

Supply Chain Management als Quelle und Treiber von erfolgreichen Mergers & Acquisitions

Wie lässt sich der Erfolg von Mergers & Acquisitions (M&A) erhöhen? Welche Bedeutung hat dabei das Supply Chain Management? Eine Studie zeigt auf, dass ein hohes Potential in der richtigen Anwendung und Orchestrierung des Supply Chain Managements liegt.

*Dr. Marcus Einbock, Zentrum für Transportwirtschaft und Logistik, Wien, marcus.einbock@ztl.at
Herr Dr. Marcus Einbock arbeitete bis Dezember 2007 als Universitätsassistent an der Wirtschaftsuniversität Wien, Institut für Transportwirtschaft und Logistik. Nunmehr ist er als Projektleiter beim Zentrum für Transportwirtschaft und Logistik in Wien tätig. Seine Forschungs- und Beratungsaktivitäten erstrecken sich von der Gestaltung von Supply Chains über Supply Chain Planning bis hin zu verkehrsträgerspezifischen Managementkonzeptionen.*



*Mag. Christian Hammer, Accenture, Wien, christian.hammer@accenture.com
Christian Hammer ist seit 2006 als Berater bei Accenture im Wiener Büro beschäftigt. Sein Aufgabenspektrum umfasst den Supply Chain Strategie Bereich mit den Themen Supply Chain Merger Integration, Global Operations Strategy, Supply Chain Performance Assessment und Supply Chain Transformation. Zusätzlich zu seinem Fokus im Supply Chain Management ist er in den Bereichen Benchmarking und Mergers & Acquisitions tätig.*



Abstract:

Mergers & Acquisitions (M&A) sind so populär wie nie zuvor. Während alles darauf hinweist, dass der Rekordwert an M&A-Volumen aus dem Vorjahr auch 2007 wieder deutlich übertroffen wird, bleibt die Erfolgsbilanz vieler M&A-Transaktionen sehr ernüchternd. Statt der erhofften Steigerung des Unternehmenswertes tritt oft das Gegenteil ein, Shareholder Value wird vernichtet. Eine Ursache dafür ist die mangelnde Beschäftigung mit der Integration von Wertschöpfungsketten. Deshalb ist eine wichtige Forderung für erfolgreiches M&A-Management die Berücksichtigung des Supply Chain Managements über den gesamten M&A-Prozess, von der Strategiebildung bis zur Integration. Zum einen können dadurch Wettbewerbsvorteile durch aus der Supply Chain Integration resultierenden Synergien erzielt werden, zum anderen liefert der auf die optimale Integration ausgerichtete Fokus des Supply Chain Managements eine gute Basis für eine effektive und effiziente Integration der Unternehmen. Supply Chain Management ist somit als Quelle wie auch als Treiber von M&A-Erfolg anzusehen. Der Artikel zeigt auf, welche Ansatzpunkte das Supply Chain Management bietet, um Mergers & Acquisitions erfolgreich zu gestalten.

Eine empirische Studie des Instituts für Transportwirtschaft und Logistik der Wirtschaftsuniversität Wien mit FACT Consulting unter der Leitung von Prof. Dr. Sebastian Kummer hat den aktuellen Stand des Supply Chain Managements in der M&A-Praxis aufgenommen und wertvolle Erkenntnisse für zukünftige erfolgreiche M&A-Transaktionen gewonnen. Bei der Befragung der Unternehmen ist deutlich geworden, dass erhebliche Verbesserungspotentiale für zukünftige Mergers & Acquisitions existieren. Als wichtigste Punkte wurden ein generell höherer Fokus auf das Supply Chain Management sowie dessen frühere Einbindung in den M&A-Prozess genannt. Ebenfalls planen viele Umfrageteilnehmer für kommende Transaktionen genauere Supply Chain Untersuchungen in der Due Diligence und die Einbindung von Supply Chain Integrationsteams.

1. Einleitung

Mergers & Acquisitions (M&A) kommen in der Wirtschaftspraxis eine hohe Bedeutung zu. Der Markt für Unternehmenskäufe und -verkäufe hat nach einer deutlichen Abkühlung in Folge der Börsenentwicklungen der Jahre 2000 und 2001 in den letzten Jahren wieder einen regelrechten Boom zu verzeichnen.

Unter einer M&A-Transaktion ist ein strategisch motivierter Kauf bzw. Zusammenschluss von Unternehmen und deren anschließende Integration zu verstehen. Zumindest eines der beteiligten Unternehmen gibt seine wirtschaftliche Selbständigkeit auf, Leistungs-, Kontroll- und Verfügungsbefugnisse werden übertragen.

2. Ziele von Mergers & Acquisitions

Motive für eine M&A-Entscheidung lassen sich in strategische, finanzielle und persönliche Motive unterteilen. Oft ist eine Kombination dieser für die tatsächliche M&A-Entscheidung ausschlaggebend. Das dominierende ökonomisch relevante Ziel ist es, den Unternehmenswert durch das Erreichen strategischer Wettbewerbsvorteile zu erhöhen.

Solche strategischen Wettbewerbsvorteile können beispielsweise durch Skaleneffekte (Economies of Scale) entstehen, wenn bei einer proportionalen Erhöhung der Ausbringungsmenge eines Produktes die Menge an Inputfaktoren nur unterproportional erhöht werden muss. Neben Skaleneffekten können auch Verbundeffekte (Economies of Scope) als Zielstellung genannt werden. Verbundeffekte grenzen sich von den Skaleneffekten dadurch ab, dass sie sich über mehrere Produktsegmente oder Wertschöpfungsstufen hinweg erstrecken. Bei horizontalen Zusammenschlüssen sind Bündelungseffekte, bei vertikalen Zusammenschlüssen Verkettungseffekte erzielbar. Beide sind darin begründet, dass die Produktion eines Gutes jene des anderen positiv beeinflusst.

Ein weiterer strategischer Wettbewerbsvorteil liegt in der Stärkung der Marktmacht auf Beschaffungs- und Absatzmärkten. Tendenziell führt diese stärkere Machtposition gegenüber Lieferanten wie auch Kunden zur Möglichkeit der Durchsetzung einer höheren Gewinnmarge.

Generell ist die Erreichung von Synergien das zentrale Ziel fast jeder M&A-Transaktion. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass sich neben positiven Synergien auch negative Synergien ergeben können. Positive wie auch negative Synergien im Rahmen von M&A-Transaktionen entstehen durch die Veränderung der gemeinsamen strategischen Erfolgspotentiale der beteiligten Unternehmen im Gegensatz zu ihren Einzelerfolgspotentialen. Diese können sich sowohl auf Kosten-, Effizienz- und Umsatzveränderungen beziehen, die aus der jeweiligen M&A-Transaktion resultieren.

Die möglichen Potentiale sollen jedoch nicht vortäuschen, dass alle Transaktionen erfolgreich sind. Im Gegenteil, eine Vielzahl von Untersuchungen zum Erfolg von M&A-Transaktionen kommt zum Ergebnis, dass die Mehrzahl an M&A-Transaktionen nicht erfolgreich ist:¹

- 83% aller Merger verbessern den Shareholder Value nicht
- zwei Drittel aller Fusionen sind nicht erfolgreich
- 85% aller Merger verfehlen ihre Ziele

Dadurch wird deutlich, dass ein beachtliches Verbesserungspotential für die Planung und Durchführung von Mergers & Acquisitions gegeben ist. Zur genaueren Analyse ist es zunächst notwendig, den M&A-Prozess in seine einzelnen Prozessphasen zu unterteilen.

3. Phasen von Merger & Acquisitions

Der M&A-Prozess sollte generell als ganzheitlicher Prozess gesehen werden, der von der Strategiebildung bis zur Post-Merger Integration reicht. Eine Unterteilung ist in folgende drei Prozessphasen möglich.²

3.1. Pre-Merger Phase

Ausgangspunkt des M&A-Prozesses ist die Ausarbeitung einer, zur Erreichung der übergeordneten strategischen Ziele, erfolversprechenden Unternehmensstrategie. Grundlage dafür muss das Verständnis für die eigenen Stärken und Schwächen sowie eine detaillierte Umfeld-, Branchen- und Marktanalyse sein. Darauf aufbauend sollte ein Masterplan zur Weiterentwicklung des Unternehmens erstellt werden. Im nächsten Schritt wird im Rahmen des Screening-Prozesses nach potentiellen Übernahmeobjekten gesucht. Ziel ist es, diese Liste in einem ersten Filterprozess anhand marktgängiger Informationen und eines groben Anforderungsprofils auf die Shortlist attraktiver Kandidaten zu reduzieren.³

3.2. Transaktionsphase

Liegt die Entscheidung vor, eine M&A-Idee weiter zu verfolgen, beginnt der eigentliche M&A-Transaktionsprozess. Vor einer direkten Ansprache des Unternehmens muss das Wissen über das Kaufobjekt vertieft werden. Hier soll eine vorläufige Unternehmensbewertung eine erste Abschätzung des Wertsteigerungspotentials liefern. Fällt diese positiv aus, steht der Ansprache des Unternehmens nichts mehr im Wege. Kann auch eine Einigung mit den potentiellen Verkäufern erzielt werden, ist der nächste Schritt die Durchführung einer Due Diligence.⁴ Darunter wird im Allgemeinen „eine detaillierte und systematische Analyse von Daten und Informationen über die Zielgesellschaft im Rahmen einer beabsichtigten Transaktion verstanden“⁵ Im Vordergrund stehen die genaue Betrachtung von Chancen und Risiken, die sich aus der Transaktion ergeben können, sowie die Ermittlung eines adäquaten Kaufpreises.

¹ Vgl. Bruner (2003), S.26

² Vgl. Meckl (2006), S. 408ff

³ Vgl. Wöhler/Cumpelik (2006), S. 454

⁴ Vgl. Wöhler/Cumpelik (2006), S. 456ff

⁵ Görtz (2006), S. 521

3.3. Post-Merger Phase

Selbst wenn die vorhergehenden M&A-Phasen sorgfältig durchgeführt wurden, erhebliche Synergieeffekte prognostiziert wurden und die Transaktion als juristisch abgeschlossen gilt, entscheidet letztlich die Integration in der Post-Merger Phase über den tatsächlichen Erfolg der M&A-Transaktion. Die definierten Ziele müssen nunmehr in die Praxis umgesetzt werden.

Der Integrationsprozess sollte jedoch nicht erst nach dem Closing angesetzt werden. Eine möglichst frühe Auseinandersetzung mit der Integration hat sich als ein wichtiger Erfolgsfaktor herausgestellt.⁶ Grob lässt sich der Integrationsprozess in die Teilprozesse Integrationsplanung, Integrationsdurchführung und Integrationscontrolling einteilen.⁷ Im Sinne eines möglichst frühen Beginnes der Integration kann die Planung parallel zur Transaktionsphase durchgeführt werden. Wesentliche Zielsetzungen der Integrationsphase sind die Realisierung von Wachstums- und Synergiepotentialen, die Erarbeitung einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung, die Gewährleistung einer durchgängigen Steuerungsfähigkeit, die Sicherstellung des Wissenstransfers und die Einhaltung des Zeitplanes für die Integration.

4. Bedeutung des Supply Chain Managements bei Mergers & Acquisitions

4.1. Zusammenhang zwischen Supply Chain Management und Mergers & Acquisitions

Einzelne Aspekte des Supply Chain Managements spielen schon seit langem bei der Betrachtung von M&A-Transaktionen eine zentrale Rolle. So werden beispielsweise häufig einkaufsseitige Synergien durch Skaleneffekte als Motive für horizontale M&A-Transaktionen genannt.⁸

Die ganzheitliche Betrachtung des Supply Chain Managements im Zusammenhang mit Mergers & Acquisitions ist jedoch recht neu. Hier besteht ein großer Handlungsbedarf, da die Erfolgsquote von M&A-Transaktionen durch eine angemessene Betrachtung des SCM deutlich gesteigert werden kann. Dies liegt einerseits in der Erreichung von Wettbewerbsvorteilen durch aus der Supply Chain Integration resultierenden Synergien. Andererseits liefert der auf die optimale Integration ausgerichtete Fokus des Supply Chain Managements eine gute Basis für eine effektive und effiziente Integration der Unternehmen. Supply Chain Management ist somit als Quelle wie auch als Treiber von M&A-Erfolg anzusehen.

Eine Untersuchung von Langabeer über die Veränderung der Supply Chain Performance bei M&A-Transaktionen kommt zum Ergebnis, dass bei der Gegenüberstellung von Pre- und Post-Merger Performance Kennzahlen Mergers & Acquisitions einen negativen Einfluss auf die Performance der Supply Chain haben.⁹ Der Grund für die sich verschlechternde Supply Chain Performance darf aber nicht per se in der M&A-Transaktion gesehen werden. Viel mehr ist die unzureichende Betrachtung des Supply Chain Managements im M&A-Prozess dafür ausschlaggebend. Für eine Steigerung der M&A-Erfolgsrate gibt es daher eine einfache Antwort: „improve the supply chain integration between the two firms“¹⁰.

Supply Chain Management verfolgt das Ziel, die gesamte Wertschöpfungskette optimal zu gestalten. Die Effizienzorientierung unterstützt die M&A-Ziele der Kosteneinsparung durch Erzielung von Skalen- und Verbundeffekten sowie der Einsparung von Transaktionskosten. Durch die Bündelung von Aufträgen kann im zusammengeschlossenen Unternehmen günstiger produziert werden. Investitionen in neue effizientere Herstellungstechnologien oder Produktionsanlagen

⁶ Vgl. Wall/Wall (2001), S. 116

⁷ Vgl. Wirtz/Wecker (2006), S. 710

⁸ Vgl. Eßig (2006), S. 988

⁹ Vgl. Langabeer (2003), S. 59

¹⁰ Langabeer/Seifert (2004), S. 55

können so ebenfalls ermöglicht werden. Durch Lerneffekte können die variablen Produktionskosten sinken. Zusätzlich kann durch die Ausnutzung von shareable inputs, wie etwa durch eine gegenseitige Kapazitätsausnutzung, auch die Flexibilität gesteigert werden.

Transaktionskosten lassen sich vor allem bei vertikalen M&A-Transaktionen verringern. Durch die Anwendung von Supply Chain Management lassen sich die Schnittstellen zu Nahtstellen umwandeln. Auch die Forderung des Supply Chain Managements nach der Konzentration auf die Kernfähigkeiten findet sich als M&A-Motiv wieder.

Jede M&A-Transaktion ist mit einem gewissen aus der Transaktion resultierenden M&A-Risiko verbunden. Es lassen sich operative und finanzielle Risiken sowie das Risiko der Überzahlung unterscheiden.¹¹ Hier kann das Supply Chain Management durchaus wertvolle Beiträge zur Risikominimierung leisten. Einerseits liefert die (Supply Chain) Due Diligence durch ihre Verbindung zum Risikomanagement wichtige Informationen zur Risikominimierung.¹² Andererseits kann durch die Anwendung von erfolgreichem Supply Chain Management das operative Risiko minimiert werden. Eine Folge daraus ist, dass die Wahrscheinlichkeit größer wird, den Wert des neuen Unternehmens zu steigern und somit sowohl das finanzielle Risiko und, wiederum als Folge daraus, auch das Risiko der Überzahlung zu reduzieren.

Je geringer die Integration in der Wertschöpfungskette ist, desto größer ist vor allem auch das Risiko opportunistischen Verhaltens der Supply Chain Partner sowie von Brüchen im durchgehenden Informations- und Güterfluss. M&A-Transaktionen können sich positiv auf die Reduzierung und Vermeidung sehr vieler Supply Chain Risiken auswirken. So kann beispielsweise durch eine Akquisition der Risikotreiber der Insolvenz eines Lieferanten vermieden werden. Auch wird die Versorgungssicherheit angesprochen, die sich durch die Integration erhöhen lässt. In Folge eines Unternehmenszusammenschlusses lassen sich die Systeme besser aufeinander abstimmen und geistiges Eigentum kann besser geschützt werden. Auch die Optimierung der Lagerhaltung, der Kapazitätsauslastung bis hin zur besseren Absicherung von Wechselkursrisiken bei der Beschaffung lassen sich durch eine M&A-Transaktion verbessern.

Eine Studie von Accenture kommt zum Ergebnis, dass zwischen 30 und 50 Prozent des Synergiepotentials einer M&A-Transaktion durch die Integration der Wertschöpfungsketten entstehen. Die Relevanz bei der Erzielung von Kostensynergien sowie bei Synergien ist in den folgenden vier Bereichen gegeben:¹³

- Erlöse: Erfolgreiches Supply Chain Management stellt sicher, dass während der Integrationsphase die Supply Chain Performance nicht abnimmt und unterstützt die Einführung neuer Produkte sowie die Erschließung neuer Märkte.
- Kosten der Leistungserstellung: Die Effizienz der Supply Chain Aktivitäten bestimmt das operative Ergebnis des zusammengeschlossenen Unternehmens.
- Investitionen: Ein hoher Anteil des Anlagevermögens eines Unternehmens wird für die Ausführung von Supply Chain Aktivitäten benötigt. Supply Chain Management unterstützt auch hier die bestmögliche Optimierung.
- Working Capital: Supply Chain Excellence ist in hohem Maße für die Reduzierung des gebunden Kapitals verantwortlich.

¹¹ Vgl. DePamphilis (2003), S. 201f

¹² Vgl. Berens et al. (2004), S. 266

¹³ Vgl. Byrne (2005), S. 31; Herd et al. (2005), S. 1f

4.2. Supply Chain Management in den einzelnen Phasen

Nun wird auf die Rolle eingegangen, die das Supply Chain Management in den Phasen einer M&A-Transaktion spielt. Ein Erfolgskriterium ist hierbei die Betrachtung als ganzheitlicher Prozess, der von der Strategiebildung bis hin zur Post-Merger Integration reicht.¹⁴

4.2.1. Pre-Merger Phase

Aufgabe des Supply Chain Managements ist, es in der Pre-Merger-Phase die gegenseitige Unterstützung zwischen Unternehmensstrategie und Supply Chain Strategie sicherzustellen. Wird diese Voraussetzung erfüllt, dient die Überprüfung des fundamentalen und strategischen Supply Chain Fits der Erstellung der Shortlist bei der Auswahl des entsprechenden Unternehmens. Ebenfalls bereits in der Pre-Merger Phase ist die Strategie für die weitere Durchführung der M&A-Transaktion aus Sicht des Supply Chain Managements zu definieren. Die Entwicklung einer klaren, einheitlichen, zukunftsorientierten und impulsgebenden Vision bildet den Kern. Diese identifiziert Chancen und setzt Prioritäten. Für den weiteren Integrationsverlauf reduziert sie die Unsicherheit, entfaltet eine integrative konfliktlösende Wirkung und bestätigt den Willen zur notwendigen Neuorientierung.¹⁵

Es wird kritisiert, dass Verantwortliche des Supply Chain Managements in dieser frühen Phase der Planung und Kandidatenauswahl, ebenso wie in der Due Diligence, kaum in Erscheinung treten. Das Problem hierbei ist, dass die Verantwortlichen für die Planung der M&A-Transaktion (meist aus den Bereichen Tax und Legal) nicht jene sind, die auch für die Ausführung (Supply Chain) verantwortlich sind. Gerade der Bereich Supply Chain Management, der für gewöhnlich den größten Teil der Ressourcen und Cash Flows kontrolliert, muss hier stärker integriert werden.¹⁶

Daher macht es Sinn, die Ernennung des Supply Chain Verantwortlichen und seines Teams möglichst frühzeitig vorzunehmen. Beim Verantwortlichen sollte es sich möglichst um eine angesehenere und erfahrene Führungsperson der obersten Ebene handeln, um möglichst alle Machtkämpfe und Zweifel während der Planungs- und Integrationsphase zu verhindern. Zur Unterstützung muss ihm ein Team erfahrener Supply Chain Manager zur Seite gestellt werden.¹⁷

4.2.2. Transaktionsphase

Wichtigster Punkt der Transaktionsphase ist die Due Diligence. Ihre Ziele sind die umfassende Informationssammlung und Faktenaufbereitung sowie die wirtschaftliche Analyse des Zielunternehmens. Insoweit erhebt die Due Diligence naturgemäß den Anspruch auf Vollständigkeit. Nur so kann sich der Kaufinteressent ein abschließendes Bild von den Chancen und Risiken des beabsichtigten Unternehmenskaufs machen.¹⁸ Werden jedoch relevante Bereiche – beispielsweise Supply Chains - von vornherein nicht hinreichend gewürdigt, können die Integration sowie die reibungslose Fortführung des Zielunternehmens gefährdet sein.

Bei einer gesamtheitlichen Untersuchung in der separaten Supply Chain Due Diligence müssen die Beschaffung, die Produktion und die Distribution sowie die Planung und Befähigung der Supply Chain analysiert werden. Diese werden um Verknüpfungen zur Strategie, zu den Kundenbeziehungen, den Finanzen sowie Forschung und Entwicklung erweitert. Erst die Betrachtung der zugehörigen Prozesse und Strukturen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg, lässt brauchbare Aussagen über den Supply Chain Fit zu. Im Sinne des Supply Chain Managements muss es klarerweise auch das Ziel sein, die Veränderungen auf die gesamte Wertschöpfungskette, ihre Teilnehmer und die daraus für das zusammenschließende Unternehmen resultierenden Folgen zu untersuchen.

Das Fehlen einer aussagekräftigen Supply Chain Due Diligence führt vor allem bei vielen produzierenden Unternehmen zu einer unrealistischen Bewertung. Dies gepaart mit einer suboptimalen Integration der Wertschöpfungsketten kann der entscheidende Grund für das Scheitern einer M&A-

¹⁴ Vgl. Wöhler/Cumpelik (2006), S. 454

¹⁵ Vgl. Kästle (2004), S. 27

¹⁶ Vgl. Langabeer/Seifert (2004), S. 55

¹⁷ Vgl. Herd et al. (2005b), S. 9; Langabeer/Seifert (2004), S. 59

¹⁸ Vgl. Lange (2001)

Transaktion sein. Voraussetzung für die Supply Chain Due Diligence ist natürlich ein entsprechendes Verständnis für die Wichtigkeit des Supply Chain Managements in den jeweiligen Unternehmen. Die derzeitige Entwicklung spricht stark dafür, dass die Praxis der Due Diligence in Zukunft diese zeitgemäßen Vorgaben berücksichtigen wird. Dies wird vergleichbar sein mit den Umwelt- und IT-Belangen, die sich durch ihre verstärkte Bedeutung in der Wirtschaftspraxis auch klar in der Due Diligence etabliert haben.

4.2.3. Post-Merger Phase

Die alleinige Existenz von Synergiepotentialen entscheidet noch lange nicht über deren tatsächliche Realisierung. Für die Synergierrealisierung in der Post-Merger Phase sind die Wahl des passenden Integrationsniveaus sowie die Lösung von Problemen bei der Synergierrealisierung von Bedeutung.

Die Integrationsplanung sollte bereits vor Vertragsunterzeichnung beginnen. Ein wesentlicher Teil der Integrationsplanung ist die Vorgabe eines Zeitplans für die jeweiligen Integrationsmaßnahmen. Dabei muss u.a. auf die optimale Integrationsgeschwindigkeit geachtet werden. Eine Studie von Langabeer/Seifert kommt zum Ergebnis, dass nur eine schnelle Integration zu M&A-Erfolg führt. Das schlüssige Argument ist, dass sich das Unternehmen durch die rasche Integration von Strukturen, Prozessen, Systemen und Mitarbeitern in die Supply Chain Organisation schneller stabilisieren wird und dadurch auch schneller positive Ergebnisse liefern wird.¹⁹ Demgegenüber stehen ebenso nachvollziehbare Argumente, die gegen eine zu schnelle Integration sprechen. Gerds/Schewe haben in ihrer Untersuchung herausgefunden, dass nur eine moderate Integrationsgeschwindigkeit zum Erfolg führt. Eine überhöhte Geschwindigkeit der Integration führt demnach zur Überforderung der Mitarbeiter, verschreckt die Marktpartner und wesentliche Arbeitsschritte werden überhastet durchgeführt. Auch die Beherrschbarkeit des Integrationsprozesses leidet unter der zu schnellen Integration. Der Handlungsspielraum, um flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse - die bei jeder M&A-Transaktion auftreten - reagieren zu können, nimmt mit der Geschwindigkeit ab. Auch Gerds/Schewe sprechen jedoch von Misserfolg in Zusammenhang mit einer zu langsamen Integration.²⁰

Ein wichtiger Punkt bei der Integrationsplanung ist die Klärung des Integrationsniveaus der Wertschöpfungsketten der sich zusammenschließenden Unternehmen. Sowohl eine Voll- als auch eine Teilintegration sind hier denkbar. In beiden Fällen gibt es drei grundsätzliche Möglichkeiten, die Supply Chains zu verbinden: die Best-of-Both-Methode, bei der die Strukturen und Prozesse beider Unternehmen kombiniert werden, die Übernahme der Strukturen und Prozesse einer Supply Chain für das neue Unternehmen und die Neugestaltung, bei der die Strukturen und Prozesse vollkommen neu gestaltet werden.²¹ Erfolgreiches Supply Chain Management sucht hier nach der optimalen Lösung, um Prozesse und Strukturen zu einem unkomplizierten neuen System zu kombinieren. In vielen M&A-Transaktionen ist aber eine reine Duplikation zu beobachten.

Integrationsteams haben sich im M&A-Prozess etabliert. Vor allem für die Supply Chain Integration bietet sich der Einsatz eines Integrationsteams an. Während sich das reguläre Supply Chain Management Team auf das operative Geschäft konzentrieren kann, ist es die Aufgabe des Integrationsteams sämtliche Integrationsmaßnahmen durchzuführen und sich mit den aus der M&A-Transaktion resultierenden „Nicht-Routine“-Entscheidungen zu befassen. Kaum ein Fehler ist so gravierend wie die Vernachlässigung des Tagesgeschäfts. Die Schäden durch Missachtung von Kundenzufriedenheit und Auftragserfüllung lassen sich kaum wieder beheben.

5. Umfrage zur Bedeutung des Supply Chain Managements bei Mergers & Acquisitions

Ziel der Erhebung war es, ein besseres Bild der unternehmerischen Praxis im Bereich Supply Chain Management bei M&A-Transaktionen zu bekommen. Es wurden dabei vorrangig grundsätzliche

¹⁹ Vgl. Langabeer/Seifert (2004), S. 58

²⁰ Vgl. Gerds/Schewe (2004), S. 37ff

²¹ Vgl. Häkkinen et al. (2004), S. 38

Fragestellungen des Supply Chain Managements behandelt. An der kürzlich abgeschlossenen Studie haben mehr als 50 Unternehmen aus Deutschland, der Schweiz und Österreich mit M&A-Erfahrung teilgenommen. Die Verteilung dieser Unternehmen über eine Vielzahl von Branchen, Unternehmensgrößen und Supply Chain Reifegrade unterstreicht die Verallgemeinerbarkeit der Untersuchungsergebnisse für den deutschsprachigen Raum. Die Umfrageteilnehmer setzen sich überwiegend aus Mitgliedern der Unternehmensführung sowie Supply Chain- und Logistikverantwortlichen zusammen.

5.1. *SCM und Erfolgsquote bei Mergers & Acquisitions*

Dass neben den bei Mergers & Acquisitions bisher fokussierten Themen ein stärkerer Fokus auf das Supply Chain Management eine durchaus legitime Forderung für erfolgreiche M&A-Transaktionen ist, zeigt auch der in der Studie aufgedeckte direkte Zusammenhang zwischen dem generellen Erfolg der M&A-Transaktion und jenem des Supply Chain Managements. War die M&A-Transaktion aus Supply Chain Sicht erfolgreich, wurde in der Regel auch der gesamte Merger als erfolgreich bis sehr erfolgreich gewertet (siehe Abbildung 1). Dies liegt einerseits in der Erreichung von Wettbewerbsvorteilen durch die aus der Supply Chain Integration resultierenden Synergien. Andererseits liefert der auf die optimale Integration ausgerichtete Fokus des Supply Chain Managements eine gute Basis für eine effektive und effiziente Integration der beteiligten Unternehmen. Genauso wichtig und nach wie vor eine der primären Aufgaben erfolgreichen Supply Chain Managements ist während einer M&A-Transaktion die kompromisslose Sicherstellung des laufenden Tagesgeschäfts. Supply Chain Management kann somit sowohl als Quelle wie auch als Treiber von M&A-Erfolg gesehen werden.

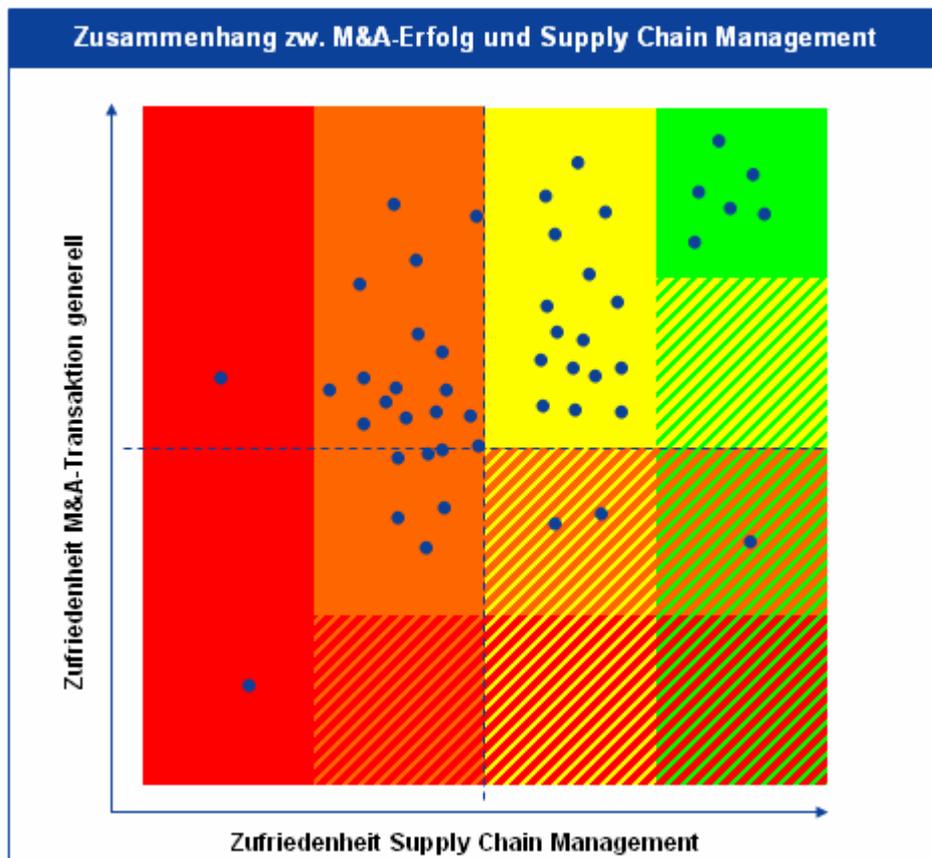


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen M&A-Erfolg und SCM

5.2. Bedeutung des SCM in den einzelnen M&A-Phasen

Eine wichtige Forderung des Supply Chain Managements bei M&A-Transaktionen ist seine Betrachtung über den gesamten M&A-Prozess. Besondere Bedeutung muss der Integration der Wertschöpfungsketten natürlich in der Post-Merger Phase zukommen. Jedoch darf die Beschäftigung mit der Integration der Supply Chains nicht erst nach dem Zusammenschluss beginnen.

Wie Abbildung 2 zeigt, messen 89 Prozent der befragten Unternehmen dem Supply Chain Management bei der Integration eine starke oder sehr starke Bedeutung zu. Doch offenbart die Befragung auch, dass die Bedeutung des Supply Chain Managements auch in der Pre-Merger Phase und der Transaktionsphase gegeben ist, wenn auch nicht so stark wie in der Post-Merger-Phase. Richtige Ansätze für erfolgreiches M&A-Management sind somit gegeben.

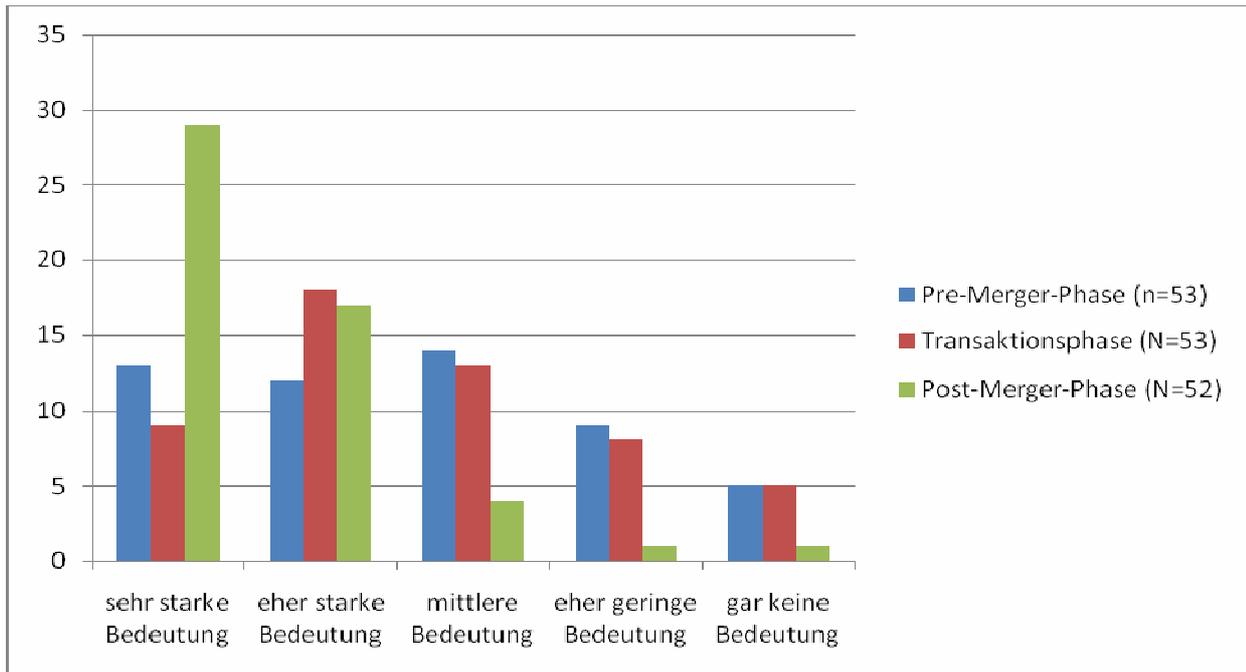


Abbildung 2: Bedeutung des SCM in den einzelnen M&A-Phasen

5.3. Synergien im SCM-Bereich durch M&A

Wie bereits erläutert, lassen sich zwischen 30 und 50 Prozent des gesamten Synergiepotentials durch die Integration der Wertschöpfungsketten erzielen. Die folgende Tabelle 1 zeigt die von den Studienteilnehmern in der Pre-Merger Phase identifizierten Synergiepotentiale. Das größte Potential wird im Bereich F&E gesehen. Die sehr stark verfolgten Marktmotive wirken sich auf potentielle Einsparungen im Einkauf aus. Synergien werden auch in der Vermeidung von Doppelaktivitäten und der Prozessstandardisierung gesehen. Die Ausprägung „1“ steht dabei entsprechend des Schulnotensystems für sehr starkes Zutreffen, die Ausprägung „5“ für nicht zutreffend.

Beschaffung/Einkauf/Logistik	
Senkung der Einkaufskosten	2.46
Gestiegene Verhandlungsmacht	2.58
Vermeidung von Doppelaktivitäten im Einkauf	2.73
Vermeidung von Doppelaktivitäten in Logistik und Materialwirtschaft	2.82
Rationalisierung der Lagerhaltung	3.37
Produktion	
Kostensenkung durch gemeinsame Produktion	3.12
Qualitätssteigerungen durch gemeinsame Produktion	3.45
Gegenseitige Kapazitätsauslastung	3.55

Steuerung/Planung der Wertschöpfungskette	
Verstärkte Prozessstandardisierung	2.65
Gemeinsame Bedarfsplanung in Beschaffung, Produktion, Distribution	2.84
Gemeinsames Bestandsmanagement	3.04
Forschung und Entwicklung	
Gegenseitige Nutzung von Wissen, Lizenzen, Patenten	2.29
Gemeinsame Produkt- und Prozessentwicklung	2.35
Vermeidung von Doppelaktivitäten in F&E	2.51

Tabelle 1: Synergiepotentiale in SCM, Mittelwert der einzelnen Größen

5.4. Integrationsart und -niveau

Bei der Integrationsart und des Integrationsniveaus muss eine optimale Lösung gefunden werden, um das Supply Chain Management der beiden Unternehmen zu kombinieren und Überschneidungen und Inkonsistenzen möglichst zu verhindern. Bei der Integrationsart Best-of-Both werden die geeignetsten Elemente des Supply Chain Managements beider Unternehmen für die neue Wertschöpfungskette übernommen. Zur Übernahme kommt es, wenn das Supply Chain Management System eines Unternehmens weitgehend für das zusammengeschlossene Unternehmen übernommen und angewendet wird, während bei der Neugestaltung die beiden Wertschöpfungsketten zu einem vollkommen neuen System verschmelzen.

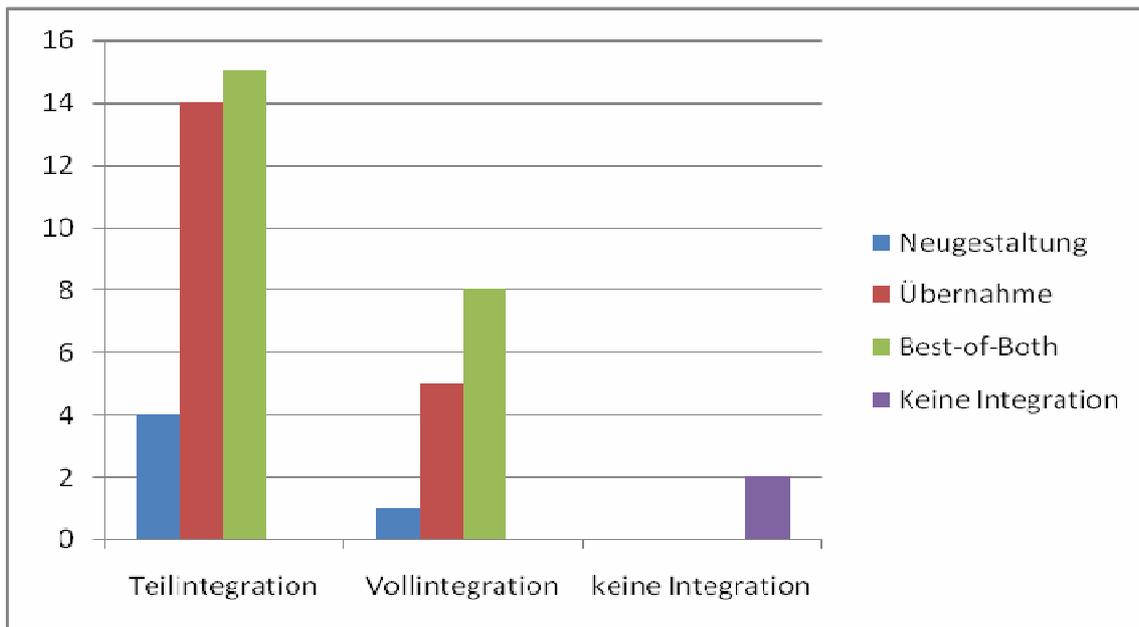


Abbildung 3: Integrationsart und -niveau (N = 49)

Aus Sicht des Supply Chain Managements ist davon auszugehen, dass durch eine Vollintegration die besten Resultate zu erzielen sind. Dies wird auch von den Untersuchungsergebnissen unterstützt. Die Entscheidung für eine Voll- oder Teilintegration hängt jedoch sinnvoller Weise letztlich vom jeweiligen Einzelfall ab.

6. Best Practice – was machen erfolgreiche Unternehmen besser?

Eine wichtige Forderung für erfolgreiches M&A-Management ist die Berücksichtigung des Supply Chain Managements über den gesamten M&A-Prozess von der Strategiebildung bis zur Integration. Bisher wurde dem Supply Chain Management vor allem in der Post Merger Integrationsphase Beachtung geschenkt. Mehr Bedeutung muss in Zukunft der Synchronisierung der M&A-Strategie

mit der Supply Chain Strategie zukommen sowie einer genaueren Prüfung der Möglichkeiten, Chancen und Risiken, bevor die Integration der Supply Chains angegangen wird.

Der Einsatz eines Supply Chain Integrationsteams ist ebenfalls eine Best Practice, die sich bewährt hat. Während sich das reguläre Supply Chain Team auf das operative Geschäft konzentrieren kann, ist es die Aufgabe des Integrationsteams, sämtliche Integrationsmaßnahmen durchzuführen und sich mit den aus der M&A-Transaktion resultierenden Entscheidungen zu befassen. Kaum ein Fehler während des M&A-Prozesses hat so gravierende negative Auswirkungen auf den Erfolg wie die Vernachlässigung des Tagesgeschäftes.

Bei der Befragung der Unternehmen ist auch deutlich geworden, dass es erhebliche Verbesserungspotentiale für zukünftige Mergers & Acquisitions existieren. Als wichtigste Punkte wurden ein generell höherer Fokus auf das Supply Chain Management sowie dessen frühere Einbindung in den M&A-Prozess genannt. Ebenfalls planen viele Umfrageteilnehmer für kommende Transaktionen genauere Supply Chain Untersuchungen in der Due Diligence und die Einbindung des eben angesprochenen Supply Chain Integrationsteams.

7. Ausblick

Die Befragung brachte deutlich zu Tage, wie wichtig die Integration von Supply Chains für erfolgreiche Mergers & Acquisitions ist. Bei frühzeitiger Einbindung von Supply Chain Managern können erhebliche Verbesserungspotentiale realisiert werden.

Durch das gegenwärtig hohe Aufkommen von Mergers & Acquisitions, die zunehmende Bedeutung des Supply Chain Managements in der Unternehmenspraxis und die hohen Potentiale, die in der Zusammenführung von Supply Chain Management und Mergers & Acquisitions stecken, wird diesem Thema in den nächsten Jahren verstärkte Bedeutung zukommen müssen.

Literaturverzeichnis

Berens et. al. (2005): Berens, Wolfgang/Brauner, Hans U./Strauch, Joachim (Hrsg): Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 4. Aufl., Schäffer-Poeschl, Stuttgart

Bruner (2003): Bruner, Robert: Does M&A pay? A Survey of Evidence for the Decision Maker, Working Paper, Darden Graduate School of Business, Univ. of Virginia

Byrne (2005): Byrne, Patrick M.: Supply chain management – Helping merged companies connect, in: Logistics Management, August 2005, S. 31-32

DePamphilis (2003): DePamphilis, Donald M.: Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities, 2. Aufl., Academic Press, San Diego

Eßig (2006): Eßig, Michael: Integration des Beschaffungsmanagements bei Mergers & Acquisitions, in: Wirtz, Bernd: Handbuch Mergers & Acquisitions Management, Gabler, Wiesbaden, S. 984-1009

Gerds/Schewe (2004): Gerds, Johannes/Schewe, Gerhard: Post Merger Integration, Springer, Berlin

Görtz (2006): Görtz, Birthe: Due Diligence als Schlüssel zum Erfolg von Mergers & Acquisitions, in: Wirtz, Bernd (Hrsg.): Handbuch Mergers & Acquisitions Management, Gabler, Wiesbaden

Häkkinen et al. (2004): Häkkinen, Lotta/Norrman, Andreas/Himola, Olli-Pekka/Ojala, Lauri: Logistics Integration in Horizontal Mergers and Acquisitions, in: The International Journal of Logistics Management 15(1), S. 27-42

Herd et al. (2005): Herd, Tom/ Saksena, Arun K./Steger, Terry W.: How Supply Chains Drive M&A Success, in: Harvard Business Review Supply Chain Strategy, Vol. 1(0), October 2005, S. 9-11

Kästle (2004): Kästle, Lars M.: Post Merger Supply Management, Verlag Wissenschaft und Praxis, Sternenfels

Erschienen in www.logistik-inside.de, Rubrik Fachwissen, am 29. Februar 2008

Langabeer (2003): Langabeer, Jim: An investigation of post-merger supply chain performance, in: Journal of Academy of Business and Economics, March 2003

Langabeer/Seifert (2004): Langabeer, James/Seifert, Dirk: Supply Chain Integration: The Key to Merger Success, in: Supply Chain Management Review, March/April 2003, S. 58-64

Lange (2001): Lange, Georg F.: Mergers & Acquisitions in der Praxis, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt

Meckl (2006): Meckl, Reinhard: Organisation und Steuerung des Akquisitionsprozesses, in: Wirtz, Bernd (Hrsg.): Handbuch Mergers & Acquisitions Management, Gabler, Wiesbaden

Pfohl/Hofmann (2003): Pfohl, Hans-Christian/Hofmann, Erik: Integration akquirierter Unternehmen aus Sicht der Logistik, in: Wurl, Hans-Jürgen (Hrsg.): Industrielles Beteiligungscontrolling, Schäffer-Poeschl, Stuttgart

Wall/Wall (2001): Wall, Stephen/Wall, Shannon: Post-Merger Management, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech

Wirtz/Wecker (2006): Wirtz, Bernd/Wecker, Roman: Struktur und Ablauf des Post Merger Integrationsmanagements, in: Wirtz, Bernd (Hrsg.): Handbuch Mergers & Acquisitions Management, Gabler, Wiesbaden

Wöhler/Cumpelik (2006): Wöhler, Christoph/Cumpelik, Colin: Orchestrierung des M&A-Transaktionsprozesses in der Praxis, in: Wirtz, Bernd (Hrsg.): Handbuch Mergers & Acquisitions Management, Gabler, Wiesbaden