

Transparenz bei der Übernahme

Bei Unternehmenszusammenschlüssen ist der gegenseitige Informations hunger groß. Die Logistik wird dabei stiefmütterlich betrachtet. Wenn die Logistikkosten bei einem Zusammenschluss von zwei produzierenden Unternehmen nicht betrachtet werden und erhoffte Synergien durch Mehraufwendungen ausbleiben, kann das Konsequenzen haben.

BELA PETERSON UND VERENA SEIDEL

Basis einer erfolgreichen Unternehmensführung sind qualitative und quantitative Informationen, die sowohl ex-post, also rückwirkend, Auskunft über die Performance eines Unternehmens geben als auch ex-ante Strategieentscheidungen unterfüttern oder aus-

Bela Peterson ist Manager bei der Consulting4Drive GmbH in 10587 Berlin, Tel. (01 73) 6 02 00 83, b.peterson@consulting4drive.com; Verena Seidel ist Consultant im selben Unternehmen, Tel. (01 72) 1 98 03 47, v.seidel@consulting4drive.com

lösen. Insbesondere im Fall von Unternehmenszusammenschlüssen gibt es ausgeprägten Informations hunger beim Käufer wie auch beim Verkäufer. Stiefmütterlich wird dabei die Logistik betrachtet. Dies kann schwerwiegende Konsequenzen haben, wenn beispielsweise die Logistikkosten bei einem Zusammenschluss von zwei produzierenden Unternehmen nicht betrachtet werden und erhoffte Synergien durch Mehraufwendungen ausbleiben. Analysemethoden dabei sind Balan-

ced Scorecards, selektive Kennzahlensysteme oder Bewertungen von bereichsübergreifenden Synergiepotenzialen. Vor allem bei bereichsspezifischen Unternehmenszusammenschlüssen oder -übernahmen spielt „Transparenz“ eine übergeordnete Rolle. Gerade der Fokus auf die Logistik wird bei derartigen Analysen häufig vernachlässigt.

Durch die 2008 weltweit ausgebrochene Finanzkrise hat sich das Geschäft der Unternehmens- beziehungsweise Geschäftsbereichs-Übernahmen etwas abgekühlt. Eine weiter anhaltende Nachfrage von Übernahmeinteressenten, wie zum Beispiel Schaeffler/Delphi's Power Products, zeigt jedoch, dass auch Unternehmen der Automobilindustrie weiter aktiv am Markt sind.

Auswahl der Analysemethoden spielt entscheidende Rolle

Eine umso wichtigere Rolle spielt in nächster Zeit die vor einer Transaktion liegende Auswahl von Analysemethoden zur Bewertung der innerbetrieblichen Situation und Vergleichbarkeit von Geschäftsbereichen verschiedener Unternehmen. Bereits vor der Finanzkrise lag die Misser-

Fokus auf materialflussbezogene Prozesse

Allgemeine Logistikkosten	Kundenanforderungen an die Logistik	Logistische Prozessanforderungen	Potenziale der Logistik
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kapitalrentabilität Logistik: Gewinn / eingesetztes Kapital ▶ Beschaffungskosten: (Beschaffungskosten / Einkaufsvolumen) × 100 ▶ Fuhrparkwirtschaftlichkeit: Umsatz in kg pro Periode / (Anzahl der Touren pro Periode × Ladekapazität des Fahrzeugs) × 100 ▶ Instandhaltungskosten: Instandhaltungskosten pro Jahr / (Nutzungsdauer × Laufzeit pro Jahr) ▶ Lagerkosten = Kapitalbindungskosten: (Lagerkosten / durchschnittlicher Lagerbestand in €) × 100 ▶ Logistikkosten je Umsatzeinheit: (gesamte Logistikkosten / Ausbringungsmenge) × 100 ▶ Transportkosten: (Summe der Transportkosten / Anzahl der Transportaufträge) × 100 ▶ Personalaufwand je MA: (Personalaufwand / durchschnittliche Beschäftigte) × 100 ▶ Produktionskosten: in € ▶ Standortkosten: in € 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Schadenshäufigkeit: (Anzahl der Reklamationen / Anzahl der Erzeugnisse) × 100 ▶ Lieferpünktlichkeit: (Anzahl der termingerechten Lieferungen / Anzahl der Lieferungen) × 100 ▶ Fehllieferungsquote: (Zahl der Fehllieferungen / Anzahl der Lieferungen) × 100 ▶ Verkürzung der Lieferzeit: frühere Lieferzeit – aktuelle Lieferzeit ▶ Fertigungsbreite: Anzahl der angebotenen Produkte ▶ Qualitätsrate: (Teile gesamt – minderwertige Teile) / Teile gesamt ▶ Nachbesserungszeit: Dauer der Reklamationsbearbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Produktivität: Ausbringungsmenge / Faktoreinsatzmenge ▶ Maschinenauslastung: Maximalleistung – geplante Ausfallzeiten ▶ Verkürzung der Bearbeitungszeit: Anzahl der Tage ab Eingang des Auftrags bis zur Erledigung ▶ Verbesserung der Prozessperformance: Prozessfehlerrate × Prozessdurchlaufzeit × Prozesskosten ▶ Stillstandsquote: (Stillstandszeit in Stunden / Plan-Beschäftigung einer Anlage in Stunden) × 100 ▶ Wertschöpfungstiefe: Eigenfertigungsanteil in % ▶ Anzahl der generierten Prozesse ▶ Verkürzung der Durchlaufzeit: Dauer bis Bandabgang – Dauer bis Bandeingang ▶ Effizienz der Anlage: (geplante Taktzeit × gesamte Teile je Schicht) / Maschinenlaufzeit ▶ Prozessstandardisierungsgrad: Standardisierte Prozesse / Anzahl der generierten Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Forschungsintensität: (Aufwendungen für Forschung / Umsatz) × 100 ▶ Personaltrainingsintensität: (Aufwendungen für Personaltraining / Umsatz) × 100 ▶ IT-Nutzungsintensität: (Aufwendungen für Informationstechnologie / Umsatz) × 100 ▶ Modernisierungsintensität des Maschinenparks: (Aufwendungen für Modernisierung / Umsatz) × 100 ▶ Zukünftiges Investitionsvorhaben in € ▶ Anzahl der Standorte ▶ Anzahl der Patente

folgswahrscheinlichkeit von Unternehmenszusammenschlüssen bei zirka 57%. Gründe waren hierfür meist

- ▶ unausgereifte unternehmensstrategische Akquisitionsplanungen,
- ▶ Überschätzung von Synergiepotenzialen sowie
- ▶ kulturelle Diskrepanzen.

Ein Überschätzen von Synergiepotenzialen sowie unrealistische Integrationserwartungen sind häufig Folge einer unterschätzten Komplexität von Logistikprozessen. Die Logistik wird in einem Unternehmen oft als Querschnittsfunktion bezeichnet und ist somit ein wichtiger Teil der Unternehmensbewertung. Um logistische Gefahrenpotenziale und Aufwände valide bewerten zu können, werden drei in der Wirtschaft angewandte Herangehensweisen speziell für den Logistikbereich angepasst.

Die Balanced Scorecard in der Logistik

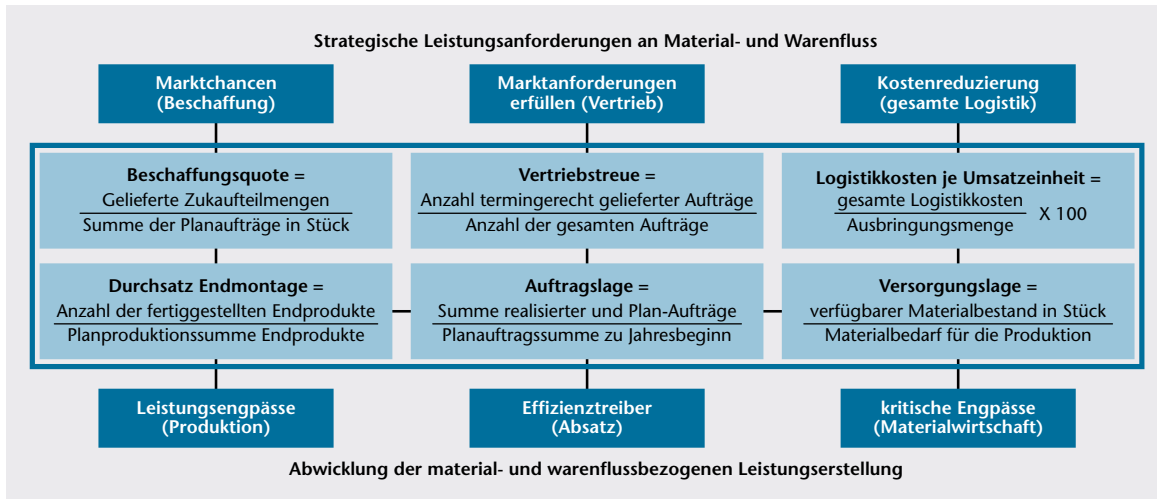
Die Balanced Scorecard (BSC) setzt sich im Allgemeinen aus Kennzahlen zusammen, die aus strategischen Zielen eines Unternehmens abgeleitet werden. Mit Hilfe eines Soll-Ist-Vergleichs können die Zielabweichung nach einer bestimmten Zeit analysiert sowie Maßnahmen zur Erreichung des Sollzustandes entwickelt werden. Um eine flexible Anpassung der BSC an die Vielzahl von Unternehmensstrukturen zu ermöglichen, ist es erforderlich, für einige Unternehmensbereiche eigene Kennzahlen zu entwickeln. Damit die Logistik eines Unternehmens mit den Strukturen einer zur Akquisition stehenden Wirtschaftseinheit vergleichbar ist, wird hier auf logistische Ziele fokussiert.

Der Fokus auf die Optimierung von logistischen Prozessen ist ein Erfolgsfaktor, der im Vergleich zu anderen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil bedeuten kann. Die Balanced Scorecard beschreibt ein Rahmenkonzept, das durch die Aufteilung in Perspektiven flexibel auf geänderte Unternehmensanforderungen reagieren kann.

Ein Kennzahlensystem ist ein weiteres Instrument, das zur Vergleichbarkeit und Zielplanung in der Logistik und anderen Unternehmensbereichen angewendet werden kann. Das selektive Kennzahlensystem der Logistik orientiert sich an der gesamten Wertschöpfungskette eines betrachteten Unternehmens. Somit sind die wechselseitigen Abhängigkeiten der Kennzahlen über einzelne Unternehmensbereiche hinweg gegeben. Anders als bei dem Balanced-Scorecard-Modell werden durch eine Zusammenstellung von selektiven Kennzahlen keine perspektivenspezifischen Vorgaben eingehalten. Da die verschiedensten Unternehmensbereiche der gesamten Wertschöpfungskette in Form von Kennzahlen berücksichtigt werden, ist trotz der geringen Anzahl von Kennzahlen eine hohe Aussagekraft des Systems gewährleistet. Bei dieser Vorgehensweise werden bewusst die Kennziffern gewählt, die durch eine hohe Informationsdichte definiert sind.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit sollten nicht mehr als drei bis fünf strategische beziehungsweise operative Kennzahlen in einer Analyse berücksichtigt werden. Dadurch ist ein selektives Kennzahlensystem meist weniger komplex aufgebaut als eine BSC.

In der Praxis gibt es vermehrt Unternehmenszusammenschlüsse, die erwartete positive Synergieeffekte nicht realisieren konnten und somit langfristig nicht erfolgreich waren (zum Beispiel Daimler/Chrysler). Synergien sind in jedem Geschäftsfeld



Selektives Kennzahlensystem in der Logistik: Es orientiert sich an der gesamten Wertschöpfungskette eines betrachteten Unternehmens. Die Kennzahlen sind über einzelne Unternehmensbereiche hinweg wechselseitig abhängig.

möglich. Für die Logistik sind etwa folgende Bereiche herauszustellen:

- ▶ Vertrieb (Vertriebskanäle, Lagerhaltung)
- ▶ Produktion (Ausnutzung aller Produktionsmittel, Verteilung der Produktionskosten)
- ▶ Beschaffung (Realisierung von Mengenrabatten)
- ▶ Investition (Fabrikationsstätten, Maschinen, Mitarbeitervergütung).

Positive Synergieeffekte sind immer dann zu erwarten, wenn die verbundenen Unternehmen sich gegenseitig in ihren Stärken ergänzen, also eine komplementäre Wirkung erzielen.

Die Einflussgrößen von Synergiepotenzialen hängen sowohl von dem

unternehmerischen Fit als auch von der geeigneten Integration des neuen Unternehmens ab. Die Elemente, die das zukünftige Zusammenwirken beider Unternehmen bestimmen, können durch die Begriffe „Business-Fit“ und „Technologie-Fit“ dargestellt werden. Je größer die Übereinstimmung der Akquisitionspartner in den folgenden Bereichen, desto größer ist der unternehmerische Erfolg durch die Realisierung von Synergiepotenzialen.

Synergiepotenziale müssen auch realisiert werden

Beim Merging zweier Unternehmen können zahlreiche Synergiepotenziale identifiziert und umgesetzt werden. Dies ist jedoch keine Garantie

für einen erfolgreichen Zusammenschluss. Die Grundlage für einen Erfolg ist nicht nur die Bestimmung von Markt- und Leistungssynergien, sondern auch die gemeinsame Verwirklichung dieser Potenziale.

Abschließend ist zu sagen, dass die Methoden zur Realisierung von wirtschaftlicher Transparenz je Unternehmen unterschiedlich und individuell bestimmbar sind. Gerade bei Merger- und Akquisitionstätigkeiten ist es aber von zentraler Bedeutung, auf gleiche Analyse- und Steuerungsparameter zurückzugreifen, um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Dabei ist eine enge Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen in der Analysephase des Mergings nötig. **MM**