

# Kritische Erfolgsfaktoren bei Unternehmenszusammenschlüssen

---

Arnold Kappler, Dr. oec. HSG CMC

## Inhaltsübersicht

---

1. Fusion ist nicht gleich Fusion
2. Der Nutzen von Unternehmenszusammenschlüssen
3. Die Kosten von Unternehmenszusammenschlüssen
4. Einflussfaktoren für Fusionserfolge
5. Ausgewählte Probleme und Empfehlungen
6. Darstellung eines Erfolgsbeispiels: Die Zermatt Bergbahnen AG

---

**Keywords:** Unternehmenszusammenschlüsse, Fusion, Erfolgsfaktoren für Fusionen, Bergbahnen

---

## Kritische Erfolgsfaktoren bei Unternehmenszusammenschlüssen

Unternehmenszusammenschlüsse machen in letzter Zeit von sich reden, auch im Tourismus. In der Theorie lässt sich eine Fusion einfach erklären: Zwei Firmen schliessen sich zusammen, verstärken damit ihre Marktposition, verringern ihre Kosten und nutzen Synergieeffekte. Die Praxis sieht jedoch vielfach anders aus: Rückgängig gemachte Fusionen und verlorene Marktanteile sind – auch in der Schweiz – keine Seltenheit.

### 1. Fusion ist nicht gleich Fusion

Über 240 Fusionen fanden 2002 in der Schweiz statt, 20 % weniger als im Vorjahr. Dennoch die Fusionswelle läuft immer noch, auf hohem Niveau.

Fünf verschiedene Arten von Fusionen lassen sich dabei unterscheiden:

- **Die Kontrollannexion:** Durch die Übernahme der Aktienmehrheit wird die Kontrolle über eine andere Firma gewonnen, ohne allerdings in deren Geschäftsführung einzugreifen.
- **Die Annexion:** Die übernommene Gesellschaft ist eng an die übernehmende angegliedert und direkt in die Linienstruktur integriert. Sie kann nach aussen immer noch unter ihrem bisherigen Namen auftreten oder auch umfirmieren.  
Beispiel: Die Zermatt Bergbahnen AG, welche aus steuerlichen Überlegungen den Weg der Annexion bei gleichzeitiger Umfirmierung der Matterhornbahnen AG wählte.
- **Die Absorption:** Eine bestehende Unternehmung nimmt eine andere in sich auf, verwandte Geschäftsbereiche werden zusammengelegt, der Firmennamen verschwindet.
- **Die Kombination:** Unter einer Dachgesellschaft werden zwei (oder mehr) fusio-nierende Unternehmen zusammengefasst, sie existieren aber weiter unter ihrem bisherigen Namen als Betriebsgesellschaften.
- **Die Verschmelzung:** Aus zwei Gesellschaften wird eine neue, dritte geformt, die alten Namen verschwinden. Diese klassische Form der Fusion findet sich unter Branchen-Grössen relativ häufig.

### 2. Der Nutzen von Unternehmenszusammenschlüssen

In Zeiten fehlenden oder nachlassenden Wachstums können Firmen im Inland nur zu Lasten der Konkurrenz wachsen oder auf Exportmärkte ausweichen. Für beide Strategien erscheint es häufig einfacher, fremde Unternehmungen aufzukaufen als eigene Aufbauarbeit zu leisten. Unternehmungszusammenschlüsse sind so gesehen als Massnahmen zur Erreichung von Marktwachstum zu begreifen. Eine Schlüsselstellung nehmen dabei die vielbeschworenen und nicht immer realisierbaren Synergieeffekte ein.

### **Marktbezogene Synergien**

Eine marktbezogene Synergie kann für den Erwerber darin bestehen, dass er mit vorhandenen Produkten auf bereits bearbeiteten Märkten seinen Marktanteil erhöht, zum Beispiel beim Kauf eines Konkurrenten. Daneben ist auch ein Zutritt zu neuen Märkten möglich sowie eine Diversifikation, wie der Vertrieb neuer Produkte auf neuen Märkten.

### **Kostenorientierte Synergien**

Der Zusammenschluss zweier Unternehmen hilft Doppelspurigkeiten abzubauen und somit Kosten zu senken, sei es in der Leistungserstellung, bei der Marktbearbeitung oder im Bereich der Administration und Führung.

### **Technologiebezogene Synergien**

Durch Zukauf kann Produktions- und Logistik-Kapazität erworben werden, die sonst selbst erstellt werden müsste. Nicht uninteressant ist der Zugang zu Patenten und Lizenzen, der damit verbunden sein kann. Schliesslich entstehen unter Umständen Möglichkeiten der Produktionsverflechtung, sei es durch vertikale Integration (Erwerb vorgelagerter oder nachgelagerter Produktionsstufen) oder durch horizontale Integration, bei der sich Produktlinien ergänzen (z. B. als Baukastensystem).

### **Know-how-Synergien**

Besonders schwierig und langwierig ist der Prozess des Aufbaus und der Nutzung von völlig neuem technisch-ökonomischem Wissen. Vor allem Unternehmungen, die High-Tech-Defizite aufweisen, neigen oft dazu, diese durch Zukauf abzubauen. Neben dem dabei auftretenden Transfer von technologischen Kenntnissen ist auch die Nutzung von Managementwissen und nicht zuletzt von Markt- und Landeskenntnissen wesentlicher Bestandteil dieser Know-how-Synergien.

## **3. Die Kosten von Unternehmenszusammenschlüssen**

Die Tatsache, dass nicht wenige Zusammenschlüsse von Schwierigkeiten begleitet sind oder gar scheitern, zeigt, dass sich Synergieeffekte keineswegs „von selbst“ einstellen. Sie müssen vielmehr aktiv beeinflusst und gestaltet werden, ein Prozess, der erst richtig beginnt, wenn der formale Akt des Erwerbs meist beendet ist. Wird dies missachtet, so kann sich die „Zauberformel“ der Synergie („ $2 + 2 = 5$ “) rasch als voreilige „Milchbüchleinrechnung“ erweisen.

### **Koordinations- und Integrationskosten**

Es treten Kosten der Reorganisation auf, die durch die Abstimmung und Zusammenlegung von Aufgabengebieten entstehen. Hinzu kommen die Kosten für personelle Massnahmen wie Umsetzung, Entlassung, Abfindung. Die technische Integration im Bereich der Produktion (z. B. Werkstoffe, Anlagen), aber auch der Information und Kommunikation (z. B. Kom-

patibilität) kann ebenfalls erhebliche Probleme aufwerfen. Schliesslich sind auch Kosten für die Koordination der laufenden Geschäftspolitik und der dafür erforderlichen Aktivitäten und Gremien zu berücksichtigen.

### **Kompromisskosten**

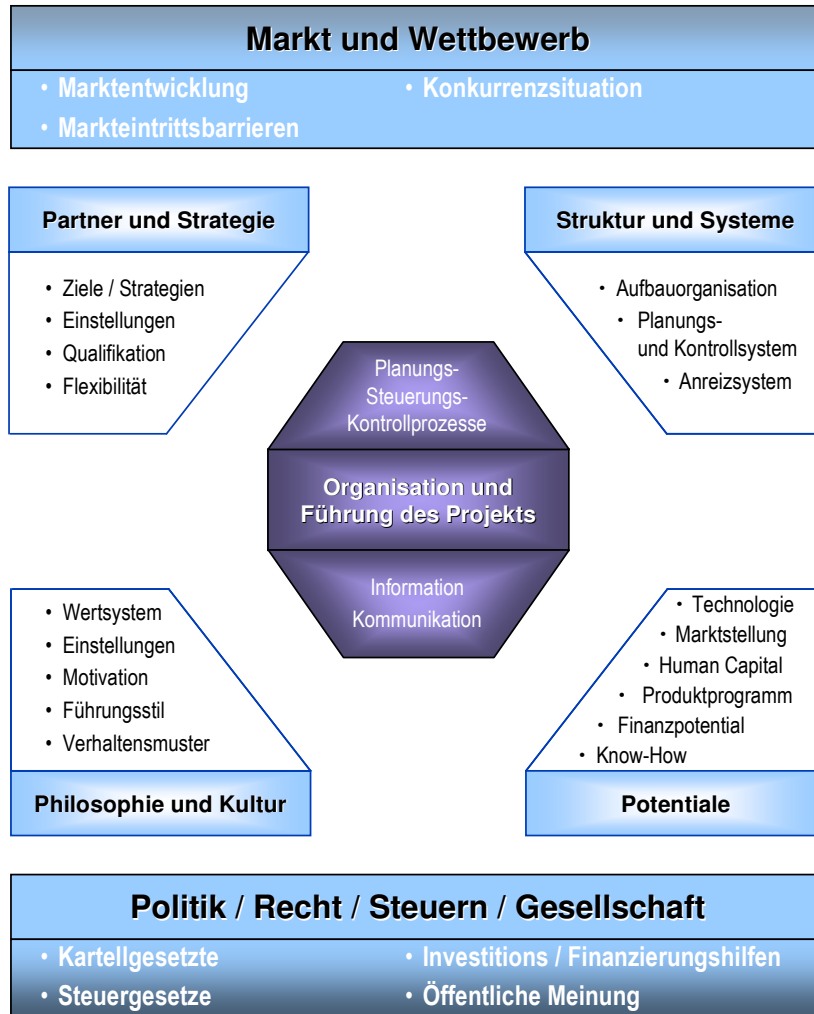
Die wechselseitige Anpassung von Erwerber und Erworbenem verlangt das Finden einer Kompromisslinie aufgrund verschiedener Produkte und/oder Märkte. Auch eine gemeinsame, einheitliche Steuerung und Führung wird nur durch Annäherung und Ausgleichung zum Beispiel von Planungskonzepten und Anreizsystemen zu erreichen sein. Im neu zu definierenden Gesamtinteresse muss auch ein gemeinsamer Nenner bei Variablen der Organisationskultur, bei Werten, Selbstverständnis und Verhaltensmustern gefunden werden.

### **Inflexibilitätskosten**

Das entstehende Unternehmungsgebilde ist je nach Volumen des Zusammenschlusses erheblich grösser, komplexer als die vorherigen beiden Unternehmungen. Die organisatorische Flexibilität nimmt dadurch in der Tendenz ab. Dies erschwert auch gemeinsame und rasch umsetzbare Wettbewerbsreaktionen. Nicht zuletzt erhöhen sich mit wachsender Grösse auch die Marktaustrittsbarrieren. Die Fixkosten des Austritts (Stilllegung von Anlagen, Sozialpläne usw.) steigen stark an.

#### 4. Einflussfaktoren für Fusionserfolge

Um Kosten und Nutzen von Zusammenschlüssen zu beeinflussen, muss man deren Ursachen kennen. Erst das Erkennen und Beeinflussen dieser Einflussfaktoren sichert den Fusionserfolg, macht eine Einflussgröße zum Erfolgsfaktor. Die folgende Abbildung zeigt die wichtigsten Faktoren im Zusammenhang dar.



Generelle Einflussfaktoren auf Unternehmenszusammenschlüsse

Der Erfolg hängt zunächst von äusseren Rahmenbedingungen ab. Hierzu zählen marktbezogene Faktoren („Markt und Wettbewerb“), aber auch die generellen Bedingungen der Unternehmensumwelt („Politik/Recht/Steuern/Gesellschaft“)

Im Kernbereich eines Fusionserfolges lassen sich die Einflussfaktoren zu fünf Erfolgssegmenten bündeln: „Partner und Strategie“, „Struktur und Systeme“, „Philosophie und Kultur“ sowie „Potentiale“. Diese Segmente sind für Erwerber und Erworbenen zu untersuchen und integrativ zu gestalten. Hierzu ist ein professionelles Projektmanagement erforderlich, das in dem Segment „Organisation und Führung des Projektes“ veranschaulicht ist. Ihm kommt bei der Ausschöpfung von Synergieeffekten und bei der Begrenzung der Zusammenschlusskosten eine zentrale Bedeutung zu.

## 5. Ausgewählte Probleme und Empfehlungen

### Unternehmensstrukturen und Führungssysteme

Unterschiede der vertikalen und horizontalen Gliederung erschweren die Integration. Das gleiche gilt für verschiedenartige Anreiz-, Planungs- und Kontrollsysteme. Der Versuch der Vereinheitlichung kann ins Gegenteil umschlagen, wenn „Konzernrichtlinien“ des Erwerbers die akquirierte Unternehmung bürokratisieren.

Die organisatorische Integration ist genau zu durchdenken. Dabei ist eine nicht einfache Gratwanderung zwischen straffer Einordnung und übertriebener „Demontage“ zu bewältigen.

Das Berichts- und Informationssystem muss bedarfsgerecht gestaltet werden. Insgesamt kann nicht genug getan werden, um Freiraum für internes Unternehmertum zu belassen beziehungsweise zu schaffen. Dies gilt besonders dann, wenn eine Grossunternehmung einen kleineren Betrieb integriert.

Eine weitere Massnahme, die möglichst rasch nach Fusionen vorzunehmen ist, ist eine rasche, gegenseitige Rotation des Führungspersonals. Nicht selten – im Gegenteil eher regelmässig – waren die zusammengehenden Unternehmen Konkurrenten. Durch eine Rotation können am ehesten in akzeptabler Zeit gegenseitiger Respekt, Verständnis und Vertrauen geschaffen werden.

### Schwierige Beurteilung der Potentiale

Die Frage, welche Potentiale das zu übernehmende Unternehmen besitzt, sollte eigentlich selbstverständlich sein. Sie muss sich auf das Marktpotential und das Finanzpotential ebenso beziehen wie auf die Technologie und das „Human Capital“. Dass diese Fragen nicht gestellt oder falsch beantwortet werden, belegen Misserfolgsbeispiele der jüngeren Zeit.

Die wichtigste Empfehlung kann nur lauten, mögliche Synergieeffekte sehr genau und skeptisch zu prüfen. Dabei muss vor allem auf Integrationsprobleme und -barrieren geachtet werden, und es sind definierte Massnahmen zur Koordination und Integration zu entwickeln.

### Schlüsselfaktor Unternehmenskultur

Die Unterschiede in den Werthaltungen, Einstellungen sowie Kooperationsstilen der Beteiligten werden um so grösser sein, je stärker sich die Branchen und Regionen der beiden Unternehmungen unterscheiden. Dies kann bis zu einem beiderseitigen „Kulturschock“ gehen. Man denke an die Gegensätze zwischen „High-Tech“- und „Low-Tech“-Branchen oder zwischen Gross- und Kleinunternehmungen.

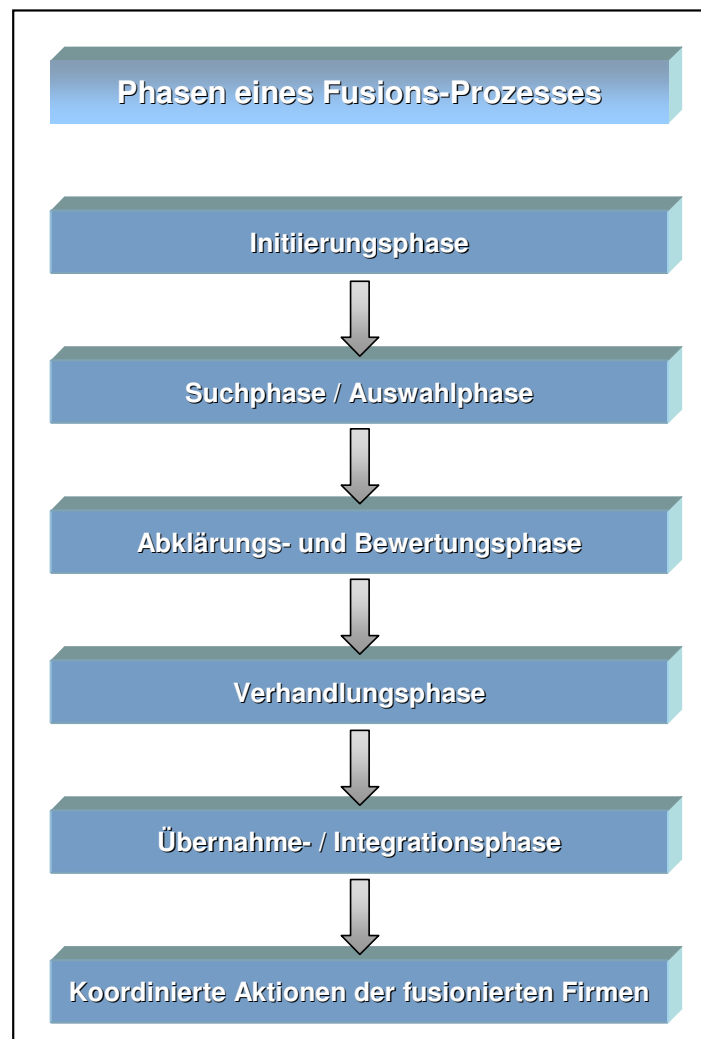
Demgemäss müssen frühzeitig die Kulturen und Werthaltungen auf ihre Verträglichkeit geprüft werden. Die Stärken der akquirierten Unternehmung sind nicht selten in ihren spezifischen Organisationskulturen begründet, so dass ein gewisses Mass an „kultureller Eigenständigkeit“ angebracht ist.

## Erfolgsfaktor Projektleitung

Viele Fusionsentscheidungen bewegen sich sehr an der Oberfläche und sind nicht hinreichend fundiert, die Erfolgsaussichten werden überschätzt. Mangels Markt- und Technologiekenntnissen lässt man sich zu sehr vom eigenen Wunschdenken leiten. Die Bedeutung der Kaufkosten wird zu hoch, die der Folgekosten zu gering eingeschätzt. Die Informationspolitik gegenüber den Mitarbeitern der akquirierten Firma lässt zu wünschen übrig.

Der Erwerber muss eine Akquisition als Projekt behandeln und ein dementsprechendes Projektmanagement einrichten. Der Ablauf beginnt bei der Initiierung, setzt sich nach dem Kauf in einer Integrationsphase fort und endet erst nach dem Abschluss der koordinierten Aktionen beider Seiten (siehe untenstehende Abbildung). Klare Ziele und Beurteilungskriterien sind zu erarbeiten, anhand derer die Fusionskandidaten zu bewerten sind. Zu den Aufgaben des Projektmanagements gehört es auch, die Koordinations- und Integrationsmassnahmen vorzuschlagen sowie die Betroffenen frühzeitig und ausgewogen über die Konsequenzen des Zusammenschlusses zu informieren.

Seitens der Projektleitung ist mit einem speziellen „Programm der ersten 100 Tage“ möglichst darauf hinzuwirken, dass rasch, erste (wenn auch kleine!) sichtbare Erfolge erzielt werden. Diese Erfolge sollen Hinweise geben, dass man bereits in die richtige Richtung fährt, bzw. die Richtung stimmt.



Phasen eines Fusionsprozesses

### **„Merger of equals“ – eher ein fauler Kompromiss?**

Wenn zwei Unternehmen fusionieren wollen, beide jedoch die operative Führung beanspruchen, wird häufig ein „Merger of equals“ vereinbart, um sich nicht ein Scheitern der Fusionsgespräche eingestehen zu müssen. Doch die scheinbar Gleichen verfügen über differenzierte Stärken-Schwächen-Profile, die allenfalls in ihrer Summe – sei es durch Ausgleichszahlungen der einen oder anderen Seite – als „gleichwertig“ angesehen werden. Folgerung: Es gibt nur äusserst wenige Gemeinschaftsunternehmungen mit dem Verhältnis 50:50, die langfristig Bestand haben.

### **Steuern als mögliche Bremsklötze**

Steuerfragen spielen bei Fusionen eine wichtige Rolle. Oft verhindern sie gar, dass ein fusioniertes Unternehmen dermassen strukturiert und organisiert werden kann, wie es wirtschaftlich am sinnvollsten wäre. Die wichtigsten Hemmnisse (Auswahl) sind: Die steuerliche Behandlung „stillen Reserven“, Handänderungen, Emissionsabgaben, Wegzugsbesteuerungen, Beteiligungsabzüge u.w.m.

## **6. Darstellung eines Erfolgsbeispiels: Die Zermatt Bergbahnen AG**

Die Fusion der vier Zermatter Bergbahnen (Matterhornbahnen AG, Rothornbahnen AG, Suneggabahn AG und Schneesportteil der Gornergratbahnen AG) zur neuen „Zermatt Bergbahnen AG“ stellt ein eindrückliches, touristisches Fusionsbeispiel der letzten Jahre dar.

Die Ausgangslage für eine Fusion war Ende 2000 recht günstig:

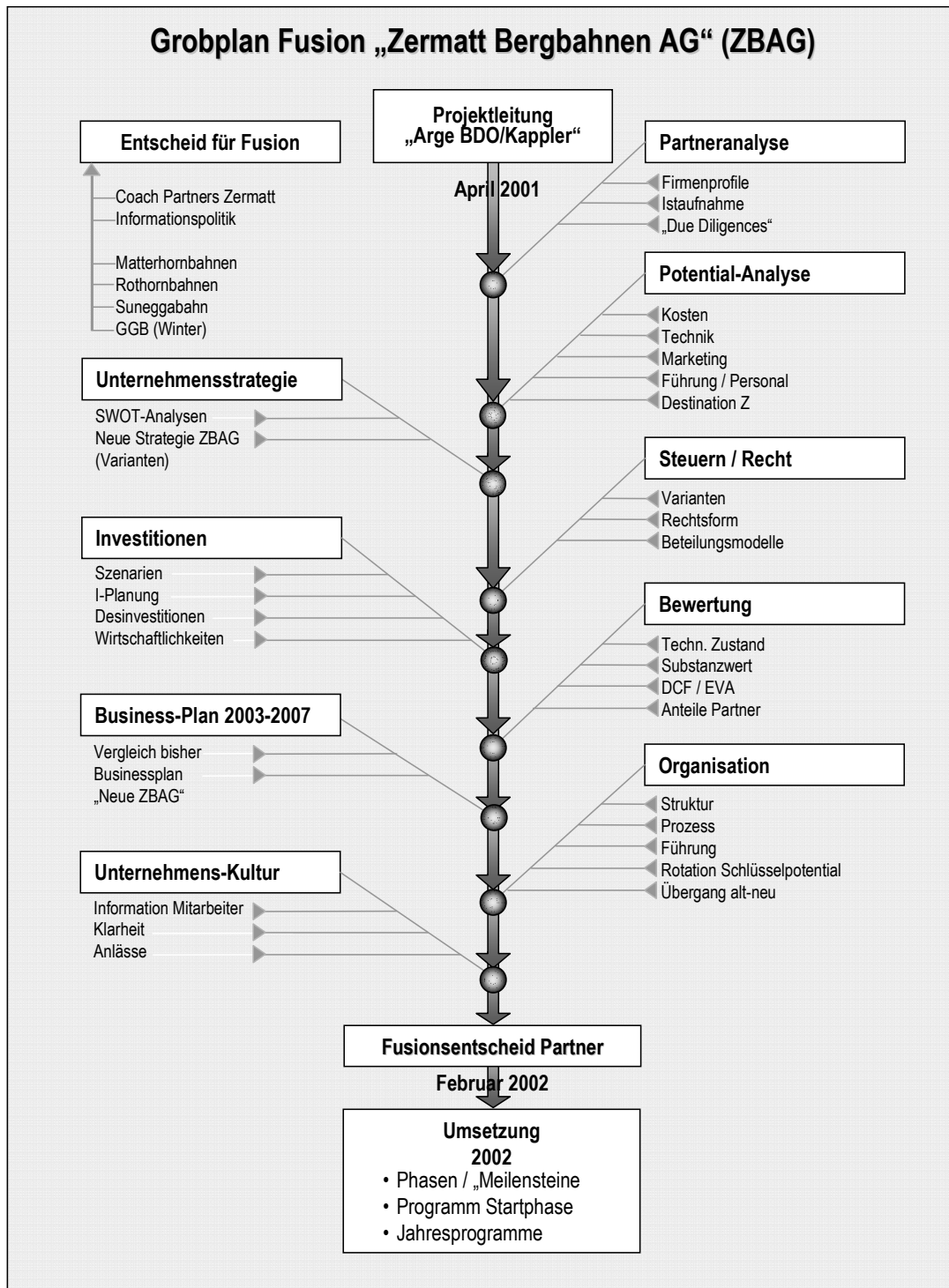
- Politische Beruhigung in Zermatt nach den Wahlen im Dezember 2000.
- Grundsätzliches Interesse der vier Bahnen, um neue Lösungen gemeinsam zu suchen.
- Spezielle Konstellationen in den einzelnen Gesellschaften:
  - Restrukturierungsprozess bei den Matterhornbahnen AG
  - Strategieüberdenken bei der Gornergratbahnen AG
  - Abklärung von Gebietserschliessungen bei den Rothornbahnen AG
  - Neudiskussion „Verteilungsschlüssel“ Bahneinnahmen
  - Schuldenabbau bei der „Munizipalgemeinde“
  - Sanierung der „Bürgergemeinde“

Die Exponenten der einzelnen Bahnen fällten in relativ kurzer Zeit den zukunftsweisenden Entscheid für die Abwicklung eines Kooperationsprojektes. Dabei liessen sie anfänglich die definitive Form des Zusammengehens noch offen. Eine entsprechende Projektorganisation wurde definiert und eingesetzt. Zur Auftragsabwicklung wurde eine externe Projektleitung eingesetzt. Die Auftraggeber setzten einen verbindlichen Ablaufplan (mit „Meilensteinen“) vor, sodass der Fusionsprozess bereits im Februar 2002 (nach 10 Monaten Projektarbeit) abgeschlossen werden konnte.

Der folgende Grobplan zeigt die Bedeutung der verschiedenen Einflussfaktoren auf das Ablaufprozedere sehr deutlich. Der Grobplan demonstriert ebenfalls den Einfluss eines gründlichen und systematischen Vorgehens des eingesetzten Projektmanagements.



Eine weitere Vorbemerkung sei angebracht: Die einzelnen Fusionsphasen laufen kaum linear, also in Sequenz ab, sondern netzwerkartig, zusammenhängend. Daher ist es notwendig, dass Fusionsprozesse von Spezialisten koordiniert, strukturiert, dynamisiert und vor allem mit psychologischem Geschick geführt werden, um erfolgreich an die vereinbarten Ziele zu gelangen. Nicht vergessen darf zudem der Hinweis, dass die im Fusionsprozess involvierten Partner zusätzlich ihr Tagesgeschäft (ihr Hauptgeschäft!) weiter abzuwickeln haben.



Die Projektsteuerung sowie die Projektleiter achteten im Rahmen des Fusionsprozesses speziell auf die einzelnen Firmenkulturen der bisherigen Gesellschaften. Allen Beteiligten war von Anfang an klar, dass bei der Fusion in hohem Masse die Menschen über den späteren Fusionserfolg oder Misserfolg entscheiden. Für die Projektleitung waren während des Zermatter Fusionsprozesses folgende Regeln für den Umgang mit den Mitarbeitern wegleitend:

#### 7 Regeln für den Umgang mit Mitarbeitern bei Fusionen

- **Ehrlichkeit:** Keine Versprechen (Arbeitsplatzgarantien usw.) abgeben, die später nicht gehalten werden können. Wortbruch, falsche Auskünfte, Ausreden und nichtssagende Floskeln untergraben das Vertrauen in die neuen Eigentümer. Ehrlichkeit und klare, auch harte Aussagen werden akzeptiert und schaffen Vertrauen.
- **Information:** Das Management braucht rasch klare Informationen über die neue Marschrichtung. Kommt eine neue Führungsmannschaft? Welches ist die neue Führungsmannschaft? Welches ist die neue Firmenphilosophie? Welche Massnahmen sind geplant? Die oberste Führung muss zudem den Mitarbeitern eine klare Vision vermitteln.
- **Kompetenz:** Das Verhalten der neuen Eigentümer muss Glaubhaftigkeit und Respekt hervorrufen. Durch Fachkompetenz und Gründlichkeit können bereits in den ersten Gesprächen und mit ersten Handlungen Widerstände und Vorbehalte abgebaut werden.
- **Nutzen:** Den Mitarbeitern muss gezeigt werden, dass die Übernahme oder Fusion allen Bereichen und allen Stufen Nutzen bringt. Synergieeffekte im Kostenbereich, neue Marketing-Initiativen oder bessere Management-Systeme kommen allen zugute. Die Loyalität der Mitarbeiter wächst deutlich, wenn auch vorher eher vernachlässigte Abteilungen mit den nötigen Mitteln ausgestattet werden.
- **Entscheidungskompetenz:** Es muss rasch geklärt werden, in welchen Bereichen sich durch die Übernahme oder Fusion etwas verändert. Wo etwas verändert werden muss, ist immer eine verantwortliche Person einzusetzen und dies rechtzeitig zu kommunizieren.
- **Spielregeln:** Die Mitarbeiter müssen wissen, woran sie sind. Berichtswege und Verantwortlichkeiten müssen klar geregelt, Karrierepläne vorgezeichnet sein.
- **Entlohnung:** Verbesserte Lohnsysteme, leistungsbezogene Bezahlung, neue Anreize und Vergünstigungen erhöhen die Motivation der Mitarbeiter.

Der Autor realisierte in Arbeitsgemeinschaft mit der BDO Visura (Solothurn) im Auftrag der Zermatter Bergbahnen den Zusammenschluss der bisherigen Zermatter Konkurrenten zur neuen „Zermatt Bergbahnen AG“ (2002).

---

Januar 2003

© Arnold Kappler, Dr.oec. HSG CMC  
Kappler Management AG, Hedingen/CH

---

Adresse Autor: Dr.oec. HSG Arnold Kappler  
Kappler Management AG  
Haldenstrasse 58  
CH-8908 Hedingen ZH  
Mail: [info@kappler-management.ch](mailto:info@kappler-management.ch)  
[www.kappler-management.ch](http://www.kappler-management.ch)

---