

Düsseldorf, 23. August 2010

## **Übernahmen lohnen sich in Krisenzeiten ganz besonders**

*A.T. Kearney-Studie: In Zeiten wirtschaftlicher Depression nimmt die Anzahl von Firmen-Übernahmen ab – obwohl die Erfolgsaussichten dann am größten sind.*

**In Wirtschaftskrisen nimmt die Zahl der Firmenkäufe ab. Doch gerade im Abschwung sind die Chancen auf erfolgreiche Fusionen am größten. Die Unternehmensberatung A.T. Kearney untersuchte die 50 größten Übernahmen in Europa pro Jahr in der Zeit von 1998 bis 2009 und kommt zu einem überraschenden Ergebnis: Die Aktienperformance der Unternehmen, die in der Rezession zugreifen, ist im Durchschnitt um 15 bis 20 Prozent höher als die von Unternehmen, die nur in konjunkturellen Hochphasen akquirieren. Sie wachsen auch schneller als der jeweilige Branchendurchschnitt. Übernahmen bleiben dennoch ein Risiko. Nur in den seltensten Fällen, so die Studie, werden alle damit verbundenen Ziele auch wirklich erreicht.**

„Während Konjunkturkrisen agieren die meisten Unternehmen sehr defensiv und sind in erster Linie damit beschäftigt, Kosten zu reduzieren oder das Nettoumlaufvermögen zu optimieren. So gehen auch die Fusionsaktivitäten in solchen Phasen stets merklich zurück“, sagt Dr. Jürgen Rothenbücher, Leiter der Strategie-Practice von A.T. Kearney und Autor der Studie: „Diese Phasen sind jedoch eine einzigartige Gelegenheit, offensiv zu agieren und die sich bietenden Chancen zu nutzen. Dabei haben wir gar nicht so sehr auf die Transaktionspreise geschaut. Es geht vielmehr um die grundsätzliche Fusions-Bereitschaft der potenziellen Übernahmekandidaten, die in Krisenzeiten sehr viel höher als in Boom-Phasen ist.“

Viele Unternehmen begreifen eine Rezession als eine Art „Überlebenskampf“, in der es unmöglich scheint, sich auch noch der Herausforderung Mergers & Acquisitions (M&A) zu stellen. Das beweist auch ein Blick auf die M&A-Aktivitäten der letzten Jahre, in denen sowohl

Anzahl als auch Volumen von Fusionen in Krisenzeiten stets abgenommen haben.

Wirft man jedoch einen genaueren Blick auf die Börsenkursentwicklung nach einer Fusion, zeigt sich, dass Unternehmen, die in konjunkturellen Abschwungphasen andere Unternehmen mehrheitlich übernommen haben, nach zwei Jahren einen um 15 bis 20 Prozent besseren Aktienkurs vorweisen können als jene Unternehmen, die nur in wirtschaftlichen Boom-Phasen aktiv werden. Unternehmen, die antizyklisch fusionieren, stehen nach zwei Jahren in dieser Hinsicht sogar besser da als der jeweilige Branchendurchschnitt.

Der Anteil der Unternehmen, die durch eine Übernahme nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen, ist in Krisenzeiten mit 55 Prozent sehr viel höher als in konjunkturellen Hochphasen mit 34 Prozent.

### **Wer wagt, gewinnt**

So oder so sind Übernahmen jedoch immer auch kritisch und eine weitreichende strategische Planung und konsequente Umsetzung unerlässlich, um die Fusions-Risiken weitestgehend auszuschließen.

Die meisten Fusionen oder Übernahmen bleiben hinter den Erwartungen in Bezug auf Synergie-Potenziale des fusionierten Unternehmens zurück. So sind in Boom-Phasen Restrukturierungsprogramme nur sehr schwierig durchzuführen, da in den Unternehmen das Bewusstsein für Kostenoptimierungen meist fehlt. In Abschwungphasen ist die hohe Dringlichkeit jedoch allen bekannt und damit auch die Bereitschaft, Einschnitte hinzunehmen – was die Realisierung von Synergie-Effekten sehr erleichtert.

### **Einigkeit und Doppelbelastung**

„In erfolgreichen Unternehmen ist in Abschwungphasen eine Fusion immer eine mögliche strategische Option, die entsprechend vorgedacht und vorgeplant wird und dann auch ggf. in einer Krise sehr rasch umgesetzt werden kann“, so Rothenbücher: Dazu gehört auch Einigkeit innerhalb des Top-Managements und mit den Shareholdern, was die grundsätzliche Fusions-Bereitschaft eines Unternehmen betrifft. Die sich bietenden Zeitfenster sind meist sehr klein und bieten keinen Platz für langwierige Grundsatzdiskussionen. Gerade für das Top-Management kann eine Fusion in Krisenzeiten natürlich sehr schnell zur Nagelprobe werden – es gilt, den komplexen Business-Alltag in einer – im Zweifel schwer vorhersehbaren – Krisensituation zu managen und gleichzeitig auch Zeit und Ressourcen dem möglichst raschen Abschluss einer Transaktion zu widmen.

„Die Herausforderung, in wirtschaftlichen Abschwungphasen ein anderes Unternehmen zu übernehmen, ist in Summe sicherlich sehr viel größer als in Boom-Phasen. Die Zeitfenster sind enger, die Daily-Business-

Belastungen größer und die Anforderungen an einen reibungslosen Integrationsprozess sehr viel höher – doch die Chancen, dadurch mehr Wert zu schaffen und auf innovative Art und Weise zu wachsen, auch ungleich größer“, sagt Rothenbücher.

### **„Who dares wins – Leveraging downturns to make acquisitions“**

Die aktuelle A.T. Kearney-Studie „Who dares wins – Leveraging downturns to make acquisitions“ basiert auf einer Analyse der 50 größten europäischen Unternehmensaufkäufe pro Jahr im Zeitraum zwischen 1998 und 2009. Auf dieser Basis wurden „Pure-Cycle-Player“ bestimmt – also Unternehmen, die mindestens 80 Prozent ihrer Akquisitionen entweder ausschließlich in Abschwung- oder Boom-Phasen durchgeführt haben. Anschließend wurde die Aktienmarkt-Performance dieser Unternehmen in der Zeit zwei Tage vor der Fusion bis zwei Jahre nach der Fusion mit Branchenwettbewerbern verglichen.

### **Über A.T. Kearney**

*A.T. Kearney verbindet als eines der weltweit führenden 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 2.700 Mitarbeiter in über 30 Ländern der Welt.*

*Weitere Informationen finden Sie unter [www.atkearney.de](http://www.atkearney.de)*

### **Pressekontakt**

Frank Schröder - Marketing & Communications

A.T. Kearney GmbH

Tel: +49-211-1377 2272

e-mail: [frank.schroeder@atkearney.com](mailto:frank.schroeder@atkearney.com)