

Das kommunikative Management von Fusionsrisiken

PETER GROSS

Fusionen werden in der Regel unter volkswirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Aspekten behandelt. Die öffentlichen Besorgnisse und die unternehmensinternen Konfusionen sind, obwohl von zentraler Bedeutung, für den Erfolg eines Mergers selten dokumentiert und noch weniger empirisch analysiert. Es kann freilich angenommen werden, dass die nicht gelingenden Fusionen, und es sollen weit über die Hälfte sein, auf eine ungenügende Berücksichtigung der gesellschaftlichen Nebenwirkungen und nicht antizipierte und schlecht gemanagte unternehmensinterne Konfusionen rückführbar sind. Im folgenden Beitrag werden, aus soziologischer Sicht, implizite Dimensionen von Mega-Fusionen systematisiert, die in den strahlenden Posen der Fusionsingenieure nicht zum Ausdruck kommen, aber möglicherweise für den Erfolg entscheidend sind.

1 Fusionsfieber

Wie zum Trost einer sich unübersehbar auflösenden, zersplitternden und atomisierenden Gesellschaft, in der das Individuum triumphiert, ist derzeit überall, und keineswegs nur in der Wirtschaft, von Fusionen die Rede. Nachdem unterdessen auch Parteien, Kirchen und Gewerkschaften fusionieren, lässt sich absehen, dass das Verschmelzungs- und Vereinigungsprogramm hinlänglich Attraktivität besitzt, um den Fusionsgedanken zum Fusionsfieber werden zu lassen. Aber Unternehmungshochzeiten werden nicht im Himmel geschlossen. Fieber lässt auf einen krankhaft veränderten Allgemeinzustand schliessen, der sich in

einer erhöhten Körpertemperatur und verminderter Wahrnehmungsfähigkeit ausdrückt. Es lässt sich aber auch als eine Abwehrmassnahme des Körpers gegen Infektionen deuten. Ganz in diesem Sinne hat die Fusion zwei Seiten: einerseits ist sie eine kompensatorische Reaktion auf eine neuartige gesellschaftliche Gesamtlage, die Zusammenschlüsse erfordert, andererseits führt sie zu fieberhaften Zuständen und Reaktionen, erhöht die Temperatur und lässt die Medienwelt brodeln.

Insbesondere die sogenannten Mega-Fusionen werden von einer breiten Öffentlichkeit weniger als notwendige Reaktionen auf eine gesellschaftliche und wirtschaftliche Gesamtlage, denn als zweifelhafte und eigennützige Operationen von Spitzenmanagern gedeutet. Ängste und Besorgnisse überwiegen. Insofern der wirtschaftliche Erfolg einer Fusion, wie verschiedene Untersuchungen zeigen (vgl. Schäfer 1998), nicht nur durch möglicherweise falsche Kooperationspartner und einen „Clash of Egos“ in Frage gestellt wird, sondern insbesondere durch nicht antizipierte Reaktionen der Öffentlichkeit und durch die Konfusion und den Machtkampf im Inneren der Betriebe, ist das kommunikative Management von Fusionen von zentraler Bedeutung. Unternehmen sitzen, zumal in Zeiten hoher Arbeitslosenquoten, im Glashaus. Die Reaktionsweisen der Öffentlichkeit, wie sie sich etwa in den Kommentaren der Medien wiederfinden, sind prinzipiell ähnlicher Art wie sie die politischen Unions- und Gemeinschaftsbildungen begleiten. Abgesehen davon, dass die Rede von politischen oder wirtschaftlichen Gemeinschaften ein durch die tatsächlichen Vorgänge schwerlich geeigneter Euphemismus darstellt (kürzlich ist sogar von sozialismusähnlichen „Kombinaten“ gesprochen worden), erheben sich wie immer in solchen Diskussionen extern und intern Fragen hinsichtlich unkontrollierter Machtzusammenballungen und gleichzeitiger Entmachtung und Desouveränisierung der zusammengeschlossenen oder zusammengezwängten Einheiten.

Ängste um Mitsprache- und Kontrollmöglichkeiten, derer man verlustig gehen könnte, begleiten auch Mega-Fusionen im wirtschaftlichen Bereich. Gewiss wachsen mit der Fusion die Führungsprobleme. Im Vordergrund der Besorgnisse und Befürchtungen bei Mega-Fusionen, und zwar auch bei nicht unmittelbar Betroffenen, steht indessen das, was in den nationalen und internationalen „Angstbarometern“ seit Jahren die erste Stelle einnimmt: Stellenabbau und Arbeitslosigkeit. Mit schöner Regelmässigkeit sind nämlich die Erfolgsmeldungen über Mega-Zusammenschlüsse begleitet von der eher verschämten Mitteilung über Entlassungen. Diese, den Fusionsgedanken nicht eben in bestem Licht erscheinende Meldung wird darüber hinaus sekundiert von einer aus dem Zusammenschluss offenbar resultierenden und einer erstaunten Öffentlichkeit präsentierten Steigerung des Unternehmenswertes und einer entsprechenden Neubewertung des Nettovermögens. Manager und Aktionäre werden als Gewinner, Arbeitnehmer als Verlierer von Fusionen angeschaut. Die nicht nur in der Wirtschaftsberichterstattung nachlesbaren Gewinnmitnahmen durch die Aktionäre und das gegebenenfalls am Unternehmenswert beteiligte Topmanagement erregen naturgemäss, angesichts des gleichzeitigen Stellenabbaus, Argwohn. Die sogenannte „wirtschaftliche Notwendigkeit“ von Fusionen erscheint dann eher als wundersame Geldvermehrung der Fusionsingenieure auf dem Buckel des Personals.

Was die Öffentlichkeit mit Erstaunen wahrnimmt, steigert im Innern der fusionierten Unternehmen die Erbitterung. In der Kernreakortechnologie setzen die fusionierenden Elektronen Energien frei, die unter Kontrolle gehalten werden müssen und zu deren Zweck eindrucksvolle technische und organisatorische Sicherungen entwickelt worden sind. Die möglichen Implosionen im Inneren von Fusionen und deren psychologische Kommunikation und soziologische Berücksichtigung in der Zusammenführung werden leider allzu oft als *quantité négligeable* be-

handelt und entsprechend schlecht gemanagt. Was für die einen Glück ist, ist für die anderen Unglück. Die resultierenden unternehmensinternen Konfusionen und Reibungen und deren Verstärkung durch die widersprüchlichen, breitenwirksam kommunizierten Signale über Gewinner und Verlierer von Fusionen erscheinen in den Augen der Öffentlichkeit als Seifenoper - aber mit höchst bedenklichen Konsequenzen (vgl. Hummler, in diesem Band). Insofern sich die Fusionen, von denen heute allüberall die Rede ist, lediglich graduell, aber nicht generell von Kooperationen, Vereinigungen, Unionsbildungen und Allianzen unterscheiden, lassen sich die zu wenig berücksichtigten und gleichwohl für den Erfolg der Fusion ausschlaggebenden Tiefendimensionen aber sehr wohl, wenn auch in einer vielleicht zu schematischen Art und Weise, identifizieren. Zu diesem Zwecke ist freilich eine Sichtweise vonnöten, die über den ökonomischen Tellerrand hinaussieht.

2 Fusionsrisiken

Unternehmen können deskriptiv als Organisationen oder soziale Systeme beschrieben werden, deren Zweck, als erfolgversprechende Produktion von Gütern für Märkte, eine erfolgreiche Kommunikation nach aussen und eine gefestigte Daueraktivierung der unternehmensinternen Aktivitäten verstanden werden kann. Wenn unter Managen das Gestalten, Lenken und Entwickeln zweckgerichteter sozialer Systeme verstanden wird, ist nicht nur Wirtschaften im engeren Sinn, sondern das Führen im weitesten Sinne anvisiert. Insofern ist natürlich die Kommunikation der Unternehmung nach aussen und nach innen von zentralster Bedeutung. Und insofern Unternehmen offene, dynamische Systeme sind, die sich verändern, Zyklen durchlaufen, sich im Zuge ihrer Aktivitäten reorganisieren, indem sie Geschäftsfelder abstossen oder reintegrieren, Einheiten auslagern oder

ankoppeln, heisst Managen auch, ja vielleicht in erster Linie, die Veränderungsprozesse erfolgreich planen, lenken und durchführen, denen sich eine moderne Unternehmung andauernd zu stellen hat. Und das sind, angesichts der neuen Herausforderungen der Globalisierung, insbesondere Neupositionierung über Akquisitionen, strategische Allianzen, Kopplungen, Zusammenarbeit und natürlich Fusionen. Fusionen und ähnliche strategische Neuausrichtungen werden selbstredend geplant, implementiert, operativ umgesetzt und einer Erfolgskontrolle unterworfen. Gewiss gibt es für diese Schritte keine endgültigen Rezepte auf dem Papier. Fingerspitzengefühl lässt sich so wenig verordnen wie Maulkörbe für Journalisten. Die Risiken und Probleme, die sich bei der Fusionierung zeigen, sind, insofern die Zielsetzungen und Planungen hinter verschlossenen Türen und unter wenigen Fusionsingenieuren ablaufen, im wesentlichen das Resultat einer meist problematischen, häufig (und das gilt leider auch für andere Aktionen in Grossunternehmen) sogar sozial inkompetenten, operativen Umsetzung.

Unter operativen Gesichtspunkten ergibt sich eine *Systematik* der weder technisch (etwa was die Integration der Informationssysteme betrifft) noch wirtschaftlich (etwa was die zusammengeschlossenen Geschäftsfelder betrifft) bedingten *Fusionsrisiken* in der strikten Beachtung nicht der Produktions-, sondern der Kommunikationsprozesse. Wenn die Unternehmung als ein gegenüber einer vielfältigen Umwelt offenes soziales System betrachtet wird, das auf Akzeptanz unterschiedlichster Anspruchsgruppen angewiesen ist, lässt sich im Rahmen der operativen Umsetzung die Fusionskommunikation nach aussen als das *externe*, das *erste* Fusionsrisiko sehen. In *zweiter* Linie, und nicht unabhängig von der Bewältigung des ersten Risikos, entsteht ein *internes* Risiko im Inneren der fusionierenden oder fusionierten Unternehmen. Risiken sind in einer modernen Multioptionsgesellschaft, in der die Kontingenzerhöhung, die Steigerung der

Optionen und der sukzessive Abbau der überkommenen Gewissheiten, Diktate und Zumutungen (im Sinne von Schumpeters „schöpferischer Zerstörung“) stattfinden, *der* unumgängliche *Preis* und nie vollständig auszuschliessen. Gleichwohl kann man sich bis zu einem gewissen Grad gegen diese absichern und sich für ungewisse, immer mehr offene Möglichkeiten enthaltende Zukünfte wappnen (vgl. Gross 1998). Von ausschlaggebender Bedeutung für die Führung ist deshalb nicht nur ein dispositives, die Folgen einer Fusion mitbedenkendes Management, sondern die Einsicht in die Unausweichlichkeit der Risikanz und die Kommunikation dieser Einsicht nach aussen und nach innen. In dieser Hinsicht bedarf das Management, die Unternehmensführung selber, der Aufklärung. Es gibt kein risikoloses Management. Management heisst immer, mit einer neuartigen Vielfalt von Optionen umzugehen. Nie zuvor bestand weniger Konsens darüber, was die richtigen Antworten sind (vgl. Malik 1997, S. 85). Aber zumindest besteht Konsens, dass die moderne Gesellschaft keine *Gewissheitsgesellschaft* ist und dass es ihr inhärent ist, dass richtige Antworten immer eine Frage der Perspektive und der Situation sind.

3 Defizite in der Aussenkommunikation

3.1 Die Pose der Sieger

„Hochmut kommt vor dem Fall“ (Salom. 16.18). Wer sich, bevor die Schlacht geschlagen ist, in Siegerpose wirft, kann nachher nur noch stürzen. Das wohl offensichtlichste Fusionsrisiko bei der öffentlichen Kommunikation der Fusion nach aussen sind zweifellos die Unternehmensführer selber, seien es nun Eigner, Verwaltungsräte oder das Management. Etwas übertreibend könnte man vielleicht sogar sagen, dass das zentrale und grösste Fusionsrisiko, gewissermassen der *personifizierte Fu-*

sionsgau, der Verkünder oder Kommunikator der Fusion selber ist, was und wer er auch immer sei. Wir wollen davon absehen, dass sich wie überall auch bei Fusionen der Schwächere, wenn er zu stürzen vermeint, nur allzugern an die Brust des Starken wirft! Auch dass man im Management etwa gleich viel oder gleich wenig soziale und Interaktionskompetenz findet wie anderswo, ist vielleicht eine zu harte Behauptung. Aber vermutlich liegt man richtig in der Annahme, ein Teil der gestern hochgekommenen Garde von Managern hätten die Zeit nicht hinreichend mitbekommen und nicht begriffen, dass die Unternehmen heute im Glashaus sitzen. Abkapselung und Dichtmachen der Schotten ist nicht mehr möglich. Verlangt ist Kommunikation nach aussen - und zwar nicht nur im Notfall, wenn etwas schiefgeht. Und auf gar keinen Fall darf die Fusion zu einer Tragikkomödie mit Guten und Bösen, windigen und senkrechten Charakteren verkommen.

Ein treffliches Beispiel in dieser Hinsicht bot die kürzlich erfolgte Fusion bei den Grossbanken UBS und SBV. Ein strahlendes, die beiden Grossbanken vertretendes Duo zeigte sich wie ein frisch verheiratetes Paar, gab aber im gleichen Atemzug bekannt, dass Arbeitsstellen in einer fünfstelligen Grössenordnung abgebaut werden müssten. Ein erstauntes Publikum konnte gewissermassen als Nachtrag den Medien entnehmen, dass Management und Aktionäre gleichzeitig, durch die Neubewertung des Nettovermögens, um zig-Millionen reicher geworden sind. Die kürzlich erfolgte Veröffentlichung eines Buches über den Fall der UBS und die Sünden des Kader und mitinvolvierter Fusionsverantwortlicher, in dem behauptet wird, diese hätten selbstverantwortete Verluste mit der Fusion vertuschen wollen, trägt nicht dazu bei, das Vertrauen in die neue United Bank of Switzerland, die aus der Fusion von UBS und SBV hervorgegangen ist, zu stärken. Es sei dahingestellt, was „wahr“ ist. Es gibt so wenig wie in der Raubgold-Affäre eine Wahrheit, son-

dern nur Geschichten über das, was passiert ist. Und Äusserungen, die kommentiert, gedeutet und ausgelegt werden. Bezüglich der unbedachten Äusserung eines ehemaligen Direktors der Schweizerischen Bankgesellschaft betreffend der Intervention von Wachmann Meili war von zünftigen Kosten die Rede. Diese Wirren und Konfusionen sind evidenterweise das Resultat eines Kommunikationsmanagements, das über keine „Anlagephilosophie“ von Handlungsmöglichkeiten verfügte, nicht in Dispositiven dachte.

3.2 Der Verlust der Glaubwürdigkeit

Der Verlust an Glaubwürdigkeit resultiert aus den in den wenigen empirischen Untersuchungen als wichtigstes Resultat hervorgehobenen negativen Korrelationen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen. Die Arbeitgeber erscheinen als die eindeutigen Gewinner, die Arbeitnehmer als die ebenso eindeutigen Verlierer. Was sich in der Gesamtlage zur Globalisierung mit den grenzüberschreitenden Kapitalbewegungen, Übernahmen und Fusionen abzeichnet, nämlich die gleichzeitige Schliessung von Produktionsstätten und Entlassungen, spiegelt sich in den hiesigen Mega-Fusionen. Nach Auffassung von Börsenanalysten und Unternehmensberatern werden bei den Banken und Versicherungen Deutschlands in naher Zukunft bis zu 50 Prozent (!) aller Arbeitsplätze vernichtet werden, um hinsichtlich der eigenen Produktivität mit amerikanischen Konkurrenten gleichziehen zu können.

Für die Öffentlichkeit ist die längerfristige Erhöhung der Produktivität und auch das Versprechen, kurzfristig Entlassungen vornehmen zu müssen, um langfristig Arbeitsplätze zu schaffen, nur von beschränktem Wert. Die augenscheinlichen Folgen sind Stellenabbau und Entlassungen bei, wie schon erwähnt, allen-

falls exorbitanten Gewinnmitnahmen der Aktionäre und des Managements. Der Verlust der öffentlichen Glaubwürdigkeit bringt auch die Kunden der Fusionskandidaten in Probleme. Nicht nur der in San Francisco ansässigen Bank „Wells Fargo“ sind, um dieses immer wieder bemühte Beispiel auch zu bemühen, nach ihrer Übernahme durch die kalifornische Rivalin „First Interstate“ die Kunden scharenweise davongelaufen. Die Kundenstämme der schweizerischen Grossbanken beruhten keineswegs auf Zufallsbekanntschaften, sondern waren in hohem Masse ideell geprägt. Die Hintanstellung des Privatkunden im Retail-Geschäft bei den Grossfusionen im schweizerischen Bankensektor ist, im Zeichen des Abbaus von Doppelspurigkeiten und der Ertragskraft anderer Geschäftsfelder (wie des Derivatgeschäfts), eine gerade die Fusionen beflügelnde Vorstellung. Gleichwohl wäre es im Interesse des Ansehens und der Glaubwürdigkeit der Grossbanken gewesen, sie hätten auch die Privatkunden, und darunter auch die kleinen, durch einen diese Fragen aufnehmenden Brief (was in insgesamt korrekter Form anfangs Juli erfolgt ist) bei der Stange gehalten.

3.3 Der Verlust der Identität

„One firm, one voice“, heisst ein beherzigenswerter Leitsatz von Arthur Andersen. Aber wie lässt er sich bei einer Mega-Fusion realisieren? In aller Regel und zuerst einmal folgt der Fusion eine Wolke der Ungewissheit. Homophilie wird die Eigenschaft lebender Organismen genannt, sich bei gegenseitiger Berührung einander anzugleichen und Eigenschaften des jeweils anderen anzunehmen. Eben dieser - gelegentlich als ausschlaggebend für den Erfolg einer Fusion bezeichnete - Angleichungsvorgang ist für den Kunden natürlich gerade das Problem. Er identifiziert sich mit seiner Bank, seiner Geschäftsstelle, seinem Ansprechpartner. Es gibt bezüglich der Firmenidentität rechnerisch drei

Möglichkeiten. Entweder wird eines der Firmenlogos zum Fusionslogo erhoben, oder es wird ein neues geboren. Ein zu wichtiger Punkt, als dass er den Fusionsarchitekten überlassen werden sollte? Entscheiden müsste die Sicht der Kunden. Die „Novartis“ ist für letztere Übung ebenso ein Beispiel wie „UBS“. Ob diese Benennungen glücklich sind, ist insbesondere bezüglich des Logos „UBS“ (United Bank of Switzerland), nachdem ja die UBS mit dem SBV fusionierte, zweifelhaft.

Das grosse Problem für die Banken, im Unterschied zur Pharma- oder allenfalls zur Lebensmittelindustrie besteht darin, dass sich nicht die Produkte, sondern die unternehmerischen Identitäten unterscheiden. Sofern Markenprodukte - nehmen wir einmal Mercedes, Coke oder Marlboro - weltweit bekannt und nach allen Fusionen weiterhin unter diesen Markennamen verkauft werden, stellt sich das Problem nicht. Jedenfalls nicht in gleicher Weise. In der Konsumwelt definiert sich der Konsument teilweise über Marken und Besitztümer einer bestimmten Sorte. Wie immer Coca-Cola oder Mercedes fusionieren, ihre Marken bleiben, auch wenn sie, wie etwa bei Mercedes in der Fusion mit Chrysler, Kratzer am Image hinnehmen müssen. Gleichzeitig sollen sich, so die Hoffnung, neue Märkte auftun.

4 Probleme mit der Binnenkommunikation

4.1 Das „Merger-Syndrom“

In der Verschmelzung zweier Unternehmen entstehen zwangsläufig nicht nur Verschmelzungs-, sondern auch Zertrümmerungsenergien (vgl. Roost 1998). Es muss mit einer eigentlichen Implosion der Unternehmenskulturen gerechnet werden. Als „Merger-Syndrom“ wird die Gesamtheit der negativen psychischen Auswirkungen einer Fusion auf die Mitarbeiter bezeich-

net. Wer weiss, dass Arbeitsplätze eliminiert und Kundenbeziehungen gekappt werden, kommt, solange er nicht weiss, ob er selber ins offene Messer läuft, in Versuchung, abzuwandern. Den Fahnenflüchtigen oder, wie sie auch genannt werden, den „freiwilligen Fusionsleichen“ folgen häufig auch Kunden. Und plötzlich sind die Leichen ausserhalb des Betriebs lebendiger als je. Das Merger-Syndrom drückt sich im Betrieb in „fissionierenden“, d.h. die Verschmelzung bremsenden Verhaltensweisen aus und ist mitverantwortlich für die schlechte Erfolgsrate von Fusionen (Wacker 1997). Das ist bekannt wie auch die ebenso wohlmeinenden wie nichtssagenden Ratschläge, sich Zeit zu nehmen, zu informieren, zu kommunizieren.

4.2 Brodelnde Tiefenstruktur

Unter organisationssoziologischen Gesichtspunkten zeigt das Merger-Syndrom ganz unterschiedliche Facetten. So wenig eine Unternehmung mit zigtausend Angestellten und Mitarbeitern eine soldatisch festgefügte Einheit ist, so wenig sind die zu fusionierenden Unternehmen in ihren organisatorischen Dimensionen vergleichbar. Es ist nichts Neues, wenn man feststellt, dass jedes Unternehmen neben der formalen Organisationsstruktur (Organigramme etc.) seine eigene gewachsene *implizite* Kultur aufweist, die das implizite Wissen und die informelle Organisation bestimmt. Eine Zusammenlegung von Organisationen, die darüber hinwegsähe, steht auf tönernen Füßen. Diese informellen Strukturen mit ihren mikropolitischen Ordnungen platzen bei einer Reorganisation gleichsam auf. Nicht nur die nunmehr notwendig werdenden Vereinheitlichungen und zwischenorganisatorischen Regelungen werden dadurch erschwert. Wenn die Tiefenstruktur der Unternehmung brodelnd und die unter der Decke versteckten Konflikte aufbrechen, sind

noch so feinsinnige Regelungen in der formellen Struktur immer gefährdet.

4.3 Spaltung zwischen Siegern und Verlierern

Das Merger-Syndrom kann nicht nur in der Verschmelzung bremsender Verhaltensweisen auftauchen, sondern eine Fusion lässt sich benutzen, um offenes Mobbing zu betreiben, unlieb-same Mitarbeiter loszuwerden, Konflikte zu eskalieren. Es bricht eine Zeit der Grabenkämpfe an nicht nur zwischen den informellen Strukturen der fusionierenden Unternehmen, sondern innerhalb der informellen Organisationskultur oder -unkultur. Das sogenannte „Unfreezing“, das Auftauen und Verflüssigen der Tiefenstruktur weicht auch die verhockten und unter der Decke gehaltenen innerorganisatorischen Konflikte auf. Die stillen Bündnisse, die nicht nur zwischen Mitarbeitern, sondern zwischen Unternehmensangehörigen und Kunden vorhanden sind, wollen gerettet werden. Das kann sich bekanntlich darin auswirken, dass sich wertvolle Mitarbeiter frühzeitig abzusetzen versuchen, aber unter Mitnahme der Klienten. Gerade im Bankensektor dürfte das in ausgeprägter Weise der Fall sein. Eine erfolgsversprechende Umsetzung muss jedenfalls die Tiefenwirbel berücksichtigen. Berücksichtigen heisst davon ausgehen, dass es sie gibt und dass sie sich nur beschränkt managen lassen, bei noch so vielen Abgleichungen von Organigrammen, Wegleitungen, Broschüren.

4.4 Riskante Minifusionen

Mit welcher organisatorischen Vorgabe das Merger-Syndrom auch immer angegangen wird, die zwischenbetrieblichen und die innerbetrieblichen Schnittstellen, und schliesslich auch die

impliziten Kontrakte zwischen Organisationsangehörigen und externen Partnern und Kunden lassen sich nur beschränkt managen. Keiner weiss eigentlich, wie Systeme dieser Grössenordnung zu leiten, zu organisieren oder auch nur zu beeinflussen, geschweige denn zusammenzuführen, zu fusionieren sind (vgl. Senge 1997). Deshalb sollte die Führung auch nicht so tun, als wüsste sie es. Wenn die Tiefenstruktur sich gegen eine Fusion nicht nur immunisiert, sondern beginnt, sich aufzuheizen und zu brodeln, wenn anstelle der Fusion sich eine grosse Konfusion breitmacht, dann ist es möglicherweise zu spät. Sachdimension, formelle Anstrengungen und Verhaltensweisen müssen ineinander verzahnt werden. Wie das im einzelnen bewerkstelligt werden kann, ist der Phantasie der Führungskräfte und, ja vor allem, einer Differenzen nicht scheuenden Umsetzungsarbeit an der Front überlassen. Die Front, das sind die hundert- oder tausendfachen Schnittstellen zwischen den zusammengeführten oder zusammengezwängten Mitarbeitern.

5 Fusionsmanagement

5.1 Küchenlatein

Gewiss ist jede Fusion anders. Der zeitliche Ablauf, die Qualität der Kooperation, die Zielsetzungen, die Kultur der involvierten Partner - Unterschiede gibt es zuhauf. Gleichwohl werden in der Rezeptliteratur zum Management von Fusionen Allerwelts-Rezepte angemahnt, die jeder Art von Zusammenarbeit dienlich sein sollen. Diese sind indessen allenfalls in einem Brevier all-gemeinmenschlicher Tugenden tolerierbar - aber nicht als Anleitungen für das Management von Fusionen. Klare und entschiedene Führung, die Bereitschaft zur Veränderung, offene und umfassende Information, die Einbeziehung der Mitarbeiter, die Raschheit des Vorgehens und ein solides Projektmanage-

ment, wie beispielsweise die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration in der jüngsten Ausgabe eines Manager-Magazins heissen, sind ebenso trivial wie unangreifbar, für das Fusionsmanagement ziemlich nutzlos. Sie haben etwa den gleichen Stellenwert wie die Maxime „Seid nett und ehrlich zueinander“ für das zwischenmenschliche Zusammenleben.

Denn in einer pluralistischen Gesellschaft, in der es keine übergreifende kosmische Deutung mehr gibt, die von allen geteilt wird, gibt es auch keine monolithischen Deutungen mehr über Führung, über Veränderungsbereitschaft, über offene Information. Es gibt genug Bücher über Führung, die dokumentieren, welche Bandbreite „Führung“ haben kann, und es gibt haufenweise Arbeiten über Wissensmanagement, die versuchen zu zeigen, dass eine Bereitschaft zur Veränderung erhebliche Wissensrisiken birgt und eine offene Informationspolitik schon im Vorfeld zu regen Aktivitäten von Wettbewerbern und Headhuntern führt, die mit attraktiven Angeboten die besten Mitarbeiter wegzulocken versuchen. Darüber hinaus gibt es, wenn die Diskussion über postmodernes Management überhaupt ein Ergebnis gezeitigt hat, ebenso wenig wie eine einzig richtige, wahre Deutung von sozialen Tatsachen eine einzige Auslegung, was beispielsweise „klares und entschiedenes Management“ oder „Bereitschaft zur Veränderung“ usf. bedeutet.

5.2 Die Ungewissheit nach aussen kommunizieren

Das Fusionsmanagement muss, wie alles Management heute, davon ausgehen, dass die Zukunft auch einer Fusion nicht sonderlich gewiss ist, dass die Risiken und Nebenwirkungen nur in Grenzen abschätzbar sind und dass die Akzeptanz der Öffentlichkeit und der Belegschaft einer Kursänderung der Unternehmung von Faktoren und Dimensionen abhängt, deren Kontrol-

lierbarkeit höchst fraglich ist. Denn das Paradox der modernen Unternehmungsführung besteht (wie das Paradox der Moderne überhaupt) ja gerade darin, dass eine gesteigerte Kontingenz, das heisst die Steigerung der managerialen Möglichkeiten, Dinge zu tun oder zu lassen, gerade zu einer *gesteigerten Ungewissheit* der Zukunft führt. Das Unternehmen ist nun einmal keine rationale Maschine mit dem Manager als gottähnlichem Lenker. Ein glaubwürdiges Fusionsmanagement muss in erster Linie glaubwürdig vermitteln, dass eine Fusion einen Schritt darstellt, dessen erwartbare Ergebnisse ihn rechtfertigen und wofür es sich letztendlich lohnt, diese schwierige Prozedur auf sich zu nehmen.

Unter diesen Gesichtspunkten stellen alle voraussagbaren Stationen, die Fusionsingenieure hinter sich zu bringen haben, etwas anderes und Komplexeres dar, als es das oben genannte manageriale Küchenlatein annimmt. Bezüglich der externen Fusionsrisiken hat die Kommunikation der Fusion nach aussen zuallererst genau diese Zwiespältigkeit nicht durch Blumensträusse, Küsse und bleckende Zähne zu überkleistern, sondern ernsthaft zu vermitteln. Der Strukturwandel wird im grossen und ganzen als etwas Unangenehmes empfunden. Dieses Empfinden entspricht auch der Sachlage; der Erfolg ist ungewiss, auch wenn aufgrund der Faktenlage gehandelt werden musste. Weder sind Posen von Siegern noch von Verlierern und schon gar keine fröhlichen Umarmungen erwünscht, sondern eine ehrliche Kommentierung der weitgehend hinter verschlossenen Türen gefassten Entschlüsse. Wer mit triumphierender Geste Millionengewinne und gleichzeitig Stellenentlassungen bekanntgibt, hat eine einfache Lektion des Anstandes und der Menschlichkeit nicht gelernt (oder im Taumel des Goldregens verlernt) und ist für einen entsprechenden Auftritt fehl am Platz. (Nicht zu überzeugen weiss m.E. auch ein dem an sich korrekten Über-

nahmebrief beiliegendes Kompendium über die neuen Leistungen der UBS. Alles ist jung in diesem Prospekt. Alles strahlt.)

Die *Glaubwürdigkeit* der kooperierenden oder fusionierenden Unternehmen ist gleichfalls durch solche Siegerposen und Gewinnergesten auf Siegespodesten nicht nur nicht zu sichern, sondern schon verloren. So wie einer der ersten Grundsätze erfolgreicher Public Relations-Strategien „Liebe Deine Feinde“ heisst, ist die Kommunikation der Fusion als gegenseitige Bestätigung, wie ‚fein‘ man es gemacht habe, nicht nur unnütz, sondern der Aussendarstellung schädlich. Sobald Entlassungen und Stellenabbau angekündigt werden, sind die potentiellen Kritiker der Kooperation leicht auszumachen. Weniger leicht ist es, sie vom langfristigen Erfolg der mit Entlassungen garnierten Fusion zu überzeugen.

Bezüglich der *Aussendarstellung* ist es ausserdem unumgänglich, nicht nur die Zulieferer, Lieferanten und sonstigen Partner (auch und natürlich die Behörden und staatlichen Instanzen, unter deren Augen und in deren Region die Fusion sich vollzieht) zu informieren, sondern auch die Kunden. Je nachdem, ob der Kunde eher eine Firmen- oder eine Markenbindung hatte, liegen die Dinge naturgemäss anders. Natürlich wäre es unsinnig, aus Chrysler und Mercedes eine Marke namens „Merchrysler“ zu basteln. Schwieriger wird es natürlich bei Kooperationen zwischen Fusionspartnern, deren Philosophie, wie jene von Bankverein und Bankgesellschaft, aber auch von Ciba und Sandoz so verschieden war, dass sie nicht nur unterschiedliche Mitarbeiter, sondern auch unterschiedliche Kunden gebunden hat. Erfolgsversprechend erscheint auch in diesem Fall eine Kooperationsstrategie, die den kooperierenden Partnern Freiraum belässt und die Produktion firmenbekannter Produkte weiterhin ermöglicht. In diesem Sinne wäre es vielleicht angemessener, prinzipiell von Kooperation, Zusammenarbeit und

Vernetzung zu sprechen und nicht von Fusion, die eine überirdische mystische Verschmelzung suggeriert.

5.3 Die erfolgreiche Innenpolitik

Und was wäre der erfolgversprechende *unternehmensinterne* Weg? Wie liesse sich ein Zusammenwachsen der fusionierenden Unternehmen erreichen? Auch bezüglich der unternehmensinternen Kommunikation gilt, dass von allem Anfang an die Schwierigkeit der Zusammenführung und des Zusammenwachsens in den Vordergrund gerückt wird. Ein alter, beherzigenswerter Satz heisst „No news are bad news“. Auch gute Nachrichten sind schlechte Nachrichten, wenn im Inneren der Unternehmen der eiserne Besen kehrt. Die Verunsicherung, wer über die Klinge springen muss, und der Vertrauensverlust bei sich mit ihrem bisherigen Arbeitgeber identifizierenden Arbeitnehmern schafft, auch jenen Mitarbeitern gegenüber, die eine zeitgemässere, lockerere Bindung gegenüber der Firma aufweisen, ein gereiztes und kompetitives Klima. Die Unternehmungen sind, zwischen Fusionsankündigungen und der Festlegung der neuen Organisationsstrukturen, Karpfenteiche für Headhunters. In dieser Situation erscheint kein anderes Rezept erfolgversprechender als die offene und frühe Kommunikation der Verantwortlichkeiten und die Antizipation der unterschiedlichen Befindlichkeiten.

Dazu gehört selbstredend eine Darlegung der sachlichen Gründe, und dazu gehört auch ein verständliches Alphabet der Fusion. Das kann in der Umsetzung nichts anderes heissen, als dass Abschied genommen wird von einer Neroschen Kadi-Politik, wo die Bescheide ohne Begründungen beim Mitarbeiter eintreffen und Schreibtische über Nacht geräumt werden müssen. Das Unternehmen geht nicht nur intern hohe Wissensrisiken durch

den Verlust oder Hinauswurf von Mitarbeitern ein, indem es Wissen verliert, sondern das freigesetzte (personenbezogene) Wissen flottiert nun, einer Giftwolke gleich, ausserhalb des Unternehmens - an Stamm- und Biertischen. Gewiss ist es notwendig, die sogenannten Wissensrisiken zu identifizieren (vgl. Probst, Knaese 1998). Und natürlich kann man Wissensverluste beklagen! Entscheidend ist indessen auch eine wirklich „offene“ Informationspolitik nach innen, die entweder informiert - oder aber entsprechend informiert, dass aus einsehbaren Gründen über vieles im Zuge der Fusion eben gerade nicht informiert werden kann. Das Rezept der offenen und umfassenden Information hat auch das offene Eingestehen zu umfassen, dass die offene Kommunikation nicht möglich ist.

Schliesslich ist zu beherzigen, was unterdessen im sogenannten *Risikodialog* (vgl. Haller 1998) selbstverständlich geworden ist. Nicht die Erzielung eines Konsens ist anzustreben, sondern die Akzeptanz eines Dissens, allerhöchstens eine Art Konvergenz. Was im zwischenmenschlichen Bereich selbstverständlich ist, gilt auch für unternehmerische Manöver: Es existieren nun einmal in einer pluralen Welt unterschiedliche Sichtweisen des gleichen Geschehens (vgl. Tannen 1991). Sowenig es *eine* Wahrheit und ein Verständnis gibt, sowenig kann eine Art himmlische *unio mystica* der nunmehr in die gleiche Unternehmung gezwungenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angenommen werden. Die Differenz ist nicht nur zu akzeptieren, sondern gerade als produktive Ressource einzusetzen. Sonst werden die Überlebenden der übernommenen Unternehmung demotiviert und zählen, wenn sie niemand sieht, Fliegenbeine.

6 Die „Grösse“, an der Fusionsarchitekten gemessen werden

Eine Fusion ist eine Fusion und keine Übernahme. Auch wenn es häufig danach aussieht. Denn vieles, was resultiert, trägt Züge einer klassischen Überschichtung. In den unternehmens-internen Schnittstellen entlang der Wertschöpfungskette, wo Doppelspurigkeiten abgebaut, Schreibtische geräumt oder geteilt werden müssen und Personal zu verschieben ist, spielen sich Sieger auf und ducken sich Verlierer, und zwar mit von Fall zu Fall, von Büro zu Büro wechselnden Rollen. Sicher entstehen möglicherweise Synergien, bessere Erschliessungspotentiale und eine verbesserte Ertragslage. Vielleicht resultieren nicht nur Wettbewerbsvorteile, sondern auch Verluste hinsichtlich der Wettbewerbsintensitäten. Vielleicht, sogar ziemlich sicher ist der Kundennutzen fraglich. Aber todsicher entstehen bei der Abwicklung und operativen Umsetzung der Integration hohe Risiken, die zwar identifizierbar, aber schwerer zu „händeln“ sind als technische und wirtschaftliche. Nicht nur sind die verbleibenden Verlierer, die „Survivors“, wie sie genannt werden (vgl. Caplan 1997; Berner 1998), ein pfleglich zu behandelnder „Infektionsherd“ im Betrieb. Ebenso gefährlich, wenn nicht gefährlicher für das Betriebsklima sind Sieger, die radschlagend durch den Betrieb laufen. Gewiss ist eine Fusion in den seltensten Fällen eine Liebesheirat und ihr Zweck nicht sozialer, sondern wirtschaftlicher Natur. Die Erfolgsfaktoren für ein Zusammengehen sind deshalb aber keineswegs nur rationaler Art. Die sogenannte Chemie muss stimmen. Und diese stimmt, wenn man erstens nicht zu hohe Erwartungen weckt und eine erfolgreiche Fusion nicht als eine Art mystische Verschmelzung, aus der schon nach kurzem eine gemeinsame Identität resultiert, ansieht. Und wenn man zweitens sich im klaren darüber ist, dass das, was heute Sieg heisst, sich morgen in eine Niederlage verkehren kann und umgekehrt. Das ist die wahre und in der kom-

munikativen Bewältigung der Fusion zählende „Grösse“. Fusionen sind Reorganisationen, die eine Akzeptanz von Risiken, ein Denken in Dispositiven und ein Management der Unsicherheit erfordern. Vielleicht erscheint es paradox: Aber gerade dann, wenn diese Ungewissheit glaubwürdig nach aussen und nach innen vermittelt wird, ist schon die halbe Schlacht gewonnen. Und sie ist schon halb verloren, wenn die Siegerpose dominiert - und anschliessend scheinbar und verschämt die schlechten Nachrichten folgen. In einer rasch sich wandelnden Welt kann die Ungewissheit der Zukunft immer weniger gemagt, aber kommuniziert werden.

Literaturhinweise

- Berner, Samuel** (1998): Demoralisierung nach Personalreduktion. Gefährliche Vernachlässigung der Verbleibenden. Neue Zürcher Zeitung, 24.2.1998.
- Caplan, Gay et al.** (1997): Survivors: How to keep your guest people on board after downsizing. Palo Alto: Davis Blackpubl.
- Gross, Peter** (1994): Die Multioptionengesellschaft. Frankfurt am Main.
- Gross, Peter** (1994): Abschied von der monogamen Arbeit. In: gdi-impuls, 3/95.
- Gross, Peter** (1997): Komplexität und Option. In: Ahlemeyer, Heinrich W.; Königswieser, Roswita (Hrsg.): Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung für Deutschland: Wiesbaden, Gabler.
- Gross, Peter** (1998): Management der Multioptionengesellschaft. MS. St. Gallen.
- Haller, Matthias** (1998): Erhöht sich angesichts der Globalisierung der Risikodialog? MS. St. Gallen.
- Hummler, Konrad** (1998): Grösse, Stärke, Risk and Return. Anlage-Komm. Nr. 188, Bank Wegelin & Co., St. Gallen.

- Maas, Peter** (1998): Kooperationen und Integrationen - neue Herausforderungen für das Management. In: I.VW-HSG/Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen. Jahresbericht 1997, S. 6-10.
- Malik, Fredmund** (1997): Wirksame Unternehmensaufsicht. Corporate Governance in Umbruchzeiten. Frankfurt am Main.
- Marks, Mitchell Lee; Mirvis, Philip H.** (1998): Revisiting the Merger Syndrome: Crisis Management. In: Mergers & Acquisitions, Vol. 32, Nr. 1, S. 34-41.
- Probst, Gilbert J.B.; Knaese, Birgit** (1998): Das Management von Know-How-Risiken. Wie Unternehmen sich vor ungewollten Know-How-Risiken schützen. Im Erscheinen.
- Roost, Jakob** (1998): Fusionen - Prüfstein für die Glaubwürdigkeit des „Change Management“. In: io-management 4, S. 24-30.
- Schäfer, Annette** (1998): Risiken und Nebenwirkungen. In: manager magazin 6, S. 126-135.
- Senge, Peter** (1997): Durch das Nadelöhr. In: Gibson, Rowan (Hrsg.): Rethinking the Future. Landsberg/Lech, S. 187-223.
- Tannen, Deborah** (1991): Du kannst mich einfach nicht verstehen. Hamburg.
- Wacker, Watts et al.** (1997): The 500 Year Delta. New York: Harper.
- Walter-Busch, Emil** (1996): Organisationstheorien von Weber bis Weick. Amsterdam.

Prof. Dr. Hans Siegwart
Dr. Gregory Neugebauer
(Herausgeber)

Mega-Fusionen

Analysen — Kontroversen — Perspektiven

Mit Beiträgen von:

Carl Baudenbacher	Alex Krauer	Marc Schettler
Beat Bernet	Ueli Looser	Henner Schierenbeck
Georges Blum	Julian Mahari	Bernd Schips
Matthis Cabiallavetta	Fredmund Malik	Leo Schuster
Paul Erni	Helmut O. Maucher	Monique R. Siegel
Anita Fetz	Markus B. Meier	Michael Steinmetz
Peter Gross	Philipp Mekler	Ulrich Thielemann
Marc Gruber	Harald Meyer	Pierre Triponez
Michael Hilti	Margrit Müller	Peter Ulrich
Konrad Hummler	Damien Neven	Rudolf Volkart
Franz Jaeger	Marcel Ospel	Beat Walker
Hans Kaufmann	Ignaz Rieser	Charles J.J. Zijderveldt
Bernd Körner	Edwin Rühli	Cyrrill Zimmermann

Verlag Paul Haupt
Bern · Stuttgart · Wien

Dem Management Zentrum St. Gallen sei für grosszügige Unterstützung und wohlwollendes Interesse gedankt. Ebenfalls danken wir der AKAD-Hochschule für Berufstätige für freundliche Unterstützung.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Mega-Fusionen :

Analysen, Kontroversen, Perspektiven /

Hans Siegwart ; Gregory Neugebauer (Hrsg.). Mit Beitr. von: Carl Baudenbacher ... –

Bern ; Stuttgart ; Wien : Haupt, 1998

ISBN 3-258-05951-9

Alle Rechte vorbehalten

Copyright © 1998 by Paul Haupt Berne

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig

Dieses Papier ist umweltverträglich, weil chlorfrei hergestellt

Printed in Switzerland

Vorwort

Mega-Fusionen – kein wirtschaftlicher Vorgang hat in den letzten Jahrzehnten solche Emotionen und gegensätzliche Reaktionen ausgelöst. Im Zusammenhang mit den jüngsten Grossfusionen zu Novartis und UBS und dem damit verbundenen massiven Stellenabbau bei gleichzeitiger, zumindest kurzfristig starken Zunahme der Aktienkurse an der Börse reicht die Skala der Gefühle von Empörung und Ohnmacht über Verständnis bis zur hundertprozentigen Akzeptanz.

Mega-Fusionen sind ein mehrdimensionales Phänomen, ihre Auswirkungen entsprechend vielschichtig. Eine sachliche Würdigung zeitigt z.T. negative, aber z.T. durchaus auch positive Resultate. Aufgrund dieses Spannungsverhältnisses haben es sich die Herausgeber zur Aufgabe gemacht, das Thema aus unterschiedlicher Sichtweise zur Darstellung zu bringen. Dazu wurden 39 Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik eingeladen, das Problem „Mega-Fusionen“ aus eigener Anschauung und persönlich zu beleuchten. Dass es dabei auch zu Wiederholungen, aber auch zu stark divergierenden Ansichten kommt, haben wir bewusst in Kauf genommen.

Die Manuskripte zu diesem Buch wurden Ende Juni 1998 abgeschlossen. Die seither insbesondere auf den Finanzmärkten eingetretenen Entwicklungen konnten nicht mehr berücksichtigt werden. Die Folgen dieser Entwicklungen stellen die Substanz der in diesem Buch gemachten Aussagen nicht in Frage, vielmehr ist eine Bestätigung bestimmter Aussagen und Thesen zu erwarten.

Wir wissen, dass es sich bei diesem Konzept um eine Art Skizze handelt und nicht um eine abgerundete Standortbestimmung, welcher der Problematik vollumfänglich gerecht würde. Mit der

Vorwort

vorliegenden Publikation wollen wir ein Dokument einbringen, welches sich zwar auf die gegenwärtige Realität bezieht, aber auch Aussagen enthält, die für zukünftige Fusionsvorgänge von Bedeutung sind.

An dieser Stelle danken wir allen Autorinnen und Autoren. Trotz vieler anderweitiger Verpflichtungen haben sie sich bereit erklärt, sich zum gestellten Thema zu äussern. Dank gebührt auch all jenen, die mit der Übernahme übersetzerischer, administrativer, dokumentarischer und lektorierender Arbeiten diese Publikation ermöglichten.

Hans Siegwart und Gregory Neugebauer
St. Gallen und Zürich im Oktober 1998

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
----------------------	---

Einleitung	1
-------------------------	---

Teil 1 Ein globales Phänomen

Der globale Markt als grösseres Haus für grössere Firmen	
Franz Jaeger.....	11

Allgemeine Betrachtungen zu Grossfusionen, Restrukturierungen und Wettbewerbspolitik	
Helmut O. Maucher	39

Fusionen und Übernahmen aus historischer Sicht	
Margrit Müller.....	63

Teil 2

**Von der Maschinen- zur Pharma-, von der
Pharma- zur Finanzbranche**

Der Zusammenschluss von BBC und ASEA zu ABB im Spiegel der Presse	85
--	----

Mega-Fusionen in der Pharma-Industrie Cyrill Zimmermann, Philipp Mekler, Michael Steinmetz.....	101
---	-----

Die erste „Basler Heirat“: Ciba und Geigy Paul Erni	119
---	-----

Novartis - Weshalb? Alex Krauer	123
---	-----

Warum fusionieren Banken? Beat Bernet	131
---	-----

Die treibenden Kräfte zur UBS Georges Blum und Marcel Ospel.....	147
--	-----

Die zunehmende Grösse allein muss Führungsauf- gaben nicht erschweren Interview mit Mathis Cabiallavetta.....	153
---	-----

Mega-Fusionen in Prüfung und Beratung: Von den Big 8 zu den Big 6 zu den Big 5 Harald Meyer	163
---	-----

Teil 3

Wirtschaftlich weitsichtig?

Ursachen und Motive von Mega-Fusionen: Betriebswirtschaftlich-theoretische Überlegungen Edwin Rühli und Marc Schettler	195
--	-----

Finanzielle Wertsteigerung durch Grossfusionen? Rudolf Volkart	211
--	-----

Mega-Fusionen aus gesamtwirtschaftlicher Sicht Bernd Schips	225
---	-----

Mega-Fusionen im Lichte finanztheoretischer Überlegungen Konrad Hummler	233
---	-----

Teil 4

Handlungsempfehlungen

Anforderungen an die Unternehmensführung Fredmund Malik	249
---	-----

Was Fusionen erfolgreich macht Ueli Looser	265
--	-----

Bankenzusammenschlüsse - Konsequenzen für die Geschäftspolitik Henner Schierenbeck	275
--	-----

Eine Marketing-Perspektive

Ignaz Rieser287

Interkulturelles Bankmanagement

Leo Schuster297

Das kommunikative Management von Fusionsrisiken

Peter Gross315

Teil 5

**ArbeitnehmerInnen in einem
neuen Spannungsverhältnis**

**Zwischen Sachzwang und Denkwang - Halten die
zugunsten der UBS-Fusion vorgebrachten Rechtfertigungen der wirtschaftsethischen Kritik stand?**

Ulrich Thielemann und Peter Ulrich339

Betriebspsychologisches Umfeld

Charles J.J. Zijderveldt361

Arbeitszeitmodelle und Sozialpläne

Markus B. Meier369

Umdenken beim Personal

Bernd Körner377

Teil 6

Wo stehen die KMU?

KMU - Opfer von Mega-Fusionen?

Pierre Triponez385

Chancen und Gefahren für KMU

Marc Gruber391

Teil 7

Reaktionen von Staat und Öffentlichkeit

Zur Kontrolle von Mega-Fusionen in Europa

Carl Baudenbacher405

Mega-Fusionen und Wettbewerbspolitik

Damien J. Neven417

Mega-Fusionen und Steuern

Beat Walker427

**Basel – eine Region zwischen Fusions-Erschütterung
und Aufbruch**

Anita Fetz455

Teil 8 Epilog

Strategische Zukunftsszenarios - Mega-Fusionen forever?

Julian Mahari483

Der Euro wird Mega-Fusionen fördern – Beispiele aus dem Finanzsektor

Hans Kaufmann499

Die Faszination der Eigenständigkeit in Zeiten von Grossfusionen

Michael Hilti515

Mega-Fusionen: Wo bleibt die emotionale Intelligenz?

Monique R. Siegel533

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren..... 545

Die Herausgeber 551

Einleitung

Die Wirtschaft ist gegenwärtig in einem noch nie dagewesenen Ausmass Veränderungen unterworfen. Verstärkte Wettbewerbsverhältnisse, hervorgerufen durch Globalisierung, Deregulierung, Emerging markets und Aufbrechen der klassischen Marktstrukturen sowie durch innovative Prozesse, sind dabei die treibenden Kräfte. Aktuellstes Beispiel dieses Wandels sind die Mega-Fusionen. Wie solche Vorgänge und Veränderungen zu werten sind, soll im vorliegenden Band genauer analysiert und geprüft werden.

1

Ausgangspunkt für Fusionen ist die Globalisierung, die zusehends Teil des Wirtschaftslebens zu werden scheint. Das beherrschende Element ist der Wettbewerb, der sich vor allem als Folge der Deregulierung weltweit durchsetzt. Der erleichterte Marktzutritt hat geradezu naturgesetzlich das Streben ausgelöst, möglichst schnell die Marktanteile zu vergrössern. Verschiedene Firmen haben die Chance erkannt, sich durch Fusionen breitenwirksam durchzusetzen. Fusionen sind somit als Wettbewerbsstrategie oder sogar als Überlebensstrategie zu verstehen.

Eine ökonomische Begründung dieser Form der Neustrukturierung von Unternehmungen findet sich in den allgemeinen Betrachtungen zur Wettbewerbspolitik. Daraus geht hervor, dass es im Wesen der Wirtschaft selber liegt, wenn es zu Fusionen und Akquisitionen kommt. Die Aufrechterhaltung bestehender und die Schaffung neuer Wettbewerbsvorteile erfordern permanent strategische und strukturelle Anpassungen. Denken wir beispielsweise an den neuen Binnenmarkt, der durch die Europäische Wirtschafts- und Währungsunion (EWU) geschaffen wird. Das sich daraus ergebende Nachfragepotential wird die Kon-