

# M&A REVIEW

MERGERS & ACQUISITIONS • Beteiligungen • Allianzen • Restrukturierungen • Divestments • Private Equity

[www.ma-review.de](http://www.ma-review.de)

23. Jahrgang

7-8/2012

## Standpunkt

Wie Du mir, so ich Dir?  
Wettbewerberreaktionen  
in Folge von M&A

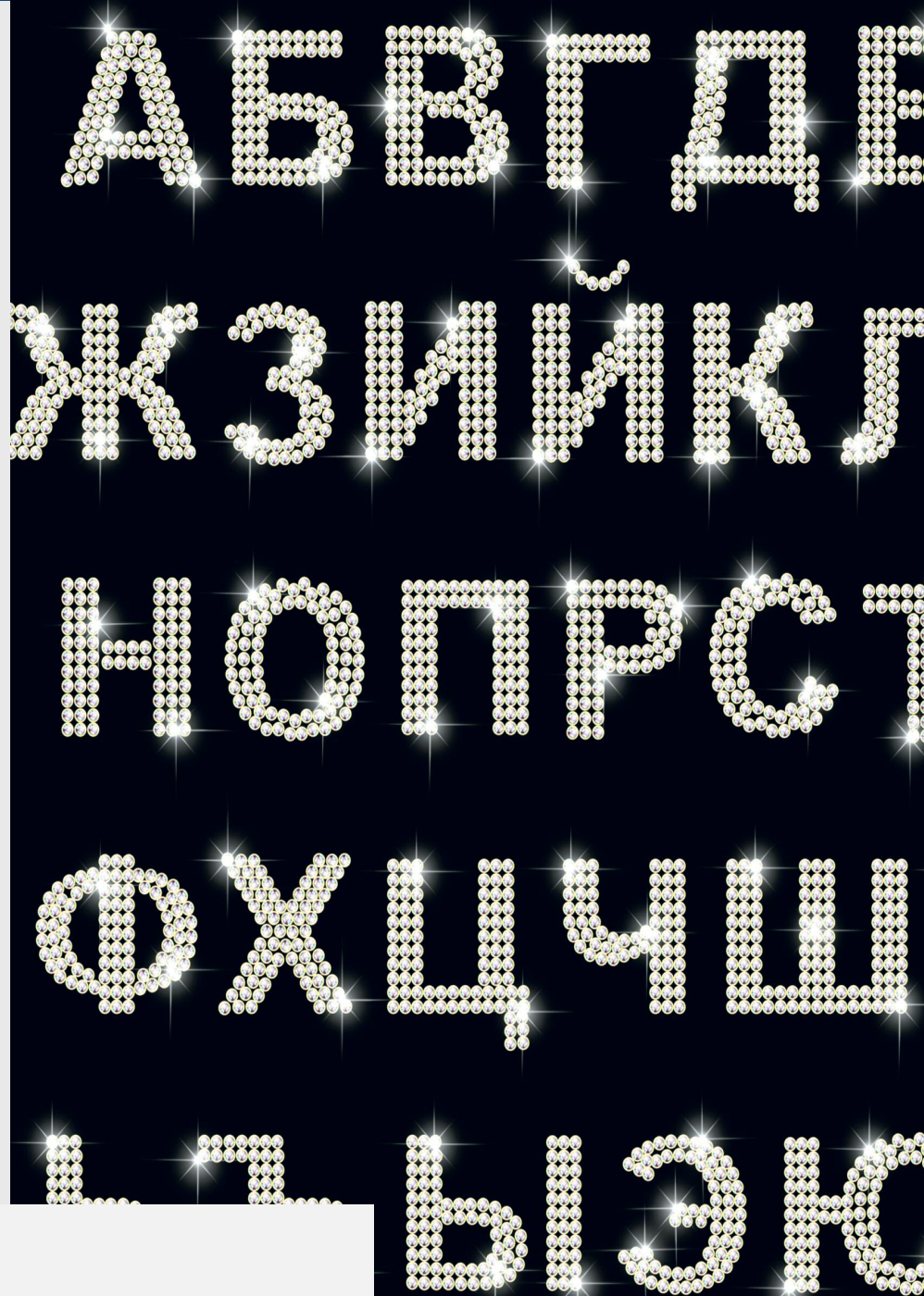
Strategien und Visionen  
Management Audit:  
Mehr Schatten als Licht

Country Special  
M&A in der Türkei –  
Hoffnungsträger zwischen  
Europa und Asien

Strategien und Visionen  
M&A oder Teamhunting?

Country Special  
Die größten Fusionen in  
Russland – Übersicht ausge-  
wählter Transaktionen

Deal des Monats  
E.ON verkauft größtes  
Ferngasnetz Europas für  
3,2 Mrd. Euro



## Country Special

M&A in Russland – Was bewegt den Markt?

GoingPublicMedia

AKTIENGESELLSCHAFT

# M&A oder Teamhunting?

## Erfolgspotenziale, Chancen, Risiken und Anforderungen im kritischen Vergleich

Markus Heinen, Joachim Spill, Ernst & Young GmbH, Frankfurt, & Dr. Jörg Schneider, PROFCON GmbH, Frankfurt

### 1. Einleitung

► Bei exogenen Wachstumsstrategien denken Unternehmenslenker zunächst an M&A, also zum Beispiel den Kauf von Wettbewerbern. Wie erfolgreich ist eine derartige Wachstumsstrategie? Gibt es Alternativen? Unter bestimmten Voraussetzungen ist es sinnvoll, über Teamhunting – die Rekrutierung von homogenen Teams – nachzudenken.

Zahlreiche Studien belegen, dass heutzutage eine Anzahl von Unternehmenskäufen und -verkäufen scheitert. Ursache hierfür sind häufig zu hohe Erwartungen im Hinblick auf Wachstumspotenzial, Gewinnzuwachs oder Kostensynergien aufgrund von Skaleneffekten. Aus der M&A-Beratungspraxis ist bekannt, dass jede zweite Transaktion wertvernichtend ist, und auch die Financial Times beziffert die Misserfolgsquote auf 50%<sup>1</sup>.

Eine fehlende Integrationsstrategie sowie ein unzureichendes Integrationsmanagement werden von 85% der transaktionserfahrenen Unternehmen für das Scheitern der Unternehmensfusionen verantwortlich gemacht. Im Vordergrund stehen dabei meist finanzielle Anreize, zum Beispiel überzogene Renditen oder Gewinnprognosen. Unrealistische Kauf- und Verkaufspreise resultieren dabei häufig aus unzureichenden Prüfungen der Bücher im Rahmen der Due Diligence, so räumen viele befragten Unternehmen im Rahmen der Studien ein. Die sozialen und kulturellen Aspekte einer Unternehmensübernahme werden dabei häufig vernachlässigt beziehungsweise unterschätzt. Diese Selbstüberschätzung der eigenen Integrationsfähigkeiten wird dadurch untermauert, dass nur 14% der Unternehmen Optimierungspotenzial tatsächlich erkennen, Investoren dieses jedoch auf 64% bezifferten<sup>2</sup>.

Bei einer so hohen Misserfolgsquote von Unternehmenstransaktionen stellt sich die Frage, welche Alternativen Unternehmen haben, um ihren Wachstumszielen gerecht zu werden. Wie können Unternehmen ihr Kom-

petenzportfolio erweitern und gleichzeitig die Reibungsverluste der Integration reduzieren, um so eine höhere Erfolgsquote zu erzielen? Einen möglichen Weg zeigt der Ansatz des Teamhunting auf.

### 2. Teamhunting als Alternative zu M&A

#### 2.1 Definition Teamhunting

Der Begriff des Headhunting<sup>3</sup> und die Funktion sind hinlänglich bekannt. Doch warum kümmert man sich bei der Rekrutierung nur um Einzelpersonen, obwohl bekannt ist, dass Erfolge nicht durch das Individuum, sondern durch Teams erzielt werden?

*„Letzten Endes kann man alle wirtschaftlichen Vorgänge auf drei Worte reduzieren: Menschen, Produkte und Profite. Die Menschen stehen an erster Stelle. Wenn man kein gutes Team hat, kann man mit den beiden anderen nicht viel anfangen.“<sup>4</sup>*

Die Bedeutung von Teamarbeit wird weiter stark zunehmen. Das zeigt auch eine Studie des Forschungsprojektes „Collaboration 2020“, welche die erwarteten Veränderungen der Arbeitswelt untersucht hat. Das Ergebnis ist, dass die Befragten davon ausgehen, dass die Arbeit in Zukunft stärker in Teams stattfinden wird, als dies im heutigen Umfeld der Fall ist<sup>5</sup>. Neueste wissenschaftliche Forschungen im Bereich der sozialen Psychologie zeigen, dass die Zusammenarbeit in einem Team erfolgreicher sein kann als die Arbeit von Individuen<sup>6</sup>.

1 Financial Times 28.03.2012: [www.ft.com](http://www.ft.com)

2 Studie Ernst & Young (2006). Handeln wider besseres Wissen. Warum Transaktionen scheitern.

3 Siehe <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>

4 Lee Iacocca, \*1924, amerik. Topmanager.

5 [www.johnsoncontrols.de/content/dam/WWW/jci/be/global\\_workplace\\_solutions/global\\_workplace\\_innovation/collaboration\\_2020/JCI\\_Collaboration\\_2020\\_questionnaire\\_survey\\_results.pdf](http://www.johnsoncontrols.de/content/dam/WWW/jci/be/global_workplace_solutions/global_workplace_innovation/collaboration_2020/JCI_Collaboration_2020_questionnaire_survey_results.pdf)

6 Joachim Hüffmeier, Guido Hertel; When the whole is more than the sum of its parts: Group motivation gains in the wild; Journal of Experimental Social Psychology, Volume 47, Issue 2, March 2011, Pages 455-459.

Die Frage ist also, warum rekrutiert man nicht nur einzelne Wissensträger, sondern direkt ein komplettes, eingespieltes Team durch Teamhunting? Zunächst einmal ist der Aufwand der Rekrutierung zu sehen. Der ist im Falle der individuellen Personalbeschaffung wesentlich höher anzusetzen als bei Teams. Außerdem ist bei der Einzelrekrutierung erstens nicht sichergestellt, ob der individuelle Kandidat ins zukünftige Team passt, und ob die Person auch die entsprechende Qualifikation und sozialen Eigenschaften mitbringt. Beim Rekrutieren von Teams hat man im Grunde genommen einen integrierten Qualitätsfilter, denn die Führungspersönlichkeit des Teams (im Folgenden Teamhead genannt) wird nur die Teammitglieder für einen gemeinsamen Wechsel ansprechen, von deren Leistung und sozialen Eigenschaften er aus der Vergangenheit überzeugt ist.

Wie genau aber funktioniert Teamhunting? Am Anfang sollte zwischen dem Mandanten und dem Personalberater (im Folgenden Teamhunter genannt) der Teambedarf analysiert werden (vgl. Abb. 1, Schritt 1). Dabei ist es entscheidend, ob es sich bei der geplanten Unternehmensexpansion um neue Branchen beziehungsweise Geschäftsfelder oder um eine gezielte Verstärkung innerhalb einer bestehenden Supply Chain handelt. Im erstgenannten Fall hat man nahezu einen „Greenfield“-Ansatz und kann sich bei der Analyse direkt auf die auf dem Markt befindlichen Unternehmen beziehungsweise Teams konzentrieren. Schwieriger wird es, wenn das Unternehmen sich gezielt innerhalb bestehender Wertschöpfungsketten (zum Beispiel im Bereich F&E, Planung/Disposition, Vertrieb) verstärken möchte. Hier ist neben den passgenauen Qualitätsanforderungen des zukünftigen Teams auch die heutige Struktur der bestehenden Teams zu berücksichtigen.

Die Liste der möglichen Teams wird im weiteren Schritt vom Mandanten und Teamhunter priorisiert, so dass die Zielteams definiert sind (vgl. Abb. 1, Schritt 2). Nun wird je Team ein mögliches, individuelles Wechselszenario dargestellt, also erarbeitet, welche Argumente (zum Beispiel

Unternehmensgröße, Internationalität, Auftragslage, Sozialkompetenz, Karriereoptionen etc.) für einen Wechsel des Arbeitgebers sprechen.

Die Identifizierung und Kontaktaufnahme mit dem Teamhead, der übrigens nicht notwendigerweise der/die disziplinarische Vorgesetzte sein muss, erfordert teilweise fast detektivische Fähigkeiten, um die Gewohnheiten oder Vorlieben zu identifizieren (vgl. Abb. 1, Schritt 3).

Bei der Kontaktaufnahme durch den Teamhunter ist es unabdingbar, dass er/sie die heutige Situation des Teamheads gut einschätzen kann und eine mögliche attraktive Alternative seines Auftraggebers darstellen kann. Am Anfang eines derartigen Gespräches geht es zunächst nur um die Person des Teamheads. Erst wenn die Führungskraft sich mit dem Gedanken eines Wechsels vertraut gemacht hat, wird das Thema auf sein/ihr Team gelenkt.

Nun gibt es zwei mögliche Reaktionen. Die Mitnahme von Teammitgliedern wird sofort und kategorisch abgelehnt. Dies kann zwei Ursachen haben. Der vermeintliche Teamhead ist gar nicht die Führungspersönlichkeit des Teams oder das Team ist nicht homogen, und es gibt eigentlich keine Führungspersönlichkeit im Team. Im ersteren Fall muss der Teamhunter dann herausfinden, welche Person die Führungspersönlichkeit, also der Teamhead, ist. Sollte sich herausstellen, dass das Team gar nicht homogen ist, muss man vom Teamhunting-Ansatz absehen und überlegen, ob lediglich ein oder zwei Teammitglieder individuell angesprochen werden sollen. Wenn es sich jedoch um ein homogenes und jahrelang erfolgreich zusammenarbeitendes Team handelt, wird der Teamhead sogar darauf bestehen, einige seiner Teammitglieder mitzubringen (denn eine Führungskraft ist letztlich nur so erfolgreich wie ihr Team).

Bei der möglichen Teamzusammensetzung kann es durchaus vorkommen, dass sich der Teamhead schon

Abb. 1 • Prozessschritte Teamhunting

Quelle: PROFCON (2012)

Schritt	Aufgabe	Beteiligte Parteien		
		Mandant	Teamhunter	Teamhead
1	Team-Bedarfsanalyse	X	X	
2	Definition potenzieller Zielteams mit entsprechenden Wechselszenarien	X	X	
3	Analyse der Zielteams und Identifikation des Teamheads		X	
4	Ansprache des Teamheads		X	
5	Gespräche über das Teamhead-Wechselszenario		X	X
6	Ansprache auf Mitnahme eines möglichen Teams		X	
7	Beschreibung des möglichen Teams			X
(8)	Absprache zwischen Teamhead und Teammitgliedern		(X)	X
9	Gespräche zwischen dem potenziellen neuen Arbeitgeber und dem Teamhead	X	X	X
10	Vertragsabschluss mit Teamhead	X		X
11	Definition der Ansprache-Reihenfolge und des individuellen Wechselszenarios je Teammitglied		X	X
12	Ansprache der Teammitglieder		X	
13	Gespräche und Vertragsabschlüsse mit Teammitgliedern	X	X	X

im Vorfeld der Gespräche mit dem potenziellen neuen Arbeitgeber mit seinen Teammitgliedern abspricht. In einigen Fällen wird dieser Prozessschritt (vgl. Abb. 1, Schritt 8) vom Teamhunter moderierend begleitet.

Mit der möglichen Teamqualifikation und -größe wird dann die Führungskraft bei dem potenziellen neuen Arbeitgeber vorgestellt (vgl. Abb. 1, Schritt 9). Erst wenn die Verhandlungen mit dem Teamhead „unter Dach und Fach“ sind, wird gemeinsam mit der Führungskraft besprochen, in welcher Reihenfolge, wer und auch wann von ihrem Team angesprochen werden soll. Entscheidend ist, dass der Personalberater in Absprache mit dem Teamhead für jedes Teammitglied ein motivierendes Wechselszenario entwickelt hat. So kann erreicht werden, dass ein Team innerhalb eines Zeitraums von drei bis zwölf Monaten den Arbeitgeber wechselt.

Es bleibt anzumerken, dass bei dem Prozess des Teamhunting nicht immer nur die Initiative seitens eines Unternehmens erfolgt, sondern es auch durchaus üblich ist, dass sich wechselwillige Teams bei einem Teamhunter melden, um dann gemeinsam ein potenzielles Unternehmen zu finden. Teamhunting soll im Folgenden als Lösungsweg des exogenen Wachstums und als Alternative zu Mergers & Acquisitions diskutiert werden.

## 2.2 Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile von Teamhunting und M&A

Unter gewissen Voraussetzungen stellt Teamhunting eine Alternative zum exogenen Wachstum dar, denn es vermeidet die oben dargestellten Schwächen und Risiken einer Akquisition:

- Unrealistische Kauf- und Verkaufspreise
- Geringe Beachtung der sozialen und kulturellen Aspekte
- Mangelnde oder überschätzte Integrationsfähigkeit des kaufenden Unternehmens

Den Prozess der Kauf- beziehungsweise Verkaufspreisverhandlung gibt es beim Teamhunting nicht. Dort muss jedoch besondere Sorgfalt und Zeitaufwand auf die Überzeugung jedes einzelnen Teammitglieds gelegt werden, denn jedes Teammitglied muss individuell „abgeholt“ werden. Dies hat jedoch auch den Vorteil, dass alle Teammitglieder in die Entscheidung eines Wechsels einbezogen werden und damit das Risiko eines späteren Abgangs des Know-hows vermieden wird.

Während des Prozesses des gegenseitigen Kennenlernens zwischen dem Team und dem potenziellen zukünftigen Arbeitgeber wird erreicht, dass die sozialen und kulturellen Attitüden abgeglichen werden können. So-

**Abb. 2 • SWOT-Analyse M&A**

Quelle: PROFCON (2011)

<b>Stärken</b>	<b>Chancen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unabhängig von Mitarbeiterzahl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Große PR-Wirkung</li> </ul>
<b>Schwächen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überhöhte Kaufpreisforderungen der Eigentümer</li> <li>• Es werden lediglich die Interessen der Eigentümer, nicht der Belegschaft verfolgt</li> <li>• Langwierige Verhandlungen</li> <li>• Nichtpassende Produkte oder Dienstleistungen müssen mit übernommen werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Beachtung der sozialen und kulturellen Aspekte oder mangelnde Integrationsfähigkeit und dadurch Abwanderung des Know-hows nach der Übernahme</li> </ul>

**Abb. 3 • SWOT-Analyse Teamhunting**

Quelle: PROFCON (2011)

<b>Stärken</b>	<b>Chancen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschwindigkeit, denn ein Team ist sofort arbeitsfähig</li> <li>• Teammitglieder werden alle in die Entscheidung des Wechsels mit einbezogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weitere Teams treten mit Ihnen als Teamhunting-affinem Unternehmen in Kontakt</li> </ul>
<b>Schwächen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das anzusprechende Team muss sehr homogen sein</li> <li>• Jedes Teammitglied muss einzeln „abgeholt“ werden</li> <li>• Funktioniert nur bis zu einer kritischen Teamgröße (bis zu 30 Mitarbeiter)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgreiche Integration des Teams in das neue Unternehmen</li> <li>• Team bleibt „Unternehmen im Unternehmen“</li> </ul>

mit vermeidet man auch dort eine der gravierenden Schwächen einer Akquisition.

Die Integration eines Teams erfolgt sicherlich einfacher als eines kompletten Unternehmens. Jedoch muss auch bei einer Teamübernahme die Integration aktiv betrieben werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass das Team im Unternehmen isoliert bleibt und damit ein Unternehmen im Unternehmen entsteht.

Ein weiterer Vorteil des Teamhunting im Vergleich zu M&A ist, dass die Kompetenzen bedarfsgerecht gewonnen werden können. Wie häufig kommt es bei Akquisitionen vor, dass dazugekaufte Nebenprodukte oder -dienstleistungen danach wieder umständlich veräußert werden müssen. Innerhalb bestehender Prozessketten kann sich ein Unternehmen beispielsweise gezielt in den Bereich Forschung & Entwicklung, Einkauf/Disposition oder Vertrieb durch Teams verstärken. Die Abbildungen 2 und 3 fassen die Vor- und Nachteile von M&A und Teamhunting zusammen.

**2.3 Leading Practice Teamhunting**

Der Wechsel von kompletten Teams ist ja nicht neu, denn zum Beispiel aus dem Bereich der Investmentbanker kommen derartige Wechsel immer wieder an die Öff-

entlichkeit. Die Erfahrung, dass Teamhunting eine interessante Alternative zu Unternehmenstransaktionen darstellt, kennt man auch aus dem Bereich der Unternehmensberatung. Dort sieht man sich in Kundenprojekten häufig Fragestellungen zum Aufbau neuer Geschäftsfelder und damit neuer Kompetenzen gegenüber gestellt.

Dabei legt eine klare Strategie (Analyse, Planung, Formulierung, Umsetzung) den Grundstein, um das Geschäftsfeld- beziehungsweise Kompetenzportfolio optimal erweitern zu können. Die Wachstumsziele und die zu erwartende Geschäftsentwicklung sind dabei ausschlaggebend, ob ein Unternehmenskauf oder eher kompetenzbasiertes Teamhunting die geeignetere Alternative ist.

Dem sehr hohen Integrationsaufwand bei Unternehmenstransaktionen steht ein vergleichsweise moderater Integrationsaufwand beim Teamhunting gegenüber. Die unmittelbar arbeitsfähigen Teams entsprächen häufig kleinen, sehr effizienten Netzwerken. Diesen Netzwerk-Prinzipien und Eigenschaften neuer Arbeitsformen entlang der Wertschöpfungskette würde durch das Teamhunting Rechnung getragen. Aufgrund ihrer Erfahrung besitzen Teams implizites Wissen und haben die „Spielregeln“ (zum Beispiel zum Informationsaustausch und

Wissenstransfer) im Team etabliert. Diese voll funktionsfähigen Teams reduzieren Reibungsverluste in erheblichem Maße. Letztendlich ausschlaggebend ist hier jedoch die Kompatibilität beider zugrunde liegenden Unternehmenskulturen. Lügen die Wertevorstellungen und Normen zu weit auseinander, so könnten sich die dargestellten Vorteile und erhofften Synergieeffekte schnell ins Gegenteil wandeln und sogar dem Image des Arbeitgebers schaden. In diesem Zusammenhang spielt gegenseitiges Vertrauen eine zentrale Rolle, es ist ein „Performance Multiplikator“ – wie Stephan Covey Vertrauen in seinem Bestseller<sup>7</sup> definiert. Die Effizienzsteigerungen und Informations- und Wissenstransfer im Falle von Teamhunting seien nur dann möglich, wenn Vertrauen aufgebaut werden könne.

Ein Praxisbeispiel zeigt den Fall eines mittelständischen IT-Systemhauses im Automotive-Umfeld. Aufgrund der Nachfrage großer OEMs sollte eine neue Beratungseinheit im Bereich Product Data Management aufgebaut werden. Die Frage, die sich die Geschäftsführung stellte, war, welcher der drei Wege, individuelle Rekrutierung von Experten, M&A oder Teamhunting, der richtige sei. Aufgrund des Rekrutierungsaufwands, der notwendigen Geschwindigkeit des Aufbaus der Organisationseinheit und der notwendigen Teamhomogenität wurde der Teamhunting-Ansatz gewählt. Nach kurzer Marktanalyse zwischen dem Management und der Personalberatung konnten mögliche Teams identifiziert werden. Innerhalb von sechs Monaten konnte der Bereich mit sechs Mitarbeitern aufgebaut werden, da ein entsprechendes wechselwilliges Team gefunden und integriert werden konnte.

Dass die Initiative nicht immer nur vom Unternehmen ausgehen muss, zeigt ein aktueller Praxisfall. Dort hatte ein Softwareentwicklungsteam seine Wechselbereitschaft bei der Personalberatung signalisiert. Gemeinsam wurden mögliche Unternehmensoptionen mit dem Team erörtert und die Manager der entsprechenden Unternehmen vom Teamhunter angesprochen. Stand heute verhandelt das Team mit dem möglichen neuen Arbeitgeber, dessen Geschäftsführung die Wachstumspläne für den Spezialbereich „in der Schublade“ hatte.

Teamhunting ist aber nicht nur ein Mittel für mittelständische Unternehmen, denn es gibt auch Praxisbeispiele von weltweit agierenden Managementberatungsgesellschaften, die im Bereich der Financial Services-Beratung ein zehnköpfiges Team eines Wettbewerbers übernommen haben. Dass der Teamhunting-Ansatz jedoch auch seine Beschränkungen hat, wurde dort bei dem Versuch, ein 35-köpfiges Team zu übernehmen, erkannt. Trotz zahlreicher Gespräche über einen Zeitraum von über ei-

nem Jahr konnte das Team nicht zum Wechsel bewegt werden.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass der Teamhunting-Ansatz nur bis zu einer Teamgröße von maximal dreißig Teammitgliedern funktioniert. Bei darüber hinaus gehenden Teamgrößen ist meistens die Homogenität nicht gewährleistet, so dass es trotz intensiver Kommunikation zwischen den Teammitgliedern und dem Teamhunter nicht zu einer Konsensentscheidung zum gemeinsamen Wechsel kommt.

Die Anwendung des Teamhunting-Ansatzes ist industrieunabhängig anwendbar. Zurzeit werden Gespräche über Teamhunting mit DAX30-Unternehmen aus den Bereichen Automotive, Chemie und der Konsumgüterindustrie geführt. Die Qualifikation möglicher Teams reicht – neben der Expertise für neue Geschäftsfelder – von F&E, Planung/Disposition, Einkauf über Vertrieb bis Marketing.

### 3. Fazit

Teamhunting ist in einigen Branchen bereits etabliert, und der im Buch „The 2020 Workplace“ von Meister/Willyerd dargestellte Trend wird sich als Ansatz in allen Wirtschaftszweigen durchsetzen<sup>8</sup>. Es zeigt einen dritten Weg, neben organischer Entwicklung und M&A, auf, um die Wachstumsstrategien von Unternehmen zu realisieren. Abgesehen von der Teamgrößenbeschränkung vermeidet Teamhunting die Schwäche einer Akquisition, nämlich unrealistische Kaufpreise, berücksichtigt die sozialen und kulturellen Aspekte des Unternehmens und des Teams, das sich darüber hinaus auch einfacher integrieren lässt.

Aus der Sicht der Unternehmensberatung wird – insbesondere im Hinblick auf die zukünftigen Veränderungen in den Organisationsstrukturen – die Bedeutung des Teamhunting weiter zunehmen. Es handelt sich dabei um eine mögliche Alternative zu Unternehmenskäufen, denn der Unternehmenskontext muss demnach im Einzelfall berücksichtigt werden, um die passende Entscheidung zu fällen.



**Markus Heinen** ist Partner bei Ernst & Young GmbH in Verantwortung für die Managementberatung „Performance Improvement“ für Deutschland, Österreich und die Schweiz. markus.heinen@de.ey.com

**Joachim Spill** ist Partner bei Ernst & Young GmbH in Verantwortung für Transaction Advisory Services in EMEA. joachim.spill@de.ey.com

**Dr. Jörg Schneider** ist Managing Partner bei PROFCON GmbH. In der Vergangenheit konnte er als Manager wertvolle Erfahrung in verantwortungsvollen Positionen in Europa, Amerika und Asien sammeln. Ein Schwerpunkt seiner heutigen Personalberatungstätigkeit liegt bei anspruchsvollen Teamhunting-Projekten (www.teamhunting.com) in der Industrie und der Beratung. joerg.schneider@profcon.de

<sup>7</sup> Covey, Stephen M.R. (2006): The speed of trust.

<sup>8</sup> Meister, Willyerd (2010), The 2020 Workplace.