



universität
wien

MAGISTERARBEIT

MERGERS & ACQUISITIONS VON MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN – BEISPIEL ALCATEL-LUCENT

Verfasser

Elmar Fischer

angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial –und Wirtschaftswissenschaften

(Mag. rer. soc. oec.)

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A157

Studienrichtung: Internationale Betriebswirtschaft

Begutachter: Ao. Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger

Wien, im Dezember 2007

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG	3
2	BEGRIFFLICHE ABGRENZUNGEN.....	4
2.1	DIE HISTORISCHE ENTWICKLUNG	7
2.2	MOTIVE UND BEWEGGRÜNDE VON M&A- PROJEKTEN	9
2.3	STRATEGIEN IM BEZUG AUF WACHSTUM.....	12
2.4	ERFOLG UND MISSEFOLG VON M&A- PROJEKTEN	21
3	PLANUNG UND DURCHFÜHRUNG VON M&A'S.....	23
3.1	DIE PLANUNG VON MERGERS & ACQUISITIONS	23
3.2	DIE DURCHFÜHRUNG VON MERGERS & ACQUISITIONS	32
4	DIE INTEGRATION VON MERGERS & ACQUISITIONS.....	53
4.1	IDENTIFIKATION DER WERTSCHAFUNGSPOTENZIALE	54
4.2	GRUNDLAGEN FÜR EINE EFFEKTIVE INTEGRATION	55
4.3	INTEGRATIONSSTRATEGIE.....	56
4.4	PERSONELLE UND KULTURELLE INTEGRATION	57
4.5	KOMMUNIKATION IM INTEGRATIONSPROZESS	65
5	FALLBEISPIEL: ALCATEL-LUCENT.....	69
5.1	DIE ENTWICKLUNG VON ALCATEL UND LUCENT.....	69
5.2	ZEITLICHER ABLAUF UND WESENTLICHE SCHLÜSSELDATEN DER FUSION	71
5.3	MOTIVE UND BEWEGGRÜNDE FÜR DIE FUSION ZWISCHEN ALCATEL UND LUCENT.....	73
5.4	DIE PLANUNG DES MERGERS ZWISCHEN ALCATEL UND LUCENT	77
5.5	DIE DURCHFÜHRUNG DES MERGERS ZWISCHEN ALCATEL UND LUCENT	81
5.6	DIE INTEGRATIONSPHASE DES MERGERS ZWISCHEN ALCATEL UND LUCENT	87
5.7	AUSBLICK FÜR ALCATEL-LUCENT.....	96
6	ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN	99
	LITERATURVERZEICHNIS	102
	ONLINE REFERENZLISTE	105
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	107

1 Einleitung und Problemstellung

Vor allem zwei Gründe waren für meine Themenwahl ausschlaggebend: Erstens durfte ich mich in meinem Universitätskursen sehr intensiv mit multinationalen Unternehmen und ihren Strategien speziell hinsichtlich Mergers & Acquisitions auseinandersetzen und zweitens konnte ich die Fusion zwischen Alcatel und Lucent Technologies als Mitarbeiter der Alcatel Austria AG in der Praxis miterleben.

Es gibt unzählige verschiedene Theorien zu Firmenkäufen und Firmenzusammenschlüssen von multinationalen Unternehmen, daher möchte ich in meiner Magisterarbeit herausfinden, ob es möglich ist, einen so komplexen Prozess mit den vorhandenen Theorien ausreichend zu erklären und ob man daraus auch Rückschlüsse auf den Erfolg oder Misserfolg ziehen kann? Mergers & Acquisitions haben eine Misserfolgsquote von bis zu fünfzig Prozent, sollte man diese in Betrachtung der diversen Theorien nicht verbessern können? Im Bezug auf meine Fallstudie, die Fusion zwischen Alcatel und Lucent Technologies, möchte ich besonderes Augenmerk auf die „weichen Faktoren“, wie zum Beispiel die Unternehmenskultur, die Mitarbeiter und die Kommunikation legen und damit aufzeigen, welche unerwarteten Probleme bei diesem konkreten Fall aufgetreten sind, warum diese auftraten und die Art und Weise, wie man damit umgegangen ist. Hier möchte ich vor allem auf die Probleme einer umgekehrten Assimilation, wenn die Unternehmenskultur des eigentlich kleineren Partners dominiert, eingehen. Des Weiteren, werde ich mich mit den Problemen, die sich durch eine stärkere Zentralisierung, vor allem für die lokalen Führungskräfte ergeben, beschäftigen. Gegen Ende meiner Arbeit möchte ich mich noch mit der Grundsatzfrage beschäftigen, ob die Fusion zwischen Alcatel und Lucent Technologies notwendig war und wenn, welches der beiden Unternehmen mehr davon profitierte.

Der erste Teil der Arbeit umfasst eine theoretische Aufarbeitung von Mergers & Acquisitions von multinationalen Unternehmen, eine begriffliche Abgrenzung, eine kurze geschichtliche Betrachtung, die diversen Modelle und Ausprägungen, darunter Unternehmenskäufe, Unternehmenszusammenschlüsse, Kooperationen, Allianzen und Joint Ventures sowie Management Buy-out und Buy-in, die verschiedensten Strategien und Theorien, die Planungsbeziehungsweise Durchführungsphase und schließlich die Implementierung von M&A's. Im zweiten Teil der Arbeit befasste ich mich mit dem Merger zwischen Alcatel und Lucent

Technologies und nehme Bezug auf die diversen Theorien und Strategien. Abschließen werde ich meine Arbeit mit einer Zusammenfassung, einer Schlussfolgerung und einem kurzen Ausblick für Alcatel-Lucent.

2 Begriffliche Abgrenzungen

Für multinationale Unternehmen gibt es eine Vielzahl von Definitionen. In einigen davon wird ein Unternehmen bereits als multinational bezeichnet, wenn es grenzüberschreitend tätig ist. Gerade mit diesen einfachen Definitionen ist eine Abgrenzung zu national tätigen Unternehmen schwierig. Daher wird als wesentliches Unterscheidungskriterium zwischen nationalen und multinationalen Unternehmen normalerweise der Internationalisierungsgrad eines Unternehmens herangezogen. Dabei werden die Inlandstätigkeiten mit Auslandstätigkeiten des jeweiligen Unternehmens in ein Verhältnis gesetzt, diese Größen in weiterer Folge miteinander verglichen. Man kann dazu Umsatz, Gewinn, Auftragseingänge, Fertigungs- oder Mitarbeiterzahlen heranziehen.

Anders definiert John H. Dunning ein multinationales Unternehmen. Für ihn ist es vor allem wichtig, in welchem Land ein Unternehmen seine Direktinvestitionen tätigt und wo es seine Wert schöpfenden Aktivitäten ausübt. Wenn alle strategischen Bereiche eines Unternehmens (Zum Beispiel Produktion, Finanzen,...) lediglich an einem Firmensitz konzentriert sind, handelt es sich nicht um ein multinationales Unternehmen, sondern um ein internationales Unternehmen.¹

„Die Phrase Mergers & Acquisitions oder kurz M&A bezieht sich auf einen Aspekt der Corporate Finance Strategie und Management, welche das Zusammenschließen, Aufkaufen oder Verkaufen von Unternehmen behandelt, welche einem Unternehmen zum schnelleren Wachstum oder zur Geldbeschaffung dienen, ohne dass neue Geschäftsunternehmen eigens gegründet werden müssen.“²

Normalerweise gelten M&A's als Werkzeug zur Umsetzung von Wachstumsstrategien und um zur Steigerung des Profits. Vor allem im Bereich der Wertsteigerung durch Wachstum sieht man bei M&A's Vorteile gegenüber dem langwierigen Weg des Wertsteigerns durch internes Wachstum. Gerade bei jungen und dynamischen Märkten ist es möglich, durch M&A

¹ Vergl. J.H.Dunning (1992)

² siehe http://www.amazines.com/acquisitions_related.html vom 30.01.2008

Transaktionen entscheidende Vorteile (vor allem Zeitvorteile und rascher Markteinstieg) zu erreichen.³

M&A's können sowohl „friedlich“ - hier arbeiten die Eigentümer, Geschäftsleitungen beider Unternehmen zusammen, um ein für beide Parteien erfolgreiches Ergebnis zu erreichen - oder aber auch „feindlich“ ablaufen - hier werden die Aktien eines Unternehmens gegen dessen Wunsch von einem anderen Unternehmen aufgekauft.⁴

Unter Acquisition versteht man einen 100 Prozent - Kauf eines Unternehmens durch ein anderes. Das gekaufte Unternehmen geht in dem Käufer-Unternehmen auf und hört damit als selbstständiges Unternehmen zu existieren auf.

Ein Merger oder eine Fusion ist der Zusammenschluss zweier Unternehmen zu einem gemeinsamen Unternehmen. Normalerweise kommt es zu Fusionen, wenn beide Unternehmen in etwa die gleichen Eigenschaften besitzen, sich in ihren Aktivitäten ergänzen und ein entsprechendes Synergiepotenzial aufweisen.

Bei einem Minority equity investment werden weniger als 100 Prozent eines Unternehmens erworben. Der Käufer übernimmt ein bestimmtes Anteilskapital vom gekauften Unternehmen, ohne aber das Tagesgeschäft zu kontrollieren.

Unter Joint Ventures oder strategic alliances versteht man den Prozess, wenn zwei oder mehrere Unternehmen beschließen, in einigen Teilen ihrer Aktivitäten oder zukünftigen Aktivitäten zusammen zuarbeiten, bei einem Joint Venture wird dazu von zwei Unternehmen ein neues gegründet, während bei einer strategischen Allianz, diese nur kooperieren. Dies wird vor allem angewendet um ein neues Produkt zu entwickeln und gemeinsam auf den Markt zu bringen, ohne aber das Kerngeschäft der beiden Unternehmen zu verschränken.⁵

Im deutschsprachigen Raum gibt es nicht wirklich eine akkurate Übersetzung der Begriffe Mergers & Acquisitions, nahe kommen noch „Unternehmenszusammenschlüsse und Unternehmensübernahmen“. In meiner Diplomarbeit sind im Rahmen von M&A Aktivitäten die folgenden Erscheinungsformen enthalten:

³ Vergl. W. Girkinger ;H. Stiegler (2001) S. 5-7,

⁴ Vergl. http://www.amazines.com/acquisitions_related.html vom 30.01.2008

⁵ Vergl. R. Stefanovski (2007) S. 1-4

- Unternehmenskäufe bzw. -verkäufe
- Unternehmenszusammenschlüsse
- Kooperationen, Allianzen und Joint Ventures
- Unternehmenssicherung und -nachfolge
- Management Buy-out und Buy-in
- Börsengänge / IPO
- Umwandlung/ Restrukturierung

Die folgende Abbildung zeigt die Erscheinungsformen anhand ihrer finanziellen Beteiligung, den Risiken, Kosten und Personaleinsatz auf.

Erscheinungsformen der Mergers und Acquisitions:

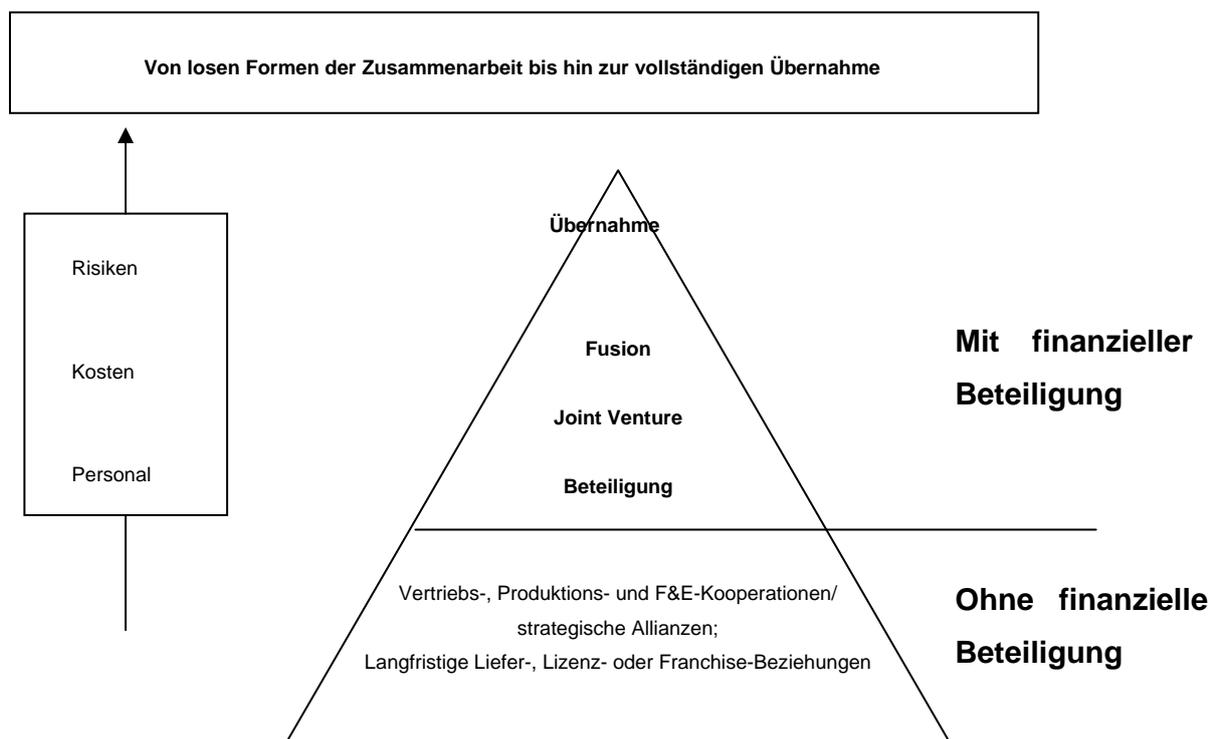


Abb.1: Erscheinungsformen der Mergers & Acquisitions; Handbuch Mergers & Acquisitions, 3. Auflage Seite 21, Schäffer-Poeschel Verlag 2005 ISBN-10: 3-7910-2363-2

Es gibt kein Patentrezept für die Strategie des Unternehmenswachstum, ob man alleine, intern wächst, mit anderen Unternehmen kooperiert, strategische Allianzen gründet, fusioniert oder akquiriert. Für jedes Unternehmen gibt es eine eigene spezifische Antwort, welche Strategie zu welchem Zeitpunkt die beste ist.

Anhand von Literaturberichten oder aus Erfahrungen diverser M&A- Berater geht jedoch hervor, dass maximal 50 Prozent aller Mergers oder Akquisitionen erfolgreich verlaufen. Gerade der Verhandlungsprozess ist für viele der Hauptgrund für das scheitern.⁶ Auf die Erfolgsaussichten und Risiken wird noch in den späteren Kapiteln eingegangen. Da es M&A-Aktivitäten schon sehr lange gibt, diese daher kein Phänomen der letzten Jahre sind, zeige ich im nächsten Kapitel die geschichtliche Entwicklung von M&A- Aktivitäten auf.

2.1 Die historische Entwicklung

Schon seit geraumer Zeit hat sich neben den klassischen Märkten für Produkte und Dienstleistungen ein Weltmarkt für Unternehmen gebildet.

*„Manager richten sich nicht nur nach dem reinen Shareholder Value, sondern nach dem Stakeholder Value, d.h. nach den Interessen der Anteilseigner, der Gesellschaft, der Mitarbeiter und der Kunden. Zugleich führt die Sorge, im globalen Wettbewerb nicht bestehen zu können, die Unternehmen zu einer weiteren Globalisierung auf weitgehend gleichen Produktmärkten“.*⁷

Gefördert wird die Entwicklung durch die fortschreitende Digitalisierung sowie durch die Verbesserung der Informations-Technologie, besonders im Hinblick auf die Effektivität des Netzwerk- und Wissensmanagements, der Informationssysteme, des E-Business, der E-Logistik und des schnellen Warentransportes (transkontinentales, globales und grenzenloses Unternehmens-, Wettbewerbs-, Produkt- und Kommunikations-System).

Mergers & Acquisitions traten in der Vergangenheit vor allem zyklisch auf. Geschichtlich betrachtet, gab es bis jetzt fünf Merger und Acquisitions-Wellen. Wenn man diese fünf Wellen analysiert, wurde die historische M&A- Bewegung von je her durch eine Menge von verschiedenen Makro-Faktoren beeinflusst. Dazu gehören neben der jeweils aktuellen Wirtschaftslage in den USA und in Europa die Aktienkurse der Unternehmen, die allgemeine Zahlungsfähigkeit auf den Finanzmärkten und natürlich die in den Ländern jeweilige Gesetzgebung im Kartellrecht.⁸

⁶ Vergl. W. Girking; H. Stiegler (2001)

⁷ Siehe G. Picot (2005) S. 3

⁸ Vergl. R. Stefanovski (2007) S. 1-2

Eine Studie der Universität St. Gallen (geleitet durch Prof. Dr. Müller-Stewens), welche den US- Transaktionsmarkt im vergangen Jahrhundert zeigt, deutet darauf hin, dass wir uns nach fünf abrupt beendeten M&A- Wellen nunmehr in der sechsten M&A- Welle befinden. Die erste dieser Wellen startete bereits im Jahr 1897 während der industriellen Revolution und endete abrupt im Jahr 1904 mit einem Börsen-Crash. Die zweite Welle, welche auch zu einer verstärkten vertikalen Integration der Wirtschaft führte dauerte von 1916 bis 1929, diese Welle endete mit dem Börsenzusammenbruch am „Black Friday“. Danach gab es eine längere Ruhephase, ehe es im Jahr 1965 auf Grund der damals populär gewordenen Diversifikationstheorie zum Beginn der dritten M&A- Welle kam. In dieser Welle entstanden riesige Konzerne, die mit einem sehr breiten Branchen Mix agierten. Sie endete im Jahr 1969 mit dem Tax Reform Act sowie einem Einbruch der Aktienmärkte. Aufgrund einer Liberalisierung der Monopolmärkte sowie einer Deregulierungspolitik der US-Regierung kam es dann in den Jahren zwischen 1984 und 1990 zur vierten M&A- Welle, jedoch nach der Insolvenz einiger großer Unternehmen endete auch diese abrupt. Die fünfte Welle begann 1995 und endete mit dem bisherigen Rekordjahr 2000. Gekennzeichnet war sie vor allem durch zunehmende Cross-Boarder-Aktivitäten sowie durch eine Globalisierung der Unternehmen. Finanziert wurden die riesigen Transaktionsvolumen vor allem durch Bezahlung mit beziehungsweise dem Tausch von Aktien. Beendet wurde diese Welle durch eine schwache Konjunktur und niedrige Börsenkurse, welche eine Folge der Attentate vom 11. September 2001 waren.⁹ Aktuell befinden wir uns in der sechsten M&A- Welle. Auch diese Welle wird wie die letzte durch pan-europäische Entwicklung und Globalisierung geprägt. Die folgende Abbildung zeigt die M&A- Wellen und die steigende Anzahl an Fällen, mit dem bisherigen Rekordjahr 2000.

⁹ Vergl. G. Picot (2005) S. 6-8

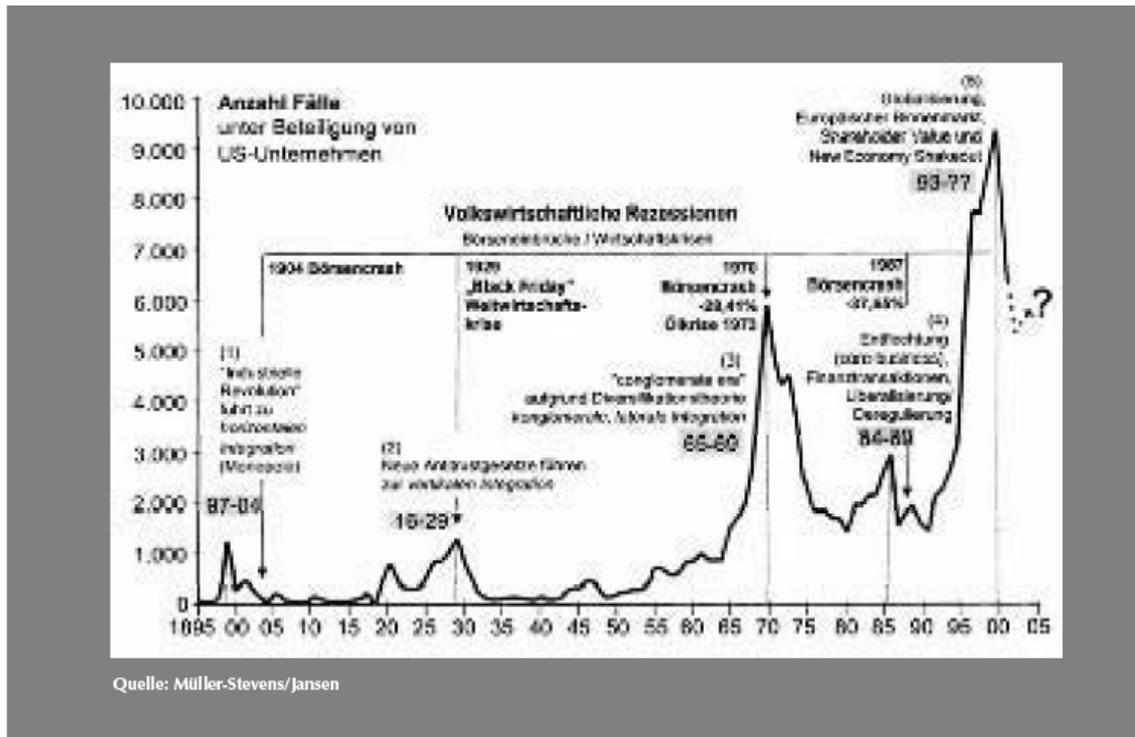


Abb.2 Die sechs Merger-Wellen Handbuch Mergers & Acquisitions, 3. Auflage Seite 7 von Gerhard Picot, Schäffer-Poeschel Verlag 2005 ISBN-10: 3-7910-2363-2

2.2 Motive und Beweggründe von M&A-Projekten

Aus wissenschaftlicher Sicht gibt es unterschiedliche Versuche, die Motive von Firmenzusammenschlüssen zu erklären, wobei naturgemäß die ökonomischen Ansätze dominieren.¹⁰ Am öftesten werden die *Monopoltheorie*, die *Effizienztheorie* und die *Bewertungstheorie* herangezogen, und diese gilt es zu unterscheiden.¹¹

Die *Monopoltheorie* versucht, als Motiv für M&A-Transaktionen die Schaffung eines Monopol-ähnlichen Zustandes herzustellen, das bedeutet, durch Firmenzusammenschlüsse soll der Wettbewerb begrenzt und dadurch die eigene Marktmacht vergrößert werden. Ziel ist, die Verhandlungsmacht gegenüber den Kunden so weit zu steigern, dass das fusionierte Unternehmen in der Folge Monopol-ähnliche Gewinne abschöpfen kann.¹²

Die *Effizienztheorie* sieht andere Motive im Vordergrund. Hier geht es vor allem darum, mögliche Synergiepotenziale optimal zu nutzen. Klar im Vordergrund stehen bei dieser

¹⁰ Vergl. H. Losbichler (2001) S. 5

¹¹ Vergl. S.L. Schmidt; M.A. Schettler (1999) S. 312-316

¹² Vergl. H. Losbichler (2001) S. 5-6

Theorie die operativen Synergien wie die Kostensenkungspotenziale durch Vermeidung von Doppelarbeit, die „economics of scale“ und die „economics of scope“. Durch die effiziente Nutzung aller möglichen Synergiepotenziale soll die eigene Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden.¹³

Bei der *Bewertungstheorie* ist vor allem die unterschiedliche Bewertung der Zukunftsaussichten für Unternehmen die Triebfeder für Fusionen und Akquisitionen.

Bei den Zielen von M&A Projekten unterscheidet man vor allem investitororientierte Ziele oder strategische Ziele - sprich die längerfristige Verbesserung der Marktposition (durch Synergieeffekte, Marktzugänge, Know-how, usw.) oder eine reine Kapitalanlage ohne wesentliche Einflussnahme¹⁴

Wenn man vom Shareholder Value ausgeht, dann ist das Ziel einer Fusion oder Akquisition nichts anderes als die Wertsteigerung des eigenen Unternehmens. Die folgende Abbildung zeigt Motive anhand ihrer Wichtigkeit für Unternehmen im Jahr 2000 auf.

Motive für Fusionen und Akquisitionen	
Wachstum im Kerngeschäft	25%
Erhöhung der geografischen Präsenz	17%
Kauf von Marktanteilen	17%
Realisierung von Synergien (Kosten, Know-how, ...)	15%
Zukauf neuer Technologien	9%
Erwerb neuer Skills (Produktionstechniken, Know-how)	6%
Wachstum in neuen Geschäften	5%
Horizontale/Vertikale Integration	4%
Erzielung von Steuervorteilen	1%
Sonstige	1%

Abb.3: Motive von Fusionen und Übernahmen; Mergers & Acquisitions: Ziele und Erfolgsfaktoren, Seite 170 von Fischer D. ; Bilanzbuchhalter und Controller 8/2000

Mann kann erkennen, dass Fusionen und Akquisitionen vor allem Wachstumsstrategien dienen. Man versucht dadurch vor allem, den langwierigen Weg des internen Wachstums rapide zu beschleunigen.

¹³ Vergl. H. Losbichler (2001) S. 5-6

¹⁴ Vergl. J.J. Guiniven; D.S. Fisher (1990) S. 52-56

„Gerade in jungen, dynamischen Märkten kann dieser Weg des „Zeit-Kaufens“ entscheidend sein. Akquisitionsentscheidungen konkurrieren im Spannungsfeld verfügbarer Akquisitions- objekte, Wettbewerbswirkung, Risiko, Zeit, Finanzierbarkeit und Kaufpreis mit alternativen Realisierungsformen des Wachstums wie Kooperationen, strategischen Allianzen oder interner Unternehmensentwicklung.“¹⁵

M&A- Aktivitäten dienen aber nicht nur dem Wachstum, man kann mit ihnen genauso die eigenen Unternehmensstrukturen verbessern, zum Beispiel wenn Geschäfte abgestoßen werden, die nichts mit dem eigentlichen Kerngeschäft zu tun haben.

vertikal	Ausstieg aus Wertschöpfungsstufen <i>Konzentration auf Kernkompetenzen und interessante Margen</i>	Komplementierung der Wertschöpfungskette <i>Schwächen und Abhängigkeiten Eliminieren</i>
	Ausstieg aus Nebengeschäften	Übernahme verwandter Geschäfte und Konkurrenten: Fokussierte Wachstumsstrategie
horizontal	VERKAUFEN	KAUFEN

Abb. 4: Strukturoptimierung mit M&A

McKinsey 1999

Anhand der Abbildung kann man erkennen, dass bei alleiniger Betrachtung des Shareholder Value, die Fokussierung auf Kernkompetenzen mit entsprechenden Margen bei gleichzeitiger Abstoßung von Nebengeschäften eine gute Möglichkeit darstellt den Wert des eigenen Unternehmens zu steigern.¹⁶

¹⁵ Siehe H. Losbichler (2001) S. 7

¹⁶ Vergl. H. Losbichler (2001) S. 6-8

2.3 Strategien im Bezug auf Wachstum

Da im vorigen Kapitel aufgezeigt werden konnte, dass Wachstum das wichtigste Motiv für M&A Aktivitäten darstellt, gehe ich im nächsten Kapitel auf diverse betriebswirtschaftliche Strategien ein, und versuche dabei, einen Bezug zwischen Wachstum und M&A- Aktivitäten aufzubauen.

2.3.1 Strategischer Richtungsstreit

In den meisten Unternehmen sind die klassischen Unternehmensstrategien wie die Optimierung des Working Capitals schon weitgehend verwirklicht oder nur schwer weiter optimierbar, deshalb wird die heutige Unternehmensstrategie von anderen Themen wie zum Beispiel die Konzentrierung auf Kernkompetenzen, Wertsteigerung, Balanced-Scorecard, usw. geprägt.

Es gibt eine Vielzahl von strategischen Konzepten und Theorien, einige davon lehnen eine Kategorisierung dieser Strategien ab, Mintzberg wiederum unterteilt die Strategien sogar in „zehn Strategieschulen“, mit denen er die klassischen planungsorientierten Strategien in den Grundfesten erschüttert. Aber auch die Aufteilung in markt-, ressourcen- und wertorientierte Strategiekonzepte wie bei Hahn ist möglich. Darüber hinausgehen fast alle Strategietheorien davon aus, dass der Ausbau von Wettbewerbsvorteilen Zeit benötigt, die nicht nach Belieben reduziert werden kann. Fehler in der Strategie sind, wenn überhaupt nur sehr schwer zu korrigieren. Das Erkennen von Veränderungen und Zukunftspotenzialen - sei es auf dem Produkt- oder auch dem Unternehmensmarkt - ist die Hauptaufgabe der strategischen Planung.¹⁷

Ob das Streben nach Wachstum Erfolg bringt, ist bei der Vielzahl der in der Theorie vorhandenen Strategien nur mit der jeweiligen Theorie selbst zu beantworten und unmöglich zu verallgemeinern.

¹⁷ Vergl. H. Losbichler (2001) S. 11-13

2.3.2 Marktorientierte Strategielehre

Wenn man davon spricht, dass Wettbewerbsvorteile nur durch entsprechende Marktpositionierung oder Erfolgspotenziale nur durch die optimale Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse zu verwirklichen sind, dann spricht man von der wohl klassischsten und am weitesten verbreiteten Strategie, der marktorientierten Strategie. In diesem Ansatz geht es vor allem darum, den Kunden als Potenzial zu sehen.¹⁸

Der marktorientierte Strategieansatz wird von Porter dominiert, und es herrschen zwei Grundfragen vor:

1. Warum sind gewisse Branchen rentabler als andere?
2. Warum sind Unternehmen innerhalb einer Branche unterschiedlich erfolgreich?

Die Rentabilität einer Branche, versucht Porter vor allem mit der Intensität des Wettbewerbes innerhalb der Branche zu erklären.¹⁹ Die folgende Abbildung zeigt die verschiedenen Kräfte die in einer Branche vorherrschen.

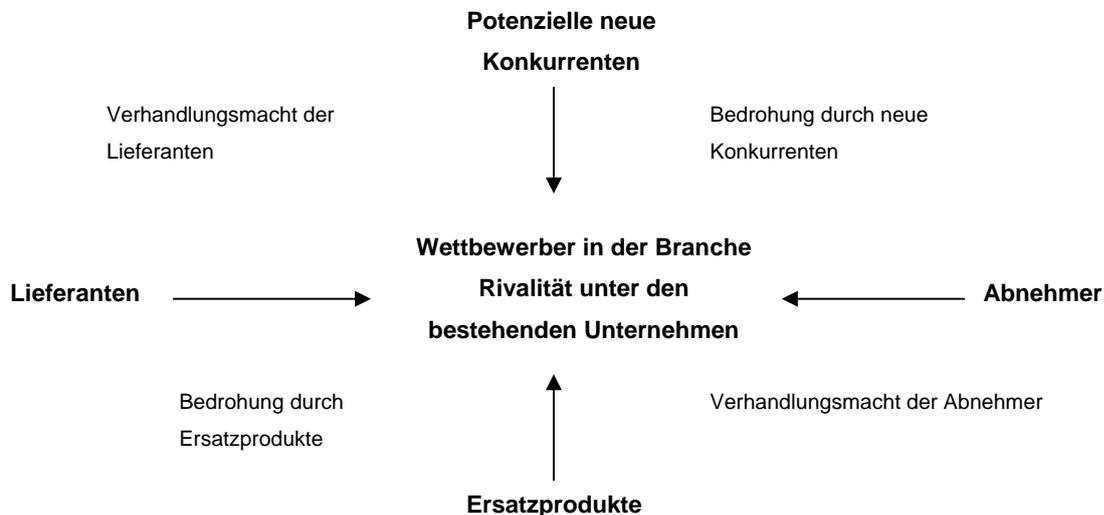


Abb.5: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbes in Wettbewerbsstrategie, 6.Auflage von Porter 1992, Frankfurt/New York

¹⁸ Vergl. A. Gälweiler (1990)

¹⁹ Vergl. H. Losbichler (2001) S. 12

Nur wenn man diese fünf Triebkräfte zusammen in einer Branche kennt, kann man auf die Wettbewerbsintensität und Branchenrentabilität Rückschlüsse ziehen. Um eine potenziell Erfolg versprechende Strategie auszuwählen, muss man sich an der stärksten Kraft innerhalb einer Branche orientieren. Nach Porter existieren drei Erfolg versprechende Grundstrategien um in einer Branche rentabel zu operieren. Diese Grundstrategien werden in der folgenden Abbildung kurz dargestellt.

Wettbewerbsstrategie	Grundziel
Kostenführerschaft	billiger als die Konkurrenz durch Kostenführerschaft
Differenzierung	Kundenbindung durch Einzigartigkeit
Konzentration auf Schwerpunkte	in Nischen effizienter als die Konkurrenz

Abb.6: Grundstrategien in Aufritt der Großen, auf der Suche nach der kritischen Unternehmensgröße Seite 13 von Losbichler H. in Mergers & Acquisitions, Universitätsverlag Rudolf Trauner 2001, ISBN 3 85487 127 9

Bei Porters *Five-Forces-Modell* gehen Wachstum und Größe als klarer Vorteil hervor, vor allem als Markteintrittsbarrieren für Konkurrenten. Durch die zunehmende Konzentration am Markt (wenige große Unternehmen) sinkt auch der Wettbewerb in den Branchen, weswegen man in Folge eine bessere Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten und Abnehmern besitzt.

Bei den angeführten Wettbewerbsstrategien ist Größe eigentlich nur bei der Strategie der Kosten-Führerschaft unter Erlangung hoher Marktanteile wirklich als Vorteil anzusehen, wenn man hingegen Nischen besetzen will, ist die Unternehmensgröße eher unbedeutend.

Wenn man sich strikt an Porter hält, ist die These der M&A- Befürworter, dass im Endeffekt in einer Branche nur einige wenige, weltweit führende Konzerne übrig bleiben werden, korrekt, die restlichen Unternehmen können, wenn sie überleben wollen, nur noch in Nischen existieren.

Nach dieser Strategielehre sollte ein Unternehmen immer danach streben, Marktführer in den Geschäftsfeldern, in denen es tätig ist, zu werden (Strategie der Marktführerschaft). Als Marktführer hat man bei gleichen Produktionspreisen auf Grund der gesteigerten Verhandlungsmacht viel mehr Potenzial, höhere Gewinne zu machen.²⁰ M&A- Aktivitäten

²⁰ Vergl. H. Losbichler (2001) S. 12-15

sollte man in Umsetzung dieser Strategie dazu nutzen, um Wachstum im Kerngeschäft mit dem Ziel der Marktführerschaft zu erreichen.

2.3.3 Konzept der Kernkompetenzen

Nach C.K. Prahalad und G. Hamel bezeichnet Kernkompetenz im Kontext der Betriebswirtschaftslehre:

„...the skills that enable a firm to deliver a fundamental customer benefit“

...die Fähigkeiten, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, wesentlichen Kundennutzen zu liefern.²¹

Bei dem Konzept der Kernkompetenzen werden Wettbewerbsvorteile zum Beispiel durch den Besitz von einzigartigen, nicht imitierbaren oder ersetzbaren Ressourcen erlangt.

Das Konzept der Kernkompetenzen geht davon aus, dass aufgrund des globalen Verdrängungswettbewerbes nur Unternehmen erfolgreich sein werden, die sich voll auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Der Wettbewerb spielt sich hier auf den Ebenen der Kernkompetenzen, Kernprodukte und Endprodukte ab, aus den Kernkompetenzen lassen sich Kernprodukte fertigen, welche wiederum in diversen Märkten als Endprodukte verwendet werden.²²

Im Gegensatz zur klassischen markorientierten Strategielehre, soll das Unternehmen anstatt als ein Portfolio von strategischen Geschäftseinheiten, als ein Portfolio von Kernkompetenzen gesehen werden. Es geht es vor allem darum, den größtmöglichen Anteil der Weltfertigung im Bereich der eigenen Kernprodukte zu kontrollieren, anhand von M&A- Aktivitäten sollte dies vor allem über Allianzen, Kooperationen und OEM- Lieferverträge erreicht werden. Damit wird nicht nur der Ausbau der eigenen Kernkompetenzen gefördert, man nimmt zur selben Zeit den Konkurrenten die Investitionsinitiativen und verhindert ihren Kernkompetenzaufbau.²³

²¹ <http://www.altfeldinc.com/pdfs/Competing%20for%20the%20Future.pdf> eine Zusammenfassung des Buches Competing for the future von G. Hamel; C.K. Prahalad S.18 am 30.01.2008

²² Vergl. H. Losbichler (2001) S. 15-16

²³ Vergl. G. Hamel; C.K. Prahalad (1989) S. 19

Bei dieser Strategielehre ist es aber nicht genug, nur auf den bestehenden Märkten gut positioniert zu sein, es ist genauso wichtig die Märkte der Zukunft zu identifizieren, um den Wettbewerb in diesen Zukunftsmärkten dann nach den eigenen Vorgaben gestalten zu können.

„Jedes Unternehmen, das in Umstrukturierung und Reengineering erfolgreich ist, es jedoch nicht schafft, die Märkte der Zukunft aufzubauen, wird sich selbst in einer Tretmühle wieder finden, in der es dauernd auf der Flucht vor stetig sinkenden Margen und Erträgen im Geschäft von gestern ist.“²⁴

Nach Hamel und Prahalad geht es viel mehr um den Wettbewerb der Zukunft als den gegenwärtigen, deshalb ist der Hauptkritikpunkt dieses Ansatzes an der marktorientierten Strategielehre, dass es ihr unmöglich ist, die Dynamik des Kernkompetenzaufbaus für den Wettlauf um die Zukunft wiederzugeben.

Die Strategie besteht aus drei Phasen:

1. Intellektuelle Führung – Zukunft erkennen
2. Management der Transformationsschritte – Kernkompetenzen aufbauen
3. Wettbewerb um Marktanteile – Strategie zur Marktpositionierung²⁵

In den ersten beiden Phasen geht es vor allem darum, die Kundenbedürfnisse der Zukunft zu erkennen, um so die nötigen Kernkompetenzen mit den bestmöglichen Marktchancen aufzubauen. Nur in der letzten Phase, in der vor allem um die weltweiten Standards gekämpft wird, geht es darum, sich bestmögliche Partner zu suchen und sich optimal zu positionieren.

Bei der ressourcenorientierten Strategie kann man zusammengefasst sagen, dass man nur über Kernkompetenzen zum Erfolg kommen kann. Mergers & Acquisitions werden vor allem verwendet, um die Kernkompetenzen zu stärken, als M&A- Aktivitäten werden bei diesem Ansatz Kooperationen und Joint Ventures bevorzugt.

²⁴ Siehe G. Hamel; C.K. Prahalad (1995) S. 63

²⁵ Vergl. G. Hamel; C.K. Prahalad (1995)

2.3.4 Wertorientierung

Unter dem Shareholder Value versteht man den Marktwert des Eigenkapitals. Eine auf Shareholder Value angelegte Unternehmenspolitik versucht, den Kurswert der Aktien und damit den Marktwert des Gesamtunternehmens zu maximieren. Es geht aber nicht um eine kurzfristige Steigerung des Börsenkurses, sondern viel eher um eine langfristige Optimierung der Wettbewerbsfähigkeit.²⁶

Zur unternehmerischen Strategie wurde dieser Ansatz vor allem durch den immer größer werdenden Druck des Kapitalmarktes auf die Unternehmen. Unter Verwendung des Shareholder Value als Zielgröße kommt man zu folgender Fragestellung und strategischen Aufgabenstellung:

„Erweist sich die Strategie des Unternehmens als so erfolgreich, dass sie für den Investor aus Kurssteigerungen und Dividendenzahlungen eine höhere Verzinsung seines Kapitals erwirtschaftet, als diesem bei vergleichbaren Alternativen ähnlichen Risiken am Kapitalmarkt offen stehen?“²⁷

Um Wertsteigerung zu erreichen, muss man eine Beziehung zwischen der externen Unternehmensbewertung und den internen Bewertungsgrößen herstellen. Der Vorteil dieses Ansatzes ist die genaue finanzielle Messbarkeit der geplanten Strategien, aber wie diese Ziele erreicht werden, kann er leider nicht beantworten. Mit diesem Ansatz kann man zwar sehr gut vorhandene Strategien evaluieren, aber keine neuen Strategien entwickeln.

„Manager, die erfolgreich den Wert des Unternehmens steigern, nutzen drei Wege, sie verbessern die Cash-Flow Marge ihrer Unternehmen, optimieren die Produktivität der Sachanlagen und investieren dort, wo sie profitabel wachsen können. Wie und wann diese Wege realisiert werden, ist abhängig von der Ausgangslage des Unternehmens oder Geschäftsfelds.“²⁸

Will man den Unternehmenswert dauerhaft steigern, kommt es auf eine Balance zwischen konsequentem Wachstum und Unternehmensgewinn an. Die folgende Abbildung zeigt die Wertsteigerung für Unternehmen auf Basis Umsatz- und Gewinnentwicklung.

²⁶ Vergl. A. Bühner (1990) S. 18

²⁷ Siehe H. Losbichler (2001) S. 18

²⁸ Siehe http://www.bcg.com/publications/files/TPS_Report.pdf 27.07.2007

Umsatz- wachstum		hoch	<p>Simple Grower</p> <p>Wert: -</p>	<p>Value Grower</p> <p>Wert: + 22,2%</p>	
		niedrig	<p>Under Performer</p> <p>Wert: -</p>	<p>Profit Seeker</p> <p>Wert: +14,7%</p>	
			niedrig	hoch	Gewinn Wachstum

Abb.7. Wertsteigerung infolge der Umsatz- Gewinnentwicklung, Der entschlüsselte Wachstumscode, Seite 77 von Kröger F.; Träm M.; Rockenhauser J., Wiesbaden, Vorabzug in Wirtschaftswoche 29/2000 S.76-80 2000

Unternehmen, welche sich - unabhängig von den kurzfristigen Gewinnspannen (Value Grower) - auf langfristiges Wachstum und Erschließung neuer Märkte konzentrieren, werden nach dieser Strategie ihren Unternehmenswert im Gegensatz zu Unternehmen, die Gewinne durch Restrukturierung und Reengineering optimieren wollen (Profit Seeker), deutlich höher steigern können.

Zusammenfassend kann man sagen, dass nach der Sicht der Wertorientierung das Streben nach Wachstum und Größe einer der Hauptschlüssel sind, um den Unternehmenswert zu steigern. Firmenzusammenschlüsse und -übernahmen sind somit eines der besten Werkzeuge, dies zu erreichen, da es unmöglich ist, auf anderem Wege das Ziel von schnellem Wachstum effizienter zu erreichen.

2.3.5 PIMS (Profit Impact of Market Strategy)

Profit Impact of Market Strategy versucht die Beziehung zwischen den diversen Unternehmensstrategien und dem Unternehmenserfolg faktisch zu beweisen. Das PIMS-Konzept kommt aus dem strategischen Management und versucht herauszufinden welche Schlüsselfaktoren eines Unternehmens für den wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich sind. Bei PIMS geht man von einzelnen strategischen Geschäftseinheiten aus, und sieht das

Unternehmen als Ganzes lediglich im Rahmen der Cluster-Analyse. Durch den Marktanteilsrang und den relativen Marktanteil misst man dabei den Einfluss der Unternehmensgröße auf die Rentabilität, denn beide Größen korrelieren positiv mit dem Unternehmenserfolg.²⁹

„Der positive Einfluss des Marktanteils stammt vor allem aus einem gravierenden Unterschied in den Umsatzrenditen. Diese Spannen resultieren jedoch nicht aus der mit steigenden Marktanteilen einhergehenden Branchenkonzentration, nur teilweise aus der steigenden Marktmacht gegenüber Lieferanten und Kosteneinsparungen des Erfahrungskurvenwerts, sondern zum Großteil aus Economics of Scale in den Fixkostenbereichen, insbesondere in F&E und Marketing, und vor allem aus höheren Preisen durch höhere vom Kunden wahrgenommene Qualität.“³⁰

Bei den PIMS- Studien hat sich vor allem herauskristallisiert, dass man bei höherer relativer Qualität der Produkte, höhere Preise bei gleichen Kosten verlangen kann, dadurch kann das Unternehmen ohne Preisnachlässe seinen Marktanteil gemessen am Umsatz steigern. Es gibt hier sowohl für Unternehmen mit kleinen Marktanteilen, wie aber auch für Marktfolger oder Marktführer Strategien, dieses Ziel zu erreichen. Für Erstere sind vor allem Innovationen (höhere Qualität, höhere Innovationsrate, höherer Marketingaufwand) in Bereichen, in denen sich der Marktführer nicht engagiert, erfolgreich (Nischen). Für Marktfolger lohnt es sich vor allem in Segmenten engagiert zu sein, die eine hohe Bedeutung für den Kunden aufweisen, da in diesen Bereichen die geforderten Zusatzleistungen kostenmäßig nicht sehr große Unterschiede zum Marktführer aufweisen. Bei Marktführern reicht normalerweise schon durchschnittliche Leistung aus, um anständige Renditen zu erwirtschaften. Laut PIMS hängt die Fähigkeit der Wertsteigerung sehr stark von der Ausgangsposition der Geschäftseinheit ab.³¹ Dies wird in der folgenden Abbildung verdeutlicht.

²⁹ Vergl. H. Losbichler (2001) S. 25

³⁰ Siehe H. Losbichler (2001) S. 25

³¹ Vergl. H. Losbichler (2001) S. 24-26

Anfangs- position	stark	<p>Fading Stars</p> <p>Wert: +25 %</p>	<p>True Stars</p> <p>Wert: + 199%</p>
	schwach	<p>Real Dogs</p> <p>Wert: +20%</p>	<p>Sleepers</p> <p>Wert: +188%</p>
		niedrig	hoch

**Wert-
steigerung**

Abb.8: Wertentwicklung von Geschäftseinheiten in Abhängigkeit der Ausgangsposition, Auftritt der Großen, auf der Suche nach der kritischen Unternehmensgröße von Losbichler H. in *Mergers & Acquisitions*, Seite 26 Universitätsverlag Rudolf Trauner 2001, ISBN 3 85487 127 9

Im Hinblick auf M&A- Projekte kann man vor allem bei den Synergiepotenzialen mit der Cluster-Analyse Schlüsse ziehen. Diese Synergien von Geschäftseinheiten ermöglichen Wertsteigerungen und Rentabilitätsniveaus, die ein Unternehmen alleine nie erreichen könnte. Buzzel und Gale haben vier grundlegende Synergiequellen definiert:

- gemeinsame Ressourcen
- übergreifender Nutzen von Marketing und F&E
- gleichartige Geschäftseinheiten
- gemeinsames Image³²

Die Nutzung gemeinsamer Ressourcen stellt den Schlüsseltyp potenzieller Synergien da, mit dem besten Erfolg, wenn man bei den Fixkosten sparen kann. Ebenfalls starke Synergieeffekte treten bei der gemeinsamen Nutzung von Marketing und F&E auf. Gleichfalls zeigt die PIMS- Analyse, dass bei gleichartigen Geschäftseinheiten oder bei Konzentration auf die Kernkompetenzen mehr Gewinn erzielt werden kann.³³ Zusammenfassend gesagt, sollten nach PIMS M&A- Strategien also in Richtung der vier grundlegenden Synergiequellen ausgelegt werden, um erfolgreiche Resultate zu erzielen.

³² Vergl. R.D. Buzzell; B.T. Gale (1989) S. 195

³³ Vergl. H. Losbichler (2001) S. 27

2.3.6 Die kritische Größe.

Größenvorteile, die man durch Firmenzusammenschlüsse erreichen kann, sehen am Anfang immer positiv aus, aber oftmals sind diese mit sehr hohen Integrationskosten verbunden, die diese Vorteile schnell zunichte machen. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt der Integrationsaufwand überproportional an, daraus resultieren „Diseconomies of scale“ durch hohen Kostenaufwand und mangelnder Innovations- und Reaktionsfähigkeit. Viel wichtiger ist, es kleinere flexible Unternehmenseinheiten zu kreieren, die flexibel und einfach zu integrieren sind und dabei die Synergien des Konzerns nutzen. Zu sehen in diesen Leitsatz von Tom Peters: „Flottilienorganisation anstatt eines großen Schlachtschiffes.“³⁴

Mit Fusionen versucht man die Vorteile der Größe zu nutzen, ohne aber die Nachteile zu verspüren. Die grundsätzliche Frage bei allen M&A Aktivitäten muss aber immer lauten, wie sieht das zukünftige Wettbewerbsumfeld aus, wie kann ich Wettbewerbsvorteile erreichen, und trägt der Zusammenschluss oder die Übernahme dazu bei. Zusammenfassend sehen alle Strategien Wachstum im Kerngeschäft als positiv an, wie dieses erreicht wird, ist jedoch bei jeder anders. Sei es durch Aufkaufen oder Fusionieren wie bei der marktorientierten Strategielehre oder durch Joint Ventures oder Strategischen Allianzen wie bei der ressourcenorientierten Strategielehre.

2.4 Erfolg und Misserfolg von M&A- Projekten

„Die folgenden Zitate zeigen, dass M&A- Projekte in der Vergangenheit nicht immer von Erfolg verwöhnt waren. „Ehrgeizige Ziele, magere Resultate“ oder „riesige Potenziale, enttäuschende Ergebnisse“, so kann der Erfolg – besser gesagt Misserfolg – mancher Firmenkäufe und Fusion zusammengefasst werden.“³⁵

„Angesichts der enormen wirtschaftlichen Bedeutung der zunehmenden Transaktionszahlen und Volumina ist zu beklagen, dass mehr als 50 Prozent sämtlicher Mergers & Acquisitions nicht den gewünschten Wertzuwachs und Renditeerfolg mit sich bringen, obwohl sie gerne als „Königdisziplin“ das Investmentbankings und des Corporate Finance bezeichnet werden.“³⁶

³⁴ Vergl. H. Losbichler (2001) S. 27-30

³⁵ Siehe H. Losbichler (2001) S. 8

³⁶ Siehe G. Picot (2005) S. 13

Oftmals sind Transaktionen, die auf rein finanziellen Überlegungen oder vermeintlich einmaligen Gelegenheiten beruhen, zum Scheitern verurteilt. Anders ist die Situation bei Transaktionen, bei denen vor der Akquisition beide Unternehmen in denselben Kerngeschäften tätig waren und die den Zusammenschluss branchenverwandter Unternehmen betreffen. Diese weisen eine viel höhere Erfolgswahrscheinlichkeit auf. Manager, die einer Wertsteigerung des Unternehmens bzw. dem Shareholder Value entsprechen möchten, stehen vor der Entscheidung, dies entweder durch Wachstums- und Restrukturierungspotenziale mit eigenen Zeit und Kräften zehrenden Unternehmensmaßnahmen und Produktentwicklungen oder risikoreicher, durch zeitsparenden Zukauf oder dem Zusammenschluss mit branchengleichen oder –verwandten Unternehmen zu tun.³⁷

Neben den relevanten betriebswirtschaftlichen Faktoren sowie den eng mit ihnen verzahnten wirtschaftlichen und technischen sind auch soziale Parameter in die Akquisitionsplanung mit einzubeziehen.

Bei grenzüberschreitenden internationalen Deals kann es wertvoll sein, wenn die Projektteams aus Vertretern der jeweiligen Nationalitäten und Kulturen zusammengesetzt werden, um so die unterschiedlichen Interessen schneller zu erkennen, besser darauf reagieren und vor allem kulturellen Problemen zeitgerecht entgegenwirken zu können. Eine weitere essentielle Aufgabe, die sich den Managern und ihren Beratern stellt, ist die, dass sie bereits im Vorfeld der Transaktionen so genau wie möglich geprüft und analysiert haben müssen, ob und inwieweit die Unternehmen mit all ihren Rahmenbedingungen und Kulturen zueinander passen.³⁸

M&A- Aktivitäten wird man nie von Haus aus als positiv oder aber negativ bewerten können. Fest steht jedoch, dass sich durch Fusionen und Firmenkäufe strategische Potenziale entfalten, die mit ausschließlich internem Wachstum einfach nicht möglich sind. Inwieweit weitere Fusionswellen mehr oder weniger Erfolg haben werden als die bisherigen, wird sich erst in der Zukunft zeigen.

³⁷ Vergl. G. Picot (2005) S. 14

³⁸ Vergl. G. Picot (2005) S. 13-16

3 Planung und Durchführung von M&A's

Transaktionen bestehen grundsätzlich aus drei Phasen, der Planungsphase, der Durchführungsphase und der Integrationsphase, daher kann eine Transaktion nicht als ein Ganzes betrachtet werden, der Erfolg hängt somit von der Optimierung dieser Phasen ab.

- *Planungsphase*, d.h. reine Überlegungen im Vorfeld bezüglich des Entscheidungsprozesses für die Transaktion
- *Durchführungsphase*, d.h. Due Diligence, Bewertung der Gesellschaft sowie Verhandlung und Entwurf des Transaktionsvertrages
- *Integrations- / Implementierungsphase*.³⁹

In den nächsten Kapiteln meiner Diplomarbeit werde ich genau auf die drei Phasen von Mergers & Acquisitions eingehen.

3.1 Die Planung von Mergers & Acquisitions

Im Rahmen einer M&A- Transaktion kommen verschiedenste spezifische Anforderungen auf ein Unternehmen zu, sei es eine Unternehmensbewertung, Erstellung von Unternehmensinformationen, Durchführung von Kauf-/ Verkaufsuntersuchungen, all dies erfordert spezielles Know-how, um den Prozess effizient zu gestalten. Bei einem M&A- Projekt sind alle angeführten Punkte gleichbedeutend um erfolgreich zu sein. Ebenso wichtig wie jeder einzelne Punkt ist aber die Planung der Prozesse. Besonderer Wert muss in dieser Phase auf das Projektmanagement gelegt werden, damit ein Projekt strukturiert und zeitgerecht beurteilt werden kann.

Projektmanagement im Sinne der Literatur besteht aus Projektplanung, Projektorganisation, Projektteamführung und Projektcontrolling. Im Zuge von M&A- Transaktionen, die neben

³⁹ Vergl. G. Picot (2005) S. 18

den internen Faktoren auch noch von zahlreichen externen Faktoren abhängen, muss das Projektmanagement meist angepasst werden. Bei der Projektplanung von M&A's sollte man sehr genau auf die Projektdefinition achten, sprich auf die Ziele und Aufgaben, denn zahlreiche Akquisitionen sind daran gescheitert, dass das Ziel nicht ausreichend definiert wurde. Bei der Rollendefinition der Projektorganisation ist die wichtigste Frage bei Akquisitionen und Fusionen welche Aufgaben werden intern, durch eigene Mitarbeiter, oder aber durch externe Spezialisten bewältigt. Bei der Projektteamführung kommt es auf die Fachkompetenz insbesondere aber das Strategieverständnis, die Kenntnisse über M&A-Abläufe, die Sozial- und Entscheidungskompetenz an. Des Weiteren sollte bei M&A- Teams ein Mitglied sehr hoch in der Unternehmenshierarchie angesiedelt sein, um notwendige Entscheidungen schnell treffen oder herbeiführen zu können. Ein Teammitglied sollte nach der Akquisition oder Fusion auch mit dem Prozess der Integration betraut werden. Im Projektcontrolling wird sich darum gekümmert, dass die erwarteten Projektziele nie aus den Augen verloren werden.⁴⁰

Die genaue Planung stellt die Grundlage jedes gelungenen Projekts dar. Obwohl M&A-Prozesse sehr stark von außen beeinflusst werden, können sie nichtsdestotrotz detailliert geplant und strukturiert werden. Je mehr Unsicherheit und Risiken vorherrschen, desto wichtiger ist auch die Entwicklung eines Planes. Ein M&A- Projekt sollte wenn möglich nach einem klaren Schema ablaufen und ist dabei in folgende Phasen zu unterteilen.



Abb.9: Phasen des M&A Prozesses von Ecker M., Mittermaier K.. in *Mergers & Acquisitions*, Seite 345
 Universitätsverlag Rudolf Trauner 2001, ISBN 3 85487 127 9

Die Planung eines M&A- Prozesses wird erst problematisch, wenn auch unternehmensexterne Daten miteinbezogen werden müssen. Bei den ersten beiden Phasen, der Zieldefinition und der Suche kann man ohne Probleme im eigenen Unternehmen planen, erst ab der dritten Phase, der Kontaktaufnahme und dem Kennenlernen, trifft man auf einen Interaktionspartner der den Planungsprozess unter Umständen erschweren kann.

⁴⁰ Vergl. M. Ecker, K. Mittermaier (2001) S. 340-344

3.1.1 Vorarbeiten, Studien und Analysen

Bevor man an eine komplexe Transaktion herangehen kann, muss man mit den internen Vorarbeiten, Studien und Analysen vom eigenen Unternehmen, dem Markt, dem Wettbewerbsumfeld und allen möglichen Entwicklungs- und Erweiterungsmöglichkeiten beginnen. Nachdem die internen Fachleute diese Analysen erstellt haben, muss sich ein Unternehmen fragen, ob auch externe M&A Berater (Investmentberater, Corporate Finance Berater, Wirtschaftsrechtsberater,...) hinzugezogen werden sollten. Falls Berater hinzugezogen werden, sollten diese neben M&A- Erfahrung auch noch besondere Branchen- und Fachexpertisen aufweisen können.⁴¹

Nachdem man den allgemeinen strategischen Marketing- und Akquisitionsplan entwickelt hat, ist es an der Zeit die richtigen Opportunitäten zu finden.⁴² Die Hauptaufgabe hierbei ist es, die weitläufigen Möglichkeiten richtig einzuengen. Man muss als Käufer vor allem zum richtigen Zeitpunkt herausfinden, ob das gewünschte Unternehmen überhaupt bereit ist, zu verkaufen, oder ob die eigene Geschäftsführung und die Unternehmenseigner ein Interesse haben zu kaufen. Erst wenn diese beiden Punkte geklärt sind, kann man sich über verschiedenste Bedingungen und Konditionen wie Kaufpreis, Art des Deals, usw. zwischen Käufer und Verkäufer einigen.

Zunächst wird die gesamte Transaktion möglichst ganzheitlich geplant, mit besonderem Augenmerk auf die betriebswirtschaftliche und steuerrechtliche Technik und Optimierung. Die Planungstätigkeit beinhaltet dabei die drei essentiellen Grundfragen: ob, wann und wie ein Merger oder eine Akquisition vorgenommen soll.⁴³

3.1.2 Die Grundfragen der Planungstätigkeit

Bei der Frage nach dem „ob“ geht es vor allem um die Frage, welche Ziele intern, durch organisatorisches Wachstum, Restrukturierung oder extern durch M&A- Aktivitäten verfolgt werden sollen. Wie bereits festgestellt, wird die überwältigende Mehrheit aller Unternehmenszusammenschlüsse oder Akquisitionen getätigt, um im Stammgeschäft schnell

⁴¹ Vergl. G. Picot (2005) S. 20-22

⁴² Vergl. R. Stefanovski: (2007) S. 12

⁴³ Vergl. G. Picot (2005) S. 22

und effizient zu wachsen.⁴⁴ Am folgenden Diagramm lässt sich aber auch feststellen, dass sich die Ziele, warum Unternehmenszusammenschlüsse und Akquisitionen stattfinden, über die Zeit schnell ändern können. Die Tendenzen im Diagramm sind zwar noch dieselben, aber die Wichtigkeit hat sich vor allem im Bereich des Wachstums des Kerngeschäftes von 1995 auf 1998 stark erhöht. Signifikant reduziert hat sich jedoch das Ziel, Synergieeffekte zu realisieren.



Abb.10: Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen und Akquisitionen; Handbuch Mergers & Acquisitions, 3. Auflage Seite 23 von Gerhard Picot, Schäffer-Poeschel Verlag 2005 ISBN-10: 3-7910-2363-2
Quelle: Umfrage bei 260 M&A-Transaktionen von Fortune 500 Firmen, A.T. Kearney Global PMI Survey 1998

Die Frage nach dem „wann“ wird vor allem durch zwei Faktoren beantwortet. Erstens, ob es notwendig ist, das Stammgeschäft zu stärken, es die unternehmensspezifischen strategischen Überlegungen notwendig machen oder Sach- beziehungsweise Markt-Zwänge bestehen.

⁴⁴ Vergl. G. Picot (2005) S. 22

Zweitens hängt das „wann“ natürlich immer auch von den eigenen finanziellen Möglichkeiten ab.

Eine weitere, wenn auch deutlich seltenere Möglichkeit, ist, dass nach einem erfolgreichen Börsengang M&A- Aktivitäten als Kurspflege beim Werben um Investoren genutzt werden.⁴⁵ Um die Frage nach dem „wie“ beantworten zu können, muss jedes Unternehmen für sich einmal alle möglichen Formen der Merger & Acquisitions prüfen, d.h. Unternehmenszusammenschlüsse, Unternehmenskäufe, Restrukturierungen, Kooperationen, Allianzen und Joint Ventures.

„Dabei ist die zuvor vorgenommene Klassifizierung nochmals dahingehend zu überprüfen, ob das strategische Unternehmensziel mit einer bloßen Kooperation oder einer strategischen Allianz erreicht werden kann, oder ob eine Mehrheitsbeteiligung größer gleich 50 Prozent oder eine Akquisition 75 bis 100 Prozent angestrebt werden soll. Auf dieser Grundlage sind die geeigneten Zielunternehmen zu identifizieren, deren Ressourcen oder Fähigkeiten zu der Realisierung der M&A- Strategie passen.“⁴⁶

Die Planungsphase umfasst eine Vielzahl von Tätigkeiten, sei es die Analyse der betriebswirtschaftlichen Situation beider Unternehmen, insbesondere dabei die Suche nach Synergiepotenzialen, das Festlegen der Ziele, die Prüfung der rechtlichen Vorgaben, Parameter und Auswirkungen der Transaktion, die Entwicklung der betriebswirtschaftlichen M&A- Strategie, die Planung des rechtlichen Konzeptes, die Erfassung der Führungsstruktur und aller konkret betroffenen Arbeitnehmer, die Prüfung anderweitiger Beschäftigungsmöglichkeiten von Arbeitnehmern im Unternehmen, die Aufstellung der Sozialplan-Kosten, die Aufstellung eines dreiphasigen detaillierten Zeit-, Ablauf-, und Lay-off-Planes für die Planung, Durchführung und Integration, die Festlegung der benötigten Fertigungs-, Verwaltungs- und Personalkapazitäten nach der Transaktion und die Erarbeitung der PR-Maßnahmen und Verlautbarungen.⁴⁷

⁴⁵ Vergl. G. Picot (2005) S. 22-23

⁴⁶ Siehe G. Picot (2005) S. 23

⁴⁷ Vergl. G. Picot (2005) S. 23-24

3.1.3 Zeitlicher Ablauf eines M&A- Projektes

Für eine ordentliche Planung ist es natürlich auch notwendig, sich über den zeitlichen Ablauf des Prozesses Gedanken zu machen. Man kann davon ausgehen, dass ab einer gewissen Größe der Unternehmen mit mindestens einem halben Jahr Projektdauer gerechnet werden muss. Wenn man auf die verschiedenen Phasen zurückkommen will, muss man im Idealfall mit vier Wochen für die genaue Zieldefinition, vier bis sechs Wochen für die Suchphase, sechs Wochen für die Kontaktaufnahme, acht Wochen für die Verhandlungen, vier Wochen für die Due Diligence und weitere vier Wochen für den Abschluss rechnen. Wenn ein Unternehmen jedoch erst von der Fusion oder dem Verkauf überzeugt werden muss, dann nimmt schon die Kontaktaufnahme und Kennenlernphase viel mehr Zeit in Anspruch. Auch im Bereich der Verhandlungen kann es im Falle von Auffassungsunterschieden über den Verkaufspreis oder der Struktur zu großen Verzögerungen kommen.⁴⁸

3.1.4 Kosten eines M&A- Projektes

Bei der Planung eines M&A- Prozesses muss man verschiedenste Kostentypen unterscheiden. Es geht dabei nicht nur um die geplanten Übernahmekosten, man muss auch die Nebenkosten wie Finanzierungskosten, Beratungskosten, Steuern und die Folgekosten wie Integrations-, Mängel- und Prozesskosten berücksichtigen. Auch wenn ein Unternehmen schon viel Erfahrung mit Akquisitionen hat, dürfen die externen Beratungskosten nicht unterschätzt werden, denn für den Unternehmenskaufvertrag wird man einen Anwalt hinzuziehen müssen und auch bei der Due Diligence werden in der Regel externe Berater, vor allem Wirtschaftsprüfer hinzugezogen. Am schwierigsten ist es, die Finanzierungskosten richtig zu planen, denn ohne die Art der Übernahme und Transaktionsstruktur im Detail geklärt zu haben, kann man hier nur grob schätzen. Auch die Steuern, die zu zahlen sind, hängen von der Gestaltung der Unternehmensübernahme ab.⁴⁹

⁴⁸ Vergl. M. Ecker, K. Mittermaier (2001) S. 346-347

⁴⁹ Vergl. M. Ecker, K. Mittermaier (2001) S. 347-348

3.1.5 Die Ablaufplanung

Erst nachdem man die grundsätzlichen Fragen ob, wie und wann man eine M&A- Aktivität durchführen sollte, beantwortet hat, stellt sich die Frage nach dem genauen Ablauf einer solchen Transaktion. Der Ablauf unterliegt dabei keinen bestimmten Regeln und ist mindestens so vielfältig wie die verschiedenen Erscheinungsformen der M&A's. Es gibt aber vor allem zwei wichtige und große Unterschiede, die herkömmliche Transaktion oder aber die Transaktion im Wege eines Auktions- (bzw. Bieter-) Verfahrens. Herkömmliche Transaktionen kommen durch einen engen und regelmäßigen Kontakt auf höherer und höchster Management Ebene oder auf Vermittlung eines M&A- Beraters zustande, und werden mit einem normalen Vertrag zwischen den beiden Unternehmen abgeschlossen. Anders Transaktionen im Wege eines Auktionsverfahren, hier bieten mehrere Unternehmen um ein Unternehmen und versuchen so den Zuschlag für die Transaktion zu erhalten.

3.1.5.1 Ablaufplanung für herkömmliche Transaktionen

Im M&A- Kontext versteht man unter herkömmlichen Transaktionen auch einen „Proprietary Deal“, bei dieser Art von Geschäft ist das eigene Unternehmen das einzige, welches das Zielunternehmen zu akquirieren versucht. In den meisten Fällen sind diese Geschäfte viel kostengünstiger und besser für das akquirierende Unternehmen, aber auch viel schwieriger zu realisieren.

Wenn der Eigner eines Unternehmens sich zum Verkauf entschließt und noch nicht mit einer Investment Bank in Kontakt getreten ist, um eine Auktionssituation zu kreieren, ergeben sich daraus mehrere Vorteile. Das Käuferunternehmen kann nicht nur Bietwettstreite umgehen, welche nur den Verkaufspreis in die Höhe treiben, sie bekommen meist auch besseren Zugang zu den Führungskräften des zu kaufenden Unternehmens, bessere finanzielle Daten und sogar strategische Pläne. Dadurch können der Kaufpreis und die zukünftigen Aussichten viel genauer abgeschätzt werden. Des Weiteren können Käufer die Bedingungen der Transaktion in Bezug auf Auszahlungsvariante, zeitlichen Ablauf, Beibehaltung einiger alter Führungskräfte mitgestalten, und machen dadurch den Eigentumsübergang oft viel leichter.

Es gibt verschiedene Arten auf den Wettbewerb beruhende Auktionen zu vermeiden, darunter das „Cold Calling“, hier versucht ein Mitarbeiter per Telefon herauszufinden ob Unternehmen an einem Verkauf oder Zusammenschluss interessiert sind, das Anheuern eines Drittunternehmens als Anrufer, hier übernimmt die Rolle des Mitarbeiters ein anderes Unternehmen, die Verwendung von Deal Brokern, bei diesem Vorgang wird versucht durch unabhängige Geschäftsvermittler mögliche Deals zu finden, oder aber es werden Investment Banken Seite des Käufers engagiert. Man sollte sich schon sehr früh in der Planungsphase Gedanken darüber machen, ob man nicht darauf zurückgreifen will. Letztendlich ist eine der besten Möglichkeiten einen „Proprietary Deal“ abzuschließen, auf Generaldirektoren- oder Vorstandslevel Gespräche mit verschiedenen Firmen zu führen. Dies führt oft zu Akquisitionen oder strategischen Allianzen, welche schlussendlich auch durchgeführt werden.⁵⁰

3.1.5.2 Die Ablaufplanung für Transaktionen im Wege des (beschränkten) Bietungs- bzw. Auktionsverfahren

Bei diesem Verfahren bemühen sich wie bereits erwähnt, mehrere Unternehmen in einer Auktion um das zum Verkauf stehende Unternehmen. Die meisten zum Verkauf stehenden Unternehmen heuern Investment Banken an, welche den Auktionsprozess einleiten, um den Verkäufer den größten Verkaufswert in einem Bieterwettstreit zu ermöglichen.

Der Ablauf einer solchen Transaktion ist üblicherweise dadurch gekennzeichnet, dass er von Investment- und Corporate Finance- Beratern oder anderen M&A- Beratern gestaltet wird. Es gibt zwar auch bei diesem Verfahren einen variierenden Ablauf, aber grundsätzlich startet der Ablauf mit dem Erstellen eines Informations-Memorandum mit den grundlegenden Informationen und Daten über das zu veräußernde Unternehmen. Danach werden potenzielle Interessenten identifiziert und angeschrieben. In diesem Schreiben steht die beabsichtigte Struktur des Deals, und der potenzielle Käufer wird gebeten, ein erstes unverbindliches Angebot abzugeben. Darüber hinaus enthält dieses Schreiben meist auch eine Geheimhaltungserklärung, die vom potenziellen Käufer unterschrieben zurückgesandt werden muss. Das erste Angebot kommt meistens im Zuge eines so genannten LOI (Letter of Intent) oder einer unverbindlichen Absichtserklärung (Proposal). Es ist wichtig, im ersten Angebot

⁵⁰ Vergl. R. Stefanovski (2007) S. 15-19

alle Grundlagen und Annahmen anzuführen, wie man zum entsprechenden Gebot gekommen ist. Vor allem sollten auch alle Bedingungen enthalten sein, die für einen Vertragsabschluss unabdingbar sind.

Danach wertet der Verkäufer alle eingegangenen Angebote aus und wählt die für ihn interessantesten Kandidaten aus. Dabei werden normalerweise die Höhe und die Seriosität des Angebots, die Art der Finanzierung des Kaufpreises, die Zukunftsentwicklung und Sicherung der Arbeitsplätze, der zeitliche Rahmen sowie die Professionalität als entscheidende Kriterien erachtet.

Die ausgewählten Kandidaten werden dann zur zweiten Gebotsrunde eingeladen und angeschrieben. Die Bieter müssen nun ein verbindliches Angebot abgeben, nachdem sie Unterlagen zur Einsichtnahme zur Verfügung gestellt bekommen haben. Des Weiteren muss den Bietern auch eine begrenzte Due diligence ermöglicht werden. Mit dem zweiten Aufforderungsschreiben wird in der Regel der erste Entwurf des Unternehmenskaufvertrages übersandt. In dieser Phase werden meist noch keine sensiblen Unternehmensdaten preisgegeben, um den Verkäufer bestmöglich zu schützen. Unter der Voraussetzung, dass die Bieter noch immer interessiert sind, müssen sie nun ein rechtsverbindliches Angebot abgeben, um weiter an der Auktion teilzunehmen. Der Kaufpreis wird gegenüber dem ersten Gebot anhand der neuen Informationen angepasst. Der Bieter wird dennoch versuchen mögliche Ausstiegsmöglichkeiten (wie zum Beispiel Genehmigung des Aufsichtsgremiums,...) einzubauen. Um seine Chancen nicht zu verringern, wird der Bieter den Entwurf des Transaktionsvertrages nur mit den unbedingten Erfordernissen ändern. Nach dem Erhalt der verbindlichen Angebote wählt der Verkäufer den bevorzugten Transaktionspartner aus, oder er versucht die Bieter untereinander zu höheren Angeboten zu treiben. Hat der Verkäufer sich schlussendlich für einen Bieter entschieden, starten die Vertragsverhandlungen. Verhandlungsteams handeln hier die Details des Transaktionsvertrages aus. Wenn der Vertrag unterschrieben ist, werden bei einer Mitarbeiterversammlung und einer Pressekonferenz die Ergebnisse bekannt gegeben. Bei börsennotierten Unternehmen hat eine Ad-hoc-Mitteilung zu erfolgen. Nach Zustimmung der Aufsichtsgremien und gegebenenfalls der Kartellbehörde wird der Vertrag wirksam, damit gehen dann auch die Gesellschaftsanteile oder die einzelnen

Vermögensgegenstände auf den Erwerber über. Es besteht aber auch die Möglichkeit eine M&A- Transaktion mit einem Closing zu beenden.⁵¹

Investment Banken sind zwar eine sehr gute Möglichkeit, Transaktionen in die Wege zu leiten, aber es können auch erhebliche Nachteile entstehen wenn sie involviert sind. Der Gewinner einer Auktion ist fast immer das höchst bietende Unternehmen, nicht immer aber ist dieses Unternehmen auch das geeignetste. Gerade dann wird es schwer, die in die Akquisition gesteckten Erwartungen zu erreichen. Man kann sehr leicht in einen „Auktionsrausch“ verfallen und dadurch oft viel zu hohe Preise für ein Unternehmen bezahlen. Investment Banken, die für den Verkäufer arbeiten, zeigen oft viel zu optimistische Aussichten für die zukünftige Firmenentwicklung, Marktentwicklung und finanzielle Leistung auf. Dies führt zu viel zu hohen Erwartungen, die nach der Akquisition oft nicht eintreten. Des Weiteren sind Investment Banken sehr geschickt darin, Informationen für den Käufer sehr gering zu halten, was ebenfalls zu überhöhten Geboten führen kann.⁵²

3.2 Die Durchführung von Mergers & Acquisitions

Nachdem man die Ziele des Mergers oder der Akquisitionen, siehe Kapitel Motive und Beweggründe von M&A Projekten und die Grundfragen der Planungstätigkeiten definiert hat, hat kommt man zur Suchphase. Auch die Suchphase ist eigentlich ein Teil der Planungsphase und wird im Kapitel Vorarbeiten, Studien und Analysen erläutert. Danach kommt es zur ersten Kontaktaufnahme, es wird versucht, das andere Unternehmen kennen zu lernen. M&A-Prozesse sind sehr komplexe Transaktionen, neben einer sorgfältigen Planung ist auch die Durchführungsphase von essentieller Bedeutung - insbesondere die Gestaltung und Verhandlung des Transaktionsvertrages und die Due Diligence. Bei der Durchführungsphase sind vor allem die folgenden Punkte von Bedeutung:

- Kontaktaufnahme
- Geheimhaltungsvereinbarungen
- Verhandlungsprotokolle
- Letter of Intent
- Option

⁵¹ Vergl. G. Picot (2005) S. 26-30

⁵² Vergl. R. Stefanovski (2007) S. 13-15

- Vorvertrag
- Due Diligence
- Unternehmensbewertung
- Verhandlung
- Vertragsabschluß und Closing

In dem Kapitel Durchführung von Mergers & Acquisitions werde ich auf die meisten dieser Punkte näher eingehen und diese genauer beschreiben.

3.2.1 Kontaktaufnahme und Kennenlernen

Nachdem man die Zieldefinition und auch den Suchprozess abgeschlossen hat, kommt man zur Phase der Kontaktaufnahme oder des Kennenlernens. Die Ansprache von potenziellen Akquisitionskandidaten gehört sicher zu jenen Bereichen eines M&A-Prozesses, die das meiste Fingerspitzengefühl verlangen. Denn die Frage nach dem Kauf eines Unternehmens kann bei den Eigentümern die unterschiedlichsten Gefühle auslösen, sei es Freude, aber auch Verwunderung, Empörung oder gar Angst sind möglich. Es muss entschieden werden, wer den Kontakt aufnehmen soll, sei es ein externer Berater oder ein Manager/Mitarbeiter des eigenen Unternehmens. Einige Punkte und Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme wurden von mir im Kapitel Ablaufplanung für herkömmliche Transaktionen mit den jeweiligen Vor- und Nachteilen genauer erläutert. Bei Unternehmen mit getrennter Management- und Eigentümerebene stellt sich die Frage, ob der Erstkontakt mit dem Management oder den Eigentümern aufgenommen werden soll. Konnte man erfolgreich erste Kontakte knüpfen, geht es im folgenden darum, sich näher kennen zu lernen und herauszufinden, ob die Transaktion oder der Zusammenschluss in die jeweils eigene Strategie passt.⁵³

3.2.2 Verhandlungen vorbereiten und durchführen

Der Übergang von der Phase der Kontaktaufnahme bis zu den Verhandlungen ist meist ein fließender. Käufer werden bei M&A-Aktivitäten versuchen, ihr Risiko zu minimieren, denn vor allem Übernahmen stellen in der Regel ein sehr hohes Investitionsrisiko dar. Versucht

⁵³ Vergl. M. Ecker, K. Mittermaier (2001) S. 350-352

wird dies mit der Due Diligence – einer Beurteilung und Prüfung der Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen einer Akquisition. Kauf- und Verkaufsprozesse im Rahmen der M&A-Transaktionen sind nur dann durchzuführen, wenn diese auch zu Wertsteigerungen im eigenen Unternehmen führen.⁵⁴

3.2.2.1 Projektorganisation für die Führung des M&A-Prozesses

Auf die Projektorganisation und das Projektteam wurde schon im Rahmen der Planungsphase eingegangen, es sei dennoch nochmals erwähnt, dass für die Führung eines M&A-Prozesses eine geeignete Projektorganisation extrem wichtig ist. Es sollte eine Gruppe aus Mitarbeitern gebildet werden, die gute Analytiker sind, und eine ausgeprägte strategische Denkweise und Verhandlungsgeschick verfügen, und gut bewerten können. Der Projektleiter dieser Task-Force sollte wenn möglich auch vom Tagesgeschäft befreit werden und der direkte Kontakt mit der obersten Geschäftsleitung muss für diesen Mitarbeiter immer gewährleistet sein.⁵⁵

3.2.3 Verhandlungen

Jeder erfolgreichen Akquisition sollte eine eindeutige Akquisitionsstrategie zugrunde liegen, sei es die Verwirklichung gemeinsamer Aktivitäten, der gewünschte Know-how-Transfer oder aber auch die Restrukturierung. Bevor man sich um das zu akquirierende Unternehmen kümmert, muss man zuerst das eigene Unternehmen und das eigene Umfeld genauestens evaluieren. Erst nachdem man so die Wertlücken und Verbesserungsmöglichkeiten herausgefunden hat, sollte man anhand dieser Auswahlkriterien den geeigneten Kandidaten suchen. Das Kernproblem, und damit auch das Erfolgsrezept dabei, ist es, geeignete Unternehmen zu finden, bei denen es möglich ist, Fähigkeiten und Wissen zu transferieren. Gerade bei der Due Diligence und den Verhandlungen muss auf dieses Problem eingegangen werden, und herausgefunden werden, ob so etwas reibungslos möglich ist. Der M&A-Prozess als solcher ist viel zu komplex, als dass er immer nach den gleichen einfachen Schritten und Sequenzen ablaufen könnte. Erste Verhandlungen müssen vor allem dazu dienen, alle Möglichkeiten wahrzunehmen, relevante Informationen zu erhalten, aber auch zu geben.⁵⁶

⁵⁴ Vergl. B. Weber (2001) S. 38

⁵⁵ Vergl. P. Gomez; B. Weber (1989) S. 46

⁵⁶ Vergl. B. Weber (2001) S. 40-41

3.2.3.1 Den Evaluationsprozess strukturieren

Während eines Übernahmeprozesses ist es zweckdienlich, den Evaluationsprozess in zwei verschiedene Phasen zu gliedern: in die Grobevaluierungsphase und in eine Phase der genauen, eingehenden Prüfung.

Phase	Inhalt	Ergebnis
Grobevaluation	Kompatibilität beurteilen, Dimensionen ausloten	Absichtserklärung, unverbindliche Offerte
Eingehende Prüfung	Due Diligence-Prüfungen, Strategische und finanzielle Evaluation	Richtofferte
Vertragsverhandlung und -vollzug	Preis-Methoden-Paket, Vertragsabwicklung	Feste Offerte Vertragsabschluß
Integration	Steuer übernehmen, Schnittstellenmanagement etablieren	Erfolg oder Misserfolg

Abb.11: Phasen des Übernahmeprozesses, M&A Verhandlungen vorbereiten und durchführen von Weber B. in *Mergers & Acquisitions*, Seite 41, Universitätsverlag Rudolf Trauner 2001, ISBN 3 85487 127 9

„Die Frage nach der richtigen Strategie bei Verhandlungen sollte man aus der Sicht des Geschäftes, aus der Sicht des Unternehmens und aus der Sicht des Eigentümers betrachten und damit die folgenden Fragen beantworten:

- *Wo konkurrieren, wie konkurrieren?*
- *Wo bestehen Wertlücken?*
- *Sind Risiko und Belohnung ausgewogen?*⁵⁷

Eine der wichtigsten Grundlagen, um erfolgreiche Verhandlungen führen zu können, sind Informationen. Mit diesen Informationen sollte man in der Lage sein, den Wert der Akquisition für das eigene Unternehmen abschätzen zu können und auch den Wert der Akquisition für die heutigen Eigner und potenzielle dritte Käufer beurteilen zu können. Man sollte die finanziellen Verhältnisse, die Strategie und die Beweggründe der Eigner genau kennen. Des Weiteren wäre es von Vorteil, mit den Informationen eine Angebotstrategie im Hinblick auf mögliche Veränderungen des Unternehmenswertes und deren Auswirkungen auf

⁵⁷ Siehe B. Weber (2001) S. 42

die Richtofferte auf Grund sich ändernder Situationen der heutigen Eigner und dritter potentieller Käufer auszuarbeiten.⁵⁸

Der Weg zum richtigen Preis für eine Akquisition führt sowohl für den Käufer als auch für den Verkäufer über die Gestaltung von Angeboten, welche meist diverse Preis-Methoden-Pakete beinhalten. Mit diesen Paketen soll sowohl die Finanzierung gesichert, der Steueraufwand möglichst niedrig gehalten und steuerplanmäßig sinnvolle Strukturen ermöglicht werden. Als einfachste und grundsätzliche Formeln für die Wertsteigerung und für den Preis kann man folgende verwenden:

Wertsteigerung durch Akquisition = Wert des kombinierten Unternehmens minus
Summe der Stand-alone-Werte.

Höchster akzeptabler Preis = Stand-alone Wert des Targets plus Wert-
steigerung durch Akquisition.

Wertsteigerung für den Käufer = Höchster akzeptabler Preis minus zu bezahlender
Preis.⁵⁹

Für eine erfolgreiche Durchführung braucht man nicht nur ein passendes Integrationskonzept, man braucht vor allem auch Mitarbeiter, die diese Umsetzungsprojekte möglichst rasch durchsetzen können.

3.2.4 Vereinbarungen im Rahmen der Verhandlungsphase

Die erste Verhandlungsrunde in einem M&A-Prozess beginnt, sobald der Verkäufer entschieden hat sein Unternehmen auf den Markt zu bringen, und der Käufer beginnt, ein gewisses Interesse am Kauf zu zeigen. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass ein Verkauf, Kauf oder Zusammenschluss zustande kommt. Es zeigt nur, dass beide Unternehmen daran

⁵⁸ Vergl. T. Copeland; T. Koller ; J. Murrin (1995) S. 451

⁵⁹ Vergl. B. Weber (2001) S. 46

interessiert sind, mehr von einander zu erfahren und zu lernen. Dennoch treffen die Verhandlungspartner häufig verbindliche oder unverbindliche Vereinbarungen vor dem eigentlichen Vertragsabschluß, dies geschieht zur Absicherung von Risiken oder aber auch zur Bindung einzelner Verhandlungspartner. Diese Vereinbarungen nennt man Vertraulichkeitserklärung (Geheimhaltungsabkommen), Verhandlungsprotokoll, Letter of Intent (LOI), Option oder auch Vorvertrag. Im folgenden Abschnitt werden all diese Vereinbarungen kurz beschrieben.

3.2.4.1 Geheimhaltungsabkommen

Jeder Unternehmenseigentümer, der potenziell an einem Verkauf seines Unternehmens interessiert ist, ist natürlich auch daran interessiert, dass so wenig Informationen (seien es Finanzdaten, wie auch Eigentümer spezifische Daten) wie möglich von seinem Unternehmen der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Außerdem muss sichergestellt werden, dass nach einem möglichen Scheitern der Verhandlung, diese Informationen nicht gegen das eigene Unternehmen verwendet werden können. Um dieses Risiko zu minimieren, werden Geheimhaltungsabkommen oder Vertraulichkeitserklärungen (Confidentiality oder nondisclosure agreements) getroffen und gestaltet. Diese beinhalten normalerweise eine Vielzahl von Schutzvorkehrungen für den Verkäufer, wie z.B. Schutz gegen das Abwerben wichtiger Mitarbeiter, Einschränkung in der Verwendung aller, vertraulichen Produktinformationen, Verbote der Weitergabe aller Informationen, die während des Verhandlungsprozess erfahren wurden, usw..

Diese Abkommen gelten üblicherweise für einen Zeitraum zwischen 24 und 48 Monaten.⁶⁰

„Da bei einer Verletzung der Vertraulichkeitserklärung oft der Eintritt eines Schadens nur schwer nachweisbar ist, sollten etwaige Verletzungen mit einer Konventionalstrafe sanktioniert werden.“⁶¹

⁶⁰ Vergl. R. Stefanovski (2007) S. 28

⁶¹ Siehe E. Chapulsky, G. Schmidsberger (2001) S. 173

3.2.4.2 Verhandlungsprotokoll

Ein Verhandlungsprotokoll hält die Teilergebnisse von Verhandlungen fest, ohne aber eine Einigung des Vertragsabschlusses herbeizuführen.⁶²

3.2.4.3 Absichtserklärung oder Letter of Intent (LOI)

Ebenfalls zu Beginn der Verhandlungen steht eine schriftliche Interessensdokumentation oder Absichtserklärung (Letter of Intent). Diese LOI's beinhalten normalerweise eine Vielzahl von Punkten, darunter potenzielle Kaufpreise, ein Abriss der Informationen, die man braucht, um das Zielunternehmen angemessen abschätzen zu können, den groben Zeitplan, interne, externe und behördliche Genehmigungen, die gebraucht werden, um den Deal abzuschließen, wie die Finanzierung vonstatten gehen soll, eine Perspektive für die übernommenen Mitarbeiter und eine Klausel die besagt, dass die Absichtserklärung in dieser Phase noch nicht rechtlich bindend ist.⁶³ Mit dem LOI werden normalerweise die formalen Verhandlungsprozesse eröffnet. Es stellt sich auch die Frage, ob man zuerst den Kaufvertrag aufsetzt, oder diesen erst nach der Due Diligence ausformuliert. Eine frühe Due Diligence hilft vor allem dem Käufer, der das Zielobjekt dann viel genauer abschätzen kann. In einem LOI sollte man festhalten, dass eine rechtliche Bindung nicht gewollt und der endgültige Vertragsabschluss von der abschließenden Einigung über alle noch zu regelnden Punkte abhängig ist.⁶⁴

3.2.4.4 Option

Anders als der als reine Absichtserklärung abgegebene LOI werden Optionen als vertraglich bindend angesehen. Optionen geben einem Vertragspartner die Möglichkeit, den Vertragsabschluß durch eine einseitige Erklärung herbeizuführen, zum Beispiel den Kauf oder Verkauf eines Unternehmens. Durch die Abgabe einer Optionserklärung erlangt ein Vertrag seine endgültige Wirksamkeit.⁶⁵ Optionen werden in der Praxis verwendet, um einen Vertragspartner zu binden, obwohl noch bestimmte Überprüfungen (z.B. Due Diligence)

⁶² Vergl. E. Chapulsky, G. Schmidberger (2001) S. 173

⁶³ Vergl. R. Stefanovski (2007) S. 39

⁶⁴ Vergl. M. Ecker, K. Mittermaier (2001) S. 352-354

⁶⁵ Vergl. G. Picot (2005) S. 136

durchgeführt werden müssen. Dies soll verhindern, dass das zu prüfende Unternehmen nach der Due Diligence, die erhebliche Kosten für das andere Unternehmen verursacht hat, aussteigt.⁶⁶

3.2.4.5 Vorvertrag

Vorverträge begründen eine Verpflichtung zum Abschluss eines Hauptvertrages, der nur noch nicht abgeschlossen werden kann, weil manche als klärungsbedürftig erachtete Punkte noch offen sind. Aus einem Vorvertrag, wenn die wesentlichen Punkte für die Wirksamkeit erfüllt sind, entstehen anders als bei einem LOI schon Erfüllungsansprüche. Deshalb sollte man mit diesem Instrument sehr zurückhaltend umgehen.⁶⁷

„Aufgrund des Erfordernisses, bereits die wesentlichen Punkte des Hauptvertrages in den Vorvertrag aufzunehmen, sind Vorverträge im Zusammenhang mit Unternehmenskäufen von geringer praktischer Bedeutung.“⁶⁸

3.2.5 Due Diligence

Der Erwerb eines Unternehmens wird vor allem mit strategischen Vorteilen in Verbindung gebracht, dabei sollten die Unternehmensstruktur und die bereits vorhandenen Marktbeziehungen ohne große Veränderungen übernommen werden können. Oft sind es aber auch Möglichkeiten wie fehlendes Know-how, Patente oder Lizenzen oder aber auch spezielles Personal, die ein Unternehmen zu M&A- Aktivitäten treiben. All diese positiven Aspekte von Transaktionen kann man nur erreichen, wenn man eine sorgfältige Planungsphase hatte, und das Zielunternehmen genauestens untersucht hat. Die Untersuchung eines Unternehmens nennt man auch „Due Diligence“. Sie wird von fachkundigen Mitarbeitern (der Bereiche Rechnungswesen, Personal, Steuern, Recht und Vertrieb) und auch externen Beratern (Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten und Investmentbankern) durchgeführt.

⁶⁶ Vergl. E. Chapulsky, G. Schmidsberger (2001) S. 174-175

⁶⁷ Vergl. G. Picot (2005) S. 137

⁶⁸ Siehe E. Chapulsky, G. Schmidsberger: (2001) S. 174

„Der Begriff „Due Diligence“ bedeutet wörtlich übersetzt „erforderliche, angemessene Sorgfalt“ und ist im US-amerikanischen Kapitalmarkt- und Anlageschutzrecht begründet.“⁶⁹

Im Großen und Ganzen versteht man unter diesem Begriff die sorgfältige Analyse und Beurteilung eines Unternehmens im Zuge einer M&A-Transaktion, sei es ein Kauf beziehungsweise Verkauf, eine Fusion, ein Joint Venture oder jede andere Form der Partnerschaft.

„Die Due Diligence beinhaltet folgende zwei Aussagen:

- Due Diligence ist ein Begriff, der im Zusammenhang mit einer bestimmten geschäftlichen Transaktion – meistens ein Kauf, aber auch im Rahmen einer Kreditgewährung – benutzt wird.*
- Due Diligence beinhaltet die Durchführung von bestimmten Untersuchungen mit dem Ziel, die für eine beabsichtigte Transaktion wesentlichen Einflussfaktoren für die Entscheidung aufzuzeigen, ob die Transaktion durchgeführt werden soll und wenn ja, zu welchen Bedingungen.“⁷⁰*

Diese Untersuchungen dienen vor allem dazu, mögliche Chancen und Risiken einer Transaktion noch vor Unterzeichnung eines Kaufvertrages aufzudecken, sie dienen aber nicht zur Bewertung des Zielobjektes. Die Risiken sollten nach der Wahrscheinlichkeit ihres Eintreffens abgeschätzt werden, und können je nach ihrer Art und Wesentlichkeit zu einem gänzlichen Scheitern der Transaktion (solche gravierenden Risiken nennt man Deal Breaker), zu einer Änderung des Vertrages oder zu einer Reduktion des Kaufpreises führen. Die Due Diligence umfasst normalerweise das komplette Unternehmen und all seine Funktionen, kann aber auch nur einzelne Unternehmensbereiche betreffen. Es ist von Vorteil, während der Due Diligence ein Unternehmen in den einzelnen Teilgebieten zu betrachten, wobei jedes von speziellen Experten untersucht wird. Wie wichtig ein bestimmtes Gebiet ist, hängt von den Interessen der jeweiligen Investoren oder aber von der Art des Zielunternehmens ab. Des Weiteren hängt Art und der Umfang der Due Diligence davon ab, ob ein Unternehmen ein langfristiges oder nur ein kurzfristiges Engagement plant.⁷¹ Die folgende Abbildung zeigt eine in der Praxis übliche Einteilung:

⁶⁹ Siehe I. Benedek (2001) S. 59

⁷⁰ Siehe S. Ganzert, L. Kramer (1995) S. 577

⁷¹ Vergl. I. Benedek (2001) S. 59-63

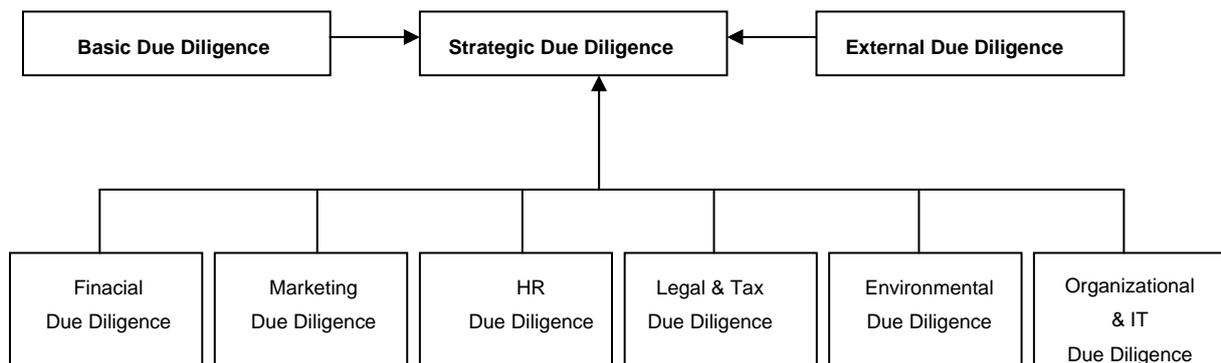


Abb.12: Teilbereiche und Struktur einer Due Diligence, Handbuch Mergers & Acquisitions, 3. Auflage Seite 7 von Gerhard Picot, Schäffer-Poeschel Verlag 2005 ISBN-10: 3-7910-2363-2

Zeitlich gesehen sollte man mit den Due Diligence Reviews schon in den frühen Stadien der Verhandlungsphase beginnen, um mögliche Deal Breaker schnellstmöglich zu identifizieren.

In den nächsten Abschnitten werde ich kurz auf die einzelnen Teilbereiche eingehen und sie genauer erklären.

3.2.5.1 Basic und External Due Diligence

Bei der Basic Due Diligence geht es vor allem darum, Grunddaten zu sammeln, diese Informationen werden wenn möglich schon vor der eigentlichen Due Diligence zusammengetragen. Im Detail handelt es sich um die Rechtsform und den Sitz der Gesellschaft, Ansprechpartner, Namen der Vorstände, Beschreibung der Gesellschaftstätigkeit und kurze Geschichte des Unternehmens. Darüber hinaus sollten auch der Gesellschaftsvertrag, Image/Ruf der Gesellschaft und die Gründe für den Unternehmensverkauf genauer betrachtet werden. Die externe Due Diligence befasst sich im Wesentlichen mit der Entwicklung der gesamtwirtschaftlichen Rahmendaten, also mit Faktoren außerhalb des Einflussbereiches von Ziel- und Käuferunternehmen. Im Detail geht es um Analysen der volkswirtschaftlichen Lage, der demographischen Struktur, der Infrastruktur und der gesellschafts-, steuer- und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen des Landes, in dem das Zielunternehmen tätig ist.⁷²

⁷² Vergl. G. Picot (2005) S. 295-297

Zusammengefasst kann man sagen, dass es sich bei der Basic und External Due Diligence nur bedingt um Teilgebiete der echten Due Diligence handelt, da die meisten Daten entweder bereichsübergreifend sind, oder aber auch schon bevor der eigentlichen Due Diligence analysiert werden können.

3.2.5.2 Finacial Due Diligence

Bei der Finacial Due Diligence werden vor allem Informationen zur wirtschaftlichen beziehungsweise finanziellen Situation des Zielunternehmens beschafft, es sollen alle möglichen finanziellen Risiken, die sich aus der Transaktion ergeben, analysiert werden. Dabei wird sich gestützt meist auf Daten des externen Rechnungswesens (Bilanz bzw. Gewinn- und Verlustrechnung). Zu den Experten im eigenen Unternehmen werden zur Durchführung meist noch externe Wirtschaftsprüfer hinzugezogen.⁷³ Die Untersuchung im Bereich der Finanzsituation umfasst gewöhnlich eine Analyse der Finanzdaten der Vergangenheit, der Gegenwart und Budgets der nahen Zukunft, eine Analyse von Abweichungen und negativen Entwicklungen, eine Aufstellung eines bereinigten ordentlichen Ergebnisses ohne Berücksichtigung von außerordentlichen Ereignissen und die Prüfung der Finanzdaten auf ihre Plausibilität.⁷⁴ Des Weiteren wird während der Financial Due Diligence evaluiert, wie viel für das Zielunternehmen bezahlt werden soll, und es wird eine Abschätzung wie viel das Unternehmen nach der Transaktion für das eigene Unternehmen wert ist erstellt. Deshalb ist die Financial Due Diligence häufig der Mittelpunkt der gesamten Due Diligence.⁷⁵

3.2.5.3 Marketing Due Diligence

Die Aufgabe der Marketing Due Diligence ist es, eine Verbindung der vergangenheitsorientierten Financial Due Diligence und den zukünftigen Erfolgsstrategien zu erstellen. Die generelle Zielsetzung der Marketing Due Diligence lässt sich am besten mit folgendem Zitat definieren:

⁷³ Vergl. G. Picot (2005) S. 298-301

⁷⁴ Vergl. I. Benedek (2001) S. 72-76

⁷⁵ Vergl. R. Stefanovski (2007) S. 66

„Zielsetzung der Marketing Due Diligence ist das Aufdecken der unternehmens- und marktbezogenen Chancen und Risiken, die die zukünftige Entwicklung des Unternehmens bestimmen und damit den Akquisitionserfolg der Transaktion absichern.“⁷⁶

Analysiert werden die allgemeine Marktsituation, die Marktposition, Produktpalette, Produktionsverfahren, Produktlebenszyklus und die Konkurrenzsituation des Unternehmens, wie aber auch die Absatzmöglichkeiten und die Rohstoffverfügbarkeit. Es werden die aktuellen Daten und die zukünftigen Prognosen, die sich aus der Unternehmensstrategie ergeben, miteinbezogen. Nach der Marketing Due Diligence soll das Unternehmen über folgende Daten verfügen können:

- Analyse des Marktes, der Wachstumsmöglichkeiten und des Wettbewerbes
- Entwicklung der Marktanteile
- Faktoren der zukünftigen Marktentwicklung
- Entwicklung des Zielunternehmens im Vergleich zur allgemeinen Entwicklung der Branche
- Analyse der Organisation des Vertriebes
- Analyse der Hauptkunden
- Analyse der Marketing- und Preisstrategie⁷⁷

Es geht auch darum, Schlüsse ziehen zu können, was das Unternehmen an sich oder mit dem eigenen Unternehmen zusammen leisten kann. Deshalb ist von Bedeutung, dass im Zuge der Marketing Due Diligence das eigene strategische Marketingpersonal involviert ist.

3.2.5.4 Human Resources Due Diligence

Bei der Human Resources (HR) Due Diligence geht es nicht nur darum, das Personal des Zielunternehmens zu analysieren und zu bewerten, es geht auch darum eine Analyse der Unternehmenskultur zu erstellen. Die eigenen HR-Mitarbeiter sollten soviel Zeit wie möglich bei dem Zielunternehmen verbringen, um beurteilen zu können, ob die beiden Unternehmenskulturen vereinbar sind. Extrem wichtig wird dies vor allem, wenn es sich um

⁷⁶ Siehe G. Picot (2005) S. 301

⁷⁷ Vergl. I. Benedek (2001) S. 67-70

multinationale Transaktionen handelt.⁷⁸ In der Regel jedoch kommt der HR Due Diligence noch nicht die Bedeutung zu, die ihr zusteht und sie wird meist etwas vernachlässigt. Nur wenn das wesentliche Kapital einer Gesellschaft die Mitarbeiter (z.B. im Dienstleistungsbereich) sind, wird die HR Due Diligence als besonders wichtig erachtet und kann dann auch über das Gelingen oder Scheitern einer Transaktion entscheiden. Die Bedeutung, die man ihr zumessen sollte, kann man am besten mit folgendem Zitat von Aldering und von Hutton beschreiben:

„ Die Führungsqualifikation des Managements und die Qualifikation der Mitarbeiter, die Unternehmenskultur, die Loyalität und damit eingehend die Fluktuationsgefährdung der Führungskräfte und Mitarbeiter, insbesondere deren Auseinandersetzung mit der Akquisition bzw. die persönliche Einstellung zum Merger- oder Integrationsprozess sind letztlich wesentliche Faktoren, die über den Erfolg oder Misserfolges eines Unternehmenszusammenschlusses entscheiden.“⁷⁹

3.2.5.5 Legal und Tax Due Diligence

3.2.5.5.1 Legal Due Dilligence

In der Regel wird die Legal Due Diligence von Rechtsanwälten durchgeführt, neben der Beurteilung der rechtlichen Situation des Zielunternehmens müssen diese auch noch alle weiteren juristischen Aspekte einer Transaktion, wie das Aufsetzen des Vertrages, betreuen. Die Legal Due Diligence umfasst die rechtliche Basis und dabei werden die unternehmens-internen (gesellschaftsrechtliche, vermögensrechtliche und vertragsrechtliche Belange) und – externen (Verträge mit Kunden und Lieferanten, Miet und Pachtverträge, Kooperationen und Allianzen, Gewährleistungs- und Garantievereinbarungen) Rechtsstrukturen genau analysiert.⁸⁰

⁷⁸ Vergl. R. Stefanovski (2007) S. 63-64,

⁷⁹ Siehe Aldering, Freiin von Hutten (1999) S. 316

⁸⁰ Vergl. G. Picot (2005) S. 310-311

3.2.5.5.2 Tax Due Diligence

Die Tax Due Diligence wird in der Regel von Wirtschaftsprüfern durchgeführt, sie wird meist zeitgleich mit der Financial Due Diligence durchgeführt. Es wird hierbei die aktuelle steuerliche Situation des Zielunternehmens genauer unter die Lupe genommen.

„Bei der Tax Due Diligence geht es um zwei voneinander völlig unabhängige Aufgabenstellungen: erstens um die steuerlich optimale Gestaltung der Akquisition für Käufer und Verkäufer und zweitens um den Schutz des Käufers vor steuerlich begründeten finanziellen Risiken aus der Vergangenheit“⁸¹

3.2.5.6 Environmental Due Diligence

Der Environmental Due Diligence Review beschäftigt sich mit möglichen Umweltrisiken, die für den Erwerber zu Belastungen führen können. Als Ziel wird die Identifizierung aller zukünftigen finanziellen Auswirkungen bezüglich Produkte, Verfahren und Investitionen des Unternehmens gestellt. Aufgrund der Aktualität der Umweltgesetze und Vorschriften sollte die Environmental Due Diligence nur von Fachleuten durchgeführt werden. Aufgedeckte Umweltrisiken werden meist zu einem Deal Breaker, da sie mit enormem finanziellem Aufwand verbunden sind, und sich ihre Auswirkungen nur sehr schwer kalkulieren lassen.⁸²

3.2.5.7 Organizational und Technical Due Diligence

Bei diesem Bereich der Due Diligence geht es vor allem um eine Analyse der Organisation, ob diese zweckmäßig und wirtschaftlich ist, und um eine Analyse der technischen Ausstattung (Alter der technischen Ausstattung, Stand der Automatisierung, angemessene Informationstechnologie, usw.). Im Großen und Ganzen geht es im Zuge der Technical und Organizational Due Diligence um die technische Ausstattung, die vorhandenen Wartungsverträge, die Software-Kompatibilität zum eigenen Unternehmen, den Datenschutz und der Zugriffsberechtigungen, aller technische Möglichkeiten, die Qualität der Managementsysteme und um eine Abschätzung der möglichen Integrationskosten.⁸³

⁸¹ Siehe G. Picot (2005) S. 311

⁸² Vergl. I. Benedek (2001) S. 80-81

⁸³ Vergl. I. Benedek (2001) S. 78-80

3.2.5.8 Zusammenfassung und Due Diligence Report

Nachdem alle Ergebnisse der einzelnen Bereiche erfasst wurden, werden diese in einem Due Diligence Report zusammengefasst. Dieser Report gilt als einer der wichtigsten Entscheidungsgrundlagen, ob eine Transaktion stattfindet oder nicht. Ob alle Teilgebiete einzeln aufscheinen oder als einheitlicher Bericht, in dem alle Ergebnisse zusammengefasst werden, hängt vom jeweiligen Unternehmen ab. Mit Ausnahme von feindlichen Übernahmen, bei denen eine Due Diligence unmöglich ist, sollte sie bei jedem M&A-Projekt durchgeführt werden. Durch die systematische und genaue Prüfung während eines Akquisitionsprozesses kann die Gefahr von überhöhten Kosten und somit von einem Misserfolg deutlich reduziert werden.

3.2.6 Unternehmensbewertung

Die Unternehmensbewertung dient dazu, einen eindeutigen Kaufpreis oder den genauen Tauschwert für ein Unternehmen zu ermitteln. Die Transaktion wird dahingehend bewertet, inwieweit sie das Vermögen des Eigentümers verbessert. Um einen genauen Preis zu ermitteln, verwenden Unternehmen meist eine oder mehrere der folgenden Methoden: Discounted-Cash-flow-Methode, Market-based-Methode, Ertragswert-Methode oder Multiplikator-Methode (vor allem bei Fusionen). Ich werde im Rahmen dieser Diplomarbeit aber nicht näher auf die verschiedenen Unternehmensbewertungsmethoden eingehen, da diese keine Relevanz für das praktische Beispiel haben werden. Der absolute Kaufpreis hängt sehr häufig auch von den strategischen Zielen und Vorstellungen ab und kann deshalb oft wesentlich über den ermittelten Werten liegen.

3.2.7 Abschließende Verhandlung

Klassische Verhandlungspunkte, die im Anschluss an die Due Diligence finalisiert werden müssen sind der Kaufpreis, die Bezahlungsvariante, die genaue Definition was alles gekauft wird, welche Unsicherheiten vorhanden sind und die genaue rechtliche Ausgestaltung des Vertrages. Nachdem eine Verhandlungsstrategie erarbeitet ist, muss man alle Verhandlungspunkte noch einmal durchgehen und die „Deal Breaker“ identifizieren. Man

sollte auch immer verschiedene Szenarien durchspielen, falls nicht alle Verhandlungspunkte erreicht werden können. Auch die Zusammensetzung des endgültigen Verhandlungsteams und der Verhandlungsort müssen noch vor den abschließenden Verhandlungen geklärt werden. Wann Rechtsanwälte zu den Verhandlungen hinzugezogen werden, ist von Fall zu Fall verschieden, spätestens jedoch bei der Erstellung und Übergabe des Vertragsentwurfes sollten sie anwesend sein.⁸⁴ Verhandlungen sollen natürlich von der besten möglichen Alternative für beide Unternehmen getrieben werden. Man sollte sich immer an den vorher festgelegten Werten orientieren, und die Verhandlungen in diese Richtung gehend rational und strategisch gestalten. Oft aber werden Verhandlungen auch durch irrationale Faktoren beeinflusst, manchmal sogar dadurch entschieden. Daraus kann man eine Folge von Verhandlungsfallen ableiten, denen sich ein Unterhändler immer bewusst sein sollte.⁸⁵

3.2.7.1 Die Verhandlungsfallen

Die folgende Verhandlungsfallen kommen bei M&A-Transaktionen am ehesten vor und diese sollte man bei möglichst vermeiden. Unter einer Eskalationsfalle versteht man das irrationale Weiterstreben über die ursprünglich gesetzten Ziele hinaus, auch wenn man damit keinen Vorteil mehr erreichen kann. Bei einer Stück-für-Stück-Falle gibt man ohne Kenntnis über den Ausgang der Verhandlung, Stück-für-Stück mehr Zugeständnisse ab. Bei einer Affektionsfalle lassen sich Unternehmen von den präsentierten Ergebnissen blenden. Wenn man nicht nach zusätzlichen Informationen und Daten strebt, sondern sich nur auf die bereits vorhandenen stützt, befindet man sich sehr schnell in einer sogenannten Komfortfalle. Zur Perspektivenfalle kommt es, wann man sich nur auf die eigenen Perspektiven konzentriert und komplett die des Gegenübers vernachlässigt. Bei der Selbstüberschätzungsfalle verfolgt ein Unternehmen zu selbstsicher nur Szenarien, die einen eigenen Vorteil bringen. Das Beharren und Festhalten auf veraltete und unerhebliche Informationen, wie zum Beispiel erste Preisindikationen, führt schnell in eine Ankerungs- oder Relationsfalle. Wenn einfach nur nach den eigenen Vorteilen auf Kosten der anderen Partei gestrebt wird, ohne aber auf Gelegenheiten einzugehen, bei denen für beide Parteien Nutzen gegeben ist befindet man sich in einer Mehrwertfalle.

⁸⁴ Vergl. M. Ecker, K. Mittermaier (2001) S. 356-359

⁸⁵ Vergl. B. Weber (2001) S. 48

In der Praxis sind die am häufigsten auftretenden Fallen bei Verhandlungen die Relations-, die Eskalations- und die Mehrwertfallen. Zur Relationsfalle kommt es vor allem, wenn eine Partei eine Preisvorstellung durchsetzen will, deren Bezug nicht mehr in Frage gestellt wird. Zur Eskalationsfalle kommt es dann, wenn eine Partei für einen bei Verhandlungen extrem hochgetriebenen Preis den Zuschlag bekommt. Die Mehrwertfalle tritt dann auf, wenn eine Partei so auf die eigenen Verhandlungsvorteile bezogen ist, dass sie nicht merkt, dass für die andere Partei gar keine Vorteile am Geschäft mehr vorhanden sind, und deshalb das komplette Geschäft nicht zustande kommt.⁸⁶

3.2.7.2 Verschiedene Alternativen und Interessen bei Verhandlungen

Bazerman und Neale vertreten in ihrem Werk *Negotiating Rationally* (1992) die Ansicht, dass bei jedem rationalen Verhandlungsprozess zwei kritische Komponenten vorhanden sind. Erstens sollte ein Unterhändler für beide Parteien alle Alternativen sowie die Interessen und Prioritäten der beiden Parteien objektiv beurteilen, und dann die Verhandlung nach seinen Erkenntnissen strukturieren. Zweitens muss dieser Unterhändler in der Lage sein, durch Kenntnis von den integrativen und distributiven Verhandlungsketten, den zur Verfügung stehenden Ressourcenkuchen und seinen Anteil zu vergrößern. Die beiden Autoren kommen somit zur Tabelle für erfolgskritische Aspekte im Verhandlungsprozess.⁸⁷

Schritt # 1	Eigene Alternativen?	Beurteilen der eigenen Alternativen für den Fall, dass kein Abschluss zustande kommt.
Schritt # 2	Alternativen des Verhandlungspartners?	Einschätzen der Alternativen des Verhandlungspartners, für den Fall, dass kein Abschluss zustande kommt.
Schritt # 3	Welches sind die Kernpunkte in der Verhandlung?	Herausarbeiten der Kernpunkte.

⁸⁶ Vergl. B. Weber (2001) S. 48-49

⁸⁷ Vergl. B. Weber (2001) S. 50-51

Schritt # 4	Relative Bedeutung der eigenen Interessen?	Setzen der eigenen Prioritäten.
Schritt # 5	Relative Bedeutung der Interessen des Verhandlungspartners?	Einschätzen der Prioritäten des Verhandlungspartners.
Schritt # 6	Wie groß ist der Verhandlungsspielraum?	Beurteilen des maximalen Kaufpreises und des minimalen Verkaufspreises.
Schritt # 7	Wo sind die Trade-offs?	Identifizieren der integrativen Verhandlungsgebiete.
Schritt # 8	Wo sind die eigenen Grenzen?	Durchführen des "Fallentestes".
Schritt # 9	Wo sind die Grenzen des Vertragspartners?	Simulieren des "Fallentestes".

Abb.13: Erfolgskritische Aspekte im Verhandlungsprozess; M&A Verhandlungen vorbereiten und durchführen von Weber B. in *Mergers & Acquisitions*, Seite 50, Universitätsverlag Rudolf Trauner 2001, ISBN 3 85487 127 9

„Ein guter Unterhändler weiß, dass das Verhandlungsziel die Besserstellung gegenüber dem Zustand ohne diesen Verhandlungsabschluss sein muss und nicht irgendein Vertrag. Rationales und strategisches Verhandeln beinhaltet deswegen im wesentlichen, das überragende Ziel zu kennen und im Auge zu behalten und die Alternativen, Kernfragen, Prioritäten und Abtauschmöglichkeiten herauszuarbeiten.“⁸⁸

⁸⁸ Siehe B. Weber (2001) S. 51

3.2.8 Abschluss

Nach dem Due Diligence Prozess und den erhaltenen internen Genehmigungen kann der Unternehmenskaufvertrag oder der Vertrag zum Unternehmenszusammenschluss von externen oder internen Rechtsanwälten aufgesetzt werden. In diesen Verträgen findet man üblicherweise die Definitionen aller Bedingungen und Konditionen, eine genaue Angabe über die Eigentümer des Unternehmens, den genauen Kaufpreis, entweder als Betrag oder in Aktien, Garantien und Zusicherungen von Käufer und Verkäufer, die genaue Entschädigung für den Verkäufer, usw.. Mit den aufgesetzten Verträgen steht der Finalisierung der Transaktion fast nichts mehr im Weg, und der Käufer, oder die zusammengeschlossenen Unternehmen können sich der Unternehmensintegration widmen. Dennoch, bevor es zur Unternehmensintegration kommt, wird der Zusammenschluss oder Kauf wenn es sich um eine größere Transaktion handelt, noch von unterschiedlichen Stellen kontrolliert.

3.2.9 Zusammenschlusskontrolle und behördliche Richtlinien

Da die Größe der Transaktionen und Fusionen zunimmt, müssen auch immer mehr vor ihrem Vollzug bei den verantwortlichen Kartellbehörden angemeldet und genehmigt werden. Deshalb ist das Recht der Zusammenschlusskontrolle für die Planung und vor allem die Durchführung von Mergers & Acquisitions von immenser Bedeutung. Wenn möglich sollten die kartellrechtlichen Fragen schon so früh wie möglich in den Prozess mit eingebunden werden.

„Sinn und Zweck der Fusionskontrolle ist insbesondere, die Institution Wettbewerb zu schützen und damit auch zu fördern; dieser ist Voraussetzung für Privatautonomie und zugleich Instrument des Verbraucherschutzes und bringt nach allgemeiner Überzeugung auch günstige gesamtwirtschaftliche Auswirkungen mit sich.“⁸⁹

Wird ein Unternehmen aufgrund der Transaktion oder Fusion Markt beherrschend, muss überlegt werden, ob ein Verkauf von bestimmten Anteilen oder kritischen Geschäftsbereichen möglich ist, um doch noch die Genehmigung zu erhalten. Es muss weiters geklärt werden, ob alle Teile des Zielunternehmens gekauft werden können und nicht nach dem Kauf wieder veräußert werden müssen. Dies ist insbesondere dann zu beachten, wenn man einen für den

⁸⁹ Siehe N. Nagele (2001) S. 218

Käufer besonders wichtigen Bereich wieder abgeben muss. Die Zusammenschlusskontrolle ist darauf gerichtet, funktionierenden Wettbewerb zu erhalten, indem sie Zusammenschlüsse verhindert, die auf einem der betroffenen Märkte zur Entstehung oder Verstärkung einer marktbeherrschenden Stellung führen können. Seit 1990 sind Zusammenschlüsse von gemeinschaftsweiter Bedeutung bei der Europäischen Kommission in Brüssel anzumelden, die nationalen Kartellbehörden haben bei größeren internationalen Transaktionen seitdem kein Mitspracherecht mehr. Erst wenn Transaktionen nicht in das Aufgabengebiet der Europäischen Kommission fallen, müssen diese durch die jeweiligen nationalen Kartellbehörden behandelt werden. Bei Fusionen und Transaktionen, die Europa und die USA betreffen, wie der Merger von Alcatel und Lucent, müssen die Kartellrechtsberater eng zusammenarbeiten, insbesondere wenn globale Märkte betroffen sind. Bis 2004 wurden 2559 Zusammenschlussvorhaben bei der Europäischen Kommission angemeldet und nur 18 wurden untersagt, in 174 Fällen mussten Auflagen erfüllt werden, damit die Genehmigung erteilt wurde.⁹⁰

3.2.9.1 Europäische Zusammenschlusskontrolle

Aufgabe der Fusionskontrolle ist wie schon erwähnt die Veränderungen in Märkten zu überwachen und, wenn notwendig, diese zu regulieren. Wenn das Wachstum eines Unternehmens jedoch nicht durch Veränderung der externen Unternehmensstruktur, sondern nur durch internes Wachstum, Vereinbarungen oder Absprachen kommt, dann ergibt sich daraus kein Handlungsbedarf für die Europäische Zusammenschlusskontrolle. Für die Europäische Fusionskontrolle sind also nur Fusionen oder der Erwerb von Unternehmen von Bedeutung. Der Europäischen Zusammenschlusskontrolle unterliegen Unternehmenszusammenschlüsse, wenn die beteiligten Unternehmen weltweit einen Umsatz von akkumuliert mehr als 5 Mrd. Euro und mindestens zwei der beteiligten Unternehmen einen Umsatz im EU-Raum von mehr als 250 Millionen Euro erzielt haben. Für die Beurteilung von Zusammenschlussvorhaben geht es vor allem um die marktbeherrschende Stellung, diese wird erreicht, wenn ein Unternehmen eine Machtstellung erreicht in der es im Grossen und Ganzen unabhängig von ihren Wettbewerbern, Abnehmern und Verbrauchern operieren kann. Bei Marktanteilen von in etwa 40 Prozent beginnt der Bereich, in dem man mit Sicherheit mit Problemen beim Zusammenschluss von Unternehmen rechnen kann. Spätestens nach dem

⁹⁰ Vergl. G. Picot (2005) S. 353-354

bindenden Vertragsabschluss oder der Veröffentlichung des Zusammenschlusses oder Erwerbes muss diese bei der Europäischen Fusionskontrolle angemeldet werden. Dennoch ist es ratsam, wenn man mit Problemen rechnet, so früh wie möglich mit der Vorbereitung zur Anmeldung zu beginnen und mit der Kommission in Kontakt zu treten. Ohne Freigabe dürfen Fusionen und Transaktionen mit gemeinwirtschaftlicher Bedeutung nicht vollzogen werden, Strafen können ein Ausmaß von bis zu zehn Prozent des von den beteiligten Unternehmen erzielten Gesamtumsatzes erreichen. Durch Zusagen von den beteiligten Unternehmen, wie zum Beispiel das Versprechen problematische Geschäftsbereiche nach Vollzug zu veräußern, konnten in der Vergangenheit einige Problemfälle doch noch durchgeführt werden.⁹¹

3.2.9.2 US-Zusammenschlusskontrolle

Auch für die U.S. Behörden geht es darum, Mergers & Acquisitions zu verhindern, die den Wettbewerb deutlich verringern und zu höheren Preisen, schlechterer Qualität oder weniger Innovation führen können. Nach dem Hart-Scott-Rodino Act vom Jahr 1976 muss die U.S. Federal Trade Commission (FTC) von Fusionen und Transaktionen ab einer gewissen Größe verständigt werden. Wie in Europa kann auch die FTC diese Merger verhindern, oder aber durch gewisse Auflagen genehmigen.⁹²

3.2.9.3 Sarbanes-Oxley

Neben den Zusammenschlusskontrollen gibt es noch weitere gesetzliche Richtlinien, die bei der Durchführung von Mergers & Acquisitions beachtet werden müssen. Der Sarbanes-Oxley Act of 2002 ist ein US-Gesetz zur verbindlichen Regelung der Unternehmensberichterstattung und wurde nach den Bilanzskandalen von Unternehmen wie Enron oder Worldcom erlassen. Ziel des Gesetzes ist es, das Vertrauen der Anleger in die Richtigkeit und Verlässlichkeit der veröffentlichten Finanzdaten von Unternehmen wiederherzustellen. Das Gesetz gilt für inländische und ausländische Unternehmen die an der US-Börse notiert sind, sowie für deren Tochterunternehmen. Dabei wird jeder Jahresbericht durch die Geschäftsführung und Wirtschaftsprüfer auf die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems für die Rechnungslegung

⁹¹ Vergl. G. Picot (2005) S. 355-381

⁹² Vergl. <http://www.ftc.gov/bc/mergers.shtm> vom 07.11.2007

beurteilt. Bei diesem Act sind vor allem die Bestätigung der Ordnungsmäßigkeit der Abschlüsse durch den CEO und den CFO, die Verschärfung der Strafvorschriften, Erweiterung der Auskunftspflicht und Jährliche Berichte des Prüfungsausschusses für Unternehmen die M&A Aktivitäten in den USA vorhaben interessant. Da nach diesem Gesetz auch der Vorstand inhaftiert werden kann, und von Rechtsanwälten Auskünfte verlangt werden können, die international nicht möglich sind, gibt es einige Interessenskonflikte.⁹³ Sarbanes-Oxley ist auch für den Merger von Alcatel und Lucent interessant und wurde deshalb in dieses Kapitel aufgenommen.

Wenn nach dem Abschluss der Verhandlungen, dem Unterzeichnen des Vertrages und der Klärung aller kartellrechtlichen Fragen, der Zusammenschluss genehmigt wurde und auch die weiteren behördlichen Richtlinien angewendet wurden, kommt es zur Phase der Integration.

4 Die Integration von Mergers & Acquisitions

Nach den oftmals schwierigen und langen Verhandlungen kommt man nun zur Phase des Post-Merger-Managements, der spätere Erfolg einer Transaktion wird von diesem Zeitpunkt an in dem bezahlten Kauf- oder Tauschpreis gemessen werden. In dieser Phase kommt es darauf an, dass akquirierte oder zusammengeschlossene Unternehmen zu integrieren und implementieren. Aus einem schlechten Deal wird man nicht einen guten Deal machen können, aber umgekehrt ist es leider möglich, aus einem anfangs guten Deal, einen schlechten Deal zu machen. Vor allem, wenn man nicht die Synergien realisieren und die Potenziale richtig identifizieren kann. Die Anfangsphase der Integration ist meist schon die entscheidendste Phase, denn nach hundert Tagen kann man ungefähr feststellen, ob die Transaktion ein Erfolg oder Misserfolg war. In diesen Tagen muss entschieden werden, ob die übernommene oder zusammengeschlossene Firma unter Beibehaltung der alten Strukturen angegliedert wird, einfach in die eigene Firma integriert wird, ob das Beste von beiden kombiniert wird, oder ob man im Wege einer Transformation etwas Neues entstehen lassen will.⁹⁴

⁹³ Vergl. R. Stefanovski (2007) S. 143-145

⁹⁴ Vergl. G. Picot (2005) S. 409-412

Der Schlüssel zu einem nachhaltigen Akquisitionserfolg ist demnach im Integrationsprozess zu finden. Die Mitarbeiter zweier verschiedener, oftmals konkurrierender Unternehmen müssen lernen, zusammen zu arbeiten, und ihre strategischen Fähigkeiten zu übertragen. Es sollten in diesem Prozess mögliche interne Machtkämpfe verhindert werden und es muss dafür gesorgt werden, dass das Wissen bereitwillig zur Verfügung gestellt wird. Vor allem Mitarbeiter der übernommenen oder bei Zusammenschlüssen kleineren Unternehmen haben damit oft Probleme, sei es aus einer negativen Einstellung zur Transaktion, der Angst um dem Arbeitsplatz, der Angst Macht und Kontrolle zu verlieren, der Angst vor Werteverlust, frühere negative Erfahrungen mit M&A Transaktionen, oder aber auch einem Festhalten an den alten bekannten Arbeitsmethoden.⁹⁵

4.1 Identifikation der Wertschaffungspotenziale

Bei der Zusammenführung von Unternehmen geht es darum, die vor der Transaktion festgestellten Synergiepotenziale zu realisieren, häufig gibt es aber noch weitere Möglichkeiten zur Wertschaffung. Synergien durch Reduzierung von redundanten Kosten oder Umsatzsteigerung durch den erweiterten Kundenstamm lassen sich noch leicht veranschaulichen, aber zusätzliche Wertsteigerung durch gezielten Know-how-Transfer schon schwerer. Vor allem in den Bereichen Einkauf, der Produktion und im Marketing beziehungsweise Vertrieb kann man dadurch eine erhebliche Wertsteigerung erreichen. Alleine im Einkauf kann man durch einfache Maßnahmen wie die Auswahl des günstigsten Lieferanten von beiden Unternehmen, der zusätzlichen Realisierung von Mengenrabatten aufgrund größerer Bestellmengen oder der Übertragung der Best Practice von beiden Unternehmen zehn bis zwanzig Prozent des Einkaufsvolumens einsparen. Im Bereich der Produktion sind Einsparungen durch die Schließung von doppelten Standorte oder Verbesserung der Produktionsanlagen durch dazugewonnenes Know-how möglich. Werden die Kundenportfolios und die Vertriebsorganisation beider Unternehmen zusammengelegt, ergeben sich auch in diesem Bereich erhebliche Wertsteigerungspotenziale. Ein weiterer Faktor, mit dem sich hohe Kosten reduzieren lassen, ist die Reduktion der Verwaltungsbereiche, denn anstatt zweier Konzernverwaltungen ist nur noch eine notwendig.⁹⁶

⁹⁵ Vergl. H. Lohninger (2001) S. 384-387

⁹⁶ Vergl. G. Picot (2005) S. 412-417

4.2 Grundlagen für eine effektive Integration

Bei der Integration geht es vor allem darum, dass das neue Unternehmen so schnell wie möglich wieder voll funktionsfähig ist. Neben Faktoren wie Vermeidung von Geschäftsproblemen oder schlechten Management haben sich vor allem „weiche“ Faktoren wie Menschen, Kommunikation und Kultur als Erfolgsgaranten für erfolgreiche Transaktionen herauskristallisiert. Dies wird besonders durch die Kommentare zahlreicher Vorstände und CEO's untermauert.

Lee Raymond, Vorstand von ExxonMobil, sagt zum Beispiel: „Den schnellen Erfolg haben wir unseren Mitarbeitern zu verdanken, nur durch ihren enormen Einsatz ist es uns gelungen, unsere Ziele schneller und umfassender zu erreichen, als ursprünglich erwartet.“ Oder Steve Case, Vorstand und CEO von AOL, „Jeder weiß, dass Fusionen äußerst schwierig sind. Letztlich kommt es auf die Mitarbeiter an.“ Und von Sir Richard Evans, Vorstand von BAe Systems, konnte man hören, dass die Integration verschiedener Unternehmen ein komplexer Veränderungsprozess ist, und wer beim Thema Mitarbeiter Fehler macht, wird sich davon nie wieder erholen.

Bei einem erfolgreichen Integrationsprozess ist es extrem wichtig, dass die Führungsebene geschlossen auftritt und ihre unterschiedlichen Interessen und Vorstellungen in Einklang bringt, damit die anfallenden Entscheidungen schnell getroffen werden können und sie eine Vorbildwirkung für alle Mitarbeiter abgeben. Die Organisation muss rasch neu strukturiert werden, es muss ein neues gemeinsames Verständnis der Organisationsprinzipien aufgebaut, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten müssen abgegrenzt und die oberste Organisationsebene muss festgelegt werden, damit das Unternehmen wieder funktionsfähig ist. Auch die Festlegung der neuen Unternehmenskultur ist wichtig und besonders bei länderübergreifenden Transaktionen nicht immer leicht zu erreichen, denn es müssen die Unterschiede zuerst transparent gemacht, dann berücksichtigt und vor allem richtig und verständlich an alle Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten kommuniziert werden. Um diese Aufgaben effektiv durchführen zu können, muss von Anfang an eine strukturierte Projektorganisation geschaffen werden. Die Unternehmensleitung kann die Integration selbst leiten, oder aber auch ein eigenes dafür zuständiges Integrationsteam beauftragen, und sich voll auf die Leitung der Geschäfte konzentrieren. Welcher Ansatz gewählt wird, hängt vor allem von der Integrationsstrategie ab. Des Weiteren werden Projektteams gebildet, um die Funktionsfähigkeit des neuen Unternehmens sicher zu stellen und Wertschaffungspotenziale

zur erschließen. Normalerweise gibt es ungefähr zehn solcher Teams, bei multinationalen Fusionen arbeiten aber manchmal sogar bis zu siebzig dieser Teams gleichzeitig. Es ist wichtig, dass Mitarbeiter aller beteiligten Unternehmen in diesen Teams vertreten sind. Neben der Projektorganisation ist in der Phase der Integration vor allem auch die Kommunikation von immenser Bedeutung, denn verunsicherte Aktionäre, Kunden und Mitarbeiter brauchen eine klare Botschaft, damit sie an den Erfolg des Zusammenschlusses glauben können.⁹⁷

4.3 Integrationsstrategie

Vielen Unternehmen ist nach einer Akquisition oder einem Unternehmenszusammenschluss die Integrationsstrategie unklar, obwohl diese schon vor der formalen Übernahme beginnen sollte. Nach Haspeslagh und Jemison gibt es vier unterschiedliche Integrationsstrategien, welche sich hinsichtlich des Grades an organisatorischer Autonomie des akquirierten Unternehmens und dem Grad des Fähigkeiten-Transfers und des gegenseitigen Lern- und Standardisierungsbedarfs unterscheiden (strategische Interpendenzen).⁹⁸ Siehe folgende Abbildung:

		Bedarf an strategischen Interpendenzen	
		schwach	stark
Bedarf nach organisatorischer und kultureller Autonomie	stark	stand alone position PRESERVATION Diversifikation	partielle Integration SYMBIOSIS Expansion
	schwach	Holding Konstruktion HOLDING Turnaround	vollkommene Übernahme ABSORPTION Komplementierung

Abb.14: Integrationsansätze von Haspeslagh P., Jemison D.: *Akquisitionsmanagement: Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens* Seite 174, 1992

Beim **Holding**-Ansatz kommt es eigentlich nicht zu einer wirklichen Integration, es werden nur die Finanzierung, Ressourcen- und Personalallokation sowie die Managementfähigkeiten

⁹⁷ Vergl. G. Picot (2005) S. 417-426

⁹⁸ Vergl. P. Haspeslagh, D. Jemison (1992)

optimiert, vor allem dann, wenn der Käufer keinerlei Interesse hat, die strategischen Ressourcen zu nutzen. Bei Turnaround-Acquisitions steht die Sanierung und Restrukturierung des erworbenen Unternehmens im Vordergrund, üblicherweise wird das alte Management ausgetauscht, die Finanzsituation verbessert und Kosteneinsparungspotentiale realisiert. Bei der **Absorption** geht das übernommene oder eines der fusionierten Unternehmen komplett ins andere Unternehmen über. Vor allem, wenn das Unternehmen eine optimale Ergänzung zum eigenen Unternehmen ist, kommt dieser Ansatz zum Tragen. Das akquirierte Unternehmen verliert die Autonomie, aber ein hoher Grad an Interpendenzen zwischen den Unternehmen muss geschaffen werden. Bei der **Preservation** wird das erworbene Unternehmen in einer vom Käuferunternehmen organisatorisch unabhängigen Art und Weise geführt. Vor allem, wenn die Selbständigkeit, die Personalpolitik, der Markennamen beibehalten werden sollen, oder aber auch komplett unterschiedliche Unternehmensziele existieren, ist dieser Ansatz von Vorteil. Bei der Erhaltung kommen die wenigsten negativen Folgen der Übernahme auf das akquirierte Unternehmen zu, da es zu keinem Kulturschock kommen kann und das Unternehmen autonom weiter besteht. Die **Symbiose** ist die am schwierigsten zu gestaltende Integrationsstrategie, denn es soll sowohl die Autonomie erhalten bleiben, aber auch ein hohes Maß an Fähigkeiten-Transfer ermöglicht werden. Dafür ist ein sehr hoher Grad an strategischen Interpendenzen notwendig. Bei diesem Ansatz versucht man, die positiven Aspekte der Preservation mit der totalen Ausschöpfung aller Synergiepotenziale zu kombinieren. Erst nach der Wahl der Integrationsstrategie können die eigentlichen Integrationsmaßnahmen gesetzt werden.⁹⁹

4.4 Personelle und kulturelle Integration

Wie schon in den vorigen Kapiteln der Integration festgestellt, sind die Personalstrategie und auch die Personalpolitik von essenzieller Bedeutung für eine erfolgreiche Transaktion. Viele Mergers & Acquisitions scheitern dadurch, dass die Mitarbeiter die falsche Einstellung haben und sich dadurch falsch verhalten. Es gibt mehrere Gründe, die zu diesen Problemen führen können, meist aber beginnt alles mit dem Widerstand gegen Veränderung, der sich sehr leicht zu kulturellen und organisatorischen Problemen ausweiten kann und auch zu Kündigungen der wichtigsten Mitarbeiter und Führungskräfte führen kann.

⁹⁹ Vergl. H. Lohninger (2001) S. 389-393

„Inzwischen glauben 85 Prozent der amerikanischen Topmanager, dass Personalprobleme einen größeren Einfluss auf den Akquisitionserfolg haben, als Probleme im Finanzbereich.“¹⁰⁰

M&A-Aktivitäten können anders gesagt also nur erfolgreich sein, wenn man es schafft, dass die Mitarbeiter aller beteiligter Unternehmen bereit sind, mit den neuen Kollegen zusammenzuarbeiten, und die Entscheidungen des Managements akzeptieren. Des Weiteren kann es für ein Unternehmen sehr schwierig werden, wenn man nach einer Transaktion die wichtigsten Mitarbeiter verliert, denn dadurch verliert man „tacit knowledge“ von unschätzbarem Wert, denn diese Mitarbeiter wissen, wie man mit den Kunden umgeht, kennen alle Produktionsabläufe, die Aufgabengebiete und Lieferanten und bringen dem Unternehmen dadurch Wettbewerbsvorteile. Die Mitarbeiter wandern sehr oft ab, weil sie die Kultur des anderen Unternehmens als externen, störenden Einfluss empfinden. Bei jedem Merger und jeder Akquisition prallen mindestens zwei bisher unabhängige Unternehmenskulturen aufeinander und wie damit im Zuge der Integration umgegangen wird, ist für die Mitarbeiter von essenzieller Bedeutung.

„Nach Keller, beinhaltet die Unternehmenskultur sämtliche kollektiv geteilten, impliziten oder expliziten Verhaltensnormen, Verhaltensmuster, Verhaltensäußerungen und Verhaltensresultate, die von den Mitgliedern einer sozialen Gruppe erlernt und mittels Symbolen von Generation zu Generation weitervererbt werden.“¹⁰¹

Zusammengefasst ist die Unternehmenskultur die Persönlichkeit oder der Charakter eines Unternehmens, sie umfasst die Rituale, die gemeinsamen Symbole, die verwendete Arbeitssprache und akzeptierten Tabus. Da sich die Unternehmenskultur über einen langen Zeitraum entwickelt hat, und von allen Mitarbeitern akzeptiert wird, ist sie nur sehr schwer zu ändern. Besondere Bedeutung für ein Unternehmen ergibt sich aus den Tatsachen, dass Unternehmenskultur Orientierung schafft, das gemeinsame Verhalten prägt und gemeinsame Wertvorstellung kreiert. Je schneller man es schafft, eine gemeinsame Kultur bei einem Merger oder einer Akquisition zu schaffen, desto eher wird man Erfolg haben. Dieser Vorgang ist am leichtesten zu verwirklichen, wenn die beteiligten Unternehmenskulturen von Anfang an ähnlich waren. Kulturelle Differenzen hingegen führen schnell zu Blockaden in der Zusammenarbeit und dadurch entstehen hohe Kosten für die Unternehmen.¹⁰²

¹⁰⁰ Siehe N. Hubbard (1999) S. 16

¹⁰¹ Siehe G. Picot (2005) S. 451

¹⁰² Vergl. G. Picot (2005) S. 449-454

4.4.1 Personalstrategien

Die richtige Personalstrategie zu finden ist eine der schwierigsten Aufgaben für die Human Resources Abteilung nach einer Fusion oder einem Unternehmenskauf. Es muss eine gemeinsame Strategie entwickelt, die Stellen optimal besetzt und Voraussetzungen geschaffen werden, dass sich die Stärken der Unternehmen und die Stärken der Mitarbeiter gut kombinieren lassen. Einen großen Einfluss auf die Personalstrategie hat die Wahl des Unternehmensmodells und der Grad der Globalisierung der Unternehmen, vor allem im Bereich der Entscheidungsfindung und dem Grad der Integration. Im Grossen und Ganzen lassen sich drei solcher Unternehmensmodelle unterscheiden, das ethnozentrische, das polyzentrische und das geozentrische.

Das *ethnozentrische Unternehmensmodell* ist stark zentralisiert, und die Macht und Entscheidungsfindung ist im Headquarter angesiedelt. Alle Anweisungen kommen von der zentralen Stelle und die Tochtergesellschaften haben nur sehr begrenzte Einflussmöglichkeiten. Bei diesem Ansatz kann es leicht zu kulturellen Problemen kommen, weil eine Kultur den anderen Unternehmenseinheiten mehr oder weniger aufgedrängt wird, und keinerlei Rücksicht auf die vorhandene Unternehmenskultur genommen wird.

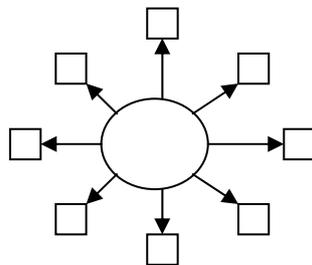


Abb.15: *ethnozentrisches Unternehmensmodell*

Bei einem *polyzentrischen Unternehmensmodell* herrscht ein reger Austausch an Interaktionen zwischen dem Konzernsitz und den einzelnen Geschäftsstellen. Die einzelnen Einheiten haben mehr Freiheiten als im ethnozentrischen Modell. Auch in Hinsicht auf die Personalstrategie spiegelt sich die Dezentralisierung wider, es werden zwar weltweite Standards zur Personalpolitik festgelegt, aber die Umsetzung bleibt den jeweiligen Unternehmenseinheiten meist selbst überlassen. Diese globalen Standards werden kreiert, um die Leistungen der einzelnen Unternehmenseinheiten vergleichen zu können. Durch den

Freiraum bei der Umsetzung der Personalstrategie können die jeweiligen lokalen Gegebenheiten bei diesem Ansatz gut berücksichtigt werden.

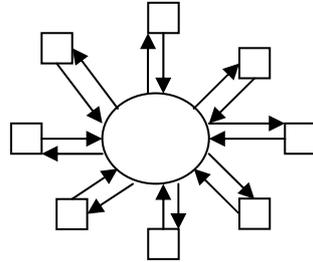


Abb.16: polyzentrisches Unternehmensmodell

Wenn alle Entscheidungen rein nach Rationalität und Optimierungsgesichtspunkten getroffen werden, spricht man vom *geozentrischen Unternehmensmodell*. Alle beteiligten Geschäftseinheiten sind gleichberechtigt in der Entscheidungsfindung. In der Praxis ist dieses extrem schwer zu verwirklichende Modell nur sehr selten, wenn überhaupt zu finden. Die Integration und die Synergien werden dabei durch permanente Kommunikation zwischen den Geschäftseinheiten erzielt.

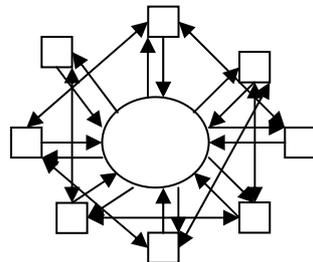


Abb.17: geozentrisches Unternehmensmodell

Neben dem gewählten Unternehmensmodell wird die Personalstrategie auch noch von den jeweiligen Landeskulturen beeinflusst. Vor allem bei grenzüberschreitenden Mergers sind diese zu beachten. Durch die Landeskulturen werden die Denk- und Verhaltensweisen der jeweiligen Mitarbeiter beeinflusst, obwohl multinationale Unternehmen über die Zeit eine globale Unternehmenskultur entwickeln, wird diese durch landesspezifische Faktoren beeinflusst. Am besten verdeutlicht werden die unterschiedlichen Landeskulturen und seine Ausprägungen bei Hofstedes fünf landesspezifischen Kulturdimensionen: Machtdistanz, Individualismus/Kollektivismus, Maskulinität/Feminität, Unsicherheitsvermeidung und

langfristige/kurzfristige Orientierung.¹⁰³ Deshalb empfiehlt es sich, für ein global agierendes Unternehmen, sich vor einer Akquisition mit der jeweiligen Landeskultur auseinanderzusetzen.

Auch die kulturelle Integrationsstrategie hat wesentlichen Einfluss auf die verwendete Personalstrategie bei Mergers und Akquisitionen. Das übernehmende oder bei Fusionen dominante Unternehmen kann aus drei verschiedenen Strategien zum Kulturaustausch wählen, der Monokulturstrategie, der Multikulturstrategie und der Mischkulturstrategie. Die *Monokulturstrategie* kommt vor allem zum Einsatz, wenn ein Unternehmen übermächtig ist. Dem anderen Unternehmen wird dann die Kultur des Übernehmenden einfach aufgezwungen. Bei diesem Ansatz kann es sehr leicht zu Widerständen im übernommenen Unternehmen kommen, deshalb ist es wichtig diese Strategie mit soviel Rücksicht und Sensibilität wie möglich voranzutreiben. Es muss ein starkes Controlling von Seiten des Übernehmenden stattfinden. Die wichtigsten Positionen im Unternehmen werden alle von Mitarbeitern des dominierenden Unternehmens besetzt. Die Monokulturstrategie passt am besten mit dem ethnozentrischen Unternehmensmodell zusammen. Bei der *Multikulturstrategie* kommt es zum friedlichen Nebeneinander der beiden Unternehmenskulturen. Beide Unternehmenskulturen bleiben erhalten. Um diese Strategie anwenden zu können, muss ein Verständnis über die wesentlichen Grundwerte und Belange beider Kulturen von Anfang an bestehen. Bei diesem Ansatz soll die Vielfalt an Möglichkeiten vorherrschen, man versucht soviel Eigenständigkeit wie möglich bei den jeweiligen Unternehmen zu belassen. Die jeweiligen Führungspositionen werden weitgehend lokal besetzt, und die Leistung wird meist landesspezifisch bewertet. Die *Mischkulturstrategie* entsteht meist durch die Fusionierung von zwei gleich starken Unternehmen, es bildet sich aus den beiden Kulturen eine komplett neue Unternehmenskultur. Dieser Vorgang ist meist sehr kompliziert und bedarf viel Arbeit. Das Führungsteam sollte international und aus Mitarbeitern aus allen beteiligten Unternehmen zusammengestellt werden. Es müssen von der HR-Abteilung weltweit einheitlich Leistungsstandards entwickelt werden, und die gleichen Prinzipien vorherrschen.

Welche Geschwindigkeit bei der Integration von Vorteil für die Personalstrategie ist, ist nicht leicht klären, sowohl langsame als auch schnelle Integrationsgeschwindigkeit bieten spezifische Vorteile. Bei einer langsamen Geschwindigkeit können alle Führungskräfte miteingebunden werden, und die Veränderungen mitgestalten. Meist ist diese Art des

¹⁰³Vergl. B. Hostede (2002) S. 89-119

Überganges für die Mitarbeiter leichter zu verkraften, da die Besitzverhältnisse fließend übergehen. Dauert diese Phase jedoch zu lange, ist die Unsicherheit, die für die Mitarbeiter entsteht, als negativ und leistungshemmend zu betrachten. Eine rasche Integration schafft klare Verhältnisse und verhindert eine ausgedehnte Phase der Unsicherheit, kann jedoch sehr schnell zu einem Kulturschock führen. Egal ob man eine schnelle oder langsame Integrationsgeschwindigkeit anstrebt, der Vorgang sollte so sensibel wie möglich gestaltet werden.¹⁰⁴

4.4.2 Personalmanagement im Integrationsprozess

Um eine erfolgreiche Transaktion sicherzustellen, sind die Führungskräfte und deren Aktivitäten von immenser Bedeutung. Gerade sie brauchen in dieser Phase das notwendige Know-how und die nötige Sensibilität um neue Organisationsstrukturen zu schaffen, die Stellen optimal zu besetzen, Kundenbeziehungen aufrecht zu erhalten und neue Märkte zu finden. Gerade nach den Vertragsabschlüssen ist starkes Leadership notwendig, denn es muss für das neue oder gewachsene Unternehmen eine Vision gefunden werden, die sowohl von den Mitarbeitern, den Kunden und auch den Eigentümern akzeptiert wird und auch im folgenden umgesetzt werden kann. Das Top-Management muss die notwendige Überzeugungskraft und Motivationsfähigkeit aufbringen, um alle Mitarbeiter dazu zu bringen, am selben Strang zu ziehen, und damit den wirtschaftlich notwendigen Erfolg nach der Transaktion sicher zu stellen. Je früher man die Mitarbeiter und das Management der integrierenden Unternehmen von den Zielen des neuen Unternehmens, den Gründen für die Transaktion, die Vorteile für die beteiligten Unternehmen informiert, desto einfacher wird die Aufgabe für das Top-Management. Das Integrationsmanagement ist von besonderer Bedeutung in der kritischen Phase der operativen Integration. Es muss sichergestellt werden, dass die erhofften Synergien nach Abschluss der Transaktion auch wirklich eintreffen. „Unternehmen, die der Post-Merger-Integration eine hohe Bedeutung beimessen, werden kulturelle Unterschiede leichter bewältigen und den gesamten Integrationsprozess effektiver gestalten.“¹⁰⁵ Vor allem die Verwendung von Integrationsteams, die für die Integration des Vertriebes, der Produktion, der diversen IT-Systeme, den Prozessabläufen und der Personalabteilung verantwortlich sind, bringt den sichersten Erfolg. Wie schon erwähnt

¹⁰⁴ Vergl. G. Picot (2005) S. 454-461

¹⁰⁵ Vergl. A.T: Kerney (1999) S. 11

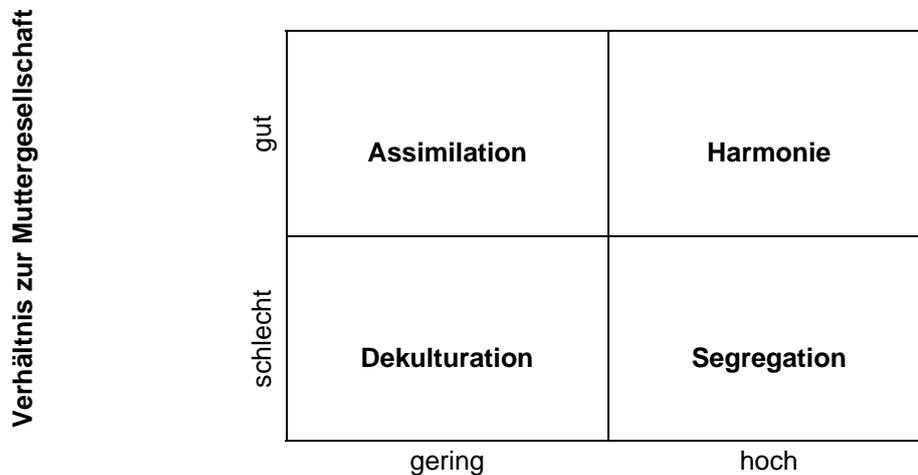
sollten diese Teams mit Mitarbeitern und nicht nur Top-Managern aller beteiligten Unternehmen besetzt sein, um die beste Akzeptanz zu gewährleisten. Ein Integrationsheadquarter koordiniert all diese Teams und muss die volle Unterstützung der Führungskräfte besitzen. Vor allem frühe, wenn auch kleinere Erfolge dieser Teams müssen so schnell wie möglich an alle Mitarbeiter und Eigentümer kommuniziert werden, um die Moral zu stärken. Neben den normalen Integrationsprozessen muss auch ein neues Managementteam bestellt werden, je früher dies geschieht, desto schneller kann das operative Geschäft wieder reibungslos weitergehen. Da bei jeder Transaktion Stellen zwangsläufig doppelt besetzt sind, muss beim Trennungsprozess extrem sensibel vorgegangen werden. Die beste Option für diesen Trennungsprozess ist Fairness, das kann zwar kurzfristig höhere Kosten verursachen, stärkt aber im Endeffekt die Loyalität der verbleibenden Mitarbeiter enorm, denn es nimmt die Angst ohne etwas dazustehen, wenn möglicherweise der eigene Posten gestrichen wird. Um die Kontrolle einer übernommenen Firma zu gewährleisten, werden meist Mitarbeiter des Käuferunternehmens entsandt, um wichtige Managementaufgaben zu übernehmen. Hier muss man darauf achten, dass nicht zu viele Posten durch neue Mitarbeiter zu besetzen, auch ein Übermaß an Coaches und Referenten, die entsandt werden, ist nicht immer zielführend. Sensibilität ist enorm wichtig, um nicht kulturelle Abwehrreaktionen zu wecken, anstatt Synergien zu fördern und das erforderliche Maß an Kontrolle sicherzustellen.¹⁰⁶

4.4.3 Unternehmenskultur im Integrationsprozess

In wie weit die Unternehmenskulturen zusammengeführt werden, hängt neben den jeweils vorhandenen Unternehmenskulturen auch von der gewünschten Integrationsstrategie ab. Das Hauptproblem beim Versuch die Unternehmenskultur zu ändern, ist für die Mitarbeiter meist nicht die Tatsache, dass sich die Unternehmenskultur ändert, viel mehr ist es die Tatsache, dass die alte Unternehmenskultur entweder nicht respektiert oder einfach nicht gebührend berücksichtigt wird. Um die vorhandenen Kulturen richtig einschätzen und auf die Unterschiede genug eingehen zu können, ist die vorangegangene Due Diligence-Phase von extremer Bedeutung. Wie erfolgreich oder wie schnell die kulturelle Integration voran geht, hängt stark vom Dominanzverhalten des übernehmenden oder größeren Unternehmens und der Einstellung der Mitarbeiter und Führungskräfte ab. Die kulturelle Integration gilt jedenfalls als erfolgreich abgeschlossen, wenn die verbleibenden Unterschiede der

¹⁰⁶Vergl. G. Picot (2005) S. 472-479

Unternehmen ohne größere Konflikte nebeneinander fortbestehen können.¹⁰⁷ Im Großen und Ganzen kann man vier unterschiedliche Ergebnisse der Integration beobachten, dargestellt in der folgenden Abbildung:



Ausmaß an Bewahrung der bisherigen Kultur

Abb.18: Bilanz der Kulturintegration von Gerhard Picot: Handbuch Mergers & Acquisitions, 3. Auflage Seite 481, Schäffer-Poeschel Verlag 2005 ISBN-10: 3-7910-2363-2

Im rechten oberen Quadranten findet man den günstigsten Fall der Kulturintegration, zu einer Harmonie kommt es meist, wenn die Transaktion von fast allen Mitarbeitern und auch den Führungskräften akzeptiert wird. Es entsteht eine neue Kultur für das Unternehmen, die sich aus den besten Teilen der jeweiligen, alten Unternehmenskultur zusammensetzt. Die besten Chancen zu einem harmonischen Ansatz ergeben Fusionen zwischen gleichwertigen Unternehmen. Bei der Assimilation ist das Verhältnis zwischen den Unternehmen ebenfalls gut, nur hat das kleinere, oder übernommene Unternehmen keinerlei Absichten, die eigene Unternehmenskultur zu bewahren. Es werden die Kultur und auch die Wertvorstellungen einfach und ohne größere Probleme übernommen. Für die Assimilation ist die Absorption die beste Strategie. Viel mehr Probleme als die beiden zuerst behandelten ergeben sich aus einem schlechten Verhältnis der Unternehmen, dazu kann es vor allem bei feindlichen Übernahmen kommen, oder aber auch wenn der Merger oder die Akquisition von den Mitarbeitern abgelehnt wird, oder schlecht kommuniziert wurde. Zu einer Segregation kommt es, wenn das übernommene Unternehmen nur daran interessiert ist, die eigene Unternehmenskultur am Leben zu erhalten. Dies mag bei der Integrationsstrategie der Preservation noch funktionieren, führt aber zu erheblichen Problemen, wenn eine Symbiosis erwünscht ist. Zu einer Dekulturation kann es kommen, wenn die Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens das

¹⁰⁷ Vergl. N. Sewing (1996) S. 166

Vertrauen in die eigene Unternehmenskultur verlieren, ohne bereit zu sein, die Kultur des anderen Unternehmens anzunehmen und keinerlei Interesse an einer erfolgreichen Zusammenarbeit haben.¹⁰⁸ Folgen der letzten beiden Kulturintegrationsszenarien sind vor allem die Gefahr, das Transaktionsziel nicht zu schaffen und sich jegliche Aussicht zur Nutzung der Synergien zu verbauen. Um Synergieeffekte zu nutzen, ist daher die größte Aufgabe des Integrationsteams Begeisterung in beiden Unternehmen für die Transaktion zu erzeugen und so eines der ersten beiden Szenarien zu verwirklichen. Erzielt werden kann dies durch die Schaffung einer Vertrauensbasis und einer guten Vernetzung, vor allem durch die Einbindung vieler Mitarbeiter und Führungskräfte im Transaktionsprozess, eine gute Kommunikation des neu geschaffenen Leitbilds und die Kreation einer weltweit verbindlichen Personalstrategie und eines globalen Führungskonzeptes.¹⁰⁹

4.5 Kommunikation im Integrationsprozess

Kommunikation ist ein Medium, das Nutzwerte verbreitet und vermittelt sowie gleichzeitig dabei Informationen liefert. Das eigentlich wichtigste an der Kommunikation im Integrationsprozess ist es, einen höheren Nutzen und eine höhere Akzeptanz bei den Mitarbeitern, den Eigentümern, den Kunden und den Lieferanten zu kommunizieren. Für die Eigentümer muss sie aufzeigen, wie die Synergieeffekte zu höheren Gewinnsteigerungen führen, bei den Mitarbeitern muss sie vor allem Vertrauen aufbauen und für die Kunden muss sie plausibel darstellen, welche Vorteile nach der Transaktion für sie herauschauen und gleichzeitig alle Befürchtungen, dass sich die Qualität der Produkte oder Services verschlechtert, ausräumen. Da all diese Botschaften nicht gleich ausfallen können, muss eine kommunikative Logik entwickelt werden, die sich nicht widersprechen darf, denn was für Eigentümer gut aussieht, um die Gewinne zu steigern, zum Beispiel bestimmte Standorte zu schließen, hört sich für Mitarbeiter nur beängstigend an. Für alle Gruppen, die Aktionäre/Eigentümer, die Mitarbeiter, die Kunden und auch für die Geschäftsführung sollte eine Nutzwert-Analyse durchgeführt werden, bei der alle Vor- und Nachteile, die für die verschiedensten Gruppen nach der Transaktion auftreten, aufgezeigt werden. Daraus kann man nebenbei auch einen weiteren Vorteil der Kommunikation gewinnen, denn sie ist somit eine Plausibilitätsprüfung der Transaktion an sich. Des Weiteren muss die Kommunikation

¹⁰⁸ Vergl. H. Lohninger (2001) S. 401-402

¹⁰⁹ Vergl. G. Picot (2005) S. 479-490

nicht nur als Übermittler der neuen Unternehmensvisionen dienen, sie sollte auch nicht nur darüber informieren welche Ziele bereits erreicht wurden, sie soll als allgemeine Informationsquelle dienen. Dieser Teil ist von sehr hoher Bedeutung für das mittlere Management und die Mitarbeiter im Allgemeinen, den sie steigern die Identifikation mit den neu formulierten Zielen und zeigen den Sinn der ganzen Transaktion für diese Gruppen auf. Die Verteilung aller notwendigen Informationen sind am einfachsten über Intranets, Sammelmails oder Mitarbeiterveranstaltungen zu erreichen. Eine weitere wichtige Aufgabe der Kommunikation lässt sich im folgenden Zitat finden:

„Dezentralisierungs- und Globalisierungsprozesse, schnelles Wachstum, rasche Veränderungen im Portfolio der Unternehmen, das Wegfallen alter Geschäftsbereiche und das entstehen von neuen Geschäftsbereichen, die Vernichtung von Traditionen und traditionellen, seit Jahrzehnten gelernten Unternehmensnamen sowie die Etablierung von neuen, zumeist synthetischen Namen – dies alles sind Faktoren, die den gemeinsamen Nenner eines Unternehmens auseinander reißen und die soziokulturellen Bindungskräfte diffundieren lassen. Je stärker diese Zentrifugalkräfte wirken, desto mehr muss man mit kommunikativen Zentripetalkräften gegensteuern.“¹¹⁰

Bei einer M&A-Transaktion treten üblicherweise eine große Anzahl an Ängsten und Vorurteilen auf, gegen diese muss die Kommunikation ankämpfen. Vor allem wenn die Unternehmen früher einmal Konkurrenten waren, muss die Kommunikation diese Ablehnungsmuster nicht nur vertreiben, sie muss sogar dafür sorgen, dass ein neues „Wir-Gefühl“ entsteht. Dies geschieht am besten nicht dadurch, dass man neue Konkurrenten als Feinde hinstellt, viel mehr gelingt es, wenn man die Kostenvorteile die an den Kunden weitergegeben werden können, die neu hinzugewonnene globale Reichweite, die besseren Forschungsmöglichkeiten, usw. welche die Transaktion mit sich bringt, kommuniziert.¹¹¹

4.5.1 Gestaltung der Kommunikation im Integrationsprozess

Es gibt verschiedenen Möglichkeiten, wer in dieser Phase die Führung in der Kommunikation übernimmt. Entweder teilt man die Verantwortungen und Führungsaufgaben nach bestimmten Gebieten, zum Beispiel Werbung, Sales Promotion, Direct Marketing, usw., nach Zielgruppen, wie Eigentümer, Kunden, usw., oder aber nach Begriffen wie Investor Relations,

¹¹⁰ Siehe G. Picot (2005) S. 495

¹¹¹ Vergl. G. Picot (2005) S. 491-499

Corporate Communications, Kultur und Gesellschaft, usw. auf. Es gibt keinen standardisierten Prozess, der immer zum Erfolg führt. Problematisch wird die Frage, wer die Führung der Kommunikation übernimmt erst, wenn beide Unternehmen über eine starke Kommunikationsabteilung verfügen, denn beide werden versuchen, sich von nun an zu übertreffen und die Vormachtstellung innehaben wollen. Am besten ist es in so einer Situation bei Null anzufangen und eine eigene Kommunikationsgruppe zu bilden, die die Veränderungsprozesse durchführt und informiert, und aus der dann die neue Kommunikationsabteilung hervorgeht. Diese neue Gruppe fungiert als Schnittstelle zur Unternehmensleitung, den involvierten Investmentbanken, den Unternehmensberatern und auch den vorhandenen Ressourcen des kompletten Unternehmens. Um die Konkurrenz in den Abteilungen also erst gar nicht aufkommen zu lassen, ist es am besten und einfachsten, eine neue Kommunikationsabteilung zu gründen. Hilfreich bei der Gründung der neuen Kommunikation sind vorangegangene Audits der vorhandenen Kommunikationsabteilungen, denn so kann man gezielt auf deren Stärken und Schwächen eingehen. Die Kommunikation ist zwar meist nicht Teil der Kernkompetenzen von Unternehmen, aber gerade in dieser Phase von großer Bedeutung für den weiteren Unternehmenserfolg, deshalb sollte die neue Kommunikationsabteilung so hochkarätig wie möglich besetzt werden. Die neue Kommunikation muss vor allem so schnell wie möglich die Kernkompetenzen des Unternehmens herausfinden und an alle kommunizieren, es sollten auch die Zukunftsaussichten und Ziele klar kommuniziert und ein neues Unternehmensleitbild kreiert werden. Gerade im Rahmen eines M&A-Projektes kann die Kommunikation so als Orientierung für die Mitarbeiter, Kunden, Eigentümer und auch das höhere Management dienen. Dabei muss das Leitbild zu einer „Corporate Story“ werden, die für die verschiedensten Stakeholder-Gruppen jeweils anders aussieht. Die „equity story“ für die Aktionäre und Eigentümer wird alle möglichen Gewinnaussichten und Einsparungen darstellen, die „management story“ ist die neue Unternehmensstrategie und veranschaulicht nebenbei auch noch, welche Person für welchen Bereich zuständig sein wird und in welchem Stil das neue Unternehmen geführt werden wird, die „customer story“ ist wie der Name schon sagt, für die Kunden und beschreibt deren Vorteile nach Abschluss der Transaktion und die „employee story“ zeigt die Veränderungen und neuen Chancen für die Angestellten auf.¹¹²

¹¹² Vergl. G. Picot (2005) S. 499-517

4.5.2 Interne und externe Kommunikation

Normalerweise sind die Bereiche der internen und externen Kommunikation in Unternehmen sehr leicht zu trennen, aber gerade bei M&A-Transaktionen fällt dies schwer, denn alle Informationen, die man nach außen, zu den Kunden, der Presse oder aber auch in die Gesellschaft vermitteln will, sollte man vorher auch nach innen, also zu den eigenen Mitarbeitern geleitet haben, damit diese nicht unvorbereitet oder ahnungslos reagieren, wenn sie mit dem Kunden, oder der Presse in Kontakt treten. Man sollte in dieser Phase versuchen, interne und externe Kommunikation thematisch, sowie auch zeitlich gleich ablaufen zu lassen. Die interne Kommunikation ist zwar wichtig, und man sollte die Mitarbeiter gut informieren, aber Studien haben belegt, dass Mitarbeiter nach Transaktionen mehr an die externen Meldungen glauben, als an die intern verbreiteten Nachrichten. Als bestes Beispiel kann man dabei anführen, dass sich Mitarbeiter wesentlich sicherer fühlen, wenn sie ein Interview des Vorstandes in einer Zeitung lesen, in dem verkündet wird, dass kein Stellenabbau zu befürchten ist, als wenn sie diese Nachricht im Intranet oder bei Mitarbeiterveranstaltungen hören, denn ein öffentliches Versprechen wird eher eingehalten, als wenn es nur intern gegeben wird und somit relativ leicht revidierbar ist. Als Instrumente der Kommunikation können sowohl intern als auch extern verschiedenste Medien (zum Beispiel Print, TV, Radio und auch Online) genutzt werden. In der externen Kommunikation zählen Presse- und Medienarbeit, sowie Anzeigen und Onlinepräsenz zu den am häufigsten verwendeten Trägern, intern sind es eher Veranstaltungen, persönliche Gespräche und Präsentationen sowie das Intranet.¹¹³

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Kommunikation im Post-Merger-Integrationsprozess extrem wichtig ist, und auch viele neue Möglichkeiten bietet. In einem Konzern nach einem Merger wird nichts mehr so sein wie früher, daher sollte man die Gelegenheit nutzen, die Kommunikation neu zu gestalten, sowohl inhaltlich als auch strukturell. Dabei kann man auch gezielt an einem vielleicht nicht gewollten Image arbeiten und im besten Fall dieses durch ein neues ersetzen.

¹¹³ Vergl. G. Picot (2005) S. 517-522

5 Fallbeispiel: Alcatel-Lucent

Für meine Diplomarbeit habe ich die Fusion zwischen Alcatel, einem französischen Unternehmen, und Lucent Technologies, einem amerikanischen Unternehmen, als praktisches Beispiel gewählt. Beide Unternehmen haben schon vor der Fusion global agiert und wurden mit der Fusion zu einem der größten Kommunikationstechnologieanbieter der Welt. Der Konzern stellt den weltgrößten Anbieter von Festnetztechnik und den zweitgrößten Anbieter von Mobilfunk- und Internettechnologie dar.¹¹⁴ Wie schon in der Einleitung beschrieben, habe ich mich für dieses praktische Beispiel entschieden, da ich seit fünf Jahren Mitarbeiter von Alcatel (jetzt Alcatel-Lucent) Austria bin, und somit vieles dieser Fusion - vor allem seine Auswirkungen - miterleben konnte. Ich werde in meinem praktischen Teil die theoretischen Ansätze mit den realen Vorgängen vergleichen, beschreiben wie die Theorien umgesetzt wurden, welche Personen wie eingesetzt wurden, welche Wachstumsstrategie ausschlaggebend war, wie sich der zeitlich Ablauf abspielte und welche Strategien für die Durchführung und die Implementierung gewählt wurden. Anfangen werde ich mit einem geschichtlichen Überblick der beiden Unternehmen, danach werde ich auf die Motive die zu dieser Fusion geführt haben näher eingehen. Anschließend werde ich alle wesentlichen Kapitel wie die Planung, die Durchführung und auch die Integration wie im theoretischen Teil mit Fakten aus der Fusion zwischen Alcatel und Lucent beschreiben sowie Unterschiede zwischen Theorie und Praxis aufzeigen. Um dies durchführen zu können, habe ich Interviews mit Harald Himmer, CEO von Alcatel-Lucent Austria, Markus Schiefer, CFO von Alcatel-Lucent Ungarn und Head of Logistics and Supply Chain von Alcatel-Lucent Austria geführt, habe intensiv das Intranet des Konzerns nach relevanten Informationen und das Internet nach Zeitungsartikel über den Firmenzusammenschluss durchforscht.

5.1 Die Entwicklung von Alcatel und Lucent

Wie schon im vorigen Kapitel kurz angesprochen, hat die Fusion von Alcatel und Lucent zur Gründung eines der international bedeutendsten Kommunikationstechnologielieferanten geführt. Alcatel-Lucent ist ein echter multinationaler Konzern, der über viele verschiedene Länder verteilt operiert und mit Standorten präsent ist. Zusammen haben die beiden Unternehmen nicht nur die Marktführerschaft in Sparten wie Festnetztechnologien erreicht,

¹¹⁴ Vergl. <http://kurier.at/nachrichten/wirtschaft/55931.php> vom 01.03.2007

sie sind auch zu einem der größten und innovativsten R&D-Konzerne der Telekommunikationsbranche aufgestiegen.

Alcatel wurde im Jahr 1898 vom französischen Ingenieur Pierre Azaria unter dem Namen „La Compagnie Générale d'Electricité (CGE)“ gegründet. CGE war ein in Frankreich operierendes Industrie-Konglomerat, welches in den Sektoren Elektrizität, Transport, Elektronik und Telekommunikation tätig war. CGE wurde später nicht nur dafür bekannt, dass es eines der führenden Unternehmen in der digitalen Kommunikation wurde, sondern auch dafür, dass es den TGV (train á grand vitesse) produziert hat. In den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts hat CGE seine Marktführung im Bereich der digitalen Kommunikation dadurch gefestigt, dass die Telekommunikationssparte von ITT aufgekauft wurde. Im folgenden wurde der Unternehmensnamen auf Alcatel-Alsthom geändert. 1983 hatte man im Konzern die Vision von riesigen Potenzialen im asiatischen Markt und war somit eines der ersten ausländischen Unternehmen, die sich in China niedergelassen haben, wo sich jetzt noch das Headquarter der Asien- und Pazifik-Region von Alcatel-Lucent befindet. Im Jahr 1995 wurde Serge Tchuruk Aufsichtsratsvorsitzender und Generaldirektor (CEO) von Alcatel und von diesem Zeitpunkt an lag der Fokus des Konzerns nur noch im Bereich der Telekommunikation. Das wurde vor allem durch die komplette Ausgliederung von Alsthom die Umbenennung des Konzerns in Alcatel sichtbar. In den späten 90er-Jahren machte Alcatel mit einer Reihe von Akquisitionen von sich reden, darunter DSC, Newbridge (zur damaligen Zeit weltweiter Marktführer in ATM-Technologien) und Genesys (Marktführer in contact center technology). Im Jahr 2002 hat Alcatel die Kontrolle über seine wichtigste Tochtergesellschaft Alcatel Shanghai Bell übernommen. Die restlichen Prozente der Anteile stehen noch im Eigentum des Staates China Diese Konstellation ermöglichte es dem Konzern, sich einzigartig in China zu positionieren und dadurch enormes Marktwachstum zu erreichen. Im Jahr 2006, zu einem Zeitpunkt, da im Bereich der Telekommunikation extremer Wettbewerb herrschte, hat Alcatel seine Pläne bekannt gegeben, mit Lucent fusionieren zu wollen. Zur selben Zeit (als eine der Bedingung der Fusion mit Lucent Technologies) hat man sich von verschiedensten Sparten, die nicht zu den Kernkompetenzen gehörten, getrennt. Man hat die Bereiche Satelliten-, Eisenbahn- und Sicherheitstechnologie an die Thales Gruppe, ein Schlüsselunternehmen im französischen Verteidigungsbereich, abgegeben. Um aber im Kerngeschäft weiter zu wachsen und auch in den neuen Technologien wie UMTS Marktführer zu werden, hat man zur selben Zeit Nortel's UMTS-Geschäfte akquiriert. Diese Deals waren

alle schon Teil der Langzeitstrategie zwischen Alcatel und Lucent, um sicher zu stellen, dass der Konzern zu einem der Schrittmacher am Telekommunikationsmarkt wird.

Lucent Technologies war ein Ableger des AT&T Konzerns und wurde erst im Jahr 1996 gegründet. Seine Ursprünge reichen aber bis ins Jahr 1869 zurück, als Elisha Gray und Enos N. Barton einen kleinen Herstellungsbetrieb in Cleveland, Ohio, gegründet haben. Schon drei Jahre später, also 1872, wurde der Betrieb nach Chicago umgesiedelt und Western Electric Manufacturing Company getauft. 1880 wuchs das Unternehmen zum größten Herstellerbetrieb für elektronische Geräte, darunter die erste elektronische Schreibmaschine und Telegraphische Ausrüstung. Alexander Graham Bell hat 1881 mit seinem Unternehmen American Bell die Kontrolle von Western Electric Manufacturing Company übernommen und diese zu seinem Hauptherstellerbetrieb für Telefone gemacht. 1925 wurden die Bell Telephone Laboratories aus Teilen von Western Electric Research Laboratories und dem Maschinenbau-Teil von AT&T gegründet, Bell Telephone Laboratories haben einige der bedeutendsten Erfindungen des zwanzigsten Jahrhunderts entwickelt, darunter den Transistor, den Laser, die Solarzellenbatterie, digitale Signalprozessorchips und das Konzept des mobilen Telefonnetzes. Die Forscher der Bell-Labore schafften es elf Nobelpreise zu erringen. Am 1. Januar 1984 hat AT&T beschlossen, die lokalen Bell-Telefongesellschaften auszugliedern. Im Zuge der Ausgliederung übernahm AT&T Technologies die Kontrolle von Western Electric. Im Jahr 1989 hat AT&T Technologies aus verschiedensten Geschäftseinheiten bestanden, die später zusammen mit den Bell Labs zu Lucent Technologies wurden. Im April 1996 wurde Lucent mit einer öffentlichen Erst-Emmission gestartet, AT&T-Aktienbesitzer bekamen über die neuen Lucent-Aktien Anteile am Unternehmen. Im Jahr 2003 wurde Patricia Russo CEO von Lucent Technologies.¹¹⁵

5.2 Zeitlicher Ablauf und wesentliche Schlüsseldaten der Fusion

Alcatel-Lucent bietet Lösungen für Telefonnetzbetreiber, Unternehmen und Regierungen im Bereich der Sprach-, Daten- und Videokommunikation sowohl im Festnetz wie auch in mobilen Netzwerken an. Am 24. März 2006 wurde erstmals offiziell bekannt gegeben, dass sich die beiden Unternehmen in Gesprächen über einen möglichen Zusammenschluss

¹¹⁵ Vergl. [http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/!ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMNMz0v .../alcatel-lucent_history](http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/!ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMNMz0v.../alcatel-lucent_history) vom 01.03.2007

befinden. Schon am 2. April haben beide Unternehmen verlautbaren lassen, dass es ein definitives „Merger-agreement“ gibt, und Informationen über die Zusammenführung der Headquarters, erste Stellungnahmen zur neuen Konzernführung und die erwarteten Kostensynergien wurden der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Damit sollte es zur ersten Fusion eines Hauptunternehmens der Telekommunikationszulieferbranche aus den USA mit einem Unternehmen außerhalb der Vereinigten Staaten kommen. Neben dem fusionierten Unternehmen wurde eine unabhängige Tochtergesellschaft gegründet, welche eng mit der amerikanischen Regierung zusammenarbeitet, und bereits vorhandene Verträge von Lucent Technologies mit dieser erfüllen wird. Das neue Unternehmen ist in über 130 Ländern weltweit vertreten und setzt mehr als 21 Milliarden Euro pro Jahr um. Insgesamt kontrolliert das Unternehmen zwanzig Prozent des Marktanteils in der Branche der Telekommunikationsnetzwerk-ausrüstung. Das eigentlich besondere an diesem Merger ist - neben dem ähnlichen Produktportfolio der beiden Unternehmen - auch die optimale regionale Ergänzung - dazu aber mehr in dem Kapitel über Motive des Mergers und die Strategische Ausrichtung der Fusion. Schon im Mai 2006 wurde ein gemeinsames Integrationsteam gebildet und die US-Börsenaufsicht sowie das US-Verteidigungsministerium offiziell informiert. Im Juni erkundigte man sich über die möglichen Bedingungen und Auflagen des Hart-Scott-Rodino Antitrust Laws in Amerika und der Fusionskontrolle in Europa. Bis zum Ende des Monats August gaben sowohl die Europäische Kommission wie auch die Amerikanische Antitrust Behörde und etwas später auch die US-Regierung das Einverständnis zur Fusion ab. Die organisatorische Struktur, der geplante Zeitablauf und erstmals auch die bis dahin schon erreichten Ziele wurden ebenfalls offiziell bekannt gegeben. Am 30. November 2006 wurde der Prozess des Zusammenschlusses abgeschlossen, mit 1. Dezember hat die gemeinsame Tätigkeit offiziell begonnen.¹¹⁶ Aufsichtsratsvorsitzender von Alcatel-Lucent ist Serge Tchuruk, ehemaliger CEO von Alcatel, zum CEO wurde Patricia Russo, ehemalige CEO von Lucent Technologies, bestellt. Der Sitz des Unternehmens ist in Paris, mit weiteren regionalen Niederlassungen in Velizy, Frankreich, für die Region Europe & South, Antwerpen, Belgien, für die Region Europe & North, Murry Hill, New Jersey, USA, für die Region North America und Shanghai, China, für den Asien-und Pazifik-Raum. Weltweit arbeiten 79.000 Mitarbeiter für Alcatel-Lucent, verteilt auf über 130 Länder. Etwa je ein Drittel des Umsatzes wird in Europa und Nordamerika erzielt, ein weiteres Drittel im Rest der Welt. Das Unternehmen wird an den Börsen von Paris und in New York gehandelt.

¹¹⁶ Vergl. Enterprise Management Associates, 2006 Alcatel-Lucent Merger, Enterprise Management Associates Inc, June 2006

Mit einer jährlichen Investitionssumme von 2,7 Milliarden Euro, 25.000 aktiven Patenten und sechs Nobelpreisen in Physik sind die Leistungen im Bereich der Forschung und Entwicklung wirklich beachtlich.¹¹⁷

5.3 Motive und Beweggründe für die Fusion zwischen Alcatel und Lucent

In diesem Kapitel möchte ich die Motive und Beweggründe des Firmenzusammenschlusses zwischen Alcatel und Lucent mit den zuvor im theoretischen Teil beschriebenen allgemeinen Motiven und Beweggründen von M&A-Projekten vergleichen. Wenn man sich die Effizienztheorie noch einmal genauer ansieht, findet man einen der Hauptgründe für die Fusion zwischen Alcatel und Lucent: die weitreichenden Synergien. Seien es Synergien in den Geschäftsfeldern, denn die zukunftsorientierten Bereiche wie Breitbandausrüstung, Fiber Optic Networks und Internetfernsehen, in denen Alcatel sehr gut platziert ist lassen sich perfekt mit der CDMA (Code Division Multiple Access) Technologie von Lucent Technologies kombinieren. Weitere Synergien ergeben sich auch auf geografischer Ebene, denn obwohl global aktiv, hatte Alcatel vor allem in Europa seine Stärken und eindeutige Schwächen in Amerika, bei Lucent Technologies war es genau umgekehrt. Eines der Ziele von Alcatel, endlich am amerikanischen Markt richtig Fuß zu fassen, konnte mit der Fusion erreicht werden Umgekehrt war es für Lucent eines der Ziele, sich als echtes globales Unternehmen zu etablieren, was mit Hilfe von Alcatel - bereits in 130 Ländern aktiv - gelingen sollte. In der folgenden Abbildung (Alcatel-Lucent Geographical Sales) wird untermauert, dass beide Unternehmen ihre Ziele mit der Fusion umsetzen können:

¹¹⁷ Vergl. <http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/aboutus/factsheet> vom 03.03.2007

Alcatel-Lucent Organization Geographical Sales

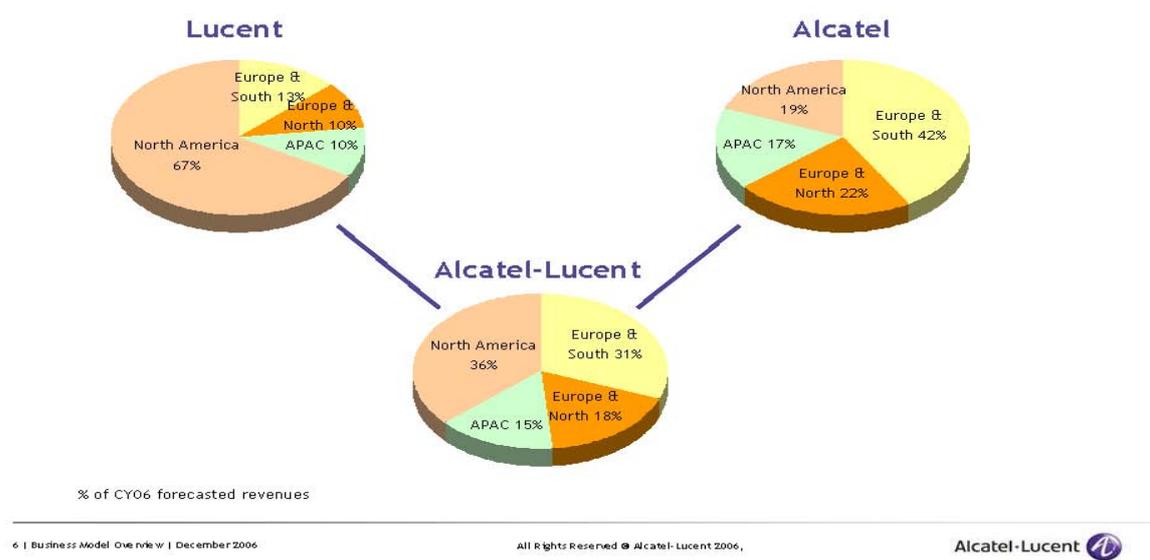


Abb.19: Alcatel-Lucent Organization – Geographical Sales vom Business Model Overview December 2006, Alcatel-Lucent 2006

Im Zeitraum von drei Jahren, rechnet Patricia Russo für den Konzern alleine durch Kosetnsynergieeffekte mit Einsparungen von bis zu 1,4 Milliarden Euro. Der Hauptanteil davon soll durch Einsparungen im Mitarbeiterbereich geschehen. Aber auch im Einkauf, durch Reduktion der Ausgaben für Gebäude und Grundstücke sowie in der Logistik soll dieses Ziel unterstützt werden. Die strategischen Ziele der Fusion sind vor allem langfristig zu betrachten und sollen eine Verbesserung der Marktposition bringen. Dies soll durch die Schaffung neuer Marktzugänge und den Austausch des vorhandenen Know-hows erreicht werden. Wenn man sich die Abbildung der Motive von Fusionen und Übernahmen aus Kapitel 2.3. noch einmal genauer ansieht, kann man für diese Fusion die ersten Punkte einfach übernehmen, Unterschiede treten nur in der Gewichtung auf. Zur Erinnerung noch einmal die verkürzte Tabelle.

Motive für Fusionen und Akquisitionen	
Wachstum im Kerngeschäft	25%
Erhöhung der geografischen Präsenz	17%
Kauf von Marktanteilen	17%
Realisierung von Synergien (Kosten, Know-how, ...)	15%
Zukauf neuer Technologien	9%
Erwerb neuer Skills (Produktionstechniken, Know-how)	6%

Abb.20: Motive von Fusionen und Übernahmen; Mergers & Acquisitions: Ziele und Erfolgsfaktoren, Seite 170 von Fischer D. ; Bilanzbuchhalter und Controller 8/2000

Persönlich würde ich die Realisierung von Synergien, vor allem im Bereich der Kosten und des Know-hows, sowie die Erhöhung der geografischen Präsenz und Wachstum im Kerngeschäft als die wichtigsten Triebkräfte für die Fusion erachten.

Wenn man die Fusion nach der Marktorientierten Strategielehre betrachten will, wird man ebenfalls schnell Punkte erkennen können, warum diese Fusion sinnvoll war und letztendlich auch durchgeführt wurde. In einem Ansatz, in dem vor allem der Kunde als Potenzial zu sehen ist, passt dieser nach der Fusion vom ehemaligen Generaldirektor von Alcatel Lucent Austria, Franz Hofbauer, getätigte Satz perfekt:

„Die Fusion, sowie die geplante Nortel Akquisition ermöglichen auch uns - zum Wohle unserer Kunden, auf einen stark erweiterten Pool modernster Technologien und weltweit verfügbaren Spezialisten zuzugreifen.“¹¹⁸

Neben dem zusätzlichen Wert, der durch die Fusion für den Kunden geschaffen wird, ergeben sich auch durch die erweiterte Kundenbasis wichtige Potenziale für das Unternehmen. Wenn man sich die Triebkräfte innerhalb der Branche nach Porter ansieht, erkennt man ebenfalls die Vorteile, die sich aus der Fusion für die beiden Unternehmen ergeben. Neben der gesteigerten Verhandlungsmacht gegenüber den Lieferanten und Abnehmern, kann auch die Bedrohung durch die Konkurrenz durch den Zusammenschluss reduziert werden. Durch die enorme R&D-Sparte des neuen Konzerns wird weiters eine Bedrohung durch Ersatzprodukte reduziert. Mit dem Wachstum, das beide Unternehmen durch die Fusion erreichen, kommen als weiterer Nutzen natürliche Markteintrittsbarrieren für andere Konkurrenten dazu.

Wenn man sich an das Konzept der Kernkompetenzen halten und so die Ziele des Mergers beschreiben will, wird man damit ebenfalls Erfolg haben. Vor allem durch das immens gesteigerte Know-how schafft der Konzern einzigartige, nicht imitierbare Ressourcen. Die durch die Fusion errungene Stärke im R&D-Bereich lässt sich leicht und schnell mit den 25.000 aktiven Patenten und auch den in der Physik errungenen Nobelpreisen beweisen. Alcatel-Lucent handelt nach diesem Ansatz auch richtig, weil man sich auf die Kernkompetenzen fokussiert. Die Nebengeschäfte werden sukzessive abgestoßen, was man am Beispiel vom Verkauf der Eisenbahntechnologie an den Konzern Thales sehen kann und weitere Kernkompetenzen werden zugekauft, siehe die Übernahme der UMTS-Sparte von Nortel. Die Betrachtung der drei Phasen nach Hamel und Prahalad lassen zumindest im

¹¹⁸ Siehe http://www.telekom-presse.at/channel_itbusiness/news_26121.html vom 01.03.2007

Kernkompetenz-Aufbau und in der Strategie zur Marktpositionierung eindeutig erkennen, dass dieser Ansatz als Motiv sicher nicht unbeachtet geblieben ist. Geht man in der Geschichte des Alcatel-Konzerns weiter zurück, kann man auch die Phase des „Zukunft erkennens“ ausmachen, mit der frühen Erkennung der Potenziale des Chinesischen Marktes und mit der, damit verbundenen, strategischen Platzierung in Shanghai.

Wenn man jedoch die Wertorientierung hernehmen will, muss man erkennen, dass die Ziele mit der Fusion bis jetzt noch nicht erreicht worden sind. Die strategische Aufgabenstellung:

„Erweist sich die Strategie des Unternehmens als so erfolgreich, dass sie für den Investor aus Kurssteigerungen und Dividendenzahlungen eine höhere Verzinsung seines Kapitals erwirtschaftet, als diesem bei vergleichbaren Alternativen ähnlichen Risiken am Kapitalmarkt offen stehen?“¹¹⁹

ist klar nicht erreicht worden. Der Konzern hatte eindeutige Umsatzrückgänge im letzten Quartal des Jahres 2006 und auch im ersten Quartal 2007 sind die Zahlen nicht sehr viel positiver. Es wird aber mit einem Umsatzwachstum im einstelligen Prozentbereich im Jahr 2007 gerechnet. Gravierender war der Verlust von 681 Millionen Euro, der generiert wurde, der auch den Kurs der Aktien dramatisch reduziert hat, seit 1. Januar 2007 hat man an der New Yorker Börse einen Kursverlust von 51,61 Prozent hinnehmen müssen, in Paris liegt der Kursverlust immerhin noch 48,52 Prozent.¹²⁰ Man muss einer Fusion dieser Größenordnung jedoch die nötige Zeit geben, um wirklich alle Synergien realisieren zu können. Deshalb ist eine Bewertung hinsichtlich der Wertorientierung so kurz nach dem Zusammenschluss wohl nicht wirklich aussagekräftig. Erst wenn sich die Kurse in den nächsten ein bis zwei Jahren nicht erholen und wieder steigen, kann man von einem Misserfolg nach diesem Ansatz sprechen.

Nach Buzzel und Gale, die vor allem die vier Synergiequellen als Grund für Fusionen und Akquisitionen sehen, ist die Fusion von Alcatel und Lucent durchzuführen. Erstens kann der neu geschaffene Konzern die gemeinsamen Ressourcen nutzen, was durch die Verbindung der Technologien gemacht wird, zweitens gibt es einen übergreifenden Nutzen von Marketing und F & E. Vor allem die Einsparung durch Auflassung der doppelten Niederlassungen und das dadurch deutlich erhöhte Forschungsbudget, der Einsatz der besten Köpfe beider

¹¹⁹ Siehe H. Losbichler (2001) S. 18

¹²⁰ Vergl.: <http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/investor/stockchart/> gelesen 04.12.2007

Unternehmen sowie auch das neu geschaffene Image als innovativer Megaanruster kann zusammen genutzt werden.

In einem offenen Brief von Patricia Russo an die Anteilseigner schreibt sie ganz klar ber ihre Ziele und Motive fdr die Fusion. Sie spricht davon, dass man schon vor fdrf Jahren das erste Mal versucht hat, die beiden Unternehmen zusammenzuschließen, seit dieser Zeit, und dem damals gescheiterten Versuch, haben sich aber der Industriezweig und auch die beiden Unternehmen stark verändert. Beide Unternehmen haben eine bessere Organisationsstruktur, stehen finanziell besser da und haben auch mehr Marktanteile als damals. Sie ist sich sicher, dass die Unternehmen zusammen in der Zukunft einen hdereren Wert fdr die Anteilseigner, Kunden und Mitarbeiter repräsentieren werden und zusammen Ziele erreichen können, die fdr ein Unternehmen alleine nicht möglich wären. Die Fusion bringt ein finanziell klar gestärktes Unternehmen, eine immens erweiterte Produktpalette im Kernsegment, eine bessere Marktposition (Marktführer in der nächsten Generation der Netzwerke), Kundenpotenziale in Europa fdr Lucent und in Amerika fdr Alcatel, die größte Forschungsabteilung der Branche, ein neues starkes Managementteam mit den gleichen Visionen und Zielen und vor allem eine geografische Ausbreitung des Unternehmens auf über 130 Länder weltweit sowie starke Synergiepotenziale im Bereich der Kosten.¹²¹

Ein weiteres Motiv konnten Markus Schiefer, CFO von Alcatel-Lucent Ungarn, und Harald Himmer, CEO von Alcatel-Lucent Austria, aufzeigen: Es ist in der Branche einfach üblich, dass sich die größten Unternehmen zusammenschließen, um durch den weltweit steigenden Wettbewerb noch Chancen zu haben. Neben dem Beispiel von Alcatel-Lucent kann man auch die Fusion von Siemens und Nokia oder die Zusammenarbeit von Sony und Ericsson aufführen.

5.4 Die Planung des Mergers zwischen Alcatel und Lucent

Die Planungsphase der Fusion zwischen Alcatel und Lucent ist sehr schwer genau abzugrenzen, denn viele Tätigkeiten haben schon mehr als fdrf Jahren vor der eigentlichen

¹²¹ Vergl.: http://www.alcatel-lucent.com/wps/DocumentStreamerServlet?LMSG_CABINET=Docs_and_Resource_Ctr&LMSG_CONTENT_File=Presentation/Letter_from_Pat_Russo.pdf&sendCollection=root&sendTitle=A+Letter+fr

Fusion bei einem Übernahmeveruch von Lucent durch Alcatel stattgefunden. Deshalb werde ich mich in diesem Kapitel auf die mir bekannten und tatsächlich zum eigentlichen Fusionszeitpunkt stattgefundenen Planungstätigkeiten beschränken.

5.4.1 Vorarbeiten, Studien, Analysen und Beantwortung der Grundfragen

Beide Unternehmen haben eine Politik, wie Merger & Acquisitions-Tätigkeiten geplant und durchgeführt werden sollen. Für beide Unternehmen gilt dabei, dass M&A-Aktivitäten nur getätigt werden sollen, wenn sie zum strategischen Businessplan des Unternehmens passen. Alle Eigentümerfragen müssen eindeutig geklärt sein, bevor man mit der Planung beginnen kann, Vergleiche mit schon getätigten Transaktionen müssen aufgestellt werden, diese dann als Beispiele mit dem neuen Unternehmen noch einmal durchgerechnet werden und der M&A-Verantwortliche im Unternehmen muss die Transaktion von Anfang an klar unterstützen. Zuerst versuchen beide Unternehmen den strategischen Fit zwischen den Unternehmen ausfindig zu machen, dann werden alle möglichen Alternativen betrachtet und die wichtigsten Gründe, warum die Fusion oder Transaktion notwendig ist, aufgezeigt. Nachdem das Projektteam all diese Fragen geklärt hat, wird das Konzept den Entscheidungsträgern vorgestellt, in weiterer Folge kommt es dann zu einer Fortführung oder zum Stopp. Für den Merger von Alcatel-Lucent war dies keine große Hürde, denn schon vor fünf Jahren war man sich eigentlich einig, eine Transaktion durchzuführen und ist letztendlich nur an der Bewertung des Unternehmens Lucent Technologies und einem Veto von US-Präsident Georg W. Bush gescheitert. Nach Zustimmung der Entscheidungsträger, werden alle möglichen Alternativen analysiert und die gesamte Transaktion hinsichtlich Markt, Technologien und Produkt-Mix genau durchdacht. In dieser Phase versuchen beide Unternehmen auch die Investitionsstrategie aufzustellen und machen sich erste Gedanken über die Art der Transaktion und die Finanzierung. Das endgültige Projektmanagementteam wird zusammengestellt und Kontakt mit Investmentbanken und Beratern aufgenommen.¹²²

Die Ziele der Fusion, und damit die Frage des „ob“, wurden schon im Kapitel 7.3. Motive und Beweggründe für die Fusion zwischen Alcatel und Lucent genau beschrieben. Die Frage nach dem „wann“ war für beide Unternehmen schwerer zu beantworten. Vor allem aber die immer

¹²² Vergl.: Mergers & Acquisitions Business Case Requirements Policy; Lucent Technologies, Accounting Policy No: 050-002; 19.07.2002

stärker werdende Konkurrenz, eine Verdichtung des Wettbewerbes, ein Industriezweig der sich im Wandel befindet und eine verbesserte finanzielle Lage und Marktposition beider Unternehmen haben schlussendlich den endgültigen Ausschlag für das „wann“ geliefert.¹²³ Nicht unwesentlich für Alcatel war auch die Tatsache, dass sich CEO Serge Tchuruk vom aktiven Tagesgeschäft zurückziehen wollte, und noch keine Nachfolge gefunden worden war.¹²⁴ Die Frage nach dem „wie“ wurde nach dem Scheitern der Übernahme vor fünf Jahren mit einem „Merger of equals“, also einer Fusion zweier gleichberechtigter Unternehmen beantwortet, wie genau die Fusion dann aufgesetzt wurde, zeige ich im Kapitel der Durchführung.

5.4.2 Zeitlicher Ablaufplan

Für die komplette Fusion hat man sich im Großen und Ganzen einen zeitlichen Rahmen von sechs bis zwölf Monaten gesetzt, mit einem geplanten Abschluss Ende des Jahres 2006. Der folgende Zeitplan, den ich jetzt hier dokumentiere, war Stand Mitte 2006, im Kapitel zeitlicher Ablauf und wesentliche Schlüsseldaten sowie in den Kapiteln der Durchführung kann man sehen, inwieweit der Ablaufplan eingehalten wurde. Insbesondere der Zeitpunkt für den Erhalt der behördlichen Genehmigungen (der Ausschuss für Auslandsinvestitionen der Vereinigten Staaten oder CFIUS, wie nachfolgend beschrieben) war sehr ungewiss und auch nicht von Alcatel oder Lucent beeinflussbar gewesen.

Am 2. April 2006 hat die Bekanntmachung der Unterzeichnung des Verschmelzungsvertrages zwischen Alcatel, Lucent und Merger Sub. stattgefunden. Anfang Mai, genau am 9. Mai 2006, sollte es zur Anmeldung einer Erstzulassungserklärung (*Initial Registration Statement*) bei der Securities and Exchange Commission (SEC) in Amerika durch Alcatel und Lucent kommen. Danach, am 12. Juli 2006, sollte es eine Ankündigung bei der Hauptversammlung von Alcatel geben, die sowohl den Abschluss für das Geschäftsjahr 2005 genehmigen, als auch den Vorstand ermächtigen sollte, die Ausgabe von neuen Aktien als Gegenleistung für Lucent-Wertpapiere im Rahmen der Transaktion zu genehmigen. Anfang August würde es

¹²³ Vergl.: http://www.alcatel-lucent.com/wps/DocumentStreamerServlet?LMSG_CABINET=Docs_and_Resource_Ctr&LMSG_CONTENT_File=Presentation/Letter_from_Pat_Russo.pdf&sendCollection=root&sendTitle=A+Letter+fr

¹²⁴ Vergl.: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,druck-408097,00.html/> vom 01.03.2007

eine Bekanntmachung der Einladung zur ordentlichen und außerordentlichen Hauptversammlung von Alcatel geben. Danach, am 7. September, sollten die Anteilseigner von Lucent im Rahmen einer außerordentlichen Hauptversammlung über die geplante Transaktion abstimmen. Am selben Tag sollte es auch eine Abstimmung der Hauptversammlung von Alcatel geben, die die Transaktion abzusegnen hat. Am 30. November sollte der Vertrag abgeschlossen und alle behördlichen Zusagen eingetroffen sein, damit man am 1. Dezember 2006 offiziell als gemeinsames Unternehmen die Arbeit aufnehmen konnte.¹²⁵

Neben den hier angeführten Terminen für die Erfüllung der regulatorischen Bedingungen, um die Fusion durchführen zu können, hat man nebenbei natürlich noch an einem ganz anderen Ablaufplan gearbeitet. Bis Ende Juli 2006 sollten neben der Organisationsstruktur auch die Besetzung der meisten Führungspositionen feststehen. Bis Ende August sollte das Integrationsteam auch alle möglichen Synergiepotenziale herausgefunden haben und Projektteams sollten gegründet werden, die nach Möglichkeiten zur Realisierung derselben suchten.

5.4.3 Plankosten der Fusion

Die Fusion unter Gleichwertigen, die man auch leicht als Kauf von Lucent durch Alcatel verstehen kann, hat vor allem Kosten auf Seiten von Alcatel geschaffen. Zuerst musste eine Tochterfirma von Alcatel, Merger Sub., in Amerika gegründet werden, die dann wieder in Lucent zu hundert Prozent aufgeht. Danach setzt Lucent seine Tätigkeit als Tochter von Alcatel fort, und das Unternehmen Alcatel wird in Alcatel-Lucent umbenannt. Alcatel musste neue Aktien ausgeben, denn alle Aktionäre von Lucent Technologies hatten ein Bezugsrecht für Alcatel-Lucent Aktien erhalten. Diese neuen Aktien waren die geplanten Übernahmekosten. Nach Vollzug der Transaktion sollten alle Lucent Technologies Aktieninhaber in etwa 38-40 Prozent der Aktien von Alcatel-Lucent innehaben. Des Weiteren kamen für beide Unternehmen Kosten für Finanzberater und weitere externe Berater hinzu.

¹²⁵ Vergl.: Übersetzung der Zusammenfassung gemäß Artikel 5 Absatz 2 der EU Richtlinie 2003/71/EC der französischen Note d'opération (Prospekt) der Alcatel vom 7. August 2006

5.5 Die Durchführung des Mergers zwischen Alcatel und Lucent

Die Durchführung der Fusion zwischen Alcatel und Lucent ging relativ schnell vonstatten, man konnte den Zeitplan ohne größere Probleme erfüllen. Anders als vor fünf Jahren gab es diesmal auch keine Probleme in der Auffassung der Unternehmensbewertung und mit kleineren Auflagen, Gründung einer Tochterfirma in den USA, die die Aufträge mit dem Verteidigungsministerium erfüllt, wurde die Fusion auch von der Amerikanischen Regierung abgesegnet. Man war sich sehr schnell über das Führungsteam und die Organisationsstruktur einig. In den folgenden Kapiteln der Durchführung, werde ich die in dem theoretischen Teil behandelten Thesen und Strategien mit der Fusion zwischen Alcatel-Lucent vergleichen.

5.5.1 Erste Kontaktaufnahme

Die erste Kontaktaufnahme fand schon lange Zeit vor dem eigentlichen Merger, und zwar vor fünf Jahren, statt. Damals war Patricia Russo noch nicht an der Spitze von Lucent Technologies - was sich im Endeffekt als sehr positiv herausgestellt hat, da damit einige der negativen Aspekte der gescheiterten Verhandlungen die aktuelle Fusion nicht beeinflusst haben. Von Vorteil für Lucent Technologies war diesmal auch die Tatsache, dass Patricia Russo es geschafft hat, das Unternehmen wieder in die Gewinnzone zu führen und die milliarden schwere Schuldenlast in ihrer Zeit als CEO zu reduzieren.¹²⁶ Für beide Unternehmen war klar, dass sie sich in dem immer stärker werdenden Wettbewerb besser positionieren müssen, um effektiv bleiben zu können. Sowohl Serge Tchuruk als auch Patricia Russo hatten die Vision, das eigene Unternehmen schnell wachsen zu lassen, der Erstkontakt spielte sich daher auch auf höchster Managementebene ab. Für beide Seiten stand schnell fest, dass die Fusion sehr gut in die allgemeine Firmenstrategie passt, und somit war nicht viel Überzeugungskraft notwendig.

5.5.2 Verhandlungen und Vereinbarungen

Im Zuge der Verhandlungen traten auch einige Bedingungen zutage, die erfüllt werden mussten, damit es zur Fusion kam. Die Verhandlungen, wie auch schon die Kontaktaufnahme,

¹²⁶ Vergl.: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,druck-408097,00.html/> vom 01.03.2007

fand in den höchsten Managementebenen statt, da der Zusammenschluss ja für beide Unternehmen grundlegende Veränderungen mit sich bringen würde. Die wichtigsten Bedingungen neben der Genehmigung durch die beiden Aktionärsgruppen waren auch die erlaubten Änderungen in der Satzung beider Unternehmen, die Bestätigung der von Alcatel vorgeschlagenen Mitglieder des neuen Vorstandes, die behördlichen Genehmigungen (Hart Scott Rodino, Europäische Kommission) und für Lucent die Abgabe der Eisenbahnsparte von Alcatel an die Thales Gruppe.¹²⁷ Beiden Unternehmen war von der ersten Verhandlungsphase an klar, dass die durch die Fusion gewünschten Synergieeffekte nur durch optimalen Know-how-Transfer zustande kommen können. Es wurde auch die Dimension der Transaktion genau durchdacht, ob es eine Akquisition von Seiten Alcatel ist, oder wie dann offiziell durchgeführt, ein „Merger of equals“. Vor allem in der Besetzung der Posten der Führungsebene des neuen Konzerns kann man die Gleichberechtigung sehen, obwohl man wohl feststellen kann, dass Alcatel der dominante Partner der Fusion sein sollte (Alcatel hatte einen Umsatz von 16,3 Milliarden Dollar im Jahr 2005, Lucent in etwa 9,4 Milliarden Dollar). Beide Unternehmen konnten in den Verhandlungen klar machen, dass der Zusammenschluss Wertlücken schließen und Opportunitäten schaffen würde, die alleine einfach nicht zu erreichen sind. Beide Unternehmen haben ein Geheimhaltungsabkommen und eine Absichtserklärung abgegeben. Auch die Kündigungsbedingungen des Verschmelzungsvertrages wurden genau definiert, wie zum Beispiel die Möglichkeit zur Kündigung, falls die Transaktion nicht bis zum 31. Dezember 2006 vollzogen worden wäre. Und natürlich das Recht zur Kündigung, wenn die Transaktion durch behördliche Richtlinien verhindert worden wäre. Beide Unternehmen haben sich auch verpflichtet, mit keinen anderen Unternehmen eine ähnliche, wie zwischen Alcatel und Lucent, geplante Transaktion durchzuführen, eine solche zu fördern oder zu unterstützen. Zur Absicherung für beide Unternehmen wurde im Rahmen der Verhandlungen auch eine Vertragsstrafe von bis zu 500 Millionen Dollar vereinbart, falls aus irgendeinem Grund eines der beiden Unternehmen aussteigen will, bevor die Transaktion vollzogen worden ist.¹²⁸

¹²⁷ Vergl.: Übersetzung der Zusammenfassung gemäß Artikel 5 Absatz 2 der EU Richtlinie 2003/71/EC der französischen Note d'opération (Prospekt) Seite 9-10 vom 7. August 2006

¹²⁸ Vergl.: Übersetzung der Zusammenfassung gemäß Artikel 5 Absatz 2 der EU Richtlinie 2003/71/EC der französischen Note d'opération (Prospekt) Seite 10-12 vom 7. August 2006

5.5.3 Due Diligence und Unternehmensbewertung

Die Due Diligence ist von beiden Unternehmen im Bereich der jeweiligen Geschäftseinheit durchgeführt worden. Bei dieser Fusion wurden die Bereiche Accountig, Environment, Finance, HR, Investor Relations, Legal Affairs, R&D, Taxes und Treasury im Zuge der Due Diligence geprüft. Die externen Berater - wie zum Beispiel Goldman Sachs International als Finanzberater auf Seiten von Alcatel - wurden in Absprache der jeweiligen Geschäftsführer angeheuert. Geprüft wurden die Wachstumsmöglichkeiten, der Markt, die verschiedensten Verkaufskanäle, die Kunden, die Technologiekompatibilität, das Wettbewerbsumfeld und das politische Umfeld. Es wurde auch versucht, die Auswirkungen der Transaktion in Relation zur Zeitkomponente darzustellen, so etwa die Annahme, dass man 1,4 Milliarden Euro vor Steuern in drei Jahren - und davon 70 Prozent in den ersten zwei Jahren - einsparen kann.¹²⁹

Wie schon im theoretischen Teil der Diplomarbeit beschrieben, dient die Due Diligence vor allem dazu, Risiken, die sich durch die Transaktion ergeben können, aufzudecken. Deshalb zeige ich in diesem Abschnitt auch die aufgedeckten Risikofaktoren der Fusion zwischen Alcatel und Lucent wie folgt auf:

- Lucent erzielt einen wesentlichen Teil des Umsatzes mit einer kleinen Anzahl an Kunden, würde ein Kunde abspringen, wäre die Profitabilität des Unternehmens stark beeinträchtigt.
- Sowohl Lucent als auch Alcatel haben mit ihren Kunden sehr langfristige Verträge abgeschlossen, die sich im Nachhinein als unprofitabel herausstellen können.
- Lucent ist von zwei Lieferanten extrem abhängig, diese könnten das Unternehmen im schlimmsten Fall stark schädigen.
- Sowohl Lucent als auch Alcatel befinden sich im Moment in Rechtsstreitigkeiten, welche zu hohen Schadensersatzforderungen führen können.
- Sowohl Lucent als auch Alcatel unterliegen Umwelt-, Hygiene- und Sicherheitsbestimmungen, die ihre Aktivitäten einschränken.
- Jede Verzögerung des Vollzuges (zum Beispiel regulatorische Richtlinien) der Transaktion könnte die erwarteten Vorzüge der Transaktion erheblich verringern.

¹²⁹ Vergl.: http://www1.alcatel-lucent.com/vpr/?body=http://www.home.alcatel.com/vpr/fullarchive.nsf/datekey/10072006_2uk?opendocument&requestid=45507 vom 10.12.2007

- Wenn die Kostenersparnisse und Umsatzsteigerungen nicht wie geplant erreicht werden, könnte der Unternehmenswert stark negativ beeinträchtigt werden.
- Wichtige Mitarbeiter könnten durch die Ungewissheit, die in Verbindung mit der Transaktion steht, verloren gehen, und dadurch könnte essentielles Know-how verloren gehen.
- Die Pensionspläne von Lucent sind umfangreich und können daher unter Umständen zu Finanzierungsproblemen führen.
- Grosse Teile der Umsätze der beiden Unternehmen werden in aufstrebenden, aber nicht stabilen Märkten erzielt, was zu Problemen bei zunehmender Instabilität dieser Ländern führen könnte.¹³⁰

Im Gegensatz zum ersten Versuch einer Transaktion gab es diesmal keinerlei Probleme bei der Unternehmensbewertung, und sowohl die Finanzberater von Alcatel, Goldman Sachs International, als auch die Finanzberater von Lucent Technologies, J.P. Morgan und Morgan Stanley haben die Bewertung bestätigt, und das angedachte Umtauschverhältnis als finanziell für beide Unternehmen angemessen erachtet.

5.5.4 Zusammenschlusskontrolle und behördliche Richtlinien

Die Fusion zwischen Alcatel und Lucent ist die größte Fusion, die zwischen zwei Telekommunikationsausrüstungsunternehmen durchgeführt worden ist. Deshalb war von Anfang an klar, dass bei allen Kartellbehörden angefragt werden muss, ob dieser Zusammenschluss genehmigt wird. Die Anfragen an die Europäische Kommission und auch an die US-Behörden wurden deshalb schon relativ früh - Anfang Juni 2006 an die EU Kommission und schon Anfang Mai an die US-Behörden - abgeschickt. Im Juni 2006 haben die US-Behörden den Merger genehmigt, am 25. Juli 2006 gab auch die EU-Kommission grünes Licht für den Zusammenschluss. Beide Behörden waren sich einig, dass nach der Fusion der Wettbewerb ausreichend gewährleistet bleibt, und deshalb gab es weder aus Europa noch aus Amerika von den Kartellbehörden Auflagen, die zu befolgen waren. Die größte Auswirkung hat der Merger auf dem Markt für optische Netzwerkausrüstung und Zugangslösungen für das Breitbandinternet. Doch aufgrund des starken Wettbewerbes in der

¹³⁰ Vergl.: Übersetzung der Zusammenfassung gemäß Artikel 5 Absatz 2 der EU Richtlinie 2003/71/EC der französischen Note d'opération (Prospekt) Seite 22-25 vom 7. August 2006

Telekommunikationsbranche und wegen der starken Telekommunikationskonzerne, die vor allem daran Interesse haben, dass kein Zulieferer marktbeherrschend wird, gab es keinerlei Bedenken - so die Meinungen der Behörden.¹³¹ Kritiker waren vor allem von der Entscheidung der EU, die Fusion ohne Auflagen zu genehmigen, nicht unbedingt erfreut, jedoch nicht aus Sicht des Wettbewerbes, viel mehr waren sie besorgt, dass ein fixer Abbau von damals bekannten, mindestens 9.000 Arbeitsplätzen ohne Auflagen genehmigt wurde.¹³² Nachdem die beiden dafür zuständigen Kartellbehörden der Fusion zugestimmt haben, war noch die Zustimmung der Aktionäre der beiden Unternehmen und eine Erlaubnis der US-Regierung notwendig, um den Zusammenschluss vollziehen zu können. Anfang September gaben die Eigentümer ihre Zustimmung zu dem erstmals im März 2006 verlautbarten Merger. Die Fusion wurde als Merger of equals, also als Zusammenschluss zweier gleichwertiger Unternehmen, verkauft, obwohl viele davon reden, dass Alcatel damit Lucent übernommen habe. Für die größten Probleme sorgte diesbezüglich der US-Kongress, der gegen die – aus seiner Sicht – „Übernahme“ von Lucent durch Alcatel war. Vor allem der Vorsitzende des Armed Services Committee, der Kongressabgeordnete Duncan Hunter, war strikt gegen den Firmenzusammenschluss, da es Verträge und Forschungsabkommen zwischen der US-Regierung und Lucent Technologies gab. Er sah die Nationale Sicherheit in Gefahr, da Alcatel in Ländern wie China, Kuba, Iran und Nordkorea tätig ist, und diese Länder dadurch möglicherweise Zugriff auf sensible Informationen über Lucent Technologien bekommen.¹³³ Noch am 14. November 2007 mussten Lucent-Chefin Patricia Russo und auch Mike Quigley, Chief Operating Officer von Alcatel, vor den Ausschuss des US-Repräsentantenhauses treten und zur Fusion Stellung nehmen. Vier Tage später und nach einer insgesamt 75-tägigen Untersuchung gab das Weiße Haus, unter der Führung von Präsident George W. Bush, unter bestimmten Bedingungen seine Zustimmung zur Fusion. Die beiden Unternehmen, mussten ein Subunternehmen in den USA gründen, das alle heiklen Projekte zusammen mit der US-Regierung abwickeln soll und keine Informationen weitergeben darf. Alcatel und Lucent gaben dazu ihr Einverständnis, und damit stand dem Zusammenschluss aus regulatorischer, gesetzlicher und auch aus Eigentümer-Sicht nichts mehr im Weg.

Natürlich gelten für den Konzern die Sarbanes-Oxley-Richtlinien, denn das Unternehmen ist in New York an der Börse notiert. Da Alcatel schon vorher an der US-Börse notiert hat,

¹³¹ Vergl.: <http://www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,druck-428373,00.html> vom 05.12.2007

¹³² Vergl.: http://www.netzwerkit.de/projekte/alcatelulent/presse/news_item.2006-07-25.7586985104/ vom 05.12.2007

¹³³ Vergl.: <http://futurezone.orf.at/business/stories/106200/> vom 01.05.2006 gelesen 01.03.2007

ergaben sich daraus jedoch keine groben Änderungen für das Reporting. Für Aktieninhaber von Lucent war jedoch interessant, dass Alcatel-Lucent nicht mehr nach den SEC-Vorschriften für US-Unternehmen berichten musste, sondern nach den Regeln eines ausländischen Privatinvestors beurteilt wird. Dadurch wurde es für den Konzern nicht mehr notwendig, so oft und genau wie früher die finanziellen Ergebnisse bekannt zu geben.

5.5.5 Abschließende Verhandlungen

Nach Abschluss der Due Diligence und dem Befürworten des Zusammenschluss von den Behörden ist man zu den abschließenden Verhandlungen und zum Closing zusammengetroffen. Die in der Due Diligence gefunden Risiken wurden von beiden Seiten als akzeptabel erachtet und stellten bei weitem keine Deal Breaker dar. Auch die Pre-Integrationsarbeiten waren bis zu diesem Zeitpunkt sehr gut vorangegangen und stimmten sowohl Serge Tchuruk, wie auch Patricia Russo zuversichtlich, zeitgerecht mit 30. November den Abschluss der Verhandlungen und mit 1. Dezember den offiziellen Beginn des Mergers zu verlautbaren. Beide Unternehmen wurden sich schnell über das Kapitalverhältnis des neuen Unternehmens einig, Alcatel sollte rund 60 Prozent des Kapitals besitzen und Lucent die restlichen 40 Prozent. Diese Aufteilung entspricht in etwa auch den Umsätzen und Gewinnen der beiden Unternehmen. Alcatel erzielte 2005 einen Umsatz von 13,1 Milliarden Euro mit einem Überschuss von 930 Millionen Euro, Lucent in etwa 8 Milliarden Umsatz mit einem Gewinn von einer Milliarde Euro. Von den ursprünglich 88.000 Mitarbeitern des Konzerns kamen 58.000 von Alcatel. Der Marktwert der Transaktion wurde mit rund 33 Milliarden US-Dollar beziffert.¹³⁴ Des Weiteren konnte man sich auch auf das Führungsteam einigen, Patricia Russo von Lucent Technologies sollte ab 1. Dezember das Unternehmen leiten, Serge Tchuruk, ehemaliger CEO von Alcatel, wurde zum Aufsichtsratsvorsitzenden von Alcatel-Lucent bestellt. Die restlichen Positionen im Führungsteam wurden nach den Stärken der jeweiligen Unternehmen aufgestellt, so wurde zum Beispiel Olivier Picard von Alcatel zum Leiter der Region Europe & South erklärt, und Cindy Christy von Lucent zur Leiterin der Region North America. Die Führungspositionen in den Geschäftsfeldern wurden ebenfalls zwischen den beiden Unternehmen aufgeteilt, zum Beispiel wurde John Meyer von Lucent Leiter des Service-Bereiches und Michel Rahier von Alcatel Leiter der Carrier Business-Gruppe. Der Aufsichtsrat sollte aus fünf Personen von Alcatel, fünf Personen von Lucent,

¹³⁴ Vergl.: <http://www.computerwelt.at/detailArticle.asp?a=102684&n=2/> vom 01.03.2007

Patricia Russo, Serge Tchuruk und zwei Personen, die als unabhängige Direktoren agieren, eine aus Frankreich, die zweite aus einem europäischen Land zusammengestellt werden. Die von Alcatel angegebenen Personen im Vorstand waren eine Grundbedingung, damit es zu einer Unterzeichnung des Vertrages kam.¹³⁵ Auch der grundlegende Geschäftsplan und Integrationsplan wurde vereinbart, aber dazu mehr im Teil der Integration von Alcatel-Lucent. Auf den Kaufpreis und die Bezahlungsvariante, in diesem Fall ein Aktientausch, konnte sich mit Hilfe der Finanzberater der beiden Unternehmen ebenfalls geeinigt werden. Alcatel legte 875 Millionen neue Aktien auf, was in etwa 38 Prozent der gesamten ausgeschütteten Aktien entspricht, die dann auf die Stammaktienbesitzer von Lucent übergegangen sind, das gesamte Unternehmen verfügt jetzt über mehr als 2,3 Milliarden Aktien. Die rechtliche Gestaltung hat vorgesehen, dass Lucent Technologies als 100 Prozent-Tochter in Alcatel übergeht, und Alcatel dann eine Namensänderung in Alcatel-Lucent durchführt.¹³⁶ Am 30. November wurden die letzten Unterschriften unter den Vertrag gesetzt, ab 1. Dezember konnte Alcatel-Lucent somit seine Tätigkeiten als gemeinsames Unternehmen aufnehmen. Mit dem Abschluss der Verhandlungen und dem Closing begann offiziell die Phase der Implementierung und Integration, welche ich im folgenden Kapitel beschreiben werde.

5.6 Die Integrationsphase des Mergers zwischen Alcatel und Lucent

In dieser Phase geht es, wie im theoretischen Teil meiner Diplomarbeit beschrieben, darum, das zusammengeschlossene Unternehmen zu integrieren und zu implementieren. Sehr schnell wurde eine Integrationsstrategie gefunden, man versuchte das Beste von beiden Unternehmen zu kombinieren. Obwohl die Integrationsstrategie schnell gefunden wurde, und man sich auch schnell über die Leiter der Integration und die Zusammensetzung der Projektteams einig war, ist der Prozess bei so einer Megafusion ein langwieriger. Noch immer, ein Jahr nach dem offiziellen Merger, ist der Zusammenschluss der beiden Unternehmen nicht in jedem Land erfolgt, als Beispiel möchte ich hier Ungarn anfügen, wo immer noch ein Alcatel- und ein Lucent-Unternehmen getrennt operieren.¹³⁷ Die wichtigsten Standorte wie Frankreich oder USA wurden sehr schnell zusammengeschlossen.

¹³⁵ Vergl.: Übersetzung der Zusammenfassung gemäß Artikel 5 Absatz 2 der EU Richtlinie 2003/71/EC der französischen Note d'opération (Prospekt) Seite 8-9 vom 7. August 2006

¹³⁶ Vergl.: Übersetzung der Zusammenfassung gemäß Artikel 5 Absatz 2 der EU Richtlinie 2003/71/EC der französischen Note d'opération (Prospekt) vom 7. August 2006

¹³⁷ Interview mit Markus Schiefer, CFO Alcatel-Lucent Ungarn

Als wichtig für den Erfolg der Fusion kann sich die Tatsache herausstellen, dass man es von Anfang an geschafft hat, interne Machtkämpfe um die Führungsposition zu vermeiden. Patricia Russo, die jüngere der beiden früheren CEO's, würde die Geschäfte leiten und Serge Tchuruk von Alcatel würde die Spitze des Aufsichtsrates übernehmen. Dies war neben der Tatsache, dass man als geeintes Team auftreten konnte, auch wichtig für das kleinere Unternehmen, Lucent Technologies, denn es war ein klares Zeichen der Wertschätzung, und konnte den Mitarbeitern von Lucent Technologies die Angst nehmen, im neuen Unternehmen nur die zweite Geige zu spielen.

Viele Punkte des Zusammenschlusses konnten also relativ schnell abgearbeitet werden, nach der Einschätzung von Analysten wird es jedoch mindestens noch ein Jahr dauern, bis man die positiven Aspekte der Transaktion erkennen wird können. Vor allem 2007 wird ein reines Übergangsjahr sein. Das Unternehmen selbst hat es sich zum Ziel gesetzt, den größten Teil der Restrukturierungsmaßnahmen innerhalb von 24 Monaten umzusetzen.¹³⁸

5.6.1 Wertschöpfungspotenziale bei Alcatel-Lucent

In diesem Kapitel geht es vor allem darum, ob die beiden Unternehmen es schaffen werden, die festgestellten Synergiepotenziale zu realisieren. Die Unternehmensführung war sich einig, dass man alleine durch Kostensynergien in etwa 1,4 Milliarden Euro vor Steuern einsparen wird. Dies will man vor allem durch die übliche Reduktion der Mitarbeiter erreichen. Auch in den Bereichen Einkauf, Produktion und Marketing beziehungsweise Vertrieb wie von Gerhard Picot gefordert (vergleiche Kapitel 6.1. Identifikation der Wertschöpfungspotenziale), könne man eindeutige Wertschöpfungspotenziale im neuen Unternehmen finden. Durch Einsparungen in den Ausgaben Marketing/Vertrieb, beziehungsweise Produktion will man ebenfalls Kosten einsparen, auch die Optimierung der Supply Chain und der R&D-Aktivitäten bringt einiges an Einsparungspotenzial mit sich. In der Sparte Supply Chain und Beschaffung will man bis zu drei Prozent des jährlichen Einkaufsvolumens, was in etwa 250 Millionen Euro entspricht, einsparen. Geschehen soll dies durch Einsparungen im Komponentenzukauf, bei den indirekten Ausgaben, bei der Projektfinanzierung und durch eine verbesserte Verhandlungsmacht. Des Weiteren will man durch die Schließung der doppelten Standorte bis zu 100 Millionen Euro sparen, darin sind aber noch nicht die Einsparungen inkludiert, die sich

¹³⁸ Vergl.: <http://www.presstext.at/pte.mc?pte=061201040/> vom 01.03.2007

daraus ergeben, dass es nur noch eine Konzernverwaltung geben wird. Durch die Konvergenzen im Bereich der Produktpalette und in der Forschung will man Überschüsse erzielen, weil der Konzern in der Lage sein sollte, die innovativsten Technologien und Produkte, mit den größten Marktpotenzialen auf den Markt zu bringen.¹³⁹

Laut Harald Himmer kann sich vor allem der durch die Fusion erweiterte Kundenstamm als eines der besten Wertschöpfungspotenziale neben den Kostensynergien erweisen.

5.6.2 Integrationsstrategie von Alcatel-Lucent

Im theoretischen Teil der Arbeit wurde schon darauf hingewiesen, dass es extrem wichtig ist, dass das Führungsteam in dieser wichtigen Phase geschlossen auftritt. Meiner Meinung nach hat es Alcatel-Lucent sehr gut geschafft, die unterschiedlichen Interessen und Vorstellungen der Führungskräfte in Einklang zu bringen. Um Erfolg bei der Integrationsstrategie zu haben, muss sehr schnell eine Organisationsstruktur geschaffen, die Aufgaben aufgeteilt und die oberste Organisationsebene festgelegt werden. Um auf die unterschiedlichen Kulturen eingehen zu können, muss auch schnell eine Projektorganisation geschaffen werden, um eine neue Unternehmenskultur zu etablieren. Neben den Leitern der Integration sind auch Projektteams gebildet worden, die für die Funktionsfähigkeit des neuen Unternehmens verantwortlich waren, und ebenfalls mit der Erschließung der definierten Wertschöpfungspotenziale beauftragt worden sind. Bei Alcatel-Lucent hat das gemeinsame Integrationsteam aus einem eigenen Integration Program Office bestanden, vielen Arbeitsgruppen, zusammengesetzt aus beiden Unternehmen und einem gemeinsamen Führungsrat. Von Alcatel-Seite wurde Christian Renaudo zum Leiter des Integration Program Office bestimmt, von Lucent Technologies Janet Davidson. Die Hauptaufgaben des Integration Program Office waren die Projektplanung, Erstellung der Zeitabläufe und die Präsentation der Ergebnisse. Das Integration Program Office hat bis zum Tag eins der Fusion 99 Synergieprojekte definiert. Die Arbeitsgruppen waren verantwortlich für die detaillierte Integration in ihren funktionalen Gebieten, die in Einklang mit den allgemeinen Projektzielen, wie Synergierrealisation, stehen mussten. Mindestens eine Person aus jedem Unternehmen musste in jeder Arbeitsgruppe vertreten sein, bis zum 1. Dezember 2006 wurden 4.000

¹³⁹ Vergl.: http://www1.alcatel-lucent.com/vpr/?body=http://www.home.alcatel.com/vpr/fullarchive.nsf/datekey/10072006_2uk?opendocument&requestid=45507 vom 13.12.2007

Mitarbeiter für diese Arbeitsgruppen eingeteilt. Der „Steering Council“ (der gemeinsame Führungsrat) hat die Fortschritte der Integration kontrolliert, vor allem dahingehend, dass alle möglichen Kostensynergien auch genutzt wurden. Der frühere COO (chief operating officer) Mike Quigley, CFO (chief financial officer) Jean-Pascal Beaufret und Christian Renaudo von Alcatel waren im “Steering Council” vertreten, von Lucent waren dies COO Frank D’Amelio, CFO John Kritzmacher und Janet Davidson. Die Führung im Integrationsprozess übernahmen Serge Tchuruk und Patricia Russo persönlich, bei ihnen lag gemeinsam die letztendliche Entscheidungsgewalt und sie waren auch hauptverantwortlich für die Resultate.¹⁴⁰ Die größten Leistungen dieser Gruppen waren, dass mit dem ersten Tag die Geschäfte halbwegs normal geführt werden konnten, bereits über 100 leitende Positionen besetzt waren und 4.500 Mitarbeiter vom Verkaufspersonal schon auf die neuen Produkte eingeschult waren.

Als Integrationsstrategie, wenn man nach Haspeslagh und Jemison gehen will (vergleiche Kapitel 6.3. Integrationsstrategie), kann man am ehesten eine Mischung aus Symbiose und Absorption sehen. Denn wie man am Organisationsmodell sehen wird, bleiben die regionalen Autonomien aufrecht, obwohl Lucent als 100 Prozent-Tochter mehr oder weniger in Alcatel aufgehen soll. In beiden Ansätzen sind aber sehr hohe strategische Interpendenzen notwendig, und diese könnten zum Problem von Alcatel-Lucent werden. Für die Absorption spricht die Tatsache, dass sich die beiden Unternehmen optimal ergänzen, sei es geografisch oder auf Produktebene. Für die Symbiose spricht vor allem der Wille, alle möglichen Synergiepotenziale zu nutzen, und die regionale Autonomie relativ aufrecht zu erhalten.

Ich werde jetzt im folgenden kurz das Organisationsmodell beschreiben, das zu Beginn der Fusion angedacht war und zum Teil noch so verwendet wird. Die neue Organisation hat eine Matrix-Struktur, mit Business Groups (Geschäftsfeldern) und Regionen, beide haben eine starke lokale Präsenz und agieren so eng wie möglich mit dem Markt und den Konsumenten zusammen. Die leitenden Grundsätze des Modells, welches eine Mischung des eher zentralen Modells von Lucent und dem eher dezentralen Modell von Alcatel ist:

- Ein kleines Headquarter entwirft und gibt die globale Strategie vor
- Business Groups managen die Produkte und Produktstrategien sowie die Auftragsabwicklung

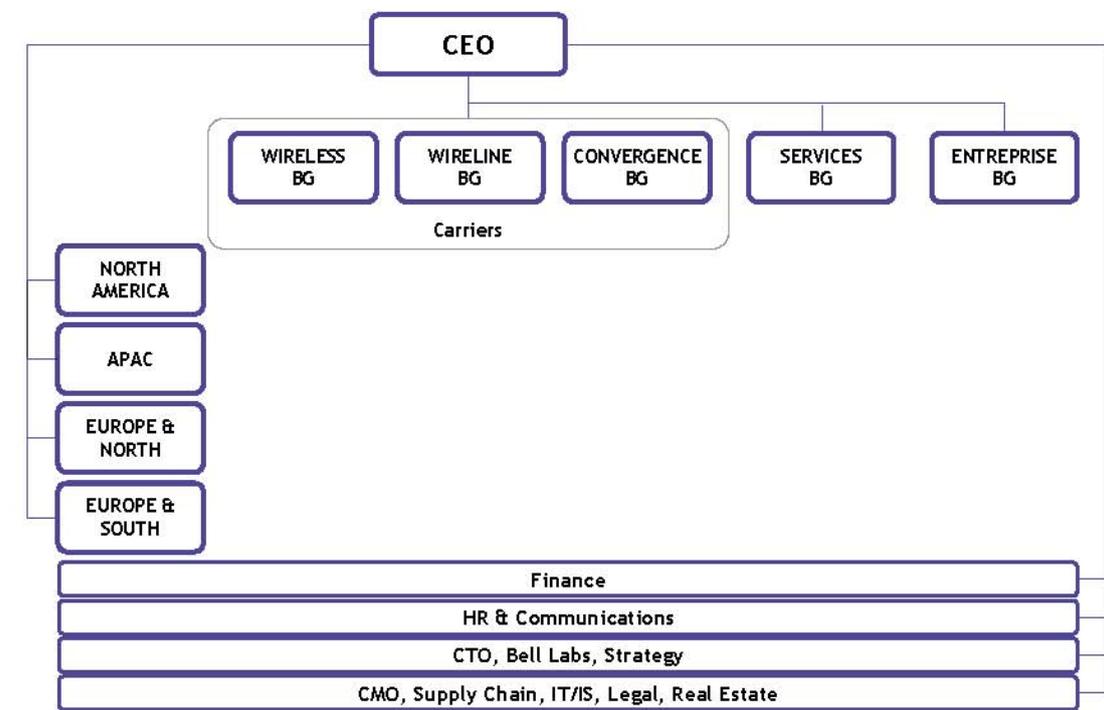
¹⁴⁰ Vergl.: http://www1.alcatel-lucent.com/vpr/?body=http://www.home.alcatel.com/vpr/fullarchive.nsf/datekey/05052006_luk?opendocument&requestid=48334 vom 13.12.2007

- Regionen koordinieren alle Verkaufsaktivitäten und Kundenkontakte und führen das regionale Geschäft
- Alle Kosten werden sowohl auf Business Group Ebene als auch auf Regionaler Ebene erfasst und somit können diese auch effizienter von den jeweiligen Gruppen oder Regionen gesteuert werden.

Die Regionen haben nicht nur die Verantwortung dem Kunden gegenüber, sie sind in ihrem Gebiet auch direkt den verschiedenen Interessengruppen verantwortlich. Für die Lucent-Angestellten ist die größte Änderung des neuen Organisationsmodells die Aufwertung der Regionen und damit eine größere Dezentralisierung. Für Alcatel-Mitarbeiter ist es genau umgekehrt, es laufen mehr Prozesse als früher von der Zentrale aus, es wurden mehr Reporting-Ebenen aufgesetzt, auch die globale Supply Chain ist eine gravierende Veränderung hinsichtlich der logistischen Abläufe. Auch der Service-Bereich, der bei Alcatel immer zu den Regionen gehört hat, wird nach dem Lucent-Modell als neue Business Group vom Firmensitz aus gesteuert.

Ab 1. Dezember 2006 gibt es bei Alcatel-Lucent drei große Business Groups: die Carrier Business Group (inkludiert Wireless Business Group, Wireline Business Group und Convergence Business Group) unter der Leitung von Etienne Fouques, einem Ex-Alcatel-Mitarbeiter, die Enterprise Business Group unter Leitung von Hubert de Pesquidoux, ebenfalls ein Ex-Alcatel-Mitarbeiter, die Service Business Group (die für Alcatel neu ist) unter der Leitung von John Meyer von Lucent. Weiters wurden vier Regionen (Asia-Pacific, Europe-North, Europe-South und North America) definiert, die Leitung der Regionen wurde nach den früheren Stärken der Unternehmen aufgeteilt. Zu sehen in der folgenden Abbildung, dem Alcatel-Lucent Organization Model:

Alcatel-Lucent Organization Model - Overview



11 | Business Model Overview | December 2006

All Rights Reserved © Alcatel-Lucent 2006,

Alcatel-Lucent 

Abb.21: Motive Alcatel-Lucent Organization Model; Alcatel Business Model overview, 01.12.2006

5.6.3 Personelle und kulturelle Integration im Laufe der Fusion

Da die kulturelle Integration und die Personalstrategie wesentlichen Einfluss auf eine erfolgreiche Transaktion haben, werde ich auch auf diese beiden Punkte in meinem praktischen Teil näher eingehen. Die schwierigste Aufgabe dabei, ist es, sowohl die kulturellen, wie auch die organisatorischen Probleme schnell in den Griff zu bekommen und damit eine Abwanderung der wichtigsten Mitarbeiter zu verhindern. In meinem Beispiel, dem Merger zwischen einem französischen mit einem amerikanischen Konzern, prallen zwei sehr unterschiedliche Kulturen und Mentalitäten aufeinander. Neben den unterschiedlichen Kulturen könnte auch der Unterschied beim Grad der Zentralisierung ein Problem für die Mitarbeiter werden. Vom Optimalfall, zwei bereits vor dem Merger ähnliche Unternehmenskulturen, kann man bei diesem Zusammenschluss nicht unbedingt ausgehen.

Bei der Personalstrategie hat es das Unternehmen schnell geschafft, eine gemeinsame Strategie zu entwickeln und auch die Führungspositionen zu besetzen. Als Unternehmensmodell wurde eine Mischung aus dem vorher bei Lucent Technologies verwendeten ethnozentrischen und dem bei Alcatel verwendeten polyzentrischen Modell verwendet. Es werden zwar alle wichtigen personellen Entscheidungen im Headquarter getroffen, es bleiben jedoch den Tochtergesellschaften lokal mehr Spielräume bei der Stellenbesetzung als in einem klassisch ethnozentrischen Unternehmensmodell üblich. Dafür gibt es strengere weltweite Standards als bei einem normalen polyzentrischen Unternehmensmodell und die Headcounts werden auch klar vom Konzernsitz diktiert.

Als kulturelle Integrationsstrategie ist eine Mischkulturstrategie angedacht, aber um eine eigene aus beiden Unternehmenskulturen neu entstehen zu lassen, wartet noch viel Arbeit auf die HR-Abteilungen des Unternehmens. Zu unterschiedlich scheinen vor allem die Mentalitäten (amerikanisch zu mittel- beziehungsweise südeuropäisch). Der Unternehmensführung kann man aber nur wenig Vorwürfe machen, dass dieser Prozess länger andauert als erhofft: Es wurden wie im Muster oder in der Theorie angedacht, die Führungsteams international und vor allem aus beiden Unternehmen zusammengesetzt, die wichtigsten Stellen wurden schnell besetzt und es wurde in Intraneteinträgen, Massenmails und Videobotschaften auch immer Einigkeit dargestellt. Für die ehemaligen Mitarbeiter von Alcatel, die ja das größere Unternehmen waren, wäre vielleicht vor allem zu Beginn eine Multikulturstrategie besser gewesen. Nach Rücksprache mit einigen Mitarbeitern von Alcatel, darunter Markus Schiefer, CFO von Alcatel-Lucent Ungarn, ist es diesen auch unerklärlich, warum die Aufteilung der Führungspositionen in etwa 50:50 beträgt, obwohl Lucent nur 38 Prozent des Eigenkapitals stellt. Auch die Übernahme der teils amerikanischen Unternehmenskultur im Konzern ist für viele Mitarbeiter nicht immer einfach. Durch die stärkere Zentralisierung und die Einführung neuer Reportingebenen wurde die Macht der regionalen Mitarbeiter, vor allem der Führungskräfte, klar beschnitten, was vor allem zur Frustration bei ehemaligen Alcatel-Mitarbeiter führen kann..

Um weitere Unsicherheit zu vermeiden, wurde wie schon in den vorigen Absätzen beschrieben, die Personalstrategie, und somit die Integration in diesem Bereich, sehr schnell durchgeführt, was einerseits sehr gut war, um klare Verhältnisse zu schaffen, aber andererseits auch zu einem weiteren Kulturschock geführt hat.

Als positiv bei der Integration kann man sicher anführen, dass es geschafft wurde, ein starkes Leadership zu etablieren, das mit Hilfe der Kommunikationsabteilung schnell die neue Unternehmensvision

„Definition of future success – to enrich people’s lives by transforming the way the world communicates“¹⁴¹

verbreitet hat. In wie weit die Vision, die Mission

„Purpose and path to realize the vision – To use our unique capabilities to ensure that our customers thrive, our business grows and we enrich the personal communications experience for people around the world“¹⁴²

und auch die Werte (der Kunde zuerst, Innovation, Teamwork, Respekt und Verantwortung)¹⁴³ wirklich von allen Mitarbeitern verinnerlicht und umgesetzt werden, wird erst die Zukunft zeigen. Hierfür ist ein Beobachtungszeitraum von etwas mehr als einem Jahr bei einem so großen, weltweit tätigen Unternehmen wohl zu kurz. Auch die Tatsache, dass die Mitarbeiter von Alcatel-Lucent sehr rasch über die Ziele, die Gründe der Transaktion, die Vorteile für die Unternehmen informiert wurden, half den Top-Management in diesem Bereich der Integration sehr.

Im Bereich des Personalmanagements muss man leider sagen, dass wie nach jeder Fusion üblich, viele Posten doppelt besetzt sind und diese abgebaut werden müssen. Neben den zu Beginn erhofften Kostensynergien in diesem Bereich und der damit verbundenen Reduktion der Belegschaft von 88.000 auf 79.000 Mitarbeiter werden aufgrund von Umsatz- und somit auch Gewinneinbußen weitere 12.500 Jobs in den nächsten drei Jahren gestrichen werden, um so statt der geplanten 1,4 Milliarden Euro, 1,7 Milliarden einzusparen.¹⁴⁴ In Ländern wie Österreich, in denen es keine Niederlassung von Lucent Technologies gegeben hat, war die erste Welle der Entlassungen nicht wirklich zu spüren, viel eher noch der Spin Off der Eisenbahn-Sparte zu Thales. Inwieweit Österreich von der zweiten Welle verschont bleibt, ist noch abzuwarten. Ob in diesem Bereich sensibel und fair vorgegangen wurde, kann ich leider nicht beurteilen, da ich dazu keine Informationen finden und bekommen konnte, versprochen wurde es jedoch von Patricia Russo.

¹⁴¹ Siehe <http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/aboutus/values> vom 02.03.2007

¹⁴² Siehe <http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/aboutus/values> vom 02.03.2007

¹⁴³ Vergl. <http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/aboutus/values> vom 02.03.2007

¹⁴⁴ Vergl. <http://kurier.at/nachrichten/wirtschaft/55931.php> vom 01.03.2007

Die Kulturintegration ist wohl zwischen einer gewünschten Harmonie und einer Assimilation anzusiedeln, nur - etwas unüblich für Fusionen - werden mehr kulturelle Aspekte des kleineren Unternehmens übernommen als umgekehrt. Inwieweit Abwehrreaktionen bei den ehemaligen Mitarbeitern von Alcatel auftreten werden, da eindeutig mehrere Aspekte der amerikanischen Mentalität, Unternehmensstrategien und vor allem Personal im Top-Management übernommen wurden, wird sich in Zukunft noch zeigen. Ebenfalls, ob dadurch zum Beispiel die Synergien nicht wie gewünscht realisiert werden können. Meiner Meinung nach, der auch Markus Schiefer zustimmen kann, hat es das Integrationsteam in Amerika, als in Europa bessergeschafft, Euphorie für die Fusion zu entfachen.

5.6.4 Kommunikation im Integrationsprozess

Im Bereich der Kommunikation hat sich im Laufe des Zusammenschlusses von Alcatel und Lucent Technologies natürlich sehr viel geändert. Es hat sich aus den zwei ehemaligen Kommunikationsabteilungen eine neue gebildet. Unter der Leitung von Aurélie Boutin wurde ein internationales Team zusammengestellt. Die Hauptaufgabe der neuen Abteilung war es vor allem, eine höhere Akzeptanz bei den Mitarbeitern, den Eigentümern und auch den Kunden und Lieferanten zu schaffen. Mit Hilfe von Patricia Russo und Serge Tchuruk wollte die Kommunikationsabteilung bei Veranstaltungen in Paris und New York die Eigentümer von den Synergieeffekten überzeugen. Die Mitarbeiter versuchte man ebenfalls durch Veranstaltungen in den jeweiligen Firmenstandorten und mit der Hilfe des Intranets von der Fusion zu überzeugen, und auch Vertrauen in die Fusion aufzubauen. Vor allem mit den wöchentlichen Erfolgsmeldungen, die via E-Mail an alle Mitarbeiter versandt werden, versucht man eine Identifikation mit dem neu entstandenen Unternehmen zu schaffen. Trotz der größten Anstrengungen der neuen Kommunikation wie die Auflistung aller Vorteile durch die Fusion - die neuen Möglichkeiten für Mitarbeiter im Konzern, die besseren Forschungsmöglichkeiten, die gewonnene globale Reichweite, usw. - konnte ich als Mitarbeiter von Alcatel-Lucent noch nicht zu 100 Prozent von dem neuen „Wir-Gefühl“, das vor allem im Intranet transportiert wird, überzeugt werden. Warum das so ist, ist schwer zu erklären, denn sowohl die „Corporate Story“, die „Equity Story“, die „Management Story“ und auch die „Employee Story“ sind durchaus schlüssig und wurden gut verbreitet. Vielleicht liegt es an der Tatsache, dass fast schon zu viele Informationen verbreitet wurden und man sich nicht auf die wesentlichen konzentrieren konnte. Auch externe Meldungen wie „Alcatel-

Lucent streicht 12.500 Jobs“ im Kurier oder „Alcatel-Lucent lässt Stuttgarter Standort bluten“ am 26. Februar 2007 im Handelsblatt - mit der einzigen Mitteilung des Konzerns, dass es notwendig ist, diese Stellen aufgrund von Umsatzrückgängen zu streichen, um weitere Kosten zu sparen, - ohne aber Alternativpläne aufzulisten, helfen nicht wirklich weiter.

Die Kommunikationsabteilung hat intern wie auch extern sicher sehr viel Positives geleistet, alle Bedenken, wie zum Beispiel: „Gibt es weitere Reduktionen der Mitarbeiterzahlen“, „Kann der Gewinn wieder gesteigert werden“, „Wie kann es sein, dass, nachdem sowohl Alcatel wie auch Lucent Technologies Gewinn erwirtschaftet haben, gemeinsam ein hoher Verlust von 618 Millionen Euro im letzten Quartal 2006 entstehen konnte“, konnte sie jedoch nicht zerstreuen oder entkräften.

5.7 Ausblick für Alcatel-Lucent

Die Fusion zwischen Alcatel und Lucent Technologies war die erste Fusion zweier multinationaler Kommunikationszulieferunternehmen von den Kontinenten Europa und Amerika. Obwohl sich die beiden Unternehmen dadurch vor allem im Kundenstamm geografisch perfekt ergänzen, kann gerade dieser Faktor zu einem Problem werden, da es erhebliche Unterschiede in der Unternehmenskultur und in der Mentalität gibt. Diese Unterschiede konnten zwar im Bereich des Top-Managements geschickt umgangen werden, wie sich das aber auf dem normalen working-level abspielen wird, wird sich erst in den nächsten ein bis zwei Jahren zeigen. Viele Experten gehen davon aus, dass erst nach ungefähr drei Jahren die ersten Synergieeffekte (neben den Kostensynergien durch Mitarbeiterreduktion) realisiert werden können und ob das in einer der am heißesten umkämpften Branchen nicht zu spät sein wird, muss sich ebenfalls noch zeigen. Die ersten Ergebnisse des Zusammenschlusses im vierten Quartal 2006 waren sehr enttäuschend und sind auf mehrere Gründe zurückzuführen. Neben der Akquisition der UMTS-Sparte von Nortel musste auch noch der Transfer einiger Aktivitäten an Thales durchgeführt werden. Diese und weitere strategischen Schritte lösten vor allem bei den Kunden und Mitarbeitern kurzfristig Unsicherheit aus. Auf Grund der schwierigen Marktumgebung und der bescheidenen Ergebnisse zum Jahresende 2006 musste hinsichtlich der Kostenstruktur mehr gemacht werden, als ursprünglich geplant war, was zu weiteren Entlassungen führte und führen wird. Eine Mitarbeiterbefragung im März des Jahres 2007 zeigte, dass die Mitarbeiter

die neue Vision unterstützen und zuversichtlich sind, dass die Kompetenzen vorhanden sind, um wieder Erfolg zu haben. Aber dass auch viele unsicher und besorgt hinsichtlich der persönlichen Zukunft sind, dass sie das Geschäftsmodell zu starr und verwirrend finden und dass der Fokus zu stark auf einzelne Effizienzziele liegen würde und nicht auf der Realisierung der gewinnbringenden Effekte der Fusion.

Wenn man sich den Markt ansieht, kann man unschwer erkennen, dass dieser von einigen wenigen global agierenden Unternehmen beherrscht wird. Wenn man sich dieser Tatsache bewusst ist, ist der Zusammenschluss von Alcatel und Lucent Technologies leicht und durchaus logisch zu erklären. Für die Kunden des neuen Unternehmens ergeben sich durch die erweiterte Produktpalette und die dadurch möglichen Strategien zahlreiche Vorteile. Obwohl der Markt sehr stark umkämpft ist, kann man noch immer gute Geschäftschancen realisieren, was mich für die Zukunft von Alcatel-Lucent positiv stimmt. Die Stärken des fusionierten Unternehmens liegen in den engen Kundenbeziehungen, der Qualität der Produkte, Services und Lösungen, der Forschungs- und Entwicklungskapazität, die branchenweit führend ist, und vor allem in der globalen Präsenz mit einer lokalen Kompetenz. Um erfolgreich zu sein, müssen aber all diese Stärken effektiv umgesetzt werden, denn ansonsten wird es schwer für das Unternehmen. Leider muss man sagen, dass sich bis zum dritten Quartal des Jahres 2007 die Marktkonditionen weiter verschlechtert haben, ein enormer Preisdruck entstanden ist und somit die Umsatz und Gewinnzahlen nicht wesentlich besser wurden. Vor allem der Rückgang des Ausgabeverhaltens der amerikanischen Konzerne, und die geteilte Nutzung der mobilen Netzwerke von mehreren Mobilbetreibern zugleich führte zu starken Umsatzeinbußen. Damit verbunden ist auch der Wert des Unternehmens weiter gesunken, was sich in der Entwicklung des Aktienkurses widerspiegelt. Das starre System und die starke Konzentration mit seinen vielen neuen Managementebenen haben ebenfalls nicht dazu beigetragen, dass Entscheidungen schnell und effizient getroffen werden konnten. Um diesem Effekt entgegen zu wirken, wurde schon jetzt, nicht einmal ein Jahr nach der Fusion, die Struktur vereinfacht. Begonnen wurde mit der Reduktion von vier Regionen auf weltweit zwei Regionen, Amerika und der Rest der Welt. Auch die Aufgabenbereiche in den Business Groups wurden gestrafft, die Reportingebenen zum Teil eliminiert und die gesamte Forschung in die Bell Labs integriert.

Lucent Technologies hatte vor der Fusion schon erhebliche Probleme, nur ein starkes Sparprogramm, initiiert durch Patricia Russo, konnte den Konzern vorübergehend wieder in

die Gewinnzone führen. Wie lange Lucent Technologies alleine überlebt hätte, darüber sind sich nicht einmal Experten einig, und auch Patricia Russo ist der Meinung, dass es mit Abstand das beste für Lucent war, zu fusionieren und somit das Unternehmen zu retten. Alcatel auf der anderen Seite war relativ konsolidiert und hatte keine größeren Probleme, deshalb muss man sich auf Seiten von Alcatel die Frage stellen, ob man nach der Fusion wirklich besser dasteht als zuvor. Die Fakten, dass der Konzern von einer Lucent-Mitarbeiterin geführt wird, und die Aufspaltung der Welt in zwei Regionen, Amerika und der Rest, sowie die viel zentralere Struktur, bedeuten für viele Alcatel-Mitarbeiter, dass Lucent, der kleinere und wirtschaftlich schlechtere Partner, das Ruder übernommen hat. Das stimmt nicht alle positiv. Eine der Hauptaufgaben von Patricia Russo wird es somit sein, eine neue Vertrauensbasis zu schaffen und die ehemaligen Alcatel-Mitarbeiter zu motivieren. Um dies zu erreichen, wird sie bald die ersten größeren Erfolge aufweisen müssen, und nicht nur Kostensynergien durch Mitarbeiterreduktion verwirklichen.

Die größten Chancen auf Erfolg hat Alcatel-Lucent vor allem durch die enorme Produktpalette, einen weltweiten Kundenstamm und die branchenbeste Forschungsabteilung. Ob diese Faktoren jedoch reichen werden, um die Transaktion als Erfolg zu bezeichnen, wird sich erst in den nächsten Jahren zeigen. Es gibt sicher viel Potenzial durch den Zusammenschluss, nur ob dieses Potenzial genutzt wird, ist die Frage. Beide Unternehmen konnten in der Vergangenheit nicht gerade durch Stärken im Integrationsprozess glänzen¹⁴⁵, doch gerade dieser wird für den Erfolg oder Misserfolg hauptverantwortlich sein.

Persönlich bin ich von einem langfristigen Erfolg überzeugt, obwohl ich als ehemaliger Alcatel-Mitarbeiter nicht sicher bin, ob Alcatel alleine nicht erfolgreicher sein hätte können. Ich hoffe auf alle Fälle, dass man in ein paar Jahren nicht eine Schlagzeile wie „Riesiges Potenzial, enttäuschendes Ergebnis“ lesen muss.

¹⁴⁵ Vergl.: <http://jobfunctions.bnet.com/whitepaper.aspx?docid=70906> – Alcatel-Lucent Merger: Obstacles ahead vom 01.03.2007

6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Bei der Fusion zwischen Alcatel und Lucent Technologies, wie in der Praxis durchaus üblich, wird nicht nur eine Theorie oder Strategie verfolgt, sondern eine Mixtur aus diversen Ansätzen. Am leichtesten darstellen lässt sich dies schon durch das gewählte Unternehmensmodell, das eine Mischung aus dem eher ethnozentrischen Modell von Lucent Technologies und dem eher polyzentrischen von Alcatel ist. Für die Praxis sind die meisten Modelle einfach etwas zu starr und es ist nicht möglich, sich hier strikt an den theoretischen Ansatz zu halten. Daher ist es meiner Meinung nach sehr schwer, den Erfolg oder Misserfolg einer Fusion nur anhand der Theorien, vor allem in der Integrationsphase, zu erklären. Viel Erfolg versprechender ist der Ansatz, den Erfolg oder den Misserfolg anhand der Motive und Beweggründe für Fusionen von multinationalen Unternehmen zu erklären. Wie schon in Kapitel 2.4. „Erfolg und Misserfolg von M&A Projekten“ erwähnt, scheinen M&A-Aktivitäten, die sich aufgrund von strategischen Überlegungen ergeben, eine eindeutig höhere Erfolgsquote zu haben, als rein durch finanzielle Ideen getriebene. In Bezug auf diesen Ansatz scheint der Merger zwischen Alcatel und Lucent Technologies durchaus erfolgversprechend zu sein. Die Fusion der beiden Unternehmen ist eindeutig aus strategischer und nicht aus finanzieller Sicht getroffen worden, erklären konnte ich dies schon mit der marktorientierten Strategielehre, dem Konzept der Kernkompetenzen und auch durch die Synergiequellen nach Buzzel und Gale im Kapitel 5.3. „Motive und Beweggründe für die Fusion zwischen Alcatel und Lucent“.

Für den Erfolg von M&A-Projekten scheinen aber immer mehr „weiche Faktoren“ im Vordergrund zu stehen. Es sind nicht mehr nur die finanziellen oder managementtechnischen Entscheidungen, die dafür verantwortlich sind. Belegt wird diese Tatsache auch durch die angeführten Zitate der diversen CEO's in Kapitel 4.2. Alcatel-Lucent kann man die Bemühungen einer schnellen Umsetzung der Integration auf keinen Fall absprechen. Man hat somit vor allem versucht, Unsicherheiten der Mitarbeiter zu vermeiden. Aber, ob die Wahl des Unternehmensmodells, das eindeutig dem von Lucent Technologies ähnlicher ist, und auch die neue Unternehmenskultur, die eher der amerikanischen als der europäischen entspricht, die richtigen Entscheidungen waren, kann erst die Zukunft zeigen. Immerhin, waren mehr als 60 Prozent der Mitarbeiter von Alcatel-Lucent Angestellte von Alcatel.

Man kann nicht eindeutig von einer umgekehrten Assimilation sprechen, da sich dieser Ausdruck nur auf den Teil der Unternehmenskultur bezieht und nicht auch auf das Unternehmensmodell, das ich mitbetrachte. Angedacht war als Kulturintegrationsstrategie eindeutig eine Harmonie und Mischkulturstrategie, aber je mehr Zeit nach der Fusion vergeht, umso eher kann man feststellen, dass sowohl Kultur als auch Unternehmensmodell eher von Lucent Technologies, dem kleineren Partner übernommen wurden. Durch den zentraleren Ansatz mit zusätzlichen Reportingebenen ergeben sich zwar auch auf dem Working-level für die Ex-Alcatel Mitarbeiter Probleme, vor allem im Bezug auf die Flexibilität des Konzerns, Hauptproblemträger sind aber vor allem die regionalen Führungskräfte von Alcatel. Durch die zusätzliche Zentralisierung und weiteren Reportingebenen fühlen sich diese in ihrer Entscheidungsmacht klar beschnitten und eher wie Erfüllungsgehilfen denn als Mitglieder des oberen Managements. Es sind hier nicht nur die Weisungen des Firmensitzes zu erwähnen, es sind auch die Weisungen der stärker werdenden regionalen Headquarter. Durch diese Tatsache kann man immer öfter im Intranet lesen, dass einstige Spitzenkräfte von Alcatel das Unternehmen verlassen, was nicht gerade positiv für die Zukunft von Alcatel-Lucent ist.

Abschließen möchte ich meine Arbeit mit der Grundsatzfrage, ob die Fusion zwischen Alcatel und Lucent Technologies notwendig war. Um diese Frage beantworten zu können, muss man sie aus drei verschiedenen Perspektiven betrachten: erstens war es für Lucent Technologies notwendig und von Vorteil, zweitens war es für Alcatel notwendig und von Vorteil und drittens, wie sieht dies für das Gesamtunternehmen aus. Auf die ersten beiden Fragen habe ich schon im Laufe der Arbeit Stellung genommen, deshalb möchte ich an dieser Stelle noch einmal kurz zusammenfassen. Für Lucent Technologies war es auf jeden Fall notwendig, sich mit einem anderen, finanzkräftigeren Unternehmen zusammenzuschließen, denn der Fortbestand alleine wäre stark gefährdet gewesen. Deshalb war Alcatel für Lucent Technologies nicht nur aufgrund der Synergien im Produktbereich und der regionalen Präsenz wichtig, sondern vor allem auch durch die Tatsache, dass der Fortbestand des Unternehmens so langfristig gesichert wurde. Für Alcatel, war Lucent Technologies sicher eine optimale Ergänzung und vor allem von strategischer Bedeutung. Alleine hätte Alcatel seinen Marktanteil in Amerika nur sehr schwer, wenn überhaupt, verbessern können. Auch die zunehmend stärker und größer werdende Konkurrenz spricht eindeutig dafür, dass sich das Unternehmen einen Partner gesucht hat. Man kann somit feststellen, dass es für beide Unternehmen nicht von Nachteil war, sich einen geeigneten Partner zu suchen, nur ob Lucent Technologies und Alcatel perfekte Partner sind, wird sich zeigen. Das Unternehmen hat

zusammen auf alle Fälle mehr Chancen, sich der Konkurrenz zu stellen. Außerdem ergeben sich auch Möglichkeiten, die für keines der beiden Unternehmen alleine möglich gewesen wären. Ob man jedoch alle Potenziale aufgrund der unterschiedlichen Kultur und Firmenstruktur wirklich realisieren kann, wird man in der Zukunft sehen. Aus strategischen Gesichtspunkten war eine Partnerschaft meiner Meinung nach auf alle Fälle notwendig. Es bleibt nur zu hoffen, dass sich die richtigen Partner gefunden haben.

Literaturverzeichnis

- Aldering; Freiin von Hutten: Due Diligence u. Human Resources in Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, Berens W., Brauner H.U., Stuttgart 1999
- I. Benedek: Mergers & Acquisitions/Due Diligence, in Mergers & Acquisitions, Universitätsverlag Rudolf Trauner ,2001, ISBN 3 85487 127 9
- R. Bühner: Das Management-Wert-Konzept. Strategien zur Schaffung von mehr Wert im Unternehmen, Schäffer, Stuttgart 1990.
- R. D. Buzzell; B. T. Gale: Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden, 1989, ISBN 3409133437
- E. Chapulsky; G. Schmidberger: Rechtliche Gestaltungsvarianten einer M&A Transaktion in Mergers & Acquisitions, Universitätsverlag Rudolf Trauner 2001, ISBN 3 85487 127 9
- T. Copeland; T. Koller; J. Murrin: Valuation – Measuring and Managing the Value of Companies; 2nd Edition, McKinsey & Company Inc., New York 1995
- J. H. Dunning: Multinational Enterprises and the Global Economy (International Business Series), Addison-Wesley (December 1992), ISBN-10: 0201175304
- M. Ecker; K. Mittermaier: Projektmanagement im M&A Prozess in Mergers & Acquisitions, Universitätsverlag Rudolf Trauner 2001, ISBN 3 85487 127 9
- A. Gälweiler: Strategische Unternehmensführung von , campus 2.Auflage, Frankfurt/NewYork 1990
- S. Ganzert; L. Kramer: Due Diligence Review – eine Inhaltsbestimmung, in Die Wirtschaftsprüfung, Heft 17/1995, S 576ff
- W. Girkinger ;Harald Stiegler: Mergers & Acquisitions, Universitätsverlag Rudolf Trauner, 2001, ISBN 3 85487 127 9

- P. Gomez; B. Weber: Akquisitionsstrategie – Wertsteigerung durch Übernahme von Unternehmungen, ,lfb Schriften, Entwicklungstendenzen im Management Band 3 Zürich 1989
- J.J. Guiniven; D.S. Fisher: Akquisitionen – Strategische oder finanzielle Ziele?; HARVARDmanager, Strategie und Planung Band 3, Seiten 52-56, 1990
- G. Hamel; C.K. Prahalad: Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in HARVARDmanager, Strategie und Planung Band 4 , 1989
- G. Hamel; C.K. Prahalad: Wettlauf um die Zukunft, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter GmbH 1995 ISBN: 9783706401340
- P. Haspeslagh; D. Jemison: Akquisitionsmanagement: Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens, Campus, Frankfurt/Main, 1992
- B. Hostede: Model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis, Human Relations, Vol. 55, No.1, 2002
- N. Hubbard: Acquisitions :Strategy and Implementation, Mc Millan, London 1999
- A.T. Kerney: Integration nach Unternehmenskauf – Ihr Weg zur Post-Merger-Excellence , 1999
- H. Lohninger: Mergers & Acquisitions: Kooperationsbereitschaft – Die Bedingungen im Post-Merger-Integrationsprozess, Universitätsverlag Rudolf Trauner 2001, ISBN 3 85487 127 9
- H. Losbichler: Auftritt der Großen, auf der Suche nach der kritischen Unternehmensgröße in Mergers & Acquisitions, Universitätsverlag Rudolf Trauner ,2001, ISBN 3 85487 127 9
- N. Nagele: Rechtliche Rahmenbedingungen für Unternehmensakquisitionen in Mergers & Acquisitions, Universitätsverlag Rudolf Trauner 2001, ISBN 3 85487 127 9
- G. Picot: Handbuch Mergers & Acquisitions, 3 Auflage, Schäffer, Poeschl Verlag Stuttgart, 2005, ISBN-10: 3-7910-2363-2
- S.L. Schmidt; M.A. Schettler: Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen, Seiten 312 bis 316, zfo 6/1999

- R. Stefanovski: Making M&A Deals Happen, McGraw-Hill Verlag, 2007, ISBN-10: 0-07-144740-7
- B. Weber: M&A Verhandlungen vorbereiten und durchführen in Mergers & Acquisitions, Universitätsverlag Rudolf Trauner 2001, ISBN 3 85487 127 9
- Enterprise Management Associates, 2006 Alcatel-Lucent Merger, Enterprise Management Associates Inc, June 2006
- Mergers & Acquisitions Business Case Requirements Policy; Lucent Technologies, Accounting Policy No: 050-002; 19.07.2002
- Übersetzung der Zusammenfassung gemäß Artikel 5 Absatz 2 der EU Richtlinie 2003/71/EC der französischen Note d'opération (Prospekt) der Alcatel vom 7.August 2006

Online Referenzliste

- http://www.amazines.com/acquisitions_related.html vom 30.01.2008
- <http://www.altfeldinc.com/pdfs/Competing%20for%20the%20Future.pdf> eine Zusammenfassung des Buches Competing for the future von G. Hamel; C.K. Prahalad S.18 am 30.01.2008
- http://www.bcg.com/publications/files/TPS_Report.pdf vom 27.07.2007
- http://ec.europa.eu/comm/competition/index_de.html vom 30.01.2008
- <http://www.ftc.gov/bc/mergers.shtm> vom 07.11.2007
- <http://kurier.at/nachrichten/wirtschaft/55931.php> vom 01.03.2007
- <http://jobfunctions.bnet.com/whitepaper.aspx?docid=70906> – Alcatel-Lucent Merger: Obstacles ahead vom 01.03.2007
- http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/!ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMNMz0v.../alcatel-lucent_history vom 01.03.2007
- <http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/aboutus/factsheet> vom 03.03.2007
- http://www.telekom-presse.at/channel_itbusiness/news_26121.html vom 01.03.2007
- <http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/investor/stockchart/> gelesen 04.12.2007
- <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,druck-408097,00.html/> vom 01.03.2007
- http://www.alcatel-lucent.com/wps/DocumentStreamerServlet?LMSG_CABINET=Docs_and_Resource_Ctr&LMSG_CONTENT_File=Presentation/Letter_from_Pat_Russo.pdf&sendCollection=root&sendTitle=A+Letter+fr
- <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,druck-408097,00.html/> vom 01.03.2007
- http://www1.alcatel-lucent.com/vpr/?body=http://www.home.alcatel.com/vpr/fullarchive.nsf/datekey/10072006_2uk?opendocument&_requestid=45507 vom 10.12.2007
- <http://www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,druck-428373,00.html> vom 05.12.2007
- http://www.netzwerkit.de/projekte/alcatelulent/presse/news_item.2006-07-25.7586985104/ vom 05.12.2007

- <http://futurezone.orf.at/business/stories/106200/> vom 01.05.2006 gelesen 01.03.2007
- <http://www.computerwelt.at/detailArticle.asp?a=102684&n=2/> vom 01.03.2007
- <http://www.presetext.at/pte.mc?pte=061201040/> vom 01.03.2007
- http://www1.alcatel-lucent.com/vpr/?body=http://www.home.alcatel.com/vpr/fullarchive.nsf/datekey/10072006_2uk?opendocument&_requestid=45507 vom 13.12.2007
- http://www1.alcatel-lucent.com/vpr/?body=http://www.home.alcatel.com/vpr/fullarchive.nsf/datekey/05052006_1uk?opendocument&_requestid=48334 vom 13.12.2007
- <http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/aboutus/values> vom 02.03.2007

Abbildungsverzeichnis

- Abb.1: Erscheinungsformen der Mergers & Acquisitions; Handbuch Mergers & Acquisitions, 3. Auflage Seite 21, Schäffer-Poeschel Verlag 2005 ISBN-10: 3-7910-2363-2
- Abb.2 Die sechs Merger-Wellen Handbuch Mergers & Acquisitions, 3. Auflage Seite 7 von Gerhard Picot, Schäffer-Poeschel Verlag 2005 ISBN-10: 3-7910-2363-2
- Abb.3: Motive von Fusionen und Übernahmen; Mergers & Acquisitions: Ziele und Erfolgsfaktoren, Seite 170 von Fischer D. ; Bilanzbuchhalter und Controller 8/2000
- Abb. 4: Strukturoptimierung mit M&A, McKinsey 1999
- Abb.5: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbes in Wettbewerbsstrategie, 6.Auflage von Porter 1992, Frankfurt/New York
- Abb.6:Grundstrategien in Auftritt der Großen, auf der Suche nach der kritischen Unternehmensgröße Seite 13 von Losbichler H. in Mergers & Acquisitions, Universitätsverlag Rudolf Trauner 2001, ISBN 3 85487 127 9
- Abb.7. Wertsteigerung infolge der Umsatz- Gewinnentwicklung, Der entschlüsselte Wachstumscode, Seite 77 von Kröger F.; Träm M.; Rockenhauser J., Wiesbaden, Vorabzug in Wirtschaftswoche 29/2000 S.76-80 2000
- Abb.8: Wertentwicklung von Geschäftseinheiten in Abhängigkeit der Ausgangsposition, Auftritt der Großen, auf der Suche nach der kritischen Unternehmensgröße von Losbichler H. in Mergers & Acquisitions, Seite 26 Universitätsverlag Rudolf Trauner 2001, ISBN 3 85487 127 9
- Abb.9: Phasen des M&A Prozesses von Ecker M., Mittermaier K.. in Mergers & Acquisitions, Seite 345 Universitätsverlag Rudolf Trauner 2001, ISBN 3 85487 127 9
- Abb.10: Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen und Akquisitionen; Handbuch Mergers & Acquisitions, 3. Auflage Seite 23 von Gerhard Picot, Schäffer-Poeschel Verlag 2005 ISBN-10: 3-7910-2363-2
Quelle: Umfrage bei 260 M&A-Transaktionen von Fortune 500 Firmen, A.T. Kearney Global PMI Survey 1998
- Abb.11: Phasen des Übernahmeprozesses, M&A Verhandlungen vorbereiten und durchführen von Weber B.. in Mergers & Acquisitions, Seite 41, Universitätsverlag Rudolf Trauner 2001, ISBN 3 85487 127 9
- Abb.12: Teilbereiche und Struktur einer Due Diligence, Handbuch Mergers & Acquisitions, 3. Auflage Seite 7 von Gerhard Picot, Schäffer-Poeschel Verlag 2005 ISBN-10: 3-7910-2363-2

- Abb.13: Erfolgskritische Aspekte im Verhandlungsprozess; M&A Verhandlungen vorbereiten und durchführen von Weber B. in Mergers & Acquisitions, Seite 50, Universitätsverlag Rudolf Trauner 2001, ISBN 3 85487 127 9
- Abb.14: Integrationsansätze von Haspeslagh P., Jemison D.: Akquisitionsmanagement: Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens Seite 174, 1992
- Abb.15: ethnozentrisches Unternehmensmodell
- Abb.16: polyzentrisches Unternehmensmodell
- Abb.17: geozentrisches Unternehmensmodell
- Abb.18: Bilanz der Kulturintegration von Gerhard Picot: Handbuch Mergers & Acquisitions, 3. Auflage Seite 481, Schäffer-Poeschel Verlag 2005 ISBN-10: 3-7910-2363-2
- Abb.19: Alcatel-Lucent Organization – Geographical Sales vom Business Model Overview December 2006, Alcatel-Lucent 2006
- Abb.20: Motive von Fusionen und Übernahmen; Mergers & Acquisitions: Ziele und Erfolgsfaktoren, Seite 170 von Fischer D. ; Bilanzbuchhalter und Controller 8/2000
- Abb.21: Motive Alcatel-Lucent Organization Model; Alcatel Business Model overview, 01.12.2006

ANHANG

Abstract:

MERGERS & ACQUISITIONS VON MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN – BEISPIEL ALCATEL-LUCENT

Meine Diplomarbeit beschäftigt sich mit Mergers & Acquisitions von multinationalen Unternehmen. Der erste Teil der Arbeit umfasst eine theoretische Aufarbeitung, eine begriffliche Abgrenzung, eine kurze geschichtliche Betrachtung, die diversen Modelle und Ausprägungen, die verschiedensten Strategien und Theorien, die Planungsphase beziehungsweise Durchführungsphase und schließlich die Implementierung von Mergers & Acquisitions. Besonders beleuchtet habe ich hierbei die Strategien in Bezug auf das Unternehmenswachstum und die drei Phasen der M&A's. Im zweiten Teil der Arbeit geht es um die Fusion zwischen Alcatel und Lucent Technologies. Dieser Merger stellt den ersten Firmenzusammenschluss zweier Hauptunternehmen der Telekommunikationszulieferbranche aus den USA mit einem europäischen Unternehmen dar. In diesem Teil habe ich mich vor allem mit den diversen Theorien und Strategien beschäftigt, welche für diese Fusion von Bedeutung waren. Beendet wird meine Diplomarbeit mit einer Schlussfolgerung und einem kurzen Ausblick für Alcatel-Lucent.

Es gibt unzählige verschiedene Theorien zu Firmenkäufen und Firmenzusammenschlüssen von multinationalen Unternehmen, daher veruchte ich in meiner Magisterarbeit herauszufinden, ob es möglich ist, einen so komplexen Prozess mit den vorhandenen Theorien ausreichend zu erklären und ob man daraus auch Rückschlüsse auf den Erfolg oder Misserfolg ziehen kann? Mergers & Acquisitions haben eine Misserfolgsquote von bis zu fünfzig Prozent, sollte man diese in Betrachtnahme der diversen Theorien nicht verbessern können? Im Bezug auf meine Fallstudie, die Fusion zwischen Alcatel und Lucent Technologies, habe ich besonderes Augenmerk auf die „weichen Faktoren“, wie zum Beispiel die Unternehmenskultur, die Mitarbeiter und die Kommunikation gelegt und damit

aufgezeigt, welche unerwarteten Probleme bei diesem konkreten Fall aufgetreten sind, warum diese auftraten und die Art und Weise, wie man damit umgegangen ist. Hier gehe ich vor allem auf die Probleme einer umgekehrten Assimilation, wenn die Unternehmenskultur des eigentlich kleineren Partners dominiert, ein. Des Weiteren, habe ich mich mit den Problemen, die sich durch eine stärkere Zentralisierung, vor allem für die lokalen Führungskräfte ergeben, beschäftigt. Gegen Ende meiner Arbeit habe ich noch die Grundsatzfrage behandelt, ob die Fusion zwischen Alcatel und Lucent Technologies notwendig war und wenn, welches der beiden Unternehmen mehr davon profitierte.

LEBENS LAUF

Name: Elmar Fischer
Geburtsdatum: 22.05.1976
Geburtsort: Wien
Staatsangehörigkeit: Österreichisch
Familienstand: Verheiratet (mit Baan Fischer seit 01.07.2005)

Anschrift: Alois-Reichlstr. 21, 2000 Stockerau
Tel: 0664/8323536
E-Mail: elli.fischer@aon.at

Schulbildung: 1982-1986 Volksschule Schulbrüder Strebersdorf
1986-1990 Gymnasium Schulbrüder Strebersdorf
1990-1994 AHS Stockerau
Abschluss mit Matura

Hochschulstudium: seit 1995 Internationale Betriebswirtschaft
Schwerpunkte: Internationales Management, Organisation und Planung
2000 Summer Session UCLA (University of California, Los Angeles)

Berufliche Tätigkeit: seit Mai 2003 Alcatel-Lucent Austria AG
Logistik und Supply Chain

Sprachen: Deutsch, Englisch, Französisch