

Düsseldorf, 6. Mai 2008

## **Falscher Fokus bei Unternehmens-Fusionen bremst Wachstum**

*A.T. Kearney Studie zu Merger und Akquisitionen (M&A): Auf der Suche nach Synergien bleibt nachhaltiges Wachstum meist auf der Strecke.*

**Nach einem Zusammenschluss schaffen es die meisten Unternehmen nicht, ihr bisheriges Wachstumstempo aufrechtzuerhalten. Schuld daran ist die oftmals strikte und einseitige Fokussierung auf Kostensenkungspotenziale und Synergie-Effekte. So reduziert sich nach Fusionen die Wachstumsrate im Schnitt um sechs Prozentpunkte gegenüber der Zeit vor der Fusion. Dies geht aus einer aktuellen Studie der Top-Managementberatung A.T. Kearney hervor, zu der weltweit 175 Merger untersucht und in sieben unterschiedliche Typenklassen eingeteilt wurden. Meist werden die unterschiedlichen Anforderungen, Chancen und Erfolgsfaktoren für die Integration außer Acht gelassen und es wird vor allem auf Kostensenkungen gesetzt, was weitreichende Auswirkungen auf den Fusionserfolg und den Wert des neuen Unternehmens haben kann.**

„Wer nur nach Kostensenkungspotenzialen und Synergie-Effekten sucht, wird kein profitables Wachstum finden“, sagt Dr. Jürgen Rothenbücher, Partner und Leiter der Europäischen M&A Strategie Practice bei A.T. Kearney sowie Leiter der Untersuchung: „In einem wachstumsorientierten positiven Umfeld stellen sich dagegen die gewünschten Synergien und die notwendige neue Unternehmensidentität sehr viel schneller ein.“

Die Botschaft ist nicht neu: Die meisten Merger und Akquisitionen schaffen keinen Unternehmenswert. Der Rückgang der Marktkapitalisierung, bereinigt um konjunkturelle Effekte, beträgt im Schnitt 2,5 Prozentpunkte und das trotz teilweise realisierter Synergien. „Die fundamentale Ursache dafür ist das verlangsamte Umsatzwachstum von durchschnittlich sechs Prozentpunkten und der resultierende Einbruch

des Gewinnwachstums gemessen an einem EBIT-Rückgang von 9,4 Prozentpunkten“, erläutert Rothenbücher.

„Nach dem Merger sollten Unternehmen von einem Standardvorgehen abweichen, das rein auf Effizienz abzielt und einseitig die Kostenposition verbessert“, erklärt Dr. Jörg Schrottke, Co-Autor der Studie und Principal bei A.T. Kearney: „Stattdessen sollten fusionierte Unternehmen vor allem den Vertrieb sowie die Kommunikation zum Kunden stärken, um das Geschäft abzusichern und auszubauen. Umsatzwachstum ist die Voraussetzung für gesunde Profite – und zusammen bildet profitables Wachstum die verlässlichste Quelle zur Steigerung des Unternehmenswertes – noch vor Synergien oder vollständiger Integration“, so Schrottke.

### **Kein Merger ist wie der andere**

Basis für die empirische Studie „All Mergers Are Not Alike“ ist die Performance-Analyse von 175 Mergern über einen Zeitraum von sechs Jahren, zahlreiche Fallstudien sowie vertiefende Interviews mit Integrationsmanagern. Dabei wurden sieben Merger-Typen identifiziert und deren spezifische Herausforderungen und Erfolgsfaktoren ausgewertet.

„Jeder Merger ist einzigartig. Die sieben Merger-Typen lassen sich regional, portfolio- und wertkettenbezogen klar voneinander abgrenzen. Der Löwenanteil zielt auf Größe, regionale Expansion, Produkt- oder Kompetenzerweiterungen ab. Weniger populäre Typen sind Vorwärts- und Rückwärtsintegrationen sowie Geschäftsdiversifikationen“, erklärt Rothenbücher. „Gerade für volumen-orientierte Merger haben wir einen dramatischen Wachstumsrückgang festgestellt. Die Umsatzentwicklung in diesem Segment verlangsamte sich um 8,4 Prozentpunkte, die Profitentwicklung sogar um 9,4 Prozentpunkte. Und das trotz positiver Synergien gemessen an Return-on-Sales-Steigerungen von 1,4 Prozentpunkten“, ergänzt Dr. Sandra Niewiem, Manager bei A.T. Kearney und Co-Autorin der Studie: „Die typenspezifischen Chancen, wie Skaleneffekte und erhöhte Markt- und Einkaufsmacht werden durch Risiken, wie Integrationsbarrieren und Kundenabwanderungen häufig überkompensiert.“

Angesichts der Vielfalt der spezifischen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für die jeweiligen Merger-Typen, zeigt die Studie einen Trend hin zu spezifisch angepassten Integrationsstrategien und die eindeutige Abkehr von Standardansätzen. „Knapp zwei Drittel der von uns befragten Integrations-Manager gaben bereits an, dass eine schnelle Integration künftig nicht mehr an erster Stelle steht“, erklärt Schrottke: „Zudem haben Patentrezepte ausgedient, wie unsere typenspezifische Analyse der Merger-Erfolgsfaktoren zeigt. Während bei größen-orientierten Fusionen beispielsweise interne und externe Kommunikation sowie

Maßnahmen zur Bindung von Kunden und Mitarbeitern im Vordergrund stehen, kommt es bei grenzüberschreitenden Zusammenschlüssen primär auf den intelligenten Umgang mit kulturellen Unterschieden sowie den Transfer von Best Practices an.“

„So unterschiedlich die sieben Merger-Typen in unserer Studie sind, herausfordernd bleibt für alle Merger, nach dem Zusammenschluss auf Wachstumskurs zu bleiben und dadurch Shareholder Value zu generieren“, fasst Rothenbücher abschließend zusammen: „Unternehmen, die sich primär auf Synergien und vollständige Integration forcieren, haben schlechte Karten. Unternehmen, die ein typenspezifisches, zugeschnittenes Vorgehen verfolgen, haben dagegen die besten Chancen, einen erfolgreichen Merger, gekennzeichnet durch profitables Wachstum und nachhaltige Wertgenerierung zu schaffen.“

### **Über A.T. Kearney**

*A.T. Kearney verbindet als eines der weltweit größten Top-Management-Beratungsunternehmen strategische Weitsicht mit operativer Erfahrung. Entscheider in Großkonzernen ebenso wie in mittelständischen Unternehmen aller Wirtschaftszweige sowie im öffentlichen Sektor nutzen unsere internationalen Beraterteams, um gemeinsam mit uns ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet und beschäftigt heute mehr als 2.300 Mitarbeiter in über 33 Ländern der Welt. Weitere Informationen unter [www.atkearney.de](http://www.atkearney.de).*

### **Kontakt für die Presse**

Frank Schröder  
Marketing & Communications  
A.T. Kearney GmbH – Kaistraße 16A  
D-40221 Düsseldorf  
Tel: +49-211-1377 2272  
e-mail [frank.schroeder@atkearney.com](mailto:frank.schroeder@atkearney.com)