

## Kundenbeziehungen nach Fusionen und Akquisitionen

Kurzpräsentation der Forschungsergebnisse einer  
Dissertation am Institut für Marketing der Universität  
St. Gallen

Dr. Martin Clark Grün  
Dezember 2010



# **1 Zusammenfassung der Ergebnisse**

---

## Wertvolle Beziehungen

---

- Unternehmen verschenken **27% der Wertsteigerung** wenn sie während einer Integration die Kunden vernachlässigen.
- Kostensynergien sind wichtig, haben aber keinen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenswert nach Akquisitionen. Unternehmen sollten in der Integrationsphase alles tun, um ihre Geschäftskunden bei Laune zu halten und Umsatzsynergien heben.
- Die Beachtung weniger **Grundsätze** stärkt den Marktauftritt während der schwierigen Integrationsphase und hilft das **volle Erfolgspotenzial** von M&A auszuschöpfen.
- Die detaillierte Auswertung und Diskussion der Daten inklusive der Definition aller Messmodelle stehen Ihnen zum kostenlosen Download zur Verfügung:

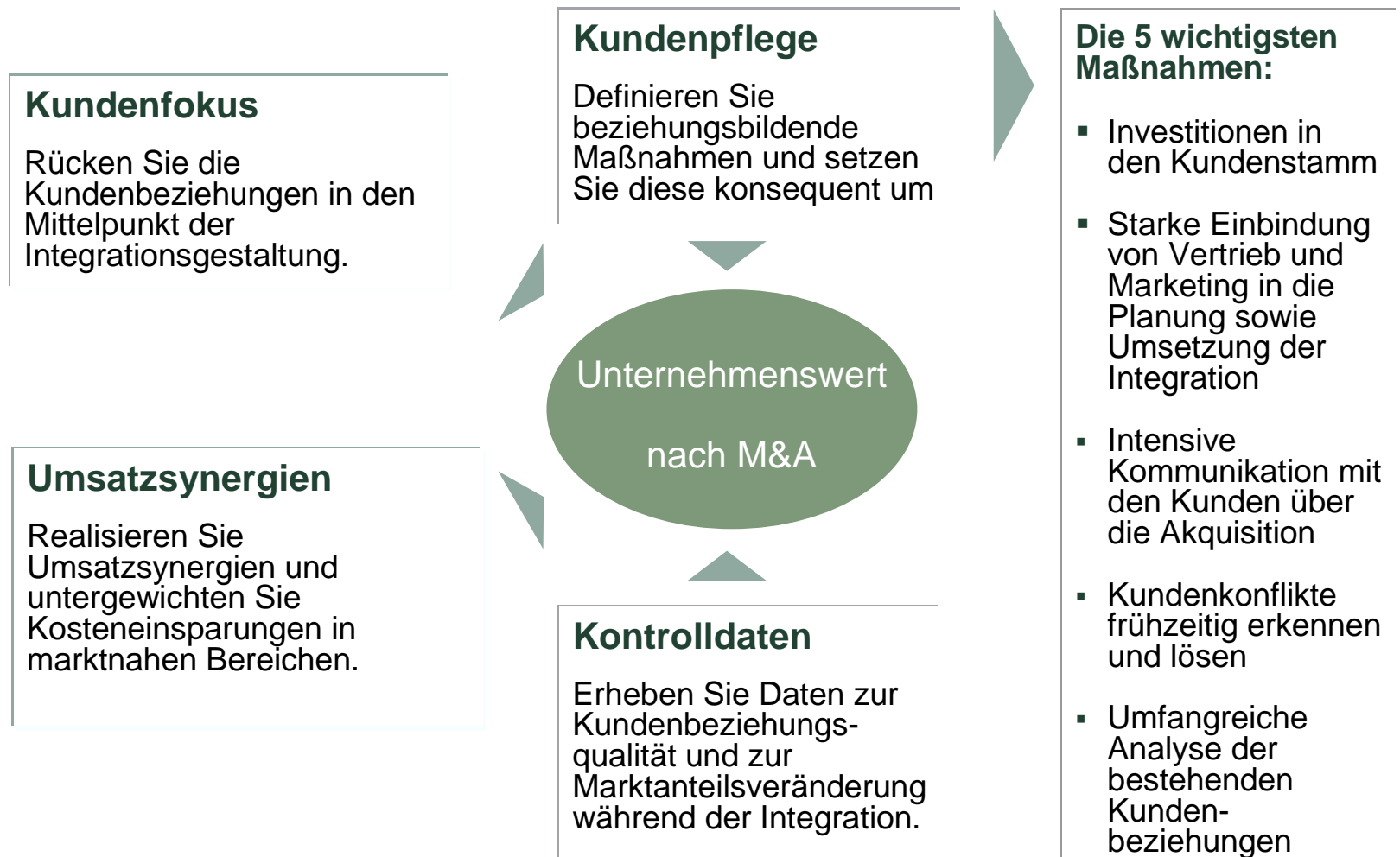
[http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifer/3769/\\$FILE/dis3769.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifer/3769/$FILE/dis3769.pdf)

## Zusammenfassung der Studienergebnisse

---

- Die Studie**
- Ziel der Studie war es, den Einfluss einzelner Maßnahmen der Kundenbeziehungspflege und Synergierrealisierung in der Integrationsphase auf den Unternehmenswert zu untersuchen.
  - Die Daten beruhen auf der Befragung von Führungskräften aus **206 Unternehmen** nach einem Zusammenschluss innerhalb ihrer Branche.
- Wesentliche Ergebnisse**
- **Die Erhöhung der Kundenbeziehungsqualität**<sup>1</sup> und **Marktanteilssteigerungen** durch die Integration erhöhen den Unternehmenswert signifikant.
  - Die **Kundenkommunikation** und das **Konfliktmanagement** beeinflussen die Kundenbeziehungsqualität und den Unternehmenswert am stärksten.
  - Eine umfangreiche **Analyse der Kundensituation** vor und während der Übernahme sowie die Bereitschaft zu **zusätzlichen Investitionen in die Kundenpflege** erhöhen den Unternehmenswert.
  - Die intensive **Einbindung von Vertriebs- und Marketingmitarbeitern** in die Integrationsplanung sowie Integrationsumsetzung bewirkt deutliche Marktanteilssteigerungen.
  - Bei den Unternehmen, die besonders darauf achteten, die **Kosten** zu senken, war **kein positiver Effekt** auf den Unternehmenswert nachweisbar.
  - Umgekehrt konnten die Unternehmen, die sich stark auf **Umsatzsynergien** konzentrierten den Unternehmenswert **signifikant steigern**.

## Handlungsempfehlungen für die wertsteigernde kundennahe Integration



## Kundenfokus - Rücken Sie die Kundenbeziehungen in den Mittelpunkt der Integrationsgestaltung

---



- Erfolgreiche Unternehmen stellen sich intensiv der Frage, wie Veränderungsmaßnahmen im Rahmen der Integration die Beziehungsqualität zu den Bestandskunden beeinflussen..
- Die besten Unternehmen der Studie richteten weitgehend alle Veränderungsmaßnahmen auf den Kundenstamm aus.
- Scheinbar nur intern wirkende Veränderungsmaßnahmen, wie z. B. die Harmonisierung unterschiedlicher Back-Office-Abläufe sollten immer auf ihre Kundenwirkung hin beurteilt werden.



## Kundenpflege - Definieren Sie beziehungsbildende Maßnahmen und setzen Sie diese konsequent um

---



- Maßnahmen zur Kundenbeziehungspflege sind individuell nach Branche, Leistungsangebot und Kundenanforderungen.
- In der Praxis droht schnell die Gefahr, knappe Ressourcen auf zu viele Betätigungsfeldern aufzuteilen.
- Die folgenden fünf Maßnahmen haben in der Studie gezeigt, dass sie signifikant den M&A-Erfolg beeinflussen:
  - Investitionen in den Kundenstamm
  - Starke Einbindung von Vertrieb und Marketing in Planung sowie Umsetzung der Integration
  - Intensive Kundenkommunikation über die Ziele und Folgen der Akquisition
  - Kundenkonflikte während der Integration erkennen und lösen
  - Umfangreiche Analyse der bestehenden Kundenbeziehungen

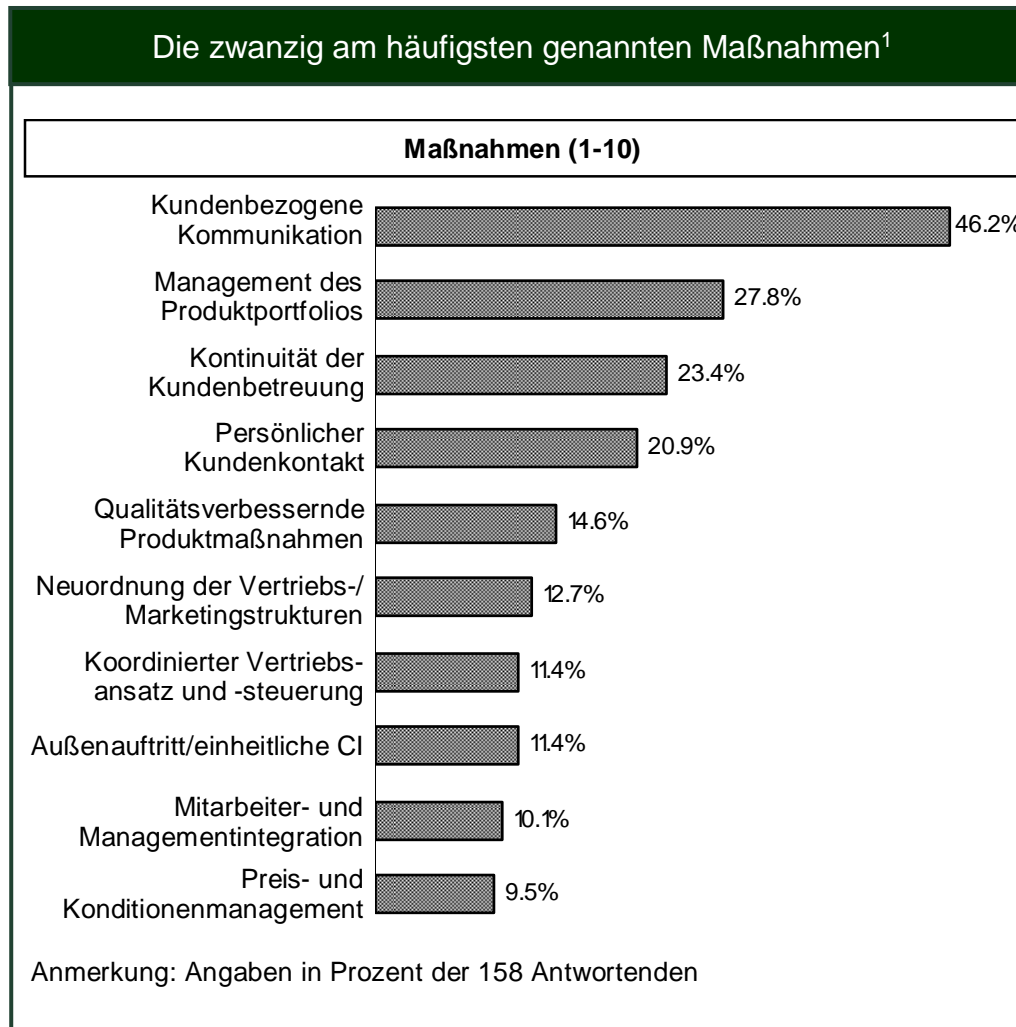


## Kontrolldaten - Erheben Sie Daten zur Kundenbeziehungsqualität und dem Marktanteil während der Integration



- Kundenbeziehungsqualität und Marktanteil sind zusammen für mehr als ein Viertel der Unternehmenswertsteigerung nach M&A verantwortlich.
- Der regelmäßige Soll-Ist-Vergleich beider Größen hilft bei der kundenorientierten Integrationsumsetzung.
- Für die meisten Unternehmen ist es relativ leicht möglich, Veränderungen im Marktanteil zu messen.
- Verlieren Sie jedoch trotz des höheren Erfassungsaufwands die Kundenbeziehungsqualität nicht aus dem Blick.
- Die besten Unternehmen in der Studie scheuen nicht den Aufwand für die Durchführung von Kundenbefragungen und zusätzlichen Kundengesprächen auf Top-Management-Level während der Integrationsphase.

# Die Antworten auf die Frage nach wichtigen Maßnahmen zum Erhalt und Ausbau der Kundenbeziehungen nach M&A spannen die ganze Bandbreite des Beziehungsmarketings auf - Teil 1



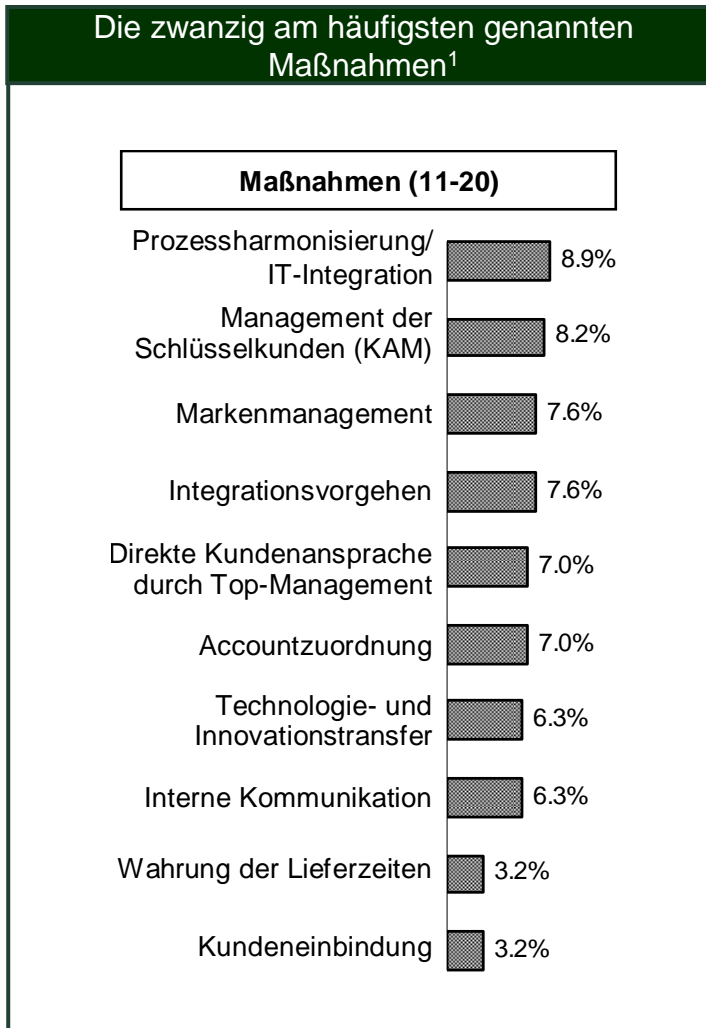
- Zusammenfassung**
- Beinahe jeder zweite Befragte führt die Kundenkommunikation als wichtige Aufgabe an.
  - Die ersten fünf Maßnahmen prägen die Kundeninteraktion oder beeinflussen unmittelbar entscheidende Bestandteile der Geschäftsbeziehung, z. B. die Leistungsgestaltung.
  - Mit größerem Abstand werden Maßnahmen zur Integration marktnaher Funktionen bzw. Prozesse sowie zur Effizienzerhöhung zwischen den Unternehmen beschrieben.



Anmerkung:

1. ungestützt erhoben, Frage: Welche drei Maßnahmen haben Ihrer Erfahrung nach zum Erhalt und Ausbau der Kundenbeziehungen nach der Akquisition/Fusion besonders beigetragen?

# Die Antworten der Manager auf die Frage nach wichtigen Maßnahmen zum Erhalt und Ausbau der Kundenbeziehungen nach M&A spannen die ganze Bandbreite des Beziehungsmarketings auf - Teil 2



**Zusammenfassung**

- Überraschenderweise wurde das Management von Kundenkonflikten nach M&A von den Führungskräften nicht erwähnt, obwohl aufgrund der Daten ein signifikant wertsteigernder Effekt nachgewiesen werden konnte.
- Der Nutzen der Kundeneinbindung wird von den meisten Befragten angezweifelt. In der quantitativen Analyse wurde diese Maßnahmen ebenfalls untersucht. Es konnte ebenfalls kein wertsteigernder Effekt aufgedeckt werden.

Anmerkung:

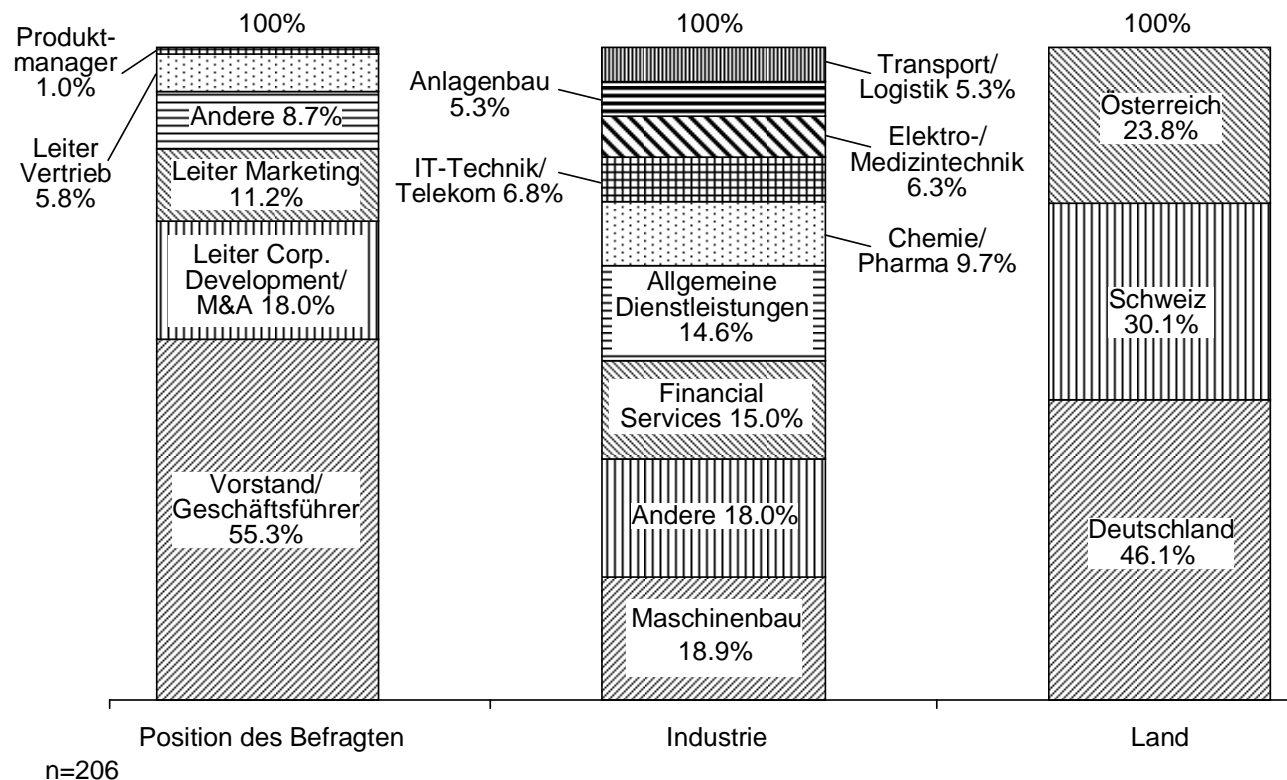
1. ungestützt erhoben, Frage: Welche drei Maßnahmen haben Ihrer Erfahrung nach zum Erhalt und Ausbau der Kundenbeziehungen nach der Akquisition/Fusion besonders beigetragen?

## **2      Datengrundlage**

---

## Struktur der Stichprobe – Es wurden 206 Fragebögen ausgewertet

- Die Grundgesamtheit bildeten 958 horizontale Fusionen/Akquisitionen in D, A und CH mit einem Beteiligungsverhältnis am erworbenen Unternehmen > 50%.
- Aufgrund der hohen Bedeutung langfristiger Kundenbeziehungen wurden Investitionsgüter- und Dienstleistungsunternehmen befragt.
- Die Integration war zum Befragungszeitpunkt abgeschlossen bzw. in fortgeschrittenem Stadium.



**Für Fragen und zur Diskussion der Studienergebnisse stehe ich Ihnen persönlich jederzeit gerne zur Verfügung.**

Dr. Martin Clark Grün

E-Mail: [martin.gruen@gruenadvisors.com](mailto:martin.gruen@gruenadvisors.com)

[www.gruenadvisors.com](http://www.gruenadvisors.com)

Büro München:

Marschallstrasse 2

80802 München

Deutschland

Telefon: +49 176 43017963

Büro Wien:

Gonzagagasse 1

1010 Wien

Österreich

Telefon: +43 1 5359328