

Medienmitteilung

Studie „Post Merger Integration Survey 2009: European Results“

Transaktionen: Kosten und Risiken werden unterschätzt

Bei der Übernahme eines Unternehmens ist der Kaufpreis nur eine Komponente der Gesamtkosten. Vermeintlich günstige Transaktionen wie Fusionen oder Akquisitionen können sich als teuer entpuppen. Die Kosten für die Integration nach Abschluss einer Transaktion werden häufig unterschätzt. Die Integration eines gekauften Unternehmens muss daher frühzeitig geplant und in allen Phasen – vor, während und nach der Transaktion – vom Management aktiv gemanagt werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass der Deal den erhofften Ertrag nie abwirft.

Zürich, 24. Februar 2010 – Die Studie „Post Merger Integration Survey 2009: European Results“, die von PricewaterhouseCoopers (PwC) in acht europäischen Ländern durchgeführt wurde, erlaubt einen Insiderblick auf die kritischen Faktoren von Transaktionen und die Dos and Don'ts bei Integrationen. Befragt wurden über 250 Führungskräfte in der Schweiz, in Belgien, Dänemark, Deutschland, Frankreich, Italien, den Niederlanden und Norwegen, die in den vergangenen drei Jahren entweder auf Seiten des Akquisiteurs oder des akquirierten Unternehmens bei Integrationen involviert waren. Akquisitionen sind nicht nur langwierige, sondern auch besonders risikoreiche Investitionen. In der heutigen Wirtschaftslage ist es nicht nur wichtig, die Bewertung gründlich zu prüfen und zu hinterfragen, sondern auch, die Integration aktiv zu führen. „Der effektive Wert der Transaktion entsteht nur, wenn die dem Businessplan jedes Unternehmens zugrunde liegenden Ziele erreicht werden und dieses Wachstumsziel gemeinsam übertroffen werden kann. Erarbeitete Synergien sind lediglich das Sahnehäubchen“, kommentiert Ralf C. Schlaepfer, Partner und Leiter Consulting, PricewaterhouseCoopers Schweiz, die Herausforderung von Integrationen. „Bei Integrationen wird der Blickwinkel nicht allein auf das geografische Wachstum oder die Erschliessung neuer Märkte gelegt, sondern insbesondere auf eine Erhöhung der Wertschöpfung, Innovation und eine gesteigerte Effizienz. Eine möglichst schnelle Transformation mit dem Ziel des Erreichens der Wachstumsziele, Synergienutzung sowie Konsolidierungs- und Restrukturierungsmassnahmen stehen heute bei Transaktionen im Vordergrund.“

Kosten und Risiken werden unterschätzt

40 Prozent der befragten Führungskräfte in Europa geben zu Protokoll, dass sie die Kosten einer Integration massiv unterschätzt haben und dass diese signifikant höher lagen als geplant. In der Schweiz waren es 26 Prozent aller Führungskräfte. 62 Prozent in Europa (39 Prozent in der Schweiz) würden den Integrationsprozess aus heutiger Sicht daher beschleunigen mit dem Ziel, Kosten zu reduzieren und Unsicherheiten abzubauen. Bei 81 Prozent aller europäischen und 70 Prozent aller Schweizer Transaktionen wurde zwar vorgängig eine Due Diligence durchgeführt. Gustav Baldinger, Partner Consulting, ergänzt dies wie folgt: „Daraus resultierende Erkenntnisse sollten jedoch für die spätere Phase der Integration mit Blick auf operationelle und kommerzielle Aspekte sehr viel besser genutzt werden. Die unterschiedlichen Phasen einer

Transaktion – Initiierung, Due Diligence und Integration – sind häufig bei verschiedenen Verantwortungsbereichen aufgehängt und so dem Risiko von Informationsverlusten ausgesetzt. Das Management sollte aus diesem Grund in allen drei Phasen eng in die Prozesse eingebunden sein.“ Wie die Befragungen zeigen, waren bei der Integration nur noch 59 Prozent der Führungskräfte involviert. Das ist umso bedauerlicher, als gerade hier die Grundlage für den späteren Erfolg geschaffen wird.

Wichtigste Erfordernisse für die Integration

Zu den grössten Herausforderungen nach Abschluss einer Transaktion gehört es, sicherzustellen, dass sämtliche relevanten Erkenntnisse aus der Due Diligence in die Strategie, Struktur und Kultur des „neuen“ Unternehmens einfließen. Entsprechend gehören die Ausrichtung der Organisation und ihrer Prozesse sowie die Zusammenführung der Kulturen zu den wichtigsten Integrationserfordernissen. Wichtig sind vor allem der Zeitfaktor und frühzeitiges Handeln. Zudem: Wenn „weiche Faktoren“ nicht vorsichtig gehandhabt werden, können diese die „harten Fakten“ leicht unvorteilhaft beeinflussen. Einmal mehr spielt eine effiziente Kommunikation eine Schlüsselrolle für die Erreichung der Ziele. Entscheidend ist die Kommunikation vor allem in den ersten 100 Tagen nach dem Deal.

Performance soll messbar sein

Interessanterweise werden Integrationsziele in den wenigsten Fällen mit Kompensationsmodellen verknüpft. Mehr als 75 Prozent der Befragten geben an, dass ihre Leistungsvorgaben nicht an den Integrationserfolg gekoppelt waren. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass der Erfolg von Integrationen grösser ist, wenn eine solche Verlinkung stattfindet.

Kontakt:

Dr. Ralf C. Schlaepfer

Partner und Leiter Consulting

E-Mail: ralf.schlaepfer@ch.pwc.com

Gustav Baldinger

Partner Consulting

E-Mail: gustav.baldinger@ch.pwc.com

Claudia Sauter

Communications Senior Manager

E-Mail: claudia.sauter@ch.pwc.com

Die PwC-Publikation kann als PDF bei Claudia Sauter bezogen werden.

PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com) bietet branchenspezifische Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung sowie Wirtschaftsberatung an. So stärken wir das Vertrauen der Öffentlichkeit in unsere Kunden und schaffen Wert für unsere Kunden und deren Interessengruppen. Mit dem vernetzten Wissen und der Erfahrung unseres Netzwerkes von Mitgliedsfirmen mit über 163'000 Mitarbeitenden in 151 Ländern eröffnen wir neue Perspektiven und bieten praktischen Rat.

„PricewaterhouseCoopers“ und „PwC“ beziehen sich auf das Unternehmensnetzwerk von PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Jedes Mitglied dieses Netzwerkes ist ein separates Rechtssubjekt und agiert nicht als Vertreter von PwCIL oder im Namen eines anderen Mitgliedsunternehmens. PwCIL erbringt keine Dienstleistungen für Kunden. PwCIL übernimmt keine Verantwortung für die Handlungen oder Unterlassungen der Mitgliedsunternehmen und kann für diese nicht haftbar gemacht werden. PwCIL ist nicht in der Lage, das fachkundige Urteil der einzelnen Unternehmen zu beeinflussen oder einzuschränken. Ein Unternehmen kann für die Handlungen oder Unterlassungen eines anderen Mitglieds im Netzwerk nicht verantwortlich oder haftbar gemacht werden und ist nicht in der Lage, das fachkundige Urteil des Mitglieds oder von PwCIL zu beeinflussen oder einzuschränken