

---

## Vorwort

Seit dem Erscheinen des Buchs „Wi(e)der das Fusionsfieber“ vor fast 14 Jahren haben sich die Zeiten definitiv geändert. Mergers & Acquisitions sind inzwischen auch in Europa integrativer Bestandteil von Unternehmensstrategien, beschäftigen die Unternehmen also weit mehr als noch um die letzte Jahrhundertwende. Selbst umfangreiche Transaktionen, so genannte „Mega Deals“, die Unternehmen völlig verändern, sind längst akzeptiert und in der Mitte der Wirtschaft angekommen. Und dies trotz der vielfältigen „Heuschrecken“-Diskussionen. Kurz: Wir alle haben viel gelernt und haben uns gefragt, ob die alten „Schlüsselfaktoren erfolgreicher Fusionen“ noch relevant sind.

Anschauliche Beispiele, die Erfolg oder Misserfolg einer Transaktion verdeutlichen, gibt es genug:

- Da wäre die mehr als hundertjährige Automobilindustrie, die sich trotz großartiger Marktbedingungen aber bei strukturellen Überkapazitäten seit etwa 15 Jahren in einer beispiellosen internationalen Konsolidierungsphase befindet. Trotz der vom zunehmenden Wettbewerb diktierten Notwendigkeit, sich schlank aufzubauen und zum Beispiel durch horizontale Fusionen Kostenvorteile zu realisieren, scheitert eine solche Transaktion häufig. Daimler Benz und Chrysler waren ein prominentes Beispiel. Viele andere sind den gleichen erfolglosen Weg gegangen.
- Auch die Finanzinstitute haben zur gleichen Zeit weltweit viele Fusionen und Übernahmen abgewickelt. Die Erfolge sind in dieser Industrie eindeutig größer, weil man sich dort keine Illusionen über die kulturellen Realitäten machte und sich immer wieder darauf konzentriert, vor allem finanzielle Ziele zu erreichen. Ausnahmen bestätigen die Regel.
- Seit einiger Zeit grassiert das Fusionsfieber auch wieder in den jungen Unternehmen der Internetindustrie. Hier geht es oft um ein relativ bescheidenes Transaktionsvolumen, aber es gibt auch Milliarden deals, bei denen es um das

strategisch frühe Besetzen eines Marktpotentials oder einer Schlüsseltechnologie geht. Beispielhaft seien hier zwei Übernahmen genannt, die von PayPal (Bezahlsysteme) oder brands4friends (Shopping-Club) durch eBay.

Wegen der vielen Transaktionen, die durchgeführt wurden, und wegen der unzähligen „lessons learned“ der beteiligten Unternehmen sind wir uns sicher, dass Unternehmen über die Zeit generell transaktionserfahrener geworden sind. Deshalb haben wir für dieses Buch als Nachfolger von „Wi(e)der das Fusionsfieber“ einen anderen Schwerpunkt gewählt als für die Vorgängerausgaben, auch wenn wir den bisherigen Ausführungen nicht grundsätzlich widersprechen wollen. Inzwischen haben die aktiven Unternehmen nämlich erkannt, dass bei allem emotionslosen Shareholder-Value-Denken der Integration der übernommenen Unternehmen höchste Bedeutung zugemessen werden muss – und zwar von Anfang an. Und die – etwa bei einer Übernahme – eher einen passiven Part spielenden Unternehmen wissen heute, dass es Konstellationen gibt, wo es durchaus sinnvoll ist, die vorhandenen Kompetenzen ganz pragmatisch in ein stärkeres Ganzes einzubringen.

**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