

Globalisierung und Konzentration: Fallstudie zur Fusion PricewaterhouseCoopers

Günter Müller-Stewens/Monika Young

Fallstudien sind Anschauungsmaterial aus dem realen Wirtschaftsleben, und so vielfältig wie die Wirklichkeit selbst sind die Lehren, die der Leser daraus für sich ziehen kann. Mit diesem Vorverständnis sind hier viele konkrete Informationen über den Zusammenschluß von Price Waterhouse und Coopers & Lybrand gesammelt, von den Reaktionen in der Öffentlichkeit über wichtige Meilensteine wie der Partnerabstimmung und den Wettbewerbsbewilligungen bis hin zum Post-Merger-Management. Dabei werden möglichst viele Aspekte und auch kritische Momente zur Diskussion gestellt. Letztlich geht es um die beiden impliziten Fragen: Was können wir aus der Sicht eines Managers anhand dieses Falles lernen? Und zweitens, welche Schlüsse und Tendenzen lassen sich für einen weiteren Kontext ableiten, z.B. im Hinblick auf den Wirtschaftszweig der Professional Service Firms oder aus der Sicht des Kunden?

Zur Entstehung der Fallstudie

Die Fallstudie ist aus einem interdisziplinären Doktorandenseminar zum Thema »Professional Service Firms – Organisations- und Rechtsfragen« an der Universität St. Gallen im Sommersemester 1998 hervorgegangen. Dabei hatten die Teilnehmer die Chance, den Zusammenschluß von *Price Waterhouse* und *Coopers & Lybrand* als aktuelles Fallbeispiel mitzuverfolgen. Während des Seminars durchlief die Fusion dieser beiden Firmen wichtige Phasen und wurde so zum spannenden Fokus der Seminararbeiten und -diskussionen. Das offizielle Inkrafttreten der Fusion am 1. Juli 1998 fiel gerade mit der letzten Veranstaltung des Seminars überein, an welcher eine hohe Delegation der beiden fusionierenden Firmen teilnahm. Ein weiterer Höhepunkt war der Besuch von J. Schiro, CEO des neuen Unternehmens *PricewaterhouseCoopers*, im Mai 1998.

Im vorliegenden Beitrag sind die Ergebnisse des Seminars zusammengefaßt, ohne Anspruch auf eine erschöpfende Behandlung der Globalisierung und Konzentration von Professional Service Firms. Ein solches Unterfangen würde den

Rahmen eines einzelnen Falles bzw. eines einzelnen Artikels sprengen. Eine Reihe von Themen werden in den übrigen Beiträgen dieses Buches vertieft, und zudem ist zu hoffen, daß künftige Forschungsarbeiten die eine oder andere Frage weiterverfolgen.

Fest steht auf jeden Fall, daß Analysen von Fusionsprozessen nur in Zusammenarbeit mit den betreffenden Unternehmen möglich sind. Außenstehende Beobachter sind auf Informationen von seiten der fusionierenden Firmen angewiesen, so daß Fragen bezüglich Vertraulichkeit unvermeidlich sind. Auch diese Fallstudie war nur dank der aufgeschlossenen Haltung und aktiven Unterstützung von *PricewaterhouseCoopers* möglich. Interviews mit Firmenmitgliedern waren eine der wichtigsten Informationsquellen und verdienen besonderen Dank, da sie in einer Phase großer Belastung gewährt wurden.

In diesem Zusammenhang möchten die Autoren insbesondere den Herren Prof. Dr. E. Fluri, Dr. P. Weibel und Dr. P. Nowak für das entgegengebrachte Vertrauen und die aktive Teilnahme am Seminar danken. Großer Dank gebührt zudem den Herren R. Isenegger und Ch. Donkor für die aufschlußreichen Interviews.

Andererseits muß klargestellt werden, daß die vorliegende Studie ausschließlich die Sicht der Autoren wiedergibt. Die oben erwähnten Einzelpersonen und *PricewaterhouseCoopers* als Unternehmen sind daher nicht für diesen Artikel zu behaften. Vielmehr sind deren Autoren voll verantwortlich für sämtliche Darstellungen, Aussagen, Formulierungen und Schlußfolgerungen, unabhängig von den Informationsquellen. Das Ziel war, dem Leser eine differenzierte Darstellung einer möglichst breiten Palette von Aspekten zu bieten.

Auftakt zur Fusion von Price Waterhouse und Coopers & Lybrand

1. Ausgangslage und erste Weichenstellungen

Resultat der Merger-Welle bei den Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen in den 80er Jahren und Anfang der 90er Jahre war die Ausdünnung von 10 auf 6 Großunternehmen: die »Big Six«, wie sie genannt wurden. Schon damals wurde darüber spekuliert, daß dies nicht das Ende des Konzentrationsprozesses sein würde, sondern daß die Branchenentwicklung eher in ein Oligopol von 3–4 solcher Unternehmen münden würde (»Giant Three«). Tatsächlich ist mit dem Zusammenschluß von *Price Waterhouse* (PW) und *Coopers & Lybrand* (C&L) mittlerweile das Stadium von »Big Five« erreicht.

Vor dieser bisher größten Fusion in diesem Wirtschaftszweig war es zu zahlreichen Annäherungsversuchen zwischen verschiedenen Marktteilnehmern gekommen. So wurde bereits 1989 ein Zusammenschluß zwischen *Andersen* und PW diskutiert, aber *Andersen* trat zurück, angeblich weil PW als zu wenig dynamisch eingeschätzt wurde. Ein weiteres Hindernis bildeten scheinbar die unterschiedlichen Pensionsmodelle: *Andersen* arbeitet mit dem Kapitalrücklageverfahren, PW dagegen mit dem Umlageverfahren, bei welchem die arbeitende Generation der Partner die pensionierten Partner finanziert.

Auch zwischen PW und C&L sollen lange vor den entscheidenden Verhandlungen 1997 mehrere Kontakte stattgefunden haben. Anfangs der 90er Jahre hat C&L offenbar PW ein erstes Mal angesprochen, aber PW war, wie es heißt, nicht geneigt, sich mit einem stark föderalistisch strukturierten Partner zusammenzutun. Im Jahr 1995 kam es erneut zu Gesprächen. Nun hatte PW jedoch bereits ein eigenes Projekt lanciert, um sich international stärker zu integrieren (»Combination Project«), und betrachtete daher den Zeitpunkt für Merger-Pläne als ungünstig.

Ungeachtet dieser ergebnislosen Anläufe lagen Fusionen und Übernahmen im Trend, und alle möglichen Szenarien wurden im Markt durchgerechnet. Und schließlich kam es zur großen Sensation: am 18. September 1997 gaben PW und C&L in einer gemeinsamen Pressemitteilung ihren Entschluß bekannt, weltweit zu fusionieren. Die Meldung, die gleichzeitig in New York und London publik wurde, verbreitete sich wie ein Lauffeuer in den interessierten Märkten und Kreisen. Die Transaktion sollte dabei – wegen des vergleichbaren Wertes der beiden Fusionspartner – ohne Zahlungen abgewickelt werden (»Merger of Equals«; siehe auch Abschnitt 16. zur Bewertung bei Professional Service Firms).

Gemeinsam und unter dem neuen Namen *PricewaterhouseCoopers* (enthüllt am 29. Mai 1998) avancierten PW und C&L schlagartig zur Nummer 1 unter den Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsfirmen, noch vor *Andersen Worldwide*. Vor allem für PW bedeutete die Einigung den angestrebten Quantensprung, denn bis anhin war PW die kleinste unter den sogenannten »Big Six« und befürchtete daher im Kampf um Marktpositionen ins Hintertreffen zu geraten.

Nach der Ankündigung gab es viele positive, aber auch kritische Reaktionen. Kritische Stimmen meinten, der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsmarkt werde zum Quasimonopol weniger Anbieter. Entspre-

chend skeptisch wurde das Argument der fusionierenden Firmen beurteilt, sie bräuchten mehr kritische Masse, was vor allem in Europa bezweifelt wurde. Man hielt die Transaktion weniger vom Kundennutzen inspiriert als vom Drang zur Verstärkung der Wettbewerbsposition. Unter den kritischen Beobachtern war z.B. der Chef der Standesorganisation der Britischen Finanzdirektoren, *B. Birkenhead*, der »eine dramatische Einschränkung der Konkurrenz und Interessenkonflikte bei internationalen Gesellschaften« befürchtete. (Handels-Zeitung, 30. 10. 1997)

Die Abwicklung des Zusammenschlusses verlief dennoch relativ reibungslos. Im Mai 1998 lagen die Bewilligungen aller Wettbewerbsbehörden vor (siehe rechts, Tabelle 1: Chronologie der Ereignisse), und per 1. 7. 1998 wurde die Fusion unter dem neuen Firmennamen *PricewaterhouseCoopers (PwC)* rechtskräftig. Die Debatte um den Konzentrationsprozeß ist damit allerdings nicht abgeschlossen. Diskutiert wird etwa, ob diese große Fusion eine weitere Merger-Welle auslösen könnte und wie die Wettbewerbsbehörden darauf reagieren würden. Außerdem müssen sämtliche Marktteilnehmer ihre Position neu überdenken.

Dies machte vor allem die Reaktion von *KPMG* und *Ernst & Young* deutlich, welche nur einen Monat nach der Ankündigung von *PW* und *C&L* ebenfalls Fusionsverhandlungen bekannt gaben. Dieser Schritt wurde von vielen Beobachtern als Defensivmaßnahme aufgefaßt, und schon im Februar 1998 wurden diese eilig inszenierten Verhandlungen wieder abgeblasen. Für *Ernst & Young* war dies der zweite gescheiterte Versuch, denn kurz zuvor hatte ihnen *Deloitte & Touche* eine Absage erteilt. Die Haltung der Wettbewerbsbehörden war bei all diesen Bestrebungen eine große Unbekannte. Noch im September 1997 war der Chefredakteur des »Public Accounting Report«, *B. McGreevey*, im Zusammenhang mit den geplanten Fusionen von *PW/C&L* und *KPMG/Ernst Young* der Ansicht, die Wettbewerbsbehörden würden wohl alle beide untersagen.

Nicholas Moore, der neue Präsident von *PricewaterhouseCoopers* and frühere Präsident des Exekutivkomitees von *C&L International*, nannte den Zusammenschluß »eine wundervolle Gelegenheit, unsere beiden Organisationen ins 21. Jahrhundert zu katapultieren.« (Süd-deutsche Zeitung, 20.9.1997) In den Mergerverträgen wurde festgelegt, daß der 55jährige *Moore* die ersten drei Jahre den Vorsitz des ge-

meinsamen Unternehmens führt und anschließend von *James Schiro*, dem 51jährigen CEO von *PwC* und früheren CEO von *PW*, abgelöst wird.

Datum	Ereignis
Juni 1997	Beginn der vertraulichen Gespräche zwischen <i>C&L</i> und <i>PW</i>
18. 8. 1997	Unterzeichnung der Grundsatzvereinbarung (»Agreement in Principle«) und Bekanntmachung der Fusionspläne in einer gemeinsamen Pressemitteilung
18. 10. 1997	<i>KPMG</i> und <i>Ernst & Young</i> gehen ebenfalls Fusionspläne bekannt
Nov. 1997	Die Partner von <i>PW</i> und <i>C&L</i> entscheiden sich mit deutlicher Mehrheit für die Fusion
16. 12. 1997	Die Partner von <i>Andersen Consulting</i> stimmen für eine Abspaltung von <i>Andersen Worldwide</i>
5. 2. 1998	Beschluß der EU-Wettbewerbskommission zur Detailprüfung des Falls <i>KPMG/Ernst & Young</i>
13. 2. 1998	<i>KPMG</i> und <i>Ernst & Young</i> sagen ihr Fusionsvorhaben ab
12. 3. 1998	Entschluß der amerikanischen Wettbewerbsbehörde, keine Einwände gegen den Zusammenschluß von <i>PW</i> und <i>C&L</i> zu erheben
16. 3. 1998	Die EU-Wettbewerbskommission kommt zum selben Schluß
21. 4. 1998	Die Schweizer Wettbewerbskommission bewilligt die Fusion ebenfalls
20. 5. 1998	Die Europäische Kommission erachtet den Zusammenschluß als kompatibel mit dem gemeinsamen Markt und dem »European Economic Area Agreement«
29. 5. 1998	Bekanntgabe des neuen Namens (<i>PricewaterhouseCoopers PwC</i>)
1. 7. 1998	Inkrafttreten der Fusion (»Effective Date«)

Tabelle 1: Chronologie der Ereignisse

Diese Regelung könnte der Anlaß zu Spekulationen in den Medien gewesen sein, wonach ex-*PW*-Kader mehr Einfluß auf die operative Leitung der Geschäfte ausüben. Die Transaktion umfaßte jedoch Gegengewichte gegen ungleiche Kräfteverhältnisse. Erstens mußten leitende Positionen, vor allem auf internationaler Ebene, gemäß der schriftlichen Grundsatzvereinbarung zu gleichen Teilen an die beiden fusionierenden Unternehmen verteilt werden. Schon in einem relativ frühen Stadium der Verhandlungen wurde offenbar der Entscheid getroffen, die Fusion als Zusammenschluß von gleichwertigen Partnern zu gestalten (»Merger of Equals«). Daraus folgte nebst einer gleichmäßigen Verteilung der Verantwortung auch der Verzicht auf Zahlungen, wie oben kurz erwähnt. Als zweites Gegengewicht gegen eine ange-

liche Vormachtstellung der ex-PW-Organisation kommt dazu, daß die ex-C&L-Partner zahlenmäßig in der neuen Organisation überlegen sind und insofern auch quantitativ einen gewissen Einfluß auf interne Entscheidungsprozesse ausüben können. Dennoch ist anzunehmen, daß das Gleichgewicht der Kräfte noch einige Zeit ein relevantes Thema bleibt, wie dies bei den meisten Fusionen der Fall ist.

Um die Ausgangslage der Integration besser zu erfassen, sind in den folgenden Abschnitten die beiden Fusionspartner etwas genauer dargestellt.

2. Die Fusionspartner im Vergleich

Die graphische Darstellung der Honorareinnahmen in Abbildung 1 veranschaulicht die Größe der führenden Unternehmen und ihre Rangordnung auf dem Weltmarkt. Tabelle 2 (vgl. weiter unten) gibt einen Überblick über weitere Schlüsselzahlen vor und nach der Fusion von PW und C&L. Man darf anhand dieser aggregierten Daten allerdings nicht übersehen, daß es sich im Grunde um Netzwerke von nationalen Gesellschaften handelt. Bei C&L waren die einzelnen Firmen weltweit in Form eines Vereins juristisch miteinander verbunden und bei PW durch internationale Verträge und Abkommen.

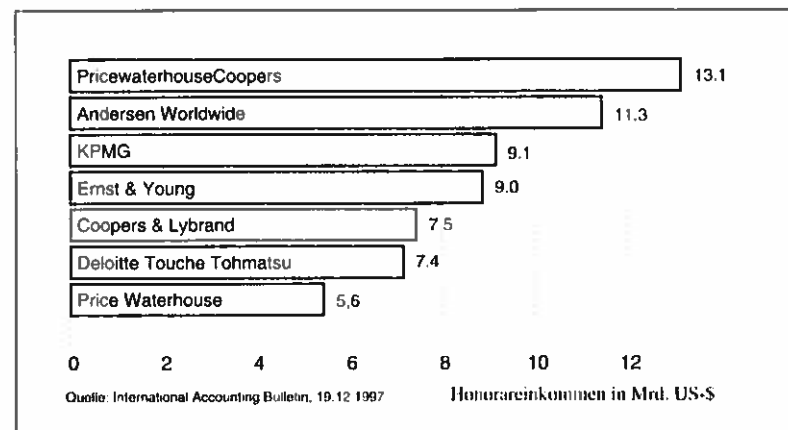


Abbildung 1: Honorareinnahmen der »Big Six« (Geschäftsjahr 1997)

Das Kerngeschäft beider Firmen bzw. Firmengruppen war ursprünglich die Wirtschaftsprüfung. In den letzten Jahren hat dieser Geschäftsbereich jedoch an Dynamik und Einträglichkeit eingebüßt, während das später hinzugekommene Beratungsgeschäft zusehends an Schwung gewonnen hat und mittlerweile zur eigentlichen Antriebskraft der Professional Service Firms geworden ist. So liegen die Zuwachsraten in den verschiedenen Beratungsbereichen heute meist um ein Vielfaches über dem Wachstum im angestammten Revisionsgeschäft (30-40 Prozent p.a. statt 5-10 Prozent p.a.), und alle Anzeichen sprechen dafür, daß dieser Trend anhält. Dementsprechend ist der Anteil der Beratung am Honorareinkommen der Professional Service Firms rasch im Steigen begriffen.

Das eigentliche Management-Consulting ist zur Zeit noch ein relativ bescheidener Prozentanteil, aber unter Berücksichtigung von Steuer- und Rechtsberatung sowie weiteren Beratungstätigkeiten im Bereich »Assurance and Business Advisory Services« (z.B. betreffend Risikomanagement und internes Controlling) ergibt sich bereits ein wesentlich anderes Bild. In diesem weit gefaßten Sinne macht Beratung inzwischen mehr als die Hälfte der Honorareinnahmen aus. Auch die internationale Rangordnung in Abbildung 1 verschiebt sich, betrachtet man ausschließlich den rasch expandierenden Beratungsbereich. In Europa z.B. ist Andersen Consulting derzeit der bei weitem größte Anbieter mit rund 12.300 Beratern und Honorareinnahmen von 1,8 Milliarden Dollar. Im Vergleich dazu hat PwC etwa 5600 Berater und 870 Millionen Dollar Honorareinnahmen. McKinsey wurde durch PwC von Platz zwei verdrängt (690 Millionen US-\$ Honorareinnahmen).

Eine andere Frage ist, ob das traditionelle Revisionsgeschäft und die neueren Beratungstätigkeiten bezüglich Geschäftsrhythmus und Kultur genügend harmonisieren um auf Dauer ein integriertes Unternehmen zu bilden. Jeder der Geschäftszweige scheint eine gewisse Eigendynamik zu haben, und so ist die Beziehung zwischen beiden in den meisten Professional Service Firms relativ spannungsgeladen.

Die folgenden beiden Abschnitte fassen einige wichtige Aspekte aus der Firmengeschichte der beiden Unternehmen vor der Fusion zusammen.

	Coopers & Lybrand	Price Waterhouse	Pricewaterhouse Coopers
Juristische Struktur der internationalen Organisation	Verein nach Schweizerischem Recht (Mitglieder sind die nationalen Gesellschaften)	Virtuelle Struktur (Verträge und Abkommen nach amerikanischem und niederländischem Recht)	Limited Liability Company (UK)
Honorareinnahmen 1996	Total: 6,8 Mrd. US-\$, davon ... USA: 2,1 Mrd. US-\$ Deutschland: 1,2 Mrd. DM Schweiz: 321 Mio. SFr	Total: 5,02 Mrd. US-\$, davon ... USA: 2,02 Mrd. US-\$ Deutschland: 0,33 Mrd. DM Schweiz: 202 Mio. SFr	Total: 11,82 Mrd. US-\$, davon ... USA: 4,12 Mrd. US-\$ Deutschland: 1,53 Mrd. DM Schweiz: 523 Mio. SFr
Geschäftsbereiche	Wirtschaftsprüfung: 49 % Steuer- und Rechtsberatung: 19 % Management Consulting: 17 % Weitere Beratungsdienstleistungen (Headhunting etc.): 15 %	Wirtschaftsprüfung: 47 % Steuer- und Rechtsberatung: 23 % Management Consulting: 30 %	Wirtschaftsprüfung: 48 % Beratung insgesamt, inklusive Steuer- und Rechtsberatung etc.: 52 %
Mitarbeiter	74.000 davon ... Deutschland: 6.000 Schweiz: 1.500	61.000 davon ... Deutschland: 1.450 Schweiz: 1.050	135.000 davon ... Deutschland: 7.450 Schweiz: 2.550
Partner	5450	3307	7757
Einnahmen pro Partner	1.248.000 US-\$	1.518.000 US-\$	1.379.000 US-\$
Präsenz in Anzahl Länder	142	119	152
Geschäftsstellen	760	420	ca. 1.000
Investitionspool	450 Mio. US-\$	350 Mio. US-\$	800 Mio. US-\$

Tabelle 2: Die Fusionspartner im Vergleich – Aggregierte Zahlen der nationalen Gesellschaften vor den Fusionsverhandlungen im Geschäftsjahr 1996

Quelle: In Anlehnung an Financial Times, 19. 9. 1997

3. Coopers & Lybrand

C&L entstand 1957 aus dem Zusammenschluß von *Coopers Brothers & Co.* (UK), *McDonald Currie & Co.* (Canada) und *Lybrand Ross Bros and Montgomery* (USA). Auch nach der Fusion setzte die Gesellschaft ihre Expansion durch externes Wachstum fort, indem sich weitere

nationale Unternehmen an das föderalistische, grenzüberschreitende Netzwerk von C&L angliederten. Eine föderalistische Organisationsstruktur verbunden mit relativ hoher Autonomie der Landesgesellschaften blieb denn auch charakteristisch für C&L. Ab 1995 waren die nationalen Gesellschaften als Mitglieder in einem Verein nach schweizerischem Recht miteinander verbunden. Der Name dieser Dachorganisation mit Sitz in Zürich war *Coopers & Lybrand International*.

Ab Mitte der 90er Jahre verfolgte C&L eine zweigleisige Strategie. Einerseits hielt man sich offen für einen Firmenzusammenschluß, andererseits bemühte man sich um stärkere firmeninterne Kohärenz. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung war das »C&L Integration Project«, welches 1996 lanciert wurde und zum Ziel hatte, die weltweite Koordination unter Beibehaltung der föderalistischen Struktur zu verbessern. Letztere war z.T. auch durch staatliche Regulierung in verschiedenen Ländern bedingt. Trotz separaten juristischen Einheiten und föderalistischen Elementen versuchte man nun vermehrt die firmeninterne Kultur zu harmonisieren. In dieser Zeit verstand sich das Unternehmen auch in zunehmendem Maße als »Business Advisors«, welche ihrer Kundschaft eine Palette von Dienstleistungen und Problemlösungen anbieten.

Als Aufsichtsorgan an der Spitze der internationalen Organisation stand ein »International Board of Directors« mit 18 Mitgliedern aus 16 Ländern. Das »International Executive Committee«, also die Geschäftsleitung, war ähnlich international zusammengesetzt mit 9 Mitgliedern aus 6 Ländern (3 Vertreter aus USA, 2 aus UK und je ein Vertreter aus Australien, Kanada, Japan und Deutschland). Vorsitzender beider Organe war *N. Moore*, welcher später zum Präsidenten des fusionierten Unternehmens *PricewaterhouseCoopers* ernannt wurde.

Für laufende Koordinationsfragen innerhalb der Landesgesellschaften war eine 12köpfige »International Partner Group« zuständig. Überdies gab es einen 17köpfigen »Client Service Council« sowie eine Reihe weiterer internationaler Gremien, welche für Koordinationsaufgaben in einzelnen Bereichen wie Dienstleistungen (»service lines«) oder Wirtschaftszweigen (»industries«) verantwortlich waren. Daneben bestanden verschiedene Spezialprojekte wie »Global Total Engagement Quality«, »Global Knowledge Management«, »European Training Program« usw., welche letztlich ebenfalls die firmeninterne Integration stärkten.

4. Price Waterhouse

PW war das kleinste der Big-Six-Unternehmen und wahrscheinlich auch das älteste, denn *Samuel Price* und *Edwin Waterhouse* schlossen sich 1865 als Partner zu einer Firma in London zusammen. Die Entwicklung dieses bald 135jährigen Unternehmens läßt sich in Kürze wie folgt zusammenfassen. (Quelle: Reuters News Service)

Der Aufschwung der Börsen in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts bedingte die Vereinheitlichung der Finanzberichte und verschaffte der Firma *Price Waterhouse* eine rasche Zunahme der Aufträge. So war *PW* Ende des letzten Jahrhunderts bereits eine der bekanntesten Wirtschaftsprüfungsfirmen der Welt und in Amerika durch eine Filiale vertreten. Der Durchbruch in den USA gelang 1902, als *PW* Wirtschaftsprüfer von *United States Steel* wurde. Nach der Weltwirtschaftskrise von 1929 profitierte *PW* von der Einführung strengerer Auflagen für Geschäftsberichte von Firmen und erhielt dadurch von neuem Auftrieb. In den dreißiger Jahren verfügte *PW* über 57 Geschäftsstellen weltweit. Mitte der vierziger Jahre lancierte *PW* überdies als neue Dienstleistung die Unternehmensberatung.

In den nun folgenden Jahrzehnten begannen die Konkurrenten den Vorsprung von *PW* allmählich aufzuholen. Dennoch war 1970 jedes fünfte Unternehmen der »Fortune 500« Kunde bei *PW*. Die Firma galt als das traditionsreichste unter den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen. Dieses Image versuchte *PW* in den 80er Jahren zu modernisieren. In diese Zeit fiel auch ein mißlungener Versuch, mit *Arthur Andersen* zu fusionieren.

Ende der 80er Jahre lancierte *PW* ein größeres Projekt um sein internationales Netzwerk zentral zu koordinieren, das sogenannte »Combination Project«. Diese Reorganisation konzentrierte sich auf Europa und Nordamerika und sollte mit der Zeit weiter ausgedehnt werden. Obschon Latein-Amerika und Asien zum Zeitpunkt des Mergers mit *C&L* noch nicht erfaßt waren, hatte *PW* eine stärker fokussierte Organisationsstruktur als *C&L* und war auch stärker nach Wirtschaftszweigen orientiert. Der Führungsstil in der internationalen Organisation war dabei mehrheitlich hierarchisch (»top-down«).

Als das kleinste der Big-Six-Unternehmen war *PW* besorgt darüber, aus dem Club der Größten verdrängt zu werden. Wäre z.B. *Andersen Worldwide* auseinandergebrochen, so hätte dies die internatio-

nale Rangliste zuungunsten von *PW* verschoben. Dies war eine der Triebfedern, weshalb *PW* an einer Fusion interessiert war. *PW*'s Präsident, *Jermyn P. Brooks*, antwortete einmal in einem Interview auf die Frage, warum Größe bei Professional Service Firms ein derart wichtiger Faktor sei: »Wegen dem steigenden Investitionsbedarf. Seit dem Fall der Berliner Mauer haben mehr als 20 Länder ihre Grenzen geöffnet, die meisten davon in Ost-Europa, einige aber auch in Asien und Süd-Afrika. In all diesen Nationen werden plötzlich Wirtschaftsprüfer benötigt ... Zum Aufbau einer so weitreichenden Infrastruktur braucht es enorme Ressourcen – mehr als eine Partner-Organisation wie die unsere je aufbringen könnte.«

Kernfragen

5. Beweggründe des Zusammenschlusses

Wie meistens bei Transaktionen von solcher Größe und Komplexität scheint auch bei *PwC* eher eine Kombination von Beweggründen als ein einzelnes, alles überragendes Motiv den Anstoß zur Fusion gegeben zu haben. Dabei ist wohl möglich, daß rationale Überlegungen durch persönliche Motivationen und Ambitionen der Top-Manager zusätzliche Impulse erhielten. *J. Schiro*, der CEO von *PwC*, äußerte sich gegenüber der Presse folgendermaßen: »Von Zeit zu Zeit bin ich Nick (Moore, Anm. der Verfasser) bei geschäftlichen und sozialen Anlässen begegnet, und so sagte ich: Gehen wir mal zusammen zum Lunch ... Der Rest ist Geschichte. Schon als Junge beim Ballspielen in Brooklyn wollte ich bis zum Jahr 2000 eine Firma mit 12 Milliarden Dollar Umsatz managen.« (Wall Street Journal, 20. 9. 1997)

Die Hauptgründe für den Zusammenschluß waren jedoch selbstverständlich strategischer und finanzieller Natur. Im Grunde genommen folgten *PW* und *C&L* bei ihrer Fusion dem Trend ihrer Kunden, indem sie sich dem anhaltenden Zug zu externer Expansion und Globalisierung anschlossen. Die Professional Service Firms sahen sich seit längerem mit der Herausforderung konfrontiert, ihren weltweit tätigen Kunden eine entsprechende globale Präsenz zu bieten, um wirklich attraktiv zu bleiben. Das zentrale Konzept heißt hier »seamless global service«. *PwC* brachte dies in einer Pressemitteilung klar zum Aus-

druck: »Der Katalysator der Fusion sind die Trends der Weltwirtschaft, d.h. die immer raschere Gangart der Globalisierung und der Veränderungen insgesamt sowie der Bedarf der Kunden an Beratern, die rund um die Welt einen nahtlosen Service für das anbrechende Jahrtausend bieten und ihnen bei der Globalisierung adäquate Hilfe leisten können.« (Press Release, *C&L Europe*, 10. 11. 1997)

Diese Ziele erfordern eine internationale Harmonisierung von Geschäftspraktiken, Normen, Prozessen und Kommunikationssystemen der Professional Service Firms – ein Unterfangen, das beträchtliche Investitionen in Humankapital und Informationstechnologie erfordert und die traditionelle Geschäftsführung von Wirtschaftsprüfungsfirmen sprengt. Eine solche Herausforderung läßt sich nach einer Fusion mit den vereinten Ressourcen zweier Unternehmen besser meistern.

So gibt es eine ganze Reihe von Beweggründen für den Zusammenschluß, die direkt oder indirekt mit der Expansion der verfügbaren Ressourcen zu tun haben. »Durch die Zusammenlegung erreichen wir eine ausgezeichnete geographische Ergänzung und überwinden unverzüglich zahlreiche Engpässe in bezug auf unsere Mittel,« hielt ein Merger-Bulletin mit dem Titel »A Reminder of Rationale« der britischen *C&L* 1997 fest. Und *Scott Harts*, ein Partner von *PW*, argumentierte im selben Sinn: »Dank der Fusion haben wir eine viel bessere Basis an Ressourcen. Über Nacht avancieren wir zum zweitgrößten Beratungsunternehmen der Welt. Für dieses Jahr planen wir eine Wachstumsrate von 30%. Bis anhin waren unsere Wachstumschancen ständig durch die Knappheit der Mittel begrenzt.« (Wall Street Journal, 20. 9. 1997)

Auch die externen und internen Mitteilungen der fusionierenden Firmen betonten diese mehrheitlich Ressourcen-bezogenen Beweggründe, insbesondere die Notwendigkeit von Investitionen in Technologie, Personal und neue Märkte, die sog. »emerging markets«, wobei jedoch meist der Begriff Synergien verwendet wurde. Tatsächlich war mit Synergien oft einfach Größe oder Volumen angesprochen und nicht qualitative Verbesserung oder Erweiterung, vor allem in Zusammenhang mit Investitionen und Ressourcen.

Ein wichtiger Aspekt von Größe, welcher in den Diskussionen meist gemieden wurde, außer bei Fragen in Zusammenhang mit den Wettbewerbsbehörden, ist die Marktstellung. Dabei spielt diese eine wichtige Rolle in vielen Belangen, vom Bekanntheitsgrad des Firmennamens zum Einkauf und zur Anwerbung von Kadern, usw. Ge-

samthaft scheint die Transaktion relativ stark von den beiden amerikanischen Landesgesellschaften der Fusionspartner geprägt worden zu sein, und gerade in den USA wird Größe als entscheidender Faktor im immer härteren Konkurrenzkampf betrachtet. Vorteile durch schiefe Größe entstehen insbesondere bei den hohen Investitionen in Elektronik und Software, aber auch bei den steigenden Erwartungen der Kunden an die Standards der Beratung (mehr Spezialisten, umfangreichere Datenbanken etc.). »Es ist vor allem der Drang zu Schnelligkeit und umfassendem Wissen, welcher das Kräftespiel eindeutig zugunsten von Größe entschieden hat«, formulierte die Zeitschrift »Economist« im März 1997.

Im einzelnen wurden von den beiden Fusionspartnern hauptsächlich die folgenden Beweggründe aufgeführt:

- Als Ergänzung zur nahtlosen Betreuung rund um die Welt (»seamless global service«) strebt das neue fusionierte Unternehmen einen raschen und flexiblen Service an (»quick & responsive service«). Dies bedeutet, dank vereinter Schlagkraft innert kürzester Zeit eine kritische Masse von Mitarbeitern für neue Herausforderungen zu mobilisieren.
- Ein wichtiger strategischer Vorteil ist die breite Palette von Produkten und Dienstleistungen, die möglichst alle Kundenbedürfnisse abdecken soll (»one-stop-shopping«). Aus demselben Grund machen die meisten Wirtschaftsprüfungsfirmen Anstrengungen, um in verschiedene Beratungsbereiche hinein zu diversifizieren, namentlich in die Unternehmens-, Steuer- und Rechtsberatung. Diese Tendenz wird durch die hohen Wachstumsraten im Consulting gefördert, während im klassischen Wirtschaftsprüfungsgeschäft die Wachstumsaussichten wenig attraktiv und die Margen gedrückt sind. Gleichzeitig schwächt sich die traditionelle Verbindung zwischen Revision und Consulting zusehends ab, obschon die Wirtschaftsprüfung immer noch dazu beiträgt, Beratungsaufträge zu generieren. Denn die Beratungstätigkeiten entwickeln aufgrund verschiedener Faktoren wie Privatisierung, Outsourcing, technischer Fortschritt, usw. zunehmend ihre eigene Dynamik. Dazu kommt, daß die optimale Integration von Wirtschaftsprüfung und Beratung mit ihren unterschiedlichen Kulturen den meisten Professional Service Firms Schwierigkeiten bereitet, weshalb bekanntlich *Andersen Worldwide* eine strikte Trennung durch Schaffung von zwei separaten organisa-

torischen und juristischen Einheiten institutionalisiert hat. Dieses Spannungsverhältnis zwischen den Bereichen wird durch Größe allein nicht geringer. *PwC* hat hier eine echte Herausforderung vor sich, welche zentrale Entscheide des Managements tangieren, einschließlich der Gestaltung des Gehalts- und Bonussystems.

- Ein Gebiet, auf dem die verstärkte Ressourcenbasis große Vorteile bringt, ist die hochaktuelle Beratung für Systemintegration, wo man sich derzeit vorwiegend auf die Installierung des Softwarepaketes SAP R/3 konzentriert. Diese innovative Software deckt nahezu alle organisatorischen Aspekte eines Unternehmens ab und hat bereits einen Umsatzanteil von mehr als einem Viertel in einem boomenden Markt erobert, der auf 3,3 Milliarden-Dollar geschätzt wird. Vor der Fusion waren *Andersen* und *PW* die aktivsten Anbieter auf diesem Gebiet. *Andersen* setzt dabei rund 4000 Consultants für SAP ein. *PW* und *C&L* gemeinsam bringen es in diesem Gebiet auf 4800 Consultants. Der derzeitige Markttrend deutet allerdings auf eine wachsende Nachfrage für weitere Softwareprodukte wie *Oracle* und *Peoplesoft* hin.
- Impulse für den Zusammenschluß von *PW* und *C&L* lieferte auch die Komplementarität der beiden Unternehmen in einigen zukunfts-trächtigen Wirtschaftszweigen. *C&L* hatte z.B. eine starke Position in der Telekommunikationsindustrie, *PW* hingegen in der Medienwirtschaft.
- Die gemeinsame Schlagkraft ist zudem strategisch wichtig für die Expansion in neue Geschäftsbereiche. Mit den zusammengelegten Investitionsfonds kann die neue *PwC*-Organisation leichter neue Ziele in Angriff nehmen, wie z.B. die Entwicklung innovativer Consulting-Produkte oder die Positionierung im attraktiven Outsourcing Markt und ähnliche Projekte.
- Mit vereinten Kräften kann *PwC* die wachsenden Risiken besser managen, denen auch Professional Service Firms heutzutage ausgesetzt sind, insbesondere in Zusammenhang mit Haftungsverpflichtungen aus Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsaufträgen. Beide Unternehmen waren in den letzten zehn Jahren in größere Gerichtsverfahren wegen Schadenersatzforderungen verwickelt.
- Die Fusion erleichtert auch den Vorstoß in neue Märkte. China, Südost-Asien, Ost-Europa und Latein-Amerika sind »emerging markets« von großer Bedeutung, ungeachtet ihres schwierigen politi-

schen Umfeldes. Dazu kommt, daß die regionalen Stärken und Schwächen der beiden Fusionspartner sich sehr gut ergänzen. *C&L* war z.B. stark verankert in Deutschland, Japan und den Niederlanden. Andererseits war *PW* stärker präsent in Latein-Amerika und Südost-Asien.

- Die Marktlage wird tendenziell komplexer, weil sich die Abgrenzungen zwischen Tätigkeitsgebieten und Anbietern allmählich verwischen. Angezogen von zweistelligen Wachstumsraten suchen neuartige Konkurrenten im Beratungsmarkt Fuß zu fassen, namentlich Outsourcing-Firmen, aber auch Institutionen im Investment Banking und große Konzerne wie etwa *IBM*. Ein Unternehmen von der Größe der *PwC* ist in einem solchen Umfeld offensichtlich besser gewappnet.

Letztlich laufen alle Beweggründe auf die Stärkung im Konkurrenzkampf um das boomende Unternehmensberatungsgeschäft hinaus, denn das traditionelle Wirtschaftsprüfungsgeschäft hat – wie schon erwähnt – an Wachstums- und Ertragskraft eingebüßt, die Haftungsrisiken steigen und die Kunden sind kostenbewußter geworden. (Handels-Zeitung, 8.4.1998) Die eigentliche Herausforderung der *PwC* ist in diesem Kontext, nicht nur größer, sondern auch wirklich besser zu sein, das heißt das Potential an Konkurrenzvorteilen, das die Fusion geschaffen hat, in die Praxis umzusetzen und auszuschöpfen.

6. Hürden und Problemfelder

Die Meldung vom bevorstehenden Zusammenschluß von *PW* und *C&L* entfachte in den Medien und vor allem in der Fachpresse eine Debatte über mögliche Probleme und Schwierigkeiten, teils aus der Sicht öffentlicher Interessen und teils aus der Sicht der Fusionspartner selbst.

Von öffentlichem Interesse war die neu belebte Diskussion um Vor- und Nachteile der Diversifikation in Bereiche, welche die Unabhängigkeit der Meinungsfindung bei der gesetzlich vorgesehenen Revisionsaufgabe beeinträchtigen könnte. Die »Big Six« der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsbranche konnten zwar in den letzten Jahren einige Auseinandersetzungen für sich entscheiden, vor allem auf europäischer Ebene, doch die Fusion von *PW* und *C&L* verlieh den Gegnern zusätz-

liche Argumente. »Aus der Sicht des Kunden können wir keinen Nutzen erkennen. Hingegen sind wir besorgt über die sich verschärfenden Interessenkonflikte zwischen Revision und Beratung und über das Schwinden der Konkurrenz,« sagte Ch. Pearce, Präsident der »One Hundred Group« führender britischer Finanzdirektoren. (Financial Times, 20.9.1997)

Tatsächlich verringert der Merger die Anzahl an Unternehmen, die in der Lage sind, große internationale Mandate abzuwickeln. Gleichzeitig erlangen Unternehmen in dieser Größenordnung ein hohes Maß an Einfluß auf ganze Berufsstände (Bücherexperten, Berater, Computerspezialisten, Investmentbanker, Anwälte, usw.) sowie deren Standards. Dagegen steht andererseits die Chance, daß Synergieeffekte das Preis-/Leistungsverhältnis verbessern können, wenn die Qualität der Dienstleistungen steigt und Kostensenkungen weitergegeben werden.

Was die Eigeninteressen der Fusionspartner anbelangt, ist die größte und wichtigste Hürde sicher die Realisierung der erhofften Synergien. Die kulturellen und strukturellen Unterschiede von PW und C&L, z.B. die kontrastierenden föderalistischen und zentralistischen Momente, machen die Realisierung einer effizienten Kooperation im Rahmen einer geeinten, weltumspannenden Organisation vielleicht schwieriger, als man auf den ersten Blick glauben könnte. Ein früherer Partner von C&L verglich PW einmal mit einer römischen Legion: etwas altertümlich, gut ausgerüstet und auf Effizienz gedrillt. C&L stellten in diesem Vergleich dagegen die Westgoten der Branche dar, die Steine aus den Baumwipfeln hinunter werfen. Dementsprechend wurde die Kultur von PW als mehr team-orientiert charakterisiert im Vergleich zu einer eher individualistischen Kultur bei C&L, wo mehr interne Konkurrenz geherrscht haben soll. (Economist, 20.9.1997) Obschon solche Vergleiche jeweils übertreiben und pauschalisieren, haben sie meist das Verdienst, reale Gegensätze und Hürden plastisch hervorzuheben.

Eine weitere Hürde aus der Sicht der Fusionspartner war die Möglichkeit von Kundenverlusten. Es war nicht auszuschließen, daß Kunden abspringen würden, weil sie es als nicht in ihrem Interesse erachteten, ein und derselben Gesellschaft Einblick in sämtliche Unternehmensbereiche zu gewähren. Denn nach dem Zusammenschluß sahen sich viele Firmen unvermittelt einem einzelnen Anbieter gegenüber, wo früher deren zwei waren. So entstanden Bedenken, gegenüber Beratern völlig »transparent« zu werden und an Vertraulichkeit zu verlie-

ren. Hinweise auf solche Befürchtungen gingen z.B. aus einer Umfrage unter 137 bedeutenden Firmen in USA und Europa hervor, welche von einem Marktforschungsinstitut in London durchgeführt wurde. Unter den befragten Unternehmen waren 45 Kunden von C&L und PW, von denen insgesamt 35 das Fusionsvorhaben kritisch beurteilten. Die häufigsten Argumente war die Reduktion der Auswahl und die Gefahr steigender Honorare. (SDA Schweiz. Depeschagentur, 26.3.1998) Konkurrenten von PwC suchten sich diese Befürchtungen zunutze zu machen und aktiv Kunden abzuwerben. Gleichzeitig umwarben sie gesuchte Spitzenkräfte, ja sogar ganze Landesgesellschaften (siehe folgender Abschnitt 7. Die Reaktion der Konkurrenz).

Ein weiterer Grund, warum Marktanteile während einer Fusion zum abbröckeln tendieren, ist der enorme Aufwand an Energie und Konzentration, welcher eine solche Transaktion absorbiert und schließlich dem Kerngeschäft abgeht. Fusionierende Unternehmen sind meist so sehr durch ihre Integration beansprucht, daß das normale Geschäft vorübergehend in den Hintergrund gerät, was der Konkurrenz eine willkommene Gelegenheit bietet. Zudem nehmen abspringende Partner oft einen Teil der Kundschaft mit.

In der Zwischenzeit hat PwC jedoch bekanntgegeben, daß die Überläufe von Kunden verschwindend waren und daß die Bedenken und pessimistischen Szenarien gegenstandslos geworden sind. Es ist wohl möglich, daß anfängliche Kritik und Widerstände mit der Zeit schwinden, während sich die Kunden an die neue Situation gewöhnen und wieder Vertrauen fassen. Tatsächlich kann PwC eine eindruckliche Liste von neuen Aufträgen und Auftraggebern vorweisen, die von einem hohen Prestige der neuen Organisation zeugen.

7. Die Reaktion der Konkurrenz

Aus einer Wettbewerbsperspektive stellt sich natürlich die Frage, wie sich die Konkurrenten bei einem Zusammenschluß verhalten.

Tatsächlich ließen die Reaktionen kaum auf sich warten. Nur 30 Tage nach der Ankündigung der Fusion von PW und C&L gaben überraschend auch Ernst & Young und KPMG Fusionsverhandlungen bekannt, was in weiten Kreisen als Defensive aufgefaßt wurde. Die dahinterstehende Absicht war offenbar, entweder beide Transaktionen

gleichzeitig bei den Wettbewerbsbehörden durchzubringen oder den Zusammenschluß der Rivalen zu stoppen. Doch schon im Februar 1998, knapp vier Monate später, mußten *Ernst & Young* und *KPMG* ihr Vorhaben wegen interner Probleme absagen.

Deloitte Touche Tohmatsu International reagierte auf die Ankündigung von *PW* und *C&L*, indem man Meinungsumfragen und Marktstudien in Auftrag gab, vermutlich in der Absicht die Wettbewerbsbehörden zu beeinflussen und das Vorhaben auf diese Weise zum Scheitern zu bringen. Ihre Motivation dürfte die Sorge gewesen sein, unter den bald nur noch fünf weltweit führenden Wirtschaftsprüfern, den »Big Five«, den letzten Rang zu belegen.

Ein weiterer Konkurrent, der sich durch den Zusammenschluß von *PW* und *C&L* herausgefordert fühlen mußte, war *Andersen Worldwide*, die bisherige Nummer 1, welche seit längerem in interne Machtkämpfe zwischen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsabteilungen verwickelt ist. Persönliche Rivalitäten und ein äußerst kompliziertes Honorarverteilungsabkommen sind symptomatisch für die internen Spannungen in dieser Professional Service Firm. Mitte 1997 brach der Konflikt in Zusammenhang mit der Ernennung eines CEO für *Andersen Worldwide* sogar offen aus. *G. Shaheen*, der CEO von *Andersen Consulting*, aspirierte auf diese Position, unterlag aber schließlich im zweiten und dritten Wahlgang *J. Waida*, weil er die nötige Zweidrittelmehrheit unter den 1700 Wirtschaftsprüfungs- und rund 1000 Beratungspartnern nicht zusammenbrachte. In der Folge organisierte *Shaheen* eine Abstimmung unter den Partnern von *Andersen Consulting*, um die Möglichkeit einer definitiven Abspaltung der Beratung vom Revisionsgeschäft (*Arthur Andersen LLP*) auszuloten. Manche spekulierten, daß dies den Weg für eine Fusion mit *Deloitte & Touche* ebnen würde. Dem widersprach allerdings CEO *J. Waida* indirekt, indem er gegenüber dem Wall Street Journal erklärte, *Andersen* »picke bei den anderen großen Professional Service Firms für sich heraus, was erforderlich sei.« (Wall Street Journal, 18.12.1997; Zitat wörtlich: *Andersen* »is picking out the bits and pieces we require from the other big accounting firms.«) Mittlerweile sind Bemühungen im Gang, die organisatorischen Probleme mit Hilfe eines Interims-CEO und einer verfassunggebenden Versammlung in den Griff zu bekommen.

Es ist durchaus möglich, daß zwischen *Andersen Worldwide* und *PwC* als der neuen Nummer 1 ein Machtkampf um die Spitzenposi-

tion in der Branche entbrennen wird. Dafür könnte nicht zuletzt *G. Shaheen*, der CEO von *Andersen Consulting* sorgen, der für eine knallharte Haltung bekannt ist. Das Wall Street Journal (23.9.1997) sprach in diesem Zusammenhang von einer »take-no-prisoners attitude«. Der Wettlauf um die Spitzenposition könnte sogar genügend Druck erzeugen, um *Andersen Worldwide* zur Lösung seiner schwebenden Konflikte zu veranlassen.

Wie im vorangegangenen Abschnitt erwähnt, versuchten *Arthur Andersen* und andere Konkurrenten während der Abwicklung der Fusion von *PW* und *C&L*, schwankende Kunden, Partner und Mitarbeiter aktiv zum Wechseln zu bewegen. In manchen Fällen versuchte die Konkurrenz sogar ganze Landesgesellschaften für sich zu gewinnen, was in einigen lateinamerikanischen Ländern auch gelang. Die Verluste stellten sich aber bislang als begrenzt heraus. Bis zum Inkrafttreten des Zusammenschlusses am 1. Juli 1998 waren genügend Einzelfirmen der *PwC*-Organisation beigetreten, um wieder 90 Prozent des aggregierten vormaligen Umsatzes von *PW* und *C&L* in der neuen Organisation zu vereinen.

Welche Marktteilnehmer sich auch längerfristig erfolgreich behaupten werden, ist allerdings eine offene Frage. Größe allein wird dabei kein Patentrezept sein. Überraschungen im Laufe der Entwicklung sind sehr wohl denkbar, denn paradoxerweise sind auch Deals, die perfekt erscheinen, nicht gegen Mißerfolge gefeit. Ein wichtiger Aspekt der Wettbewerbslandschaft ist außerdem auf längere Sicht das allmähliche Übergreifen branchenfremder Konkurrenten auf den Beratungsmarkt, z.B. Dienstleistungsabteilungen von großen Konzernen, Investmentbanken, Anwaltsfirmen, Outsourcing-Unternehmen und ähnlichen Organisationen. Sicher stehen hier noch manche Verschiebungen bevor.

Meilensteine

8. Grundsatzvereinbarung und Vorschlag an die Partner

Verschiedentlich war zu hören, *PW* und *C&L* seien getrennt und unabhängig voneinander zum Schluß gekommen, sie paßten von allen potentiellen Kandidaten am besten als Fusionspartner zueinander. Beide Unternehmen waren grundsätzlich auf einen Zusammenschluß vorbereitet, nicht zuletzt aufgrund ihrer Anstrengungen zur Verstärkung der

firmeninternen Integration in den vergangenen Jahren. Die Straffung der eigenen Organisation war zwar einerseits eine Reaktion auf veränderte Marktbedingungen, erleichterte aber andererseits indirekt die künftige Fusion.

In der streng vertraulichen Anfangsphase der Fusionsverhandlungen im Sommer 1997 war der Kreis der Eingeweihten sehr exklusiv und beschränkte sich auf schätzungsweise insgesamt 20-40 Teilnehmer. In dieser Gruppe kamen die Gespräche rasch voran. Nach dreieinhalb Monaten lag bereits das sog. »Agreement in Principle« zur Unterzeichnung vor, eine knapp gehaltene Grundsatzvereinbarung von 20-30 Seiten, die trotz dem bescheidenen Umfang alle wesentlichen Züge der Transaktion im voraus festlegte.

Die wichtigsten Themen des »Agreement in Principle« betrafen: die Struktur der Geschäftsleitung und der Aufsichtsorgane, die personelle Besetzung der Führungsspitze (Präsident, CEO und Mitglieder des sog. »Global Leadership Teams«), die generelle Verteilung von leitenden Positionen zwischen den fusionierenden Firmen, die finanzielle Kooperation der juristischen Personen in der neuen globalen Organisation, die Definition der Dienstleistungsbereiche (»service lines«), Marketing und Kommunikation (einschließlich der Namensfindung für die gemeinsame Organisation), Partnerschaftsfragen (z.B. Pensionspläne), Due Diligence und Rechtsform des neuen Unternehmens.

Das Dokument wurde am 18. September 1997 unterzeichnet. Aufgrund der stärker zentralisierten Organisation war bei *PW* das Top-Management zur Unterzeichnung berechtigt, während bei *C&L* zehn führende Landesgesellschaften mitunterzeichneten.

Unmittelbar nach der Unterzeichnung des »Agreement in Principle« wurden sofort alle Partner auf beiden Seiten über den geplanten »Merger of Equals« informiert, und einige Stunden später wurden auch die übrigen Mitarbeiter miteinbezogen. Aus praktischen Gründen wie Geschwindigkeit und effiziente Verteilung erfolgte die Benachrichtigung elektronisch per e-mail. Danach wurden die Partner und anderen Mitglieder der Belegschaft in Sitzungen und persönlichen Gesprächen weiter im Detail orientiert, soweit dies in diesem frühen Stadium möglich war. Von da an wurde eine möglichst große Anzahl von Partnern in den weiteren Evaluations- und Entscheidungsprozeß integriert.

Basierend auf der Grundsatzvereinbarung wurde in den folgenden Wochen ein formeller Vorschlag formuliert und Ende Oktober allen

Partnern unterbreitet. Dieses zweite Dokument, das sog. »Merger Proposal«, diente in erster Linie der Vorbereitung der Abstimmung über die Fusion durch die Partner (vgl. Abschnitt 9), aber auch als wichtiges Instrument für die Koordination der internen und externen Kommunikation. Das »Proposal« war schon wesentlich ausführlicher und detaillierter als die Grundsatzvereinbarung und umfaßte eine genaue Analyse der erhofften Vorteile der Fusion sowie Ausführungen über Vision, Strategie, Kundensegmentierung und andere Aspekte der künftigen Gestaltung. In seiner Grundhaltung entsprach das »Merger Proposal« einer internen Kampagne, um Partner und Mitarbeiter vom Fusionsplan zu überzeugen und ihr Engagement für eine erfolgreiche Umsetzung zu gewinnen.

Die wichtigsten Inhalte des »Merger Proposals« sind unten im Kapitel über den Neubeginn nach der Fusion zusammengefaßt (vgl. Abschnitte 12-13).

9. Die Zustimmung der Partner

Die Partner der insgesamt 262 Landesgesellschaften von *PW* und *C&L* mußten die Fusion gutheißen, jedes Land gemäß seiner Führungsstruktur und seinen internen Regelungen, d.h. in den meisten Fällen mit einer qualifizierten Mehrheit von zwei Dritteln der Stimmen oder mehr. Dieser entscheidende Meilenstein ging als Erfolg in die Annalen des neuen Unternehmens ein.

Am 29. November 1997 teilten die beiden CEOs gemeinsam mit, daß die weltweit insgesamt 8.500 Partner der Fusion mit großer Mehrheit zugestimmt hätten. Der Anteil der Ja-Stimmen betrug über 90 Prozent der abgegebenen Stimmen, wobei die Anzahl der Stimmenthaltungen nicht bekannt ist. In den USA wurde berichtet, daß sich 20 Prozent der *C&L*- und 3 Prozent der *PW*-Partner der Stimme enthielten, was für die übrigen Länder jedoch nicht repräsentativ sein muß. (Wall Street Journal, 1.12.1997) Die Financial Times gab den Gesamtanteil von Ja-Stimmen international mit 85 Prozent an, jedoch ohne weiter zu differenzieren. (Financial Times, 2.2.1998)

Dabei war es durchaus fraglich, wie sich die Partner zum Fusionsvorhaben stellen würden, denn die Interessen der Partner konnten den Ausgang der Abstimmung unter Umständen negativ beeinflussen. Bei

C&L waren die durchschnittlichen Honorareinnahmen pro Partner relativ niedrig, wie die aggregierten Zahlen in Tabelle 2 zeigen (vgl. Abschnitt 2) – ein Umstand, der als »over-partnering« bezeichnet wird. Ungeachtet nationaler Unterschiede hätten daher viele *C&L*-Partner ein *Nein* einlegen können aus Furcht vor Rationalisierung und steigendem Performance-Druck. Bei *Pw* andererseits konnten die Partner wegen des Gefälles der Pro-Kopf-Einnahmen Einkommenseinbußen befürchten. Außer zu einem schlechten Abstimmungsergebnis konnte dies zu einem Abwandern von Partnern im weiteren Verlauf der Fusion führen. Erfahrungsgemäß treten im Durchschnitt etwa ein Fünftel der Partner nach Zusammenschlüssen aus.

Schließlich fiel das Endresultat der Abstimmung aber, wie gesagt, sehr positiv aus. Mit der Zustimmung der Partner trat nun die Transaktion Anfang Dezember 1997 in die nächste Phase. Neue Aufgaben waren jetzt in Angriff zu nehmen, namentlich die Erarbeitung einer passenden Rechtsform für das komplexe Netzwerk von Landesgesellschaften und die »Bearbeitung« der Wettbewerbsbehörden.

10. Die Bewilligung der Behörden

Damit die Fusion rechtskräftig werden konnte, mußten verschiedene Wettbewerbsbehörden die Transaktion bewilligen: das amerikanische Justizdepartement, die EU-Wettbewerbskommission in Brüssel und eine Reihe nationaler Behörden, wie z.B. die Schweizerische Wettbewerbskommission.

Sowohl die EU- als auch die Schweizer Behörde begannen mit einer einmonatigen Voruntersuchung, der sog. »first stage investigation«, die prüfte, ob ein formelles Bewilligungsverfahren angezeigt war. Nicht unerwartet bejahten beide Institutionen die Notwendigkeit eines vollständigen Verfahrens. Für die Fusionsparteien bedeutete dies zusätzlichen Aufwand und Zeitdruck. Eine große Zahl von Fragen waren schriftlich zu beantworten und Hearings vorzubereiten. Auch bei Konkurrenten wurden von den Behörden Stellungnahmen eingeholt.

In der Regel dauert die zweite Phase (»second stage investigation«) etwa 4 Monate. Solange das Verfahren hängig war, durften keinerlei Maßnahmen zur Integration beider Firmen unternommen werden. Auch der Austausch von Daten betreffend Kunden oder andere für den Wett-

bewerb relevante Informationen war untersagt. Dadurch wurde das Projektmanagement der Fusion während Monaten erheblich erschwert.

Die Zustimmung der Behörden wurde vor allem wegen der hohen Konzentration von Wirtschaftsprüfungsmandaten von *Pw* und *C&L* als nicht unproblematisch eingestuft. In den USA hat die fusionierte *PwC* einen Marktanteil von 30-35 Prozent der Wirtschaftsprüfungsmandate bei den sog. »Fortune 500«-Gesellschaften, und in Großbritannien beträgt der Anteil bei den »FTSE 100«-Gesellschaften 50 Prozent. In Deutschland waren die Wirtschaftsprüfungsmandate der 500 größten Unternehmen in der fraglichen Zeit wie folgt verteilt: *Pw/C&L* 31 Prozent, *KPMG* 24 Prozent, *Arthur Andersen* 8 Prozent, *Schitztag* 8 Prozent, *BDO* 7 Prozent, *Wedit* 7 Prozent und verschiedene andere 15 Prozent. Und in der Schweiz ist *PwC* der Wirtschaftsprüfer bei rund 40 Prozent der an der Börse kotierten Gesellschaften.

Im Mai 1998 waren alle nötigen Bewilligungen schließlich vorhanden. Bemerkenswert war am ganzen Prozeß, daß es zu einer engen Zusammenarbeit zwischen Washington und Brüssel gekommen war. Die Bewilligung der Schweizer Behörden traf im April, jene der EU im Mai 1998 ein, insgesamt also etwa acht Monate nach der offiziellen Ankündigung der Fusion im September 1997. Eine Ablehnung hätte im Rahmen der EU angefochten werden können.

Was die Folgen der Genehmigung für den Wirtschaftszweig insgesamt anbetrifft, waren die Beobachter geteilter Meinung. Einige gingen davon aus, daß die vorbehaltlose Erteilung des grünen Lichtes im Falle von *Pw/C&L* eine Signalwirkung für weitere Fusionen ausüben werde. Gemäß diesen Erwartungen wäre keine der »Big Five« mit den hinteren Plätzen zufrieden, so daß sich die Konzentrationsspirale bald erneut drehen und die gerade gewonnenen strategischen Vorteile der *PwC* verringern würde. Im Gegensatz dazu herrschte unter den Professional Service Firms der Eindruck, daß die Reduktion der »Big Six« zu »Big Five« die letzte große Transaktion gewesen sein könnte, welche die Wettbewerbsbehörden zu tolerieren bereit waren, weil fünf Unternehmen eine Mindestzahl von international konkurrenzfähigen Anbietern darstelle. Diese Sichtweise erklärt den hastigen Versuch von *KPMG* und *Ernst & Young*, gleichzeitig eine Fusion zu lancieren.

Die Zukunft wird zeigen, ob die »Big Five« wirklich das letzte Stadium der Konzentration unter den Professional Business Service Firms sind.

11. Inkrafttreten und gemeinsamer Auftritt am Markt

Gemäß Plan mußte der Zusammenschluß am 1. Juli 1998, dem sog. »Effective Date«, rechtskräftig werden, ungefähr ein Jahr nach Beginn der vertraulichen Verhandlungen. Ab diesem Datum mußte die neue Rechtsstruktur des Unternehmens Gültigkeit erlangen, und die beiden Belegschaften von *PW* und *C&L* hatten als Einheit unter dem neuen Firmennamen im Markt aufzutreten. Der Name *PricewaterhouseCoopers* wurde am 29. Mai 1998 bekanntgegeben, nach sorgfältigen Marktrecherchen, bei denen auch externe Berater mitwirkten.

Obschon die Zeitspanne von einem Jahr bis zum Inkrafttreten lang scheinen mag, verlangte die Einhaltung des Termins große Anstrengungen von den Fusionspartnern, denn vom Eintreffen der letzten Bewilligungen im Mai bis zum Inkrafttreten blieben gerade anderthalb Monate. Nur in dieser Periode konnten Daten unbeschränkt ausgetauscht und Integrationsarbeiten ungehindert vorangetrieben werden.

Das Ziel wurde erreicht und sogar teilweise übertroffen. Beispielsweise wurden einige neue Aufträge schon kurz vor dem »Effective Date« von gemischten Teams bearbeitet. Die Zusammenlegung der Belegschaften erfolgte nach Aufgaben und Spezialisierungsgebieten. Gleichzeitig wurde die Personalpolitik harmonisiert und eine gemeinsame Regelung für Neueinstellungen per 1. Juli 1998 vorbereitet.

Einige der dringlichsten Aufgaben nach dem Inkrafttreten waren operationeller Natur, wie beispielsweise eine koordinierte Rechnungsstellung. Fragen dieser Art mußten unverzüglich geregelt werden, während manche andere Aufgaben naturgemäß mehr Zeit beanspruchen. Viel Zeitaufwand und Energie verlangt in solchen Fällen die Vereinheitlichung von Arbeitsverfahren, Normen und Standards. Eines der größeren Projekte der neuen *PwC*-Organisation war z.B. die Schulung von 60.000 Wirtschaftsprüfern in einem neuen gemeinsamen Revisionssystem. Gemeinsame Datenbanken für Kundeninformationen und Knowledge Management waren für Januar 1999 geplant. Eine gemeinsame standardisierte Informationstechnologie – einschließlich der Verwendung von »Lotus Notes« – sollte per Juli 1999 bereitstehen.

Der Neubeginn nach der Fusion

12. Vision und Strategie des fusionierten Unternehmens

Aus dem fusionierten Unternehmen soll der Vision von *PwC* gemäß eine »radikal andere« Professional Service Firm werden, eine echte »Break-away Firm«, die den Konkurrenten weit voraus ist. »Wir wollen uns in einer Reihe von Aspekten klar von unseren Konkurrenten abheben. Das heißt unter anderem größer und profitabler zu sein, aber auch als Marktleader und in der Wertschöpfung für den Kunden Besonderes leisten«, so beschreibt ein internes Dokument über Werte und Ziele den angestrebten Aufbruch zu neuen Horizonten. Zusammenfassend lautet das Ziel der Vision: Schaffung einer der größten Professional Service Firms weltweit, welche in der Lage ist, bestehenden und künftigen Top-Kunden komplexe Lösungskonzepte anzubieten.

In bezug auf die Integration der beiden Firmen ist das visionäre Ziel die Umsetzung eines »Merger of Equals«, bei dem eine echte Team-Atmosphäre und hervorragende Arbeitsplätze geschaffen werden.

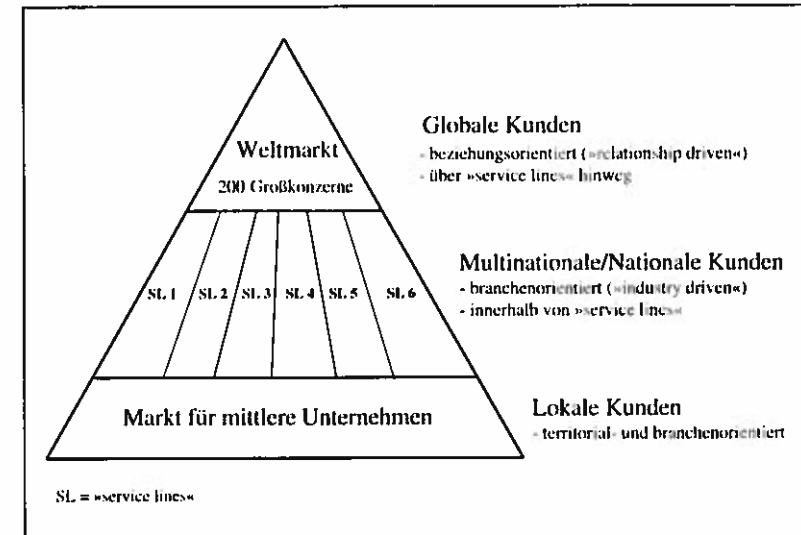


Abbildung 2: Kundensegmentierung

Die Strategie zur Bearbeitung des Marktes basiert auf der Definition der Kundensegmente, auf die sich das Geschäft konzentrieren soll. Vor der Fusion war *PW* relativ stark auf Bluechip-Gesellschaften ausgerichtet, während *C&L* auch dem sog. »Middle Market«, d.h. den mittleren Unternehmen, eine sehr hohe Priorität einräumte. (Reuters News Service) Offenbar versucht man nun mit der gemeinsamen Strategie zur Kundensegmentierung (Abbildung 2) die beiden Elemente bei *PwC* flexibel miteinander zu kombinieren. Einerseits weist die Strategie nämlich einen »Top-down«-Aspekt auf, ausgehend von globalen Großkonzernen, die als Kunden anvisiert werden. Andererseits hat sie auch einen »Bottom-up«-Aspekt, indem die Pyramide von Segmenten auf dem Markt der mittleren Unternehmen aufbaut. Da hier Gesellschaften in der Expansionsphase mit hohem Wachstumspotential zu finden sind, bildet dieser Markt sozusagen das Reservoir für künftige Top-Kunden. Das Ziel ist dabei, den als strategisch wichtig definierten Kunden jenen »seamless global service« und »quick and responsive service« anzubieten, von dem weiter oben in Abschnitt 5 die Rede war.

Aus der Kundensegmentierung lassen sich drei Dimensionen für die Geschäftsstrategie ableiten: Geographie, Branche/Industrie und »service lines«, denn diese drei Aspekte charakterisieren die Kundenkategorien. *P. Weibel*, der CEO von *PwC Schweiz*, formulierte diese dreidimensionale Strategie wie folgt: »Wir führen unser Geschäft nach »service lines« und betreuen unsere Kunden vor Ort mit erstklassigem Branchenwissen.« In Abbildung 3 sind diese drei Dimensionen dargestellt.

Die flexible mehrfache Ausrichtung der Strategie ermöglicht ebenfalls eine Kombination von »Top-down«- und »Bottom-up«-Management. Der Fokus auf »service lines« und Branchen/Industrien impliziert tendenziell eine zentralistische Führung nach grenzüberschreitenden Kriterien, insofern Führung »von oben«. Diese globale Führung aufgrund von »service lines« und Wirtschaftszweigen wird als Schlüsselfaktor für den künftigen Unternehmenserfolg angesehen. Demgegenüber verkörpert die geographische Dimension ein »Bottom-up«-Element, indem sie lokale Flexibilität und Handlungsspielraum für Landesgesellschaften zulässt. Auf diese Weise kann ein ausgewogenes Verhältnis zwischen globaler Kohäsion und lokaler Anpassungsfähigkeit anvisiert werden.

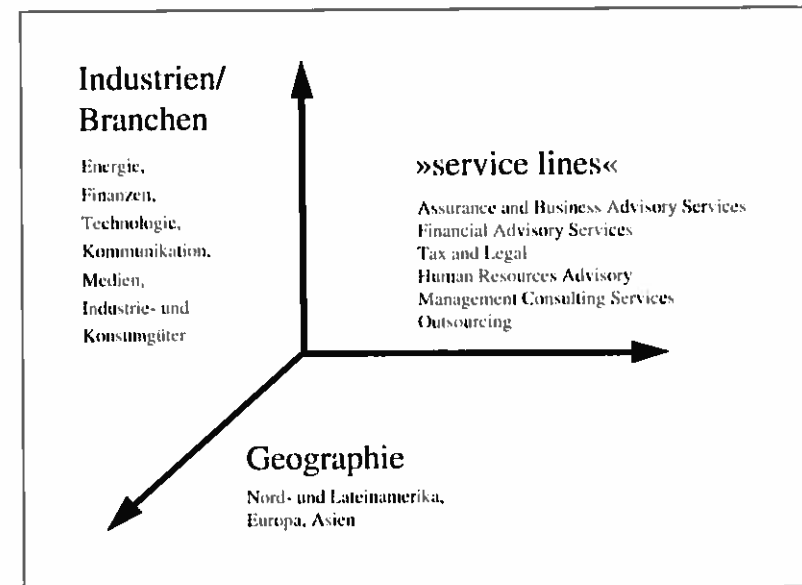


Abbildung 3: Strategische Dimensionen

Das künftige Management bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen dem Postulat »Integration/Zentralisierung« – basierend auf »service lines« und »Branchen/Industrien« einerseits – und dessen Gegenpol »lokale Flexibilität/Anpassungsfähigkeit« – basierend auf »Geographie« – andererseits. Hier immer wieder eine Balance zu finden wird voraussichtlich eine ständige Herausforderung in den kommenden Jahren sein. Obschon diese Problematik typisch ist für alle weltweit tätigen Unternehmen, sind gerade Professional Service Firms besonders gefordert, teils wegen ihrer Entwicklung als föderalistische Netzwerke, aber auch wegen der zahlreichen nationalen Vorschriften und Regelungen auf ihrem Tätigkeitsgebiet, besonders in der Wirtschaftsprüfung. Folglich wird die Gewichtung der drei strategischen Dimensionen auf längere Sicht ein Diskussionsthema bleiben, und von Zeit zu Zeit dürften sich die Gewichte verschieben. Nach Ansicht von Beobachtern könnte sich der Fokus schon bald auf die Branchenexpertise verlagern und die gegenwärtige Priorisierung der »service lines« abschwächen.

13. Führungsstrukturen

Die Struktur von Aufsichtsorganen und Geschäftsleitung (vgl. Abbildung 4) wurde bereits in der Grundsatzvereinbarung festgelegt, mit dem Ziel, die rasche Umsetzung der Strategie zu ermöglichen.

Auf globaler Ebene wurde ein neuer Aufsichtsrat (»Global Oversight Board«) mit 42 Mitgliedern geschaffen, der sich zu gleichen Teilen aus früheren PW- und C&L-Vertretern zusammensetzt. Für die vorgesehene Übergangsphase von drei Jahren vom Inkrafttreten der Fusion an wurden die Mitglieder aufgrund eines internen Selektionsprozesses ernannt, wobei vermutlich die meisten unter ihnen frühere Mitglieder von PW's »Combination Board« und C&L's »International Board« sind. Nach Abschluß der Übergangsphase werden die Mitglieder des »Global Oversight Board« durch ein Wahlverfahren bestimmt.

Das neu geschaffene »Global Leadership Team« entspricht dem Exekutiv-Komitee bzw. der obersten Geschäftsleitung und besteht aus dem Präsidenten (»Chairman«) und dem »CEO« sowie je drei Vertretern der beiden Fusionspartner PW und C&L:

- Global Service Line Leader (PW)
- Global Industry Leader (C&L)
- Global Geography Leader (C&L)
- Global Operations Leader (PW)
- Global Human Resources Leader (C&L)
- Global Risk Management Leader (PW)

Die sechs »Global Leaders« unterstützen den »Chairman« und den »CEO«, während das »Global Leadership Team« seinerseits die Führungsteams der nationalen Gesellschaften unterstützt. Während der dreijährigen Übergangsphase gibt es außerdem zwei zusätzliche Koordinatoren (»International Transition Leaders«), einen für Europa und einen für die übrigen Kontinente, die direkt dem »Chairman« und dem »CEO« unterstellt sind.

Die Organisationsstruktur sieht zwei Formen der Eingliederung von ehemaligen PW- und C&L-Gesellschaften ins neue gemeinsame Netzwerk vor. Sie können entweder als Mitglieder beitreten (»Member Firms«) oder sich als sog. »Network Firms« in einer loseren Form assoziieren. Die assoziierten »Network Firms« sind auf globaler Ebene

durch einen eigenen Rat, das »Global Network Council«, vertreten. Rechte und Pflichten von »Member Firms« und »Network Firms« gegenüber den obersten Organen (»Governance Entity«) wie Namensrechte, Dienstleistungen der Dachorganisation, Kostenverteilung etc. sind in einem gesonderten Vertrag, dem sog. »Accession Agreement«, geregelt.

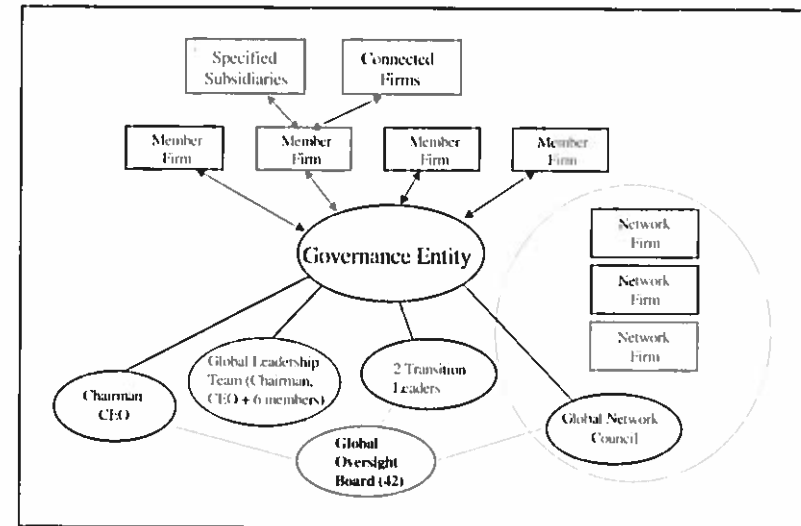


Abbildung 4: Führungsstrukturen: »Leadership« und »Governance«

Vom Inkrafttreten des Zusammenschlusses am 1. Juli 1998 an ist die oberste Führung wie folgt zusammengesetzt:

- N. Moore, der frühere Präsident des Exekutiv-Komitees der internationalen Organisation von C&L, ist für drei Jahre Präsident (»Chairman«) der neuen Dachorganisation *PricewaterhouseCoopers International Ltd.* und dem »Global Oversight Board«. Nach der dreijährigen Übergangsphase tritt N. Moore zurück.
- J. Schiro, der frühere CEO von PW, ist CEO der *PwC International Ltd.* und wird nach dem Rücktritt von N. Moore dessen Nachfolger als Präsident. Somit übt J. Schiro nach der Übergangsperiode während 2 Jahren die Doppelfunktion von Chairman/CEO aus.

- Fünf Jahre nach dem Inkrafttreten der Fusion werden Wahlen für die Führungspositionen von Chairman und CEO abgehalten. Zusätzlich wird ein ehemaliger C&L-Verteter zum Mitglied des »Global Leadership Teams« gewählt, damit nach dem Rücktritt von N. Moore das Verhältnis von ex-PW- und ex-C&L-Mitgliedern in diesem Gremium unverändert 4:4 bleibt, einschließlich dem Chairman/CEO. Dies ist ein gutes Beispiel für die hohe Priorität, die dem Gleichgewicht der Kräfte zur Verwirklichung eines »Merger of Equals« beigemessen wird.

Fusionsmanagement

14. Globale Aspekte

14.1 Internationales Projektmanagement

Um die Unruhe und Unsicherheit, die Fusionspläne verursachen, sowohl firmenintern wie auch extern bei den Kunden auf ein Minimum zu reduzieren, muß eine solche Transaktion speditiv und effizient abgewickelt werden. Daher ist eine leistungsfähige Organisation erforderlich. Auf der Seite von PW bestand eine wertvolle Plattform in Form des »Combination Board«, dem zentralen Organ, das im Zuge der Vereinheitlichung der internationalen Organisation geschaffen worden war (Abschnitt 4 weiter oben). Die stärker föderalistisch strukturierte C&L delegierte die erforderlichen Kompetenzen einem speziell zu diesem Zweck geschaffenen »Leadership Team«, um die Handlungsfähigkeit in dieser außerordentlichen Situation zu erhöhen.

In enger Zusammenarbeit leiteten diese beiden Gremien eine Vielfalt von Arbeitsgruppen, die ihnen z.T. direkt unterstanden und z.T. durch sogenannte »Oversight und Leadership Teams« mit ihnen in Verbindung waren. Abbildung 5 gibt diese recht komplexe Projektorganisation wieder.

Direkt involviert waren die obersten Gremien bei den Projektgruppen Internationale Netzwerkstruktur, Führungsorganisation (»Governance«), Globale Strategie und »Merger Proposal«. Die Aufgabe der Projektgruppe »Merger Proposal« war die Formulierung des offiziellen Fusionsvorschlages zuhanden der Partner, welcher als Grundlage für die Abstimmung diente.

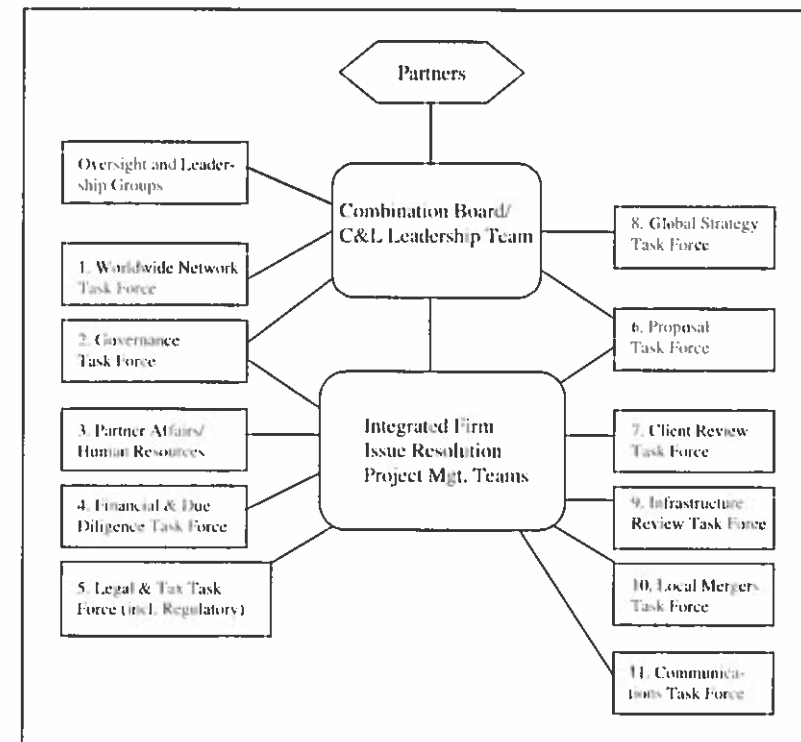


Abbildung 5: Internationales Projektmanagement

14.2 Richtlinien

Auf internationaler Ebene galten für das Projektmanagement und den Integrationsprozeß die folgenden Regeln als wichtigste Leitplanken:

- Prioritäten setzen nach dem »Value-added«-Kriterium für Kunden, Personal und alle anderen von der Fusion Betroffenen (20/80-Regel, d.h. mit wenig Aufwand viel erreichen).
- Ressourcen effizient verwenden, d.h. gemäß den »Value-added«-Prioritäten.
- Die fähigsten Leute beider Firmen durch faire Selektionsprozesse für Führungsfunktionen einsetzen.

- Kontinuierlich und effizient nach innen und außen kommunizieren und am neuen Image arbeiten.

Die letztgenannte Richtlinie, »am neuen Image arbeiten«, wurde unter Beizug von externen Beratern durch eine gezielte Werbekampagne in der Öffentlichkeit unterstützt.

14.3 Integrationsphasen

Abbildung 6 gibt einen Überblick über die vier Phasen des Integrationsprozesses, die gleichzeitig Planungsphasen im Projektmanagement entsprachen.

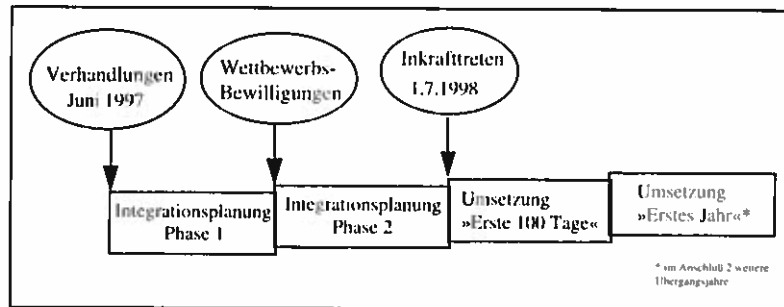


Abbildung 6: Die vier Integrationsphasen

• Integrationsplanung Phase 1

Diese Phase umfaßt den Auftakt mit den vertraulichen Verhandlungen über die Abstimmung der Partner bis zur Bewilligung durch die Behörden, d.h. bis zu dem Zeitpunkt, wo der Abwicklung der Transaktion nichts mehr im Wege stand.

Nachdem N. Moore und J. Schiro die Fusionsgespräche persönlich eingeleitet hatten, nahmen an den weiteren Verhandlungen das »Combination Board« von PW und das »International Board« von C&L teil. In diesem engen Kreis auf höchster Verantwortungsstufe wurde die Grundsatzvereinbarung (»Agreement in Principle«) ausgearbeitet. Bis zu deren Unterzeichnung fanden die Ereignisse hauptsächlich auf internationaler Ebene statt. Erst mit der offiziellen Ankündigung der

Transaktion im September 1997 kamen die Aktivitäten auch auf nationaler Ebene mit dem »Merger Proposal«, der Vorbereitung der Partner-Abstimmung, der »Bearbeitung« der Wettbewerbsbehörden und dem gesamten Projektmanagement in Schwung.

• Integrationsplanung Phase 2

In dieser zweiten Phase konnte schließlich offen und ohne Einschränkungen an der Vorbereitung des Zusammenschlusses gearbeitet werden. Die Zeitspanne war aber kurz. Die Phase 2 dauerte lediglich vom Eintreffen der letzten behördlichen Genehmigung im Mai 1998 bis zum Inkrafttreten am 1. Juli 1998.

• Umsetzung »Erste 100 Tage«

In den ersten 100 Tagen nach dem sog. »Effective Date« war das Hauptziel, den Kunden wie auch den eigenen Organisationsmitgliedern die Leistungsfähigkeit der neuen Organisation vor Augen zu führen. Erstmals traten die beiden Fusionspartner gemeinsam am Markt unter dem neuen Namen *PricewaterhouseCoopers* auf und die Teams wurden durchmischt.

• Umsetzung »Erstes Jahr«

Das erste Jahr ist Teil einer Übergangsphase, deren maximale Dauer auf drei Jahre festgelegt ist, beginnend mit dem »Effective Date«. Ziel ist es, den Integrationsprozeß wenn möglich sogar schon früher zu vollenden. Neben strategischen Aufgaben stehen im ersten Jahr besonders viele dringliche Implementierungsaufgaben operationeller Natur an, vom gemeinsamen Personalwesen und einer einheitlichen Buchhaltung bis hin zur Koordination der Informationstechnologie.

15. Projektmanagement auf Landesebene: Beispiel Schweiz

15.1 Vorgeschichte und Marktbedingungen

In der Schweiz war die Landesgesellschaft *STG-Coopers & Lybrand* die zweitgrößte Professional Service Firm mit Honorareinnahmen von SFr 321 Millionen, gefolgt von *Revisuisse Price Waterhouse*. Der Marktleader in der Schweiz war *Atag Ernst & Young* mit SFr 376 Millionen.

Die *C&L Schweiz* war Ergebnis eines Spin-off im Bankensektor, wie die meisten Schweizer Wirtschaftsprüfungsfirmen. Tabelle 3 faßt den Werdegang kurz zusammen. Doch erst nach der endgültigen Loslösung vom Bankensystem durch einen Management-Buyout 50 Jahre später entwickelte die Firma wirklich Dynamik. Die Rechtsform war eine AG, doch wurde die Firma so weit als möglich wie eine Partnerschaft geführt. Dem Exekutiv-Komitee stand zur Zeit der Fusion *E. Fluri* vor, der gleichzeitig Mitglied des *C&L International Board* und des *C&L European Board* war. Das Exekutiv-Komitee umfaßte außerdem die sechs Bereichsleiter der Schweizer *C&L*, welche die Regionen, Divisionen und Funktionen der Matrixorganisation repräsentierten, oft in mehrfacher Kombination. Einer der Bereichsleiter war beispielsweise zuständig für die Region Zürich-Chur, Accounting Services (Division) und Internal Finance & Accounting (Funktion). Insgesamt unterhielt die Schweizer *C&L*-Organisation 15 Geschäftsstellen.

Datum	Ereignis
1906	Gründung der <i>STG – Schweiz. Treuhandgesellschaft</i> durch den <i>Schweiz. Bankverein</i> als 100%ige Tochtergesellschaft.
1959	<i>STG</i> wird assoziiertes Mitglied von <i>C&L International</i> . Gleichzeitig gründen <i>C&L (UK)</i> und <i>STG</i> ein Joint Venture, die <i>C&LAG</i> .
1991/92	MBO: Die EU verlangt die Unabhängigkeit der Revisionsgesellschaften. Die <i>STG</i> wird an 104 Partner und Aktionäre verkauft und wird Vollmitglied von <i>C&L International</i> .
1994	Ein einheitlicher Schweizer Markenname wird eingeführt: <i>STG – C&L</i> .
1997	Neue Rechtsform in der Schweiz: <i>STG – C&L Holding AG</i> . Für Vermögensverwaltung wird separat die <i>STG Holding AG</i> gegründet. Beide Gesellschaften werden als ein Unternehmen geführt (Aktionäre unverändert).
1998	Zusammenschluß von <i>STG – C&L AG</i> mit <i>Revisuisse Price Waterhouse</i> , der Schweizer Gesellschaft von <i>Price Waterhouse</i> .

Tabelle 3: Die Entwicklung von *Coopers & Lybrand* in der Schweiz

Demgegenüber hatte die Schweizer Landesgesellschaft der *PW*, *Revisuisse Price Waterhouse*, im Geschäftsjahr 1996/97 Honorareinnahmen von SFr 203 Millionen und eine Belegschaft von 994 Personen. Pro Kopf wurden somit SFr 204.000 erwirtschaftet.

Die Führungsorganisation bestand aus einem sköpfungigen Verwaltungsrat, der zugleich Geschäftsleitungsfunktionen innehatte. Neben dem

Vorsitzenden gehörten dem Verwaltungsrat die drei Fachbereichsleiter und der Verantwortliche für Operationen an. *P. Weibel* als Verwaltungsratspräsident war gleichzeitig Mitglied des »US/European Combination Board«. Insgesamt unterhielt *PW* in der Schweiz 13 Geschäftsstellen.

Unter den Kunden der beiden Fusionspartner *STG-C&L* und *Revisuisse Price Waterhouse* waren mehrere multinationale Großkonzerne mit Sitz in der Schweiz. Andererseits bildeten Unternehmen mittlerer Größe ein wichtiges Marktsegment in Übereinstimmung mit der wirtschaftlichen Struktur der Schweiz, welche vor allem durch kleine und mittlere Unternehmen geprägt ist. Diese weniger internationalen Kunden beobachteten die geplante Fusion offenbar mit Zurückhaltung, da sie befürchteten, von der *PwC* als der neuen Nummer 1 auf dem Weltmarkt künftig als »kleine Fische« behandelt zu werden. Außerdem ziehen diese lokal ausgerichteten Kunden in der Regel Berater vor, die mit den Schweizer Verhältnissen und Gepflogenheiten eng vertraut sind. Die Aussicht auf internationale Consultants war aus der Perspektive dieser Kundschaft kein Plus.

In der Zwischenzeit scheinen sich diese Bedenken aber gelegt zu haben, zumal die Schweizer Organisation der neuen *PwC* dem Schweizer Marktsegment der mittleren Unternehmen weiterhin hohe Priorität einräumen will. Zudem waren Personalwechsel nach dem Zusammenschluß begrenzt, so daß eine gewisse Kontinuität der Beziehungen gewahrt sein sollte.

15.2 Die Schweizer Projektorganisation

Nach der erfreulichen Nachricht am 1. Dez. 1998, daß eine große Mehrheit von Partnern der Fusion zugestimmt hatte, wurde rasch der Start der Schweizer Projektorganisation zur Planung und Umsetzung auf Landesebene eingeleitet (Abbildung 7). Der offizielle »Kick-off« fand am 6. Januar 1999 statt.

Die Schweizer Projektorganisation hatte eine Doppelfunktion: Sie mußte eine erfolgreiche und planmäßige Umsetzung des Integrationsprozesses gewährleisten und überdies die Schweizer Planung und Implementierung mit der globalen Strategie und Projektorganisation koordinieren. Alle Teams, einschließlich dem Steuerungskomitee und den Stäben für Projektmanagement und Kommunikation, waren streng paritätisch mit Vertretern der *STG-C&L* und der *Revisuisse PW* besetzt.

In den wichtigsten Phasen umfaßte das Steuerungskomitee insgesamt 10 und die Arbeitsgruppen 4-6 Mitglieder.

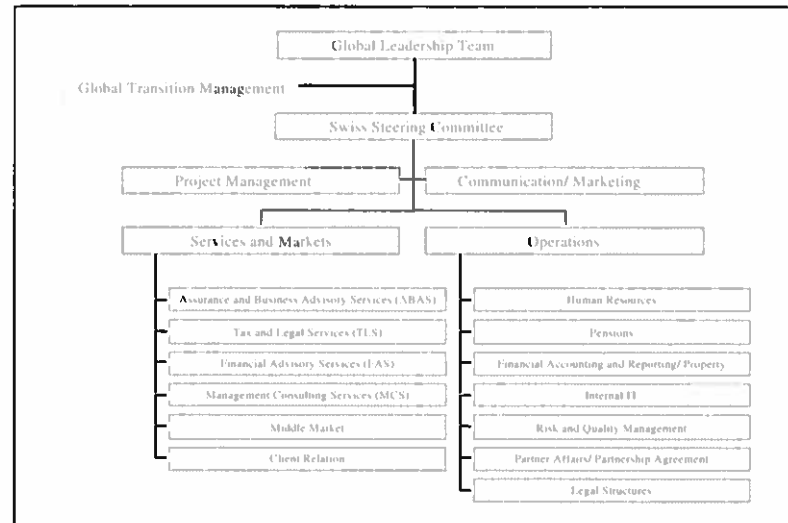


Abbildung 7: Projektorganisation Schweiz

Allen Arbeitsgruppen gemeinsam waren folgende Hauptaufgaben zur Abwicklung der Transaktion:

- Ziele des Zusammenschlusses definieren (Soll-Zustand)
- Ist-Analyse
- Maßnahmen und erforderliche Ressourcen planen
- Monatliche Berichterstattung

Die Arbeitsgruppen für die »service lines« (Assurance/Business Advisory Services, Tax and Legal Services, Financial Advisory Services und Management Consulting Services) hatten außerdem die Aufgabe, die Produkte und Dienstleistungen für den Schweizer Markt zu harmonisieren, die Zielkunden in ihrem Verantwortungsbereich zu definieren und alle weiteren erforderlichen Maßnahmen festzulegen, von der Organisation und der personellen Zusammensetzung der Teams bis hin zur Software usw.

Die Task Force »Middle Market« hatte (mit Rücksicht auf die globale Strategie) die lokalen Charakteristika dieses Marktsegmentes zu definieren und ein Marketingkonzept zu entwickeln. Für Groß- oder sog. »Top tier«-Kunden war die Arbeitsgruppe »Client Relations« zuständig, welche auch heikle Fälle zu behandeln hatte, beispielsweise Kunden, die möglicherweise nach der Fusion zu Konkurrenten überwechseln könnten. Die übrigen Arbeitsgruppen konzentrierten sich auf interne Aufgaben (Operations).

Das Steuerungskomitee übte die Aufsicht über die Projektgruppen und die von ihnen festgelegten Ziele und Maßnahmen aus. Es wurde dabei von den beiden Stabsstellen Projektmanagement und Kommunikation unterstützt, welche für die Optimierung der Zusammenarbeit beider Fusionspartner in der Projektorganisation bzw. für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig waren.

Die Richtlinien des Schweizer Projektmanagements, die sich in der Praxis als wichtig erwiesen, waren die folgenden:

- Die Augen am Markt halten, da sonst die Gefahr besteht, Kunden zu verlieren
- »Leadership« zeigen; Politisierung vermeiden
- sofort mit der Integration starten, statt aufschieben
- Geschwindigkeit geht vor Perfektion
- positiv bleiben, wenn nicht immer alles unter Kontrolle ist
- Stakeholder informiert halten
- sich der Frage »was passiert mit mir?« stellen
- Veränderungen als Chance verstehen
- das Syndrom »wir bei C&L« oder »wir bei PW« vermeiden.

Abbildung 7 illustriert nebenbei, wie die internationale Koordination die Verwendung der englischen Sprache auch auf Landesebene zur Selbstverständlichkeit macht, da deutschsprachige Unterlagen nur Mehraufwand und Doppelspurigkeiten bedeuten würden.

15.3 Herausforderungen

- Wettbewerbskommission

Die Bewilligung der Schweizer Wettbewerbskommission war der kritischste Meilenstein. Die Transaktion bedeutete für die Schweizer Behörde einen Sonderfall, denn einen Zusammenschluß dieser Art hatte

es noch nie gegeben. Es waren daher kaum Statistiken und Analysen verfügbar, sondern die Daten mußten erst anhand von Erhebungen bei Kunden und Konkurrenten eruiert werden.

PW und C&L waren sich der Chancen und Gefahren dieses Prozedere bewußt und planten daher sorgfältig ihre Teilnahme am Prozeß sowie ihre Kontakte mit der Kommission. Eine externe PR-Firma wurde für die Öffentlichkeitsarbeit engagiert und wirkte auch bei der Vorbereitung und Abwicklung des Bewilligungsverfahrens mit. Die Repräsentanten von PW und C&L in den Medien und bei den Hearings der Wettbewerbskommission wurden jeweils mit Argumentarien und Rollenspielen auf die Anlässe vorbereitet. Alle externen Kommunikationen wurden von den PR-Experten koordiniert.

Die Kernfrage war der Marktanteil im Wirtschaftsprüfungsgeschäft, in welchem die Kundschaft mehrheitlich aus Banken und Versicherungsgesellschaften besteht. Bei Vollzug der Fusion sollte der Anteil 40 Prozent nicht übersteigen. Ein Vergleich mit der EU zeigt, daß die Behörden auch dort von einer inoffiziellen Limite von 40-50 Prozent zur Genehmigung einer Fusion ausgehen. Zusätzlich mußte nach Schweizer Vorschrift weiterhin ein effizienter Wettbewerb gewährleistet sein.

Aufgrund der Abklärungen kam die Schweizer Wettbewerbsbehörde zum Schluß, daß beide Bedingungen erfüllt waren. Was die Effizienz des Wettbewerbes betrifft, wurde die Erfüllung als gegeben betrachtet, weil weiterhin 3-4 Bewerber für jedes bedeutende Revisionsmandat vorhanden sind. Damit hatte das Schweizer Projektmanagement eine wichtige Hürde genommen.

- Task Forces

Das nationale Projektmanagement wurde durch die Wartezeit bis zur Bewilligung der Wettbewerbsbehörden im April 1998 stark erschwert. Ist-Soll-Analysen und andere gängige Entscheidungshilfen wie SWOT-Analysen (»Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats«) mußten von den Fusionspartnern getrennt angestellt werden, da der Austausch von Daten noch untersagt war. Die Planung mußte deshalb von internationalen Vorgaben sowie Schätzungen und Hypothesen ausgehen. So wurde das »Management von Ungewißheit« für die Projektorganisation und alle Beteiligten zu einer Probe und Herausforderung, in praktischer wie auch emotionaler Hinsicht.

- Kommunikation

Im Rückblick auf den Prozeß haben manche Beobachter festgestellt, daß Kunden und Mitarbeiter nebst persönlichen Sorgen und Interessen in erster Linie dem neuen Namen der Firma und dem Ort des neuen Hauptsitzes Beachtung schenkten. Diese beiden Entscheide scheinen von größerer Bedeutung und symbolischer Kraft zu sein, als allgemein angenommen. Leider ist es jedoch oft nicht möglich, dem verständlichen Wunsch nach Klarheit in diesen Fragen rasch nachzukommen.

Bei der Namensfindung galt es den Entscheid auf internationaler Ebene abzuwarten, wo externe Experten anhand von Marktstudien über »Name Recognition«, »Branding« usw. Entscheidungsgrundlagen aufbereiteten. Der ganze Prozeß beanspruchte mehr Zeit als erwartet, so daß der neue Name *PricewaterhouseCoopers* erst am 29. Mai 1998 bekanntgegeben wurde statt wie ursprünglich vorgesehen zu Beginn des Jahres.

Abschließende Überlegungen

16. Charakteristika von Fusionen bei Professional Service Firms

Anhand des Fallbeispiels von *PricewaterhouseCoopers* stellt sich die Frage, welche Merkmale für Fusionen bei Professional Service Firms typisch sind und welche Unterschiede sich im Vergleich zu Industriekonzernen daraus ergeben, bzw. zu Dienstleistungsunternehmen, die nicht partnerschaftlich strukturiert sind. Das Projektmanagement als solches – z.B. die Task Force-Organisation oder die Sequenz von der Ankündigung bis zum Inkrafttreten – ist offensichtlich weitgehend identisch.

Von diesen Parallelen abgesehen gibt es jedoch eine Reihe erheblicher Differenzen, welche hauptsächlich mit der partnerschaftlichen Struktur der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften zusammenhängen. Im Abschnitt über die Abstimmung der Partner (vgl. Abschnitt 9) wurde ein besonders augenfälliger Unterschied bereits angesprochen, auf den wir hier in einem weiteren Kontext noch einmal zurückkommen.

- Partner als Eigentümer und als Triebkraft des Unternehmens
Daß Partner und nicht Manager (d.h. Vertreter der Kapitaleigentümer) die Dynamik des Prozesses bestimmen, ist nach wie vor ein wichtiger Einflußfaktor, selbst wenn durch Options- und Aktienpakete im Besitz des Top-Management die Gegensätze unscharf werden. Es ist kaum anders denkbar, als daß der künftige Unternehmenserfolg bei Partnern noch viel stärker ins Gewicht fällt als bei Managern, da Gewinne nicht in Form von Dividenden ausgeschüttet werden, sondern den Partnern in die Tasche fließen. Die Verteilung erfolgt dabei in der Regel gemäß einer Reihe gewichteter Kriterien, insbesondere der Verantwortung bzw. Position und der persönlichen Leistung. Auf jeden Fall sind die Einkommen der Partner um so höher, je größer die gemeinsamen zu verteilenden Überschüsse sind. Dementsprechend haben interne Debatten über Fusionen eine direktere Relevanz für einen viel größeren Kreis von Personen, als dies bei Industriekonzernen der Fall ist.

- Bewertung von fusionswilligen Unternehmen

Da keine Börsendaten vorhanden sind und sich das Anlagevermögen praktisch auf Liegenschaften beschränkt, verlagert sich die Bewertung auf andere Faktoren, in erster Linie branchenspezifische Kennzahlen wie z.B. Honorareinnahmen pro Partner. Eine große Rolle spielt zweitens die Evaluation immaterieller Werte, insbesondere der Firmenname (»Name Recognition«), Kundenportfolio und Fähigkeitenpotentiale (»Competences«). Von zunehmender Bedeutung ist drittens die Bewertung finanzieller Risiken und Verpflichtungen (»Contingencies«). Generell ist die Unternehmensbewertung bei Dienstleistungsfirmen dieser Art komplexer und schwieriger als bei Industriekonzernen.

Was *PW* und *C&L* anbetrifft, kamen diese offenbar schon im Anfangsstadium der Verhandlungen zum Entscheid, daß beide Fusionspartner den Zusammenschluß als gleichwertig antreten sollten, d.h. als »Merger of Equals«, und infolgedessen auch keine Zahlungen zu leisten waren. Damit war das Problem der Bewertung frühzeitig aus dem Wege geräumt. Der Umstand, daß Partnerschaftsanteile nicht gehandelt werden, stimmte die Verhandlungspartner wohl auch kompromißbereiter. Andere Gesichtspunkte, wie die Wegbereitung der Partnerabstimmung und eine kooperative Integration, mögen das ihre zum Entschluß beigetragen haben.

Ein Diskussionsthema unter Partnern in Zusammenhang mit dem Nutzen einer Fusion war die Frage, ob man sich mit einem ähnlichen Unternehmen zusammenschließen sollte oder im Gegenteil mit einem anders gelagerten, wo sich aus der Kombination neuartige Synergien ergeben könnten. »Warum mehr vom selben?« fragten sich manche. Der Entscheid fiel aber zugunsten eines ähnlichen Unternehmens aus, wo die Risiken bei der Integration der Firmenkulturen leichter abzuschätzen waren. Ein weiteres Argument war, daß die fusionierte und größere Organisation ihrerseits eine gute Plattform für Joint Ventures, Allianzen und Akquisitionen bietet. (»The Merger«, *C&L Großbritannien*, 29.9.1997)

- Weniger Entlassungen und weniger Kostensenkungen als bei Industriekonzernen

Aus einer Reihe von Gründen sind bei *PwC* keine oder nur wenige Entlassungen zu erwarten, im Gegensatz zu den sonst üblichen Personalrationalisierungen bei Fusionen. Sowohl *PW* als auch *C&L* expandieren im Wirtschaftsprüfungsgeschäft mit einer Rate von 5-10 Prozent und bei den Beratungstätigkeiten mit 30-40 Prozent. Außerdem ergänzen sich die beiden Firmen geographisch relativ gut, da *PW* vor allem in den USA, Südost-Asien und Lateinamerika stark ist, *C&L* dafür in Europa (vor allem in Deutschland und den Niederlanden) sowie in Japan.

Andererseits ist aber auch das Potential für Kostensenkungen wesentlich beschränkter als bei Fusionen im Industriesektor, zumal Dienstleistungsunternehmen generell wenig materielle Ressourcen benötigen. Am einträglichsten sind die Ersparnisse wahrscheinlich beim gemeinsamen Einkauf von EDV, bei der rationelleren Ausnutzung von Immobilien und bei der gemeinsamen Entwicklung von neuen Dienstleistungen, z.B. im Zusammenhang mit Softwarekosten. Daneben sind gewisse Kostenvorteile bei den Reisespesen zu erwarten, welche bei Professional Service Firms nicht unerheblich sind.

- Führung und Meinungsbildung in einer Partnerschaft

Der Umstand, daß im Dienstleistungssektor kompetente und motivierte Kader das wichtigste Betriebskapital sind, verleiht Fragen des Führungsstils und der internen Kommunikation besonderes Gewicht. Unter anderem ist wichtig, daß Spitzenkräfte im Verlauf einer Fusion nicht verunsichert werden und abspringen.

Der Hauptunterschied bezüglich des Führungsstils zwischen einem Merger von Professional Service Firms und einem Merger von anderen Konzernen liegt wahrscheinlich in der Anzahl Personen, die am Entscheidungsprozeß teilnehmen. Falls wirklich ein Großteil der Partner Unternehmerfunktionen ausübt und aktiv an strategischen Prozessen teilnimmt, sind Entscheidungen wesentlich breiter abgestützt (8700 Partner bei PwC). Die Realität sieht aber vielleicht etwas anders aus. Geht man von der Anzahl der Personen aus, die am »Agreement in Principle« für die Fusion von PW und C&L mitgewirkt haben, erscheint das Machtzentrum des Unternehmens (trotz der partnerschaftlichen Organisation) klein und exklusiv, vor allem was Entscheidungen und Ernennungen von globaler Bedeutung anbelangt.

Dennoch bleibt durch die Abstimmung der Partner ein demokratisches Element erhalten, ungeachtet der Exklusivität der internationalen Elite. Das Abstimmungsverfahren bringt andererseits einen gewissen Zeitbedarf mit sich, bis Verhandlungen oder Beschlüsse der Elite »ratifiziert« sind. Dies verlangsamt die Abwicklung einer größeren Transaktion im Vergleich zu anderen Konzernen, wo Geschäftsleitung und Verwaltungsrat über alle nötigen Kompetenzen verfügen.

- Übergangsregelungen

Vereinbarungen, die Konfliktpotential abbauen und Unzufriedenheit bei Partnern und Mitarbeitern verhindern, sind wichtige interne Maßnahmen, um die Zustimmung der Partner und den Integrationsprozeß insgesamt zu erleichtern. PW und C&L einigten sich offenbar schon in der Grundsatzvereinbarung vom September 1997 auf eine Reihe solcher Übergangsklauseln, die Fragen betreffen wie z.B. die Verteilung von Führungspositionen, die Gewinnverwendung, die Haftung für Geschäfte vor der Fusion, die Behandlung der Pensionskassen und allgemein den Schutz der Interessen der Partner. Ohne solche Übergangsregelungen wäre die Abwicklung der Transaktion kaum möglich gewesen.

- Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit ist das Gegenstück der internen Meinungsbildung und Kommunikation. Als Partnerschaften haben Professional Service Firms in der Regel eher beschränkte Erfahrung in diesem Bereich. PW und C&L publizierten zwar freiwillig Geschäftsberichte, be-

trieben Public Relations in den Medien und via Internet und veranstalteten von Zeit zu Zeit Anlässe. Aus verständlichen Gründen hatten diese Aktivitäten jedoch nicht dieselbe Priorität und Dringlichkeit wie etwa bei Aktiengesellschaften. Dies erklärt wahrscheinlich auch, warum PW und C&L anfänglich von der lebhaften Reaktion der Öffentlichkeit auf die Fusion überrascht schienen, vor allem was kritische Stimmen betraf.

Die Schwäche wurde aber rasch behoben, und der »Merger Proposal« postulierte ausdrücklich, daß interne und externe Kommunikation aktiv gestaltet werden müssen. Externe PR-Experten wurden beigezogen, um die Kommunikation mit Behörden und mit weiteren Kreisen zu optimieren. Außerdem wurden externe Berater für Marketingfragen eingesetzt, z.B. für den neuen Firmennamen, für Marken- und Imagepflege sowie für Rechts- und Steuerfragen. Diese Anstrengungen waren vor allem auch deshalb von Bedeutung, weil anfänglich mit einer gewissen Abwanderung von Kunden gerechnet wurde (vgl. Abschnitt 6). In der Zwischenzeit haben sich diese Bedenken nach Angaben der PwC nicht nur als gegenstandslos erwiesen, sondern es wurden sogar Mandate dazugewonnen.

- Organisatorische und kulturelle Integration

Auffallend ist bei dem vorliegenden Fallbeispiel die große Ähnlichkeit bei Produkten und Dienstleistungen sowie bei den Standesregeln und der Berufsethik, die in dieser Ausprägung bei Industriekonzernen selten sein dürfte. Das sog. »Merger Proposal« weist denn auch auf die vielen Gemeinsamkeiten der »core values« der Fusionspartner hin. Dies erleichtert offensichtlich die Integration der beiden Firmen. Überdies ist auch die logistische Integration vergleichsweise einfach, da keine Produktionsanlagen zusammengelegt werden müssen.

Trotz diesen erleichternden Umständen hat der Zusammenschluß von Professional Service Firms vermutlich auch seine besonderen Schwierigkeiten. So handelt es sich bei den Mitarbeitern um hochqualifizierte Fachleute, die eher zu einem gewissen Individualismus neigen. Auch ist das Reibungspotential selbst bei kleinen Differenzen nicht zu unterschätzen, wenn Menschen täglich zusammenarbeiten und materielle Interessen tangiert sind.

Spannungen könnten z.B. entstehen, weil C&L-Vertreter eine stärker föderalistische Struktur mit mehr Handlungsspielraum gewohnt waren.

In diesem Zusammenhang sei an die Metapher erinnert, welche *PW* mit einer römischen Legion und *C&L* mit den Westgoten vergleicht (Abschnitt 6. Hürden und Problemfelder). Manchmal sind Gründe für Konflikte auch nur für Insider ersichtlich. Es ist beispielsweise denkbar, daß eine scheinbar unverfängliche Richtlinie, wie sie im Schweizer Fusionsmanagement angewendet wurde, etwa »Geschwindigkeit geht vor Perfektion« (vgl. Abschnitt 15.2), von ehemaligen *PW*- und *C&L*-Mitarbeitern unterschiedlich interpretiert wird und zu Meinungsverschiedenheiten in praktischen Angelegenheiten führt. Sicherlich sind dies keine unüberwindlichen Hindernisse, aber sie könnten mehr Sand im Getriebe der Integration verursachen als erwartet.

17. Chancen für eine erfolgreiche Integration

Beim Aufbruch zu neuen Zielen, der »Break-away Firm«, kann die fusionierte *PwC*-Organisation auf die eigenen Stärken zählen, vor allem reichliche finanzielle und personelle Ressourcen und eine mächtige Marktstellung. Noch unklar ist allerdings, wie schnell und in welchem Maße es *PwC* gelingen wird, die durch die Fusion geschaffenen Potentiale in greifbare Ergebnisse zu verwandeln. Dies ist eine Frage der optimalen Integration nach dem rechtlichen Vollzug des Zusammenschlusses, dem Postmerger-Management.

Über Postmerger-Management bei partnerschaftlichen Dienstleistungsunternehmen gibt es wenig publizierte Untersuchungen, die zu Vergleichszwecken herangezogen werden könnten. Einige interessante Überlegungen lassen sich jedoch anhand eines Zusammenschlusses von zwei kanadischen Wirtschaftsprüfungsfirmen Mitte der 90er Jahre anstellen. (Quelle: Greenwood/Hinings/Brown (1994): Merging Professional Service Firms, in: *Organization Science*, Vol. 5, Nr. 2, S. 239-257) Wie dies auch bei *PW* und *C&L* der Fall war, hatten die beiden kanadischen Unternehmen eine positive Einstellung bezüglich des Zusammenschlusses. Meinungsverschiedenheiten tauchten erst später in der Praxis auf, als es darum ging, täglich zusammenzuarbeiten. Eine der beiden Firmen legte Wert auf eine gleichbleibende Qualität der Dienstleistungen und betonte daher die Einhaltung von Normen und Regeln. Das andere Unternehmen schätzte Flexibilität und ließ seinen Mitarbeitern tendenziell mehr Raum für eigene Entscheidungen. Der

Prozeß der gegenseitigen Anpassung führte in der Folge zu einigen schmerzlichen Einsichten. So mußten die Betroffenen erkennen, daß Integrationsprozesse sich nicht auf das Hinzulernen und Akzeptieren von Neuem beschränken. Weit mühsamer ist oftmals die Aufgabe bisher geschätzter und hochgehaltener Werte.

Der vorliegende Fall ist zweifelsohne wesentlich anders, denn im Vergleich zu den beiden kanadischen Revisionsfirmen hat *PwC* ganz andere Dimensionen und ist stark auf Beratung ausgerichtet. Dennoch ist die Frage nicht unbegründet, ob im Laufe des Integrationsprozesses bei *PwC* nicht ähnliche Phänomene auftauchen könnten.

Die Gefahr von Stolpersteinen auf dem Weg zum gemeinsamen globalen Unternehmen ist insbesondere in folgenden Phasen nicht auszuschließen:

- Im ersten Jahr nach dem Inkrafttreten der Fusion bei der täglichen engen Zusammenarbeit,
- nach der dreijährigen Übergangsphase, wenn die mildernden Übergangsklauseln dahinfallen.

Mit Sicherheit sind sich Führung und Management von *PwC* dieser Herausforderungen und kritischen Momente bewußt und werden Vorkehrungen treffen.

Versucht man die künftigen Chancen und potentiellen Schwierigkeiten der neuen Unternehmensorganisation gegeneinander abzuwägen und zu einer generellen Einschätzung zu gelangen, so überwiegen jedenfalls die günstigen Aspekte, vor allem mittel- und längerfristig. Mögliche Reibungsverluste im Laufe des Integrationsprozesses sollten im Hinblick auf die Ähnlichkeit der beiden Fusionspartner zeitlich beschränkt sein.

Nach einer gewissen Zeit wird voraussichtlich die Erinnerung an die Zeit vor dem Zusammenschluß verblassen und die neue Identität des Unternehmens zur Selbstverständlichkeit werden.