

Während der Transaktion darauf achten, dass allein die Strategie zählt

2

Zusammenfassung

Sobald es im Zuge der Transaktion zu „Hands-on“-Arbeiten kommt, wenn also zum Beispiel die Zusammenarbeit in bestimmten Prozessen und zwischen unterschiedlichen Abteilungen konkret geplant und eingeführt wird, muss den Betroffenen die der Integration zugrunde liegende Strategie plausibel gemacht werden. Es reicht nicht aus, wenn sie der Vision nachlaufen, denn diese ist nur ein nützlicher Schritt auf dem Weg zur Strategieentwicklung. Die Manager und Mitarbeiter im Integrationsprojekt müssen sich je nach Integrationsart und -tiefe an der Strategie – sei es an der übergeordneten Unternehmensstrategie, aber auch an den relevanten Produktstrategien – orientieren und in der Lage sein, bei jeder Gelegenheit mit ihrer Hilfe die Sinnhaftigkeit ihres Tuns zu überprüfen. Das heißt im Einzelnen:

- Jede Fusion oder Übernahme liegt zunächst eine klar formulierte Unternehmensstrategie zugrunde. Wenn das Top-Management weiß und mit Marktkennntnis und Intelligenz (und eben auch mit Vision) festgelegt hat, wo „die Reise hingehen“ soll und auf welchem Weg, lässt sich diese „Reise“ den Mitarbeitern auf beiden Seiten gut vermitteln. Geplante Transaktionen in Fällen die als „gute Gelegenheit“ gesehen werden, weil sie sich eher zufällig ergeben, sollten von vornherein von den Aufsichtsgremien und Stakeholdern mit deutlicher Skepsis betrachtet werden.
- Es kommt immer auf die strategische Transaktionsbegründung an, die letztendlich den Stakeholdern klar verdeutlicht, warum ein „Deal“ zu einem gegebenen Zeitpunkt sinnvoll ist und zur schnelleren oder gründlicheren Umsetzung der Strategie beiträgt. Dabei sind zu Beginn die Eigentümer des übernehmenden Unternehmens die wichtigsten Stakeholder. Sie sind zunächst die unmittelbar Betroffenen, denn sie bezahlen „die Musik, die gespielt wird“.

- Unternehmensstrategie und Transaktionsbegründung zusammen mit Ergebnissen der Due Diligence führen zur Integrationsstrategie, die flexibel zu gestalten ist, um auf spätere Erkenntnisse nach Closing noch reagieren zu können.

Man muss es ganz deutlich sagen: Seit „Fusionsfieber“ haben Unternehmen in Europa bei der Umsetzung von Transaktionen erhebliche Routine erworben. Dinge, die vor zehn oder zwölf Jahren vom seinerzeitigen Autorenteam noch als wichtiger Baustein gesehen wurden, haben aus heutiger Sicht einen geringeren Stellenwert. Hierzu gehört sicherlich auch die Maxime, dass jede Fusion oder Übernahme und die nachfolgende Integration letztlich das Ergebnis einer erhellenden Vision sein müssen, die der Unternehmenslenker mit seinem Managementteam in unzähligen Off-Site-Workshops bis spät in die Nacht diskutiert und geformt hat. Diese Vision sollte Mitarbeiter, Investoren und alle weiteren Stakeholder gleichermaßen begeistern, in der Realität verwurzelt sein und dabei noch die Zeit überstehen. Wirklich ein immenser Anspruch, dem tatsächlich die meisten Unternehmensvisionen in ihrer Gänze nicht gerecht wurden oder werden konnten.

Zudem machen es weitere Beispiele von Unternehmen weltweit deutlich: In unserer Welt ist es fatal, einer unrealistischen Vision zu folgen, die möglicherweise auf mangelnder Kenntnis der eigenen Industrie oder auf unterschiedlichen Kulturkreisen oder auf zu wenig Vorstellungsvermögen und Sicherheit über die Zukunft beruht. Um sich diese für kompliziert gehaltenen Überlegungen zu sparen, sind viele Unternehmen dazu übergegangen, von der schlichten Annahme, dass man irgendwie zueinanderpasst, zu viel zu erwarten. Dieses „Passen“ wird offensichtlich in zu vielen Fällen als Erklärung für Entscheidungen benutzt, die erst dadurch einen Sinn erhalten. Aber einfach nur „zusammenpassen“ ist nicht das Ergebnis eines stringenten Denkprozesses, sondern stark emotional begründet. Eine emotional gesteuerte Entscheidung ist aber nur in den seltensten Fällen ein Garant für wirtschaftlichen Erfolg.

2.1 Die Fusion oder Übernahme als Folge einer Vision: Gibt es das eigentlich?

Der „integrierte Technologiekonzern mit Weltgeltung“ des Ex-Vorstandsvorsitzenden der Daimler-Benz AG, Edzard Reuter, ist gescheitert, genauso wie der globale Automobilkonzern, die „Welt AG“, seines Nachfolgers, Jürgen Schrempp.¹ Die letz-

¹ Schrempps Welt-AG ist noch Utopie, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 27.04.2003, Nr. 17/ S. 37

te der beiden Visionen hat mehr als 60 Milliarden € Aktionärsvermögen vernichtet. Dem jeweiligen Nachfolger wurden die Aufräumarbeiten hinterlassen, Aufräumarbeiten im Sinne einer Rückbesinnung und Konzentration auf das, was den Konzern ursprünglich starkgemacht hat.

Aber auch andere Länder oder Industrien sind vor visionären Fehlschlägen nicht gefeit. 2006 erklärten die französische Alcatel und Lucent Technologies aus den USA ihren transatlantischen Zusammenschluss zu einem einmaligen Kommunikationslösungsanbieter mit globaler Reichweite und lokaler Präsenz in 130 Ländern, Alcatel-Lucent. Der, laut Patricia Russo, Chefin der neuen Verbindung, „unstrittig Führende in der Industrie“² für Telekommunikationsausrüstung sollte geschaffen werden. In dieser Kombination, diesem „Merger of Equals“, haben die Alcatel-Aktionäre 60 % des fusionierten Unternehmens kontrolliert, und die Konzernzentrale entstand in Paris. Soviel zum Zusammengehen unter Gleichen.

Was sich auf dem Papier sehr attraktiv gestaltete, auch aufgrund der Industriedynamik in der Telekommunikation, wo immer größere ebenfalls durch Fusionen entstandene Abnehmer deutlich kleineren Technologiezulieferern gegenüberstehen, hat sich in der operativen Praxis nicht umsetzen lassen. Im Oktober 2012 hat die Alcatel-Aktie einen 23-jährigen Tiefpunkt erreicht.³ Zwischenzeitlich, im Zeitraum 2006 bis 2008, hatte das Unternehmen neun Milliarden Dollar an Verlusten angehäuft.⁴

Fallbeispiel Unternehmensberatung/IT-Outsourcing

Auch die Beratungsbranche ist nicht gefeit vor unwirksamen Visionen. Mit dem Kauf des Beratungsunternehmens A.T. Kearney wollte Electronic Data Systems (EDS), ein IT-Outsourcing-Dienstleister, 1995 einen entscheidenden Schritt nach vorn tun. Man wollte die „Defining Entity“ in der eigenen Industrie und innerhalb einer neuen Generation von Beratungshäusern werden. „We want to use management consulting to gain insights into our customers' specific business needs, then use our technological capability to satisfy those needs“.⁵ A.T. Kearney sollte EDS den Zugang zum Allerheiligsten, dem Boar-

² Alcatel and Lucent merge, creating global telecom equipment giant, in: USA TODAY, 30.11.2006.

³ „Mit dem Rücksetzer auf 0,72 hat Alcatel-Lucent (ISIN FR0000130007) am 11.10.2012 ein neues All-Time-Low erreicht“, vgl. boerse.de.

⁴ Alcatel-Lucent: Tough Times For This Telecom Equipment Company, in: seekingalpha.com by Saibus Research, 20. August 2012.

⁵ Gary Fernandez, EDS Senior Vice President, zitiert in: EDS to buy consultant for \$600 Million, in: The New York Times, 7. Juni 1995.

droom, ermöglichen. Industrieexperten kommentierten schon bei der Verlautbarung der anstehenden Transaktion, dass das Zusammengehen dieser beiden Unternehmen extrem herausfordernd sei: auf der einen Seite die unabhängigen Managementberater und auf der anderen Seite der Konzern, der mit klaren Standard-Operating-Procedures geführt würde.

Nach zehn frustrierenden Jahren kauften die A.T. Kearney-Partner 2006 das Unternehmen von EDS zurück. In diesen zehn Jahren musste das Beratungsunternehmen – nach einer Hochphase zu Beginn der Beziehung – neben verschiedenen zentralistischen Eingriffen in seine originären, auf eine Top-Management-Beratung abgestimmten Prozesse einen außergewöhnlichen personellen Aderlass verkraften. Viele der nun angestellten „Partner“ verließen das Haus. Der Unterschied zwischen dem börsennotierten, auf Quartalsergebnisse fokussierten Konzern und einer am Klienten orientierten Partnerschafskultur erwies sich als unüberbrückbar. Dieser Unterschied im Denken, von „must-wins“ bis zu dem, was Beratungsqualität wirklich ausmacht, lies sich nicht überbrücken. Das wurde deutlich bei einem Auftritt des seinerzeitigen EDS-Chief Executive Officers, Dick Brown, anlässlich des jährlichen Kearney-Officer-Meetings im Jahr 2001. Bei einer der Folien, die Brown präsentierte, wies er sehr deutlich darauf hin, dass er nicht nachvollziehen könne, warum A.T. Kearneys Auftragsbestand nur bei etwas mehr als drei Monaten läge, während doch EDS’ „Backlog“ auf acht oder mehr Jahre zusteure. Ein Kommentar, der auf Seiten der Officers von A.T. Kearney nur ungläubiges Erstaunen hervorrief. Hier hatte jemand offensichtlich grundlegende Unterschiede in den Geschäftsmodellen nicht verstanden. Man kann Brown vielleicht zugutehalten, dass die seinerzeitige Akquisition nicht unter seiner Ägide stattfand, sodass er die fundamentalen Geschäftsunterschiede der beiden Unternehmen einfach nicht kennen musste. Nichtsdestoweniger, die Erwartungen der Zuhörer waren bis dahin von dieser Realität weit entfernt.

Transaktionen, die nur deswegen zustande kommen, weil ein charismatischer Führer meint, es wäre geraten, gerade jetzt mit gerade diesem Unternehmen zusammenzugehen oder es zu kaufen, stehen unter keinem guten Stern. Das ist allein schon deshalb der Fall, weil „geraten“ längst nicht immer rational begründbar ist. Recht häufig geht es darum, dass jemand seine Duftmarke hinterlassen möchte, dass er begierig darauf ist, derjenige zu sein, der es schafft, das größte Unternehmen der Branche ins Leben zu rufen oder den „Deal des Jahres“ zu bewerkstelligen.

Gerade die Pläne für diese ego-getriebenen Fusionen können oft voreilig und wenig durchdacht sein.

Denn wenn die eigentliche Integrationsarbeit beginnt, merken zweite, dritte, vierte Ebene, was für eine harte Nuss diese Transaktion ist, von der die erste Ebene annimmt, dass sie wegen verschiedener Übereinstimmungen schnell und einfach zu handhaben sein sollte. Was auf der ersten Ebene wie eine Männerfreundschaft aussieht – und es nur selten wirklich ist – erweist sich auf den operativen Ebenen oft als totale Katastrophe: Die Menschen verstehen sich nicht, sie hassen sich häufig sogar, sie verachten die Produkte der anderen Seite etc. Harmonie unter ehemaligen Wettbewerbern ist sehr schlecht herstellbar, auch wenn alles andere passt. Schließlich ist man doch jahrelang gegeneinander im Markt angetreten und hat nichts unversucht gelassen, beim Kunden selber im allerbesten Licht zu erscheinen und den Wettbewerb schlecht aussehen zu lassen.

2.2 Warum die tollsten Visionen scheitern und Transaktionen mit klarer Strategie erfolgreich sind

Die obigen Beispiele lassen sich beliebig fortsetzen. Ihnen, vielleicht mit Ausnahme des integrierten Technologiekonzerns des Edzard Reuter, der vom Bügeleisen bis zur Schiffsturbine eigentlich alles anbieten wollte, was sich mit deutscher Hochtechnologie versehen ließ (eine Idee, die einem heute wie aus einer anderen Zeit alter erscheint) und vielen anderen ist gemein, dass sie häufig in einer von drei Dimensionen scheitern: unsaubere Strategieformulierung und -implementierung, fehlende Integrationsstrategie und damit mangelnde Stringenz in der Integrationsumsetzung sowie kulturelle Unterschiede, die sich als unüberbrückbar erweisen. Auf die Kulturfragestellung wird in einem späteren Kapitel dieses Buches näher eingegangen.

Was sind nun die Fehler bei der Strategieformulierung und -umsetzung? Bei der Beantwortung dieser Frage sollte man sich vielleicht kurz vergegenwärtigen, was Strategie letztlich bedeutet. Es geht hierbei im Unternehmenskontext um konkrete Maßnahmen, die den Weg zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil vorzeichnen sollen. Dabei sollte die Diskussion der richtigen zukünftigen Ressourcenallokation, also von Vermögen, aber auch von Wissen und Mitarbeitern, breiten Raum einnehmen. Konsequenter geht man hier in der Theorie in der Regel von einem längeren Zeithorizont von mehr als zehn Jahren aus. In der unternehmerischen Praxis weicht man regelmäßig von diesem Zeitfenster ab, zumindest auf Geschäftsbereichsebene oder auch bei kleineren Konzernen, die aber durchaus mehrere Umsatzmilliarden schwer sind. Man bewegt sich sehr schnell im mittelfristigen Bereich; die rollierende Dreijahresplanung und jährliche Budgets oder Business-Pläne ersetzen die Strategie, und das gesamte Geschäft wird auf diese Weise sehr taktisch.

Nun kann man sicherlich zu den strategischen Fehlern im Transaktionskontext keine allgemein verbindlichen Aussagen treffen, wir sehen aber gleiche oder ähnliche Muster immer wiederkehren, und eigentlich geht es immer darum, dass Unternehmensstrategie und Transaktionsbegründung inkonsistent sind. Hierzu einige anonymisierte Beispiele:

- Ein internationaler Technologieanbieter verlautbart seit Jahren, dass das zukünftige Wachstum überwiegend in den BRIC-Staaten generiert werden soll. Die soeben angekündigte Akquisition findet in Europa mit Schwerpunkt Südosteuropa statt.
- Das Management eines EDV-Outsourcing-Anbieters stellt in seinen Bilanzpressekonferenzen wiederholt fest, dass große Outsourcing-Verträge unter extremen Margendruck stehen. Fünf Monate später wird das Zusammengehen mit einem bisherigen Wettbewerber angekündigt, in dessen Leistungsportfolio überwiegend genau diese Verträge gehalten werden.
- Die Eigentümer eines mittelständischen Süßwarenherstellers geben in der örtlichen Presse die Fusion mit (oder besser: Übernahme durch) einem internationalen Konkurrenten bekannt. Im letzten jährlichen Gespräch mit der Regionalpresse hatte man die Wichtigkeit der Authentizität geschäftsführender Familiengesellschafter im Geschäftsalltag besonders hervorgehoben.

Diese Beispiele mögen überraschen, aber dieses oder ähnliches Vorgehen ist an der Tagesordnung.

Die Transaktionen der notierten Aktiengesellschaften stehen aufgrund von Veröffentlichungspflichten und der ständigen Beobachtung durch Finanzanalysten etwas stärker unter Kontrolle, nur geholfen hat dies bei den weiter oben erwähnten Fällen Daimler-Chrysler und Alcatel-Lucent keineswegs.

2.2.1 Worauf es ankommt: Unternehmensstrategie und Transaktionsbegründung müssen konsistent sein

Jedes Management, das auf sich hält, ist heute qua Ausbildung und Erfahrung in der Lage, im Strategieentwicklungsprozess zu reüssieren. Dennoch ist dieser Prozess häufig extrem quälend, und von keinerlei Inspiration geprägt. Lässt sich die Strategieentwicklung nicht allein innerhalb des eigenen Hauses gestalten, sei es aufgrund fehlender Personalkapazitäten oder auch fehlendem Markt- oder Technologiewissen, so stehen diverse externe Helfer bereit, die analytisch und intellektuell brillant unterstützen können. Darum geht es, um Unterstützung, nicht um Einmi-

schung oder Führung, denn das ist die Kernaufgabe des Managements, das seine entsprechenden Zeitanteile genau hierfür zwingend einsetzen muss.

Neben der Bestimmung des Status quo und der „Facts of Life“, der nicht verhandel- und diskutierbaren Fakten, werden im Strategieentwicklungsprozess die Zielvorgaben für die Zukunft und die dafür benötigten Ressourcen definiert. Dieser Schritt geht weit über die Definition rein monetärer Größen hinaus. Es wird hierbei regelmäßig über den Zugang zu neuen Technologien gehen und die weitere Ausbildung von Produkt- und Prozess-Know-how. Die Forschungs- und Entwicklungspipeline der Zukunft wird beschrieben, von der etwaigen Grundlagenforschung über zu erwartende Patentanmeldungen und die damit einhergehende spätere Kommerzialisierung.

Neben dem Produkt-Know-how ist vor allem das unternehmenseigene Prozess-Know-how wichtig für die Strategie. In produzierenden Unternehmen stehen damit Fertigungs- und Produktionsprozesse im Zentrum. Im Maschinen- und Anlagenbau beispielsweise konzentriert sich alles auf die Produktionstechnologie, von der Teilefertigung bis zur Montage. Auch die Anteile an Eigen- und Fremdfertigung sind hier relevant und Konzepte wie die „atmende Fabrik“ – eine Fertigungsstätte, die in der Lage ist, ihre Ausbringung sehr reagibel den Nachfrageschwankungen anzupassen.

Im Zusammenhang mit der Strategiediskussion nehmen Erörterungen zu Märkten, Kunden und Wettbewerbern breiten Raum ein. Hier geht es immer um die Frage, welche Produkte oder Dienstleistungen zu welchem Zeitpunkt ihres Lebenszyklus welche Kundengruppen, alte oder neue, erreichen sollen. Hier wird zwingend auch die eigene Innovations- und Produktpipeline auf dem Prüfstand stehen. Die Marktbetrachtung umfasst heute immer regionale und internationale Komponenten. Gleichzeitig gilt es, nicht nur ein Gefühl für die Stärken und Schwächen des Wettbewerbs und dessen zukünftige Strategien zu entwickeln, sondern dies auch auf Fakten zu basieren.

Neben der intensiven Absatzdiskussion werden auch die bestehenden Beschaffungsmärkte und -alternativen beschrieben. So diskutieren viele produzierende Unternehmen angesichts der noch immer bestehenden weltweiten Unterschiede in den Arbeitskosten über Möglichkeiten, ihre Werkbank zu verlängern bzw. Lieferanten enger in ihr eigenes Fertigungsnetzwerk zu integrieren. Diese Fertigungstiefendiskussion führt in Besonderen zu den entscheidenden Vorgaben für die Zukunft. In den letzten Jahren war das Ergebnis häufig der Aufbruch nach Osten, d. h. Aufbau von Eigen- oder auch Fremdkapazitäten in osteuropäischen und südostasiatischen Ländern, in erster Linie in China.

Insgesamt wird der hier angerissene Strategieprozess die eigenen Stärken und Schwächen transparent machen sowie bestehende Chancen und Risiken aufzeigen, die es zu adressieren gilt.

Ohne hier weiter ins Detail gehen zu wollen: Der Strategieentwicklungsprozess und die hieraus resultierende Unternehmensstrategie geben in wirklich jeder Hinsicht die Richtung vor. Hier wird definiert, wie sich das Unternehmen z. B. bei einer sich schon heute abzeichnenden Energiepreissenkung in den USA positioniert und was die Implikationen für den eigenen weltweiten „Fußabdruck“ sein werden. Hier wird beschrieben, was die Quellen des zukünftigen Wachstums sein sollen, seien es neue Märkte und Produkte, innovative Herstellungstechnologien oder auch ein erweiterter Mitarbeiter-Talent-Pool. Darüber hinaus wird hier die eigene Antwort auf zu erwartende Wettbewerbsaktionen oder -reaktionen beschrieben. Und es werden Wege vorgezeichnet, wie bestehende Stärken ausgebaut und etwaige Schwächen neutralisiert werden können.

Auf diesem Wege muss in der Strategiediskussion auch die Erweiterung der Wertschöpfungskette in horizontaler oder vertikaler Richtung thematisiert werden. Da liegt der Themenbereich „Akquisition oder Fusion“ sehr nahe. Man wird sich fragen: Sollte eine solche Transaktion notwendig sein, wie sähe sie dann konkret aus? Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten, die gegenwärtig oder auf absehbare Zeit nicht oder nur eingeschränkt vorhanden sind, aber zwingend benötigt werden, muss sie dem Unternehmen zur Verfügung stellen? Die Antworten hierzu können sehr vielschichtig sein: Sie umfassen umfangreiche Strategiealternativen – vom konkreten Marktzugang über die erweiterte Innovationspipeline, vom Niedriglohn-Produktionsstandort über den direkten Zugang zu neuen Technologien, von der schlagkräftigen Vertriebsorganisation in einem für das Unternehmen neuen Marktsegment bis zu Rohstoff- oder Energiesicherheit oder einem erweiterten Management-Team (Abb. 2.1).

Alles im Strategieentwicklungsprozess Durchdachte, als plausibel Erkannte und Festgelegte muss sich in der Begründung der Transaktion wiederfinden. Die „einmalige Gelegenheit“ allein ist nicht gut genug. Die Fusion oder Übernahme ist für Unternehmen ein Vehikel, ihre Strategie (schneller) umzusetzen.

Fallbeispiel Chemieindustrie

2010 erwarb der Ludwigshafener Konzern BASF das Spezialchemieunternehmen Cognis. Das Unternehmen beschäftigte weltweit in 30 Ländern rund 5.500 Mitarbeiter, davon 2.100 in Deutschland. Das Unternehmen war 1999 als ehemalige Chemiesparte des Düsseldorfer Henkelkonzerns aus diesem hervorgegangen und wurde 2001 an Finanzinvestoren verkauft.



Abb. 2.1 Es gibt etliche Motive für Zusammenschlüsse und Übernahmen; meistens ist es eine Kombination von Beweggründen

Zum Zeitpunkt des Erwerbs war der Konzern BASF mit mehr als 100.000 Mitarbeitern und rund 385 Produktionsstandorten das weltweit größte Chemieunternehmen (und ist es heute immer noch) und damit um ein vielfaches größer als Cognis.

BASF sah Cognis als attraktive Ergänzung des eigenen Portfolios bei Kosmetik, Wasch- und Reinigungsmitteln, Ernährung und Gesundheit sowie funktionellen Produkten. Daneben verfügte Cognis als ehemaliger Teil von Henkel über langjährige Erfahrung in naturbasierter Chemie und verfolgte das Prinzip der Nachhaltigkeit. In seinen Produktionsprozessen verarbeitete Cognis rund 50 % nachwachsende Rohstoffe in Form von natürlichen Ölen, Fetten und Pflanzenextrakten.

Anhand eines eigens entwickelten Klassifizierungssystems namens „Green Chemical Solutions“ konnten Kunden des Cognis-Geschäftsbereichs „Care Chemicals“ erkennen, wie hoch der Anteil der natürlichen erneuerbaren Rohstoffbasis im jeweiligen angebotenen Produkt war.

Im Jahr 2001 erhielt Cognis als erster Spezialchemiehersteller weltweit die ISO-Matrix-Zertifizierung 9001 (Qualität) und 14001 (Umwelt). Seit 2004 war Cognis aktives Mitglied im internationalen Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), der vom World Wildlife Fund for Nature (WWF) ins Leben gerufen worden war.

Der BASF-Vorstand sah nicht nur in dieser Hinsicht die Übernahme als wichtigen Schritt: „Mit dem Erwerb von Cognis stärken wir unser Portfolio mit

konjunkturrobusten und ertragsstarken Geschäften und bauen unsere Position als das weltweit führende Chemieunternehmen weiter aus“, kommentierte damals Dr. Jürgen Hambrecht, Vorstandsvorsitzender der BASF SE.

„Durch die Akquisition wollen wir der global führende Anbieter von Inhaltsstoffen für die Kosmetikindustrie werden, unsere führende Position bei Wasch- und Reinigungsmitteln weiter ausbauen und eine starke Position bei Gesundheit und Ernährung erreichen“, ergänzte Dr. John Feldmann, Vorstandsmitglied der BASF und zuständig für das Segment Performance Products: „Mit dem Erwerb von Cognis ergänzen wir unser Portfolio vor allem mit Produkten, die auf nachwachsenden Rohstoffen basieren. Mit einem breiteren und attraktiven Angebot an Produkten und Leistungen und unserer Forschungs- und Entwicklungsexpertise werden wir für unsere Kunden in diesen Märkten ein noch wichtigerer Partner für gemeinsame Entwicklungen werden und so dazu beitragen, sie noch erfolgreicher zu machen.“⁶

Auch wenn Papier gerade bei Pressemitteilungen geduldig ist, zeigte sich im Fall der BASF-Übernahme von Cognis, dass das BASF-Management in der Lage war, den Märkten und Stakeholdern zu begründen, warum diese Akquisition geplant wurde, wie sie in die BASF hineinpasst und was für den Gesamtkonzern herauskommen wird. Waren die oben stehenden Statements der Herren Hambrecht und Feldmann nun visionär? Wohl eher nicht, aber sie waren glaubwürdig und konnten damit leicht kommuniziert werden, sie erschienen praktikabel und sinnvoll. Anders als bei der Alcatel-Lucent-Transaktion gab es in den Medien kaum negative oder zweifelnde Kommentare. Im Gegenteil, der anstehende Zusammenschluss und dessen strategische Logik wurden ausdrücklich gelobt.⁷

Hatte der BASF-Zugriff auf Cognis aber nicht vielleicht auch damit zu tun, dass ein kleinerer amerikanischer Wettbewerber, die Lubrizol Corporation, auch an Cognis interessiert war und bei Erfolg direkt vor der heimatischen Haustür von BASF aufgetaucht wäre, und zwar deutlich größer als bisher? Das mag sein, aber die andere Geschichte hört sich besser an, auch wenn es absolut üblich ist, mit Transaktionen zu vermeiden, dass ein Wettbewerber Zugang zu einem Markt erhält. Das kann im Einzelfall kurzfristige Taktik sein, aber ebenso gut Teil einer mittel- bis langfristigen Strategie.

⁶ BASF Presse-Informationen, 23. Juni 2010.

⁷ Vgl. „Das Kapital – BASF und Cognis sollte passen“, in: FTD, 12.04.2010.

Fusionsfieber 2.0

Wie man eher, schneller und nachhaltiger bei
Übernahmen Erfolge erzielt

Habeck, M.M.; Frohn, F.; Walleyo, S.

2013, X, 91 S. 18 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-00516-0