

Inhaltsübersicht

Vorwort V
Prof. Dr. Gerhard Picot

Abkürzungsverzeichnis XXV

A. Planung der Mergers & Acquisitions

I.	Wirtschaftliche und wirtschaftsrechtliche Aspekte bei der Planung der Mergers & Acquisitions <i>Prof. Dr. Gerhard Picot</i>	3
II.	Mergers & Acquisitions: Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kapitalmärkten <i>Dr. Alexander Dibelius</i>	41
III.	Steuerliche Strukturierung der Transaktionen <i>Dr. Stephan Eilers, L.L.M. (Tax)</i>	69

B. Durchführung der Mergers & Acquisitions

IV.	Wirtschaftsrechtliche Aspekte der Durchführung von Mergers & Acquisitions, insbesondere der Gestaltung des Transaktionsvertrages <i>Prof. Dr. Gerhard Picot</i>	121
V.	Due Diligence <i>Prof. Heinrich Pack</i>	287
VI.	Unternehmensbewertung <i>Prof. Dr. Frank Richter</i>	321
VII.	Zusammenschlusskontrolle <i>Dr. Helmut Bergmann</i>	353

C. Integration bzw. Implementierung der Mergers & Acquisitions

VIII.	Post-Merger-Management <i>Dr. Eric Bartels und Dr. Thomas Koch</i>	409
IX.	Rechtliche Parameter der Integrations- bzw. Implementierungsmaßnahmen, insbesondere der Restrukturierungsmaßnahmen <i>Prof. Dr. Gerhard Picot</i>	427
X.	Personelle und kulturelle Integration <i>Prof. Dr. Gerhard Picot</i>	449
XI.	Interne und externe Kommunikation <i>Dr. Rainer Zimmermann</i>	491
XII.	Trends, Tools, Thesen und empirische Tests zum Integrationsmanagement bei Unternehmenszusammenschlüssen <i>Prof. Dr. Stephan A. Jansen</i>	525
	Sachverzeichnis	561
	Herausgeber und Autoren	581

Hinweise auf weiterführende Literatur befinden sich am Ende der einzelnen Abschnitte dieses Handbuchs.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V

Abkürzungsverzeichnis XXV

A. Planung der Mergers & Acquisitions	1
I. Wirtschaftliche und wirtschaftsrechtliche Parameter bei der Planung der Mergers & Acquisitions	3
1. Einführung	3
a) M&A-Weltmarkt für Unternehmen	3
b) Die Entwicklung des weltweiten Unternehmensmarktes	4
c) M&A-Aktivitäten als zyklisches Phänomen	6
d) Tendenzen für die Zukunft des M&A-Marktes	8
2. Mergers & Acquisitions als eigenständiges, auf internationalem Know-how basierendes Fachgebiet.	13
3. Fusionitis oder neue Managementstrategie.	17
a) Drei Phasen bei Fusionen und Übernahmen	18
b) Grundlegende Gesichtspunkte zum M&A-Management	18
c) Erfolgsfaktoren während der Integrationsphase	19
4. Begriff der Mergers & Acquisitions, insbesondere der Unternehmenszusammenschluss sowie der Unternehmenskauf und -verkauf.	20
5. Die Planung der Mergers & Acquisitions.	21
a) Vorarbeiten, Studien und Analysen	21
b) Die Planung der Mergers & Acquisitions	22
aa) Die Frage nach dem »Ob«	22
bb) Die Frage nach dem »Wann«	22
cc) Die Frage nach dem »Wie«	23
c) Die Ablaufplanung	24
d) Die Ablaufplanung für Transaktionen im Wege des (beschränkten) Bietungs- bzw. Auktionsverfahrens	26
6. Wirtschaftsrechtliche Parameter der M&A-Planung.	32
a) Nationale wirtschaftsrechtliche Parameter	32
b) Überwindung nationaler Rechtsordnungen	33
aa) Transnationale Gesellschaftsformen, insbesondere grenzüberschreitende Verschmelzung von Unternehmen ..	33

bb) Globale Bewertungs- und Bilanzierungsstandards	36
cc) Die »Welt-AG«	36
c) M&A-Usancen als eigenständiges »Transaktionsrecht«	36
d) Der Einfluss der anglo-amerikanischen M&A-Praxis	37
e) Der Trend zur »One-Stop-Shop«-M&A-Beratung	37
Literatur	38
II. Mergers & Acquisitions: Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kapitalmärkten	41
1. Überblick	41
2. Marktkapitalisierung als strategische Waffe	42
a) Macht durch Marktkapitalisierung	43
b) Wachstum der Marktkapitalisierung	43
aa) Keine Kontrolle	44
bb) Kontrolle durch Leistung	45
cc) Kontrolle durch Größe	45
dd) Volle Kontrolle	45
3. Demokratisierung der Wertfindung	46
a) Substanzwertorientierte Bewertungsverfahren	47
aa) Methodik	47
bb) Beurteilung	47
b) Marktorientierte Verfahren	48
aa) Methode vergleichbarer börsennotierter Unternehmen	48
bb) Methode vergleichbarer Transaktionen	48
cc) Beurteilung	49
c) Fundamentale Verfahren	49
aa) Discounted-Cashflow-Methode	50
bb) Ertragswertverfahren	50
cc) Beurteilung	50
4. Acid-Test für Transaktionen	51
a) Beurteilung durch den Markt vs. Kriterium der Kapitalkosten	51
b) Weitere Erfolgskriterien	52
5. Investment Banker als Market-Agents	53
a) Spezifische Kenntnisse über ökonomisch sinnvolle und realisierbare Transaktionen	55
b) Organisation und Management fairer Transaktionsprozesse	55
c) Sicherstellung der effizienten Prozessdurchführung	56
aa) Informations- und Entscheidungsphase	57
bb) Ausführungsphase	57
d) Beitrag zur effizienten Kapitalallokation	58
6. Das regulatorische Umfeld im deutschen Markt für Corporate Control	59

a)	Wettbewerbsrecht	59
b)	Gesellschaftsrecht	60
c)	Wertpapierhandelsgesetz	61
d)	Übernahmegericht, WpÜG	61
aa)	Ursprünge	61
bb)	Übernahmegericht [review]	62
cc)	Kritik am WpÜG	64
e)	Corporate Governance Kodex	65
7.	Thesen	66
	Literatur	67
III.	Steuerliche Strukturierung der Transaktion	69
1.	Einleitung/Gang der Darstellung	69
2.	Allgemeine Grundsätze	70
a)	Frühzeitige Strukturierung	70
b)	Keine einseitige Strukturierung	70
c)	Keine rein nationale Strukturierung	71
d)	Neue Formen des Unternehmenskaufes	71
3.	Steuerliche Ausgangssituation von Veräußerer und Erwerber	72
a)	Veräußerer	72
aa)	Steuerfreiheit	72
bb)	Steuerbegünstigung von außerordentlichen Einkünften	75
cc)	Ungeminderte Einkommensteuer	78
b)	Erwerber	79
4.	Steuerliche Auswirkungen des »Asset Deal« und des »Share Deal«	84
a)	Veräußerung von Einzelwirtschaftsgütern (Asset Deal)	84
aa)	Ertragsteuern	84
bb)	Kaufpreisaufteilung	86
cc)	Grunderwerbsteuer	87
dd)	Umsatzsteuer	88
b)	Veräußerung von Anteilen an einer Personengesellschaft	89
aa)	Ertragsteuern	89
bb)	Grunderwerbsteuer	90
cc)	Umsatzsteuer	91
c)	Veräußerung von Anteilen an einer Kapitalgesellschaft (Share Deal)	92
aa)	Ertragsteuern	92
bb)	Grunderwerbsteuer	93
cc)	Umsatzsteuer	93
5.	Die steuerfreie Veräußerung von Anteilen an Kapitalgesellschaften gemäß § 8 b KStG	95
a)	Bedeutung und Funktion von § 8 b Abs. 2 KStG a.F. und n.F.	95

b)	Tatbestandsmerkmale von § 8 b Abs. 2 KStG	96
aa)	Persönlicher Anwendungsbereich	96
bb)	Sachlicher Anwendungsbereich.....	96
	(1) Allgemeines	96
	(2) Einschränkungen der Veräußerungsgewinnbefreiung	97
	(3) Wiedergewährung der Steuerfreiheit (Rückausnahmen gem. § 8 b Abs. 4 S. 2 KStG) ..	101
c)	Gewinne im Sinne des § 8 b Abs. 2 KStG	104
aa)	Veräußerungsgewinn	104
bb)	Konzerninterne Transaktionen (verdeckte Einlagen/ verdeckte Gewinnausschüttungen)	104
bb)	Gewinn aus Auflösung	105
cc)	Gewinn aus der Herabsetzung des Nennkapitals	106
dd)	Wertaufholungsgewinne	106
ee)	Veräußerungsgewinnbesteuerung seit dem 1.1.2004 ..	106
d)	Gewerbesteuer	108
e)	Pauschaliertes Betriebsausgabenabzugsverbot bei Dividenden..	108
f)	Verluste bei der Veräußerung von Beteiligungen (§ 3 c Abs. 2 EStG; § 8 b Abs. 3 KStG)	109
6.	Veräußerung von Organbeteiligungen	110
a)	Einleitung/Gestaltungsziele	110
b)	Organschaft und unterjährige Anteilsveräußerung.....	111
	aa) Gesellschaftsrecht	111
	bb) Steuerrechtliche Beurteilung	112
7.	»Tax due diligence«	113
a)	Ziele und Inhalt der Tax Due Diligence	113
b)	Vertragliche Begleitmaßnahmen aus der Sicht des Erwerbers ..	115
c)	Typische Problemfelder für die Tax Due Diligence	115
Literatur	116
B.	Durchführung der Mergers & Acquisitions	119
IV.	Wirtschaftsrechtliche Aspekte der Durchführung von Mergers & Acquisitions, insbesondere der Gestaltung des Transaktionsvertrages ..	121
1.	Einführung in die wirtschaftsrechtlichen Aspekte der Durchführung von Mergers & Acquisitions.....	121
2.	Vorvertragliches Verhandlungsstadium.....	124
a)	Aufnahme von Vertragsverhandlungen als Schuldverhältnis gemäß § 311 Abs. 2 BGB mit Pflichten nach § 241 Abs. 2 BGB, insbesondere der Letter of Intent.....	124
	aa) Pflichtverletzung bei unrichtigen Angaben des Unternehmensverkäufers (positives Tun)	128

bb)	Pflichtverletzung durch Verschweigen von Tatsachen (Unterlassen)	129
cc)	Due Diligence und vorvertragliche Pflichtverletzung	134
dd)	Das Vertretenenmüssen der Pflichtverletzung.	136
b)	Geheimhaltungsvereinbarungen	136
c)	Option	136
d)	Vorvertrag	137
e)	Due Diligence und Pre-Acquisition Audit	137
3.	Der Unternehmenskaufvertrag – Abschluss und Durchführung	138
a)	Arten des Unternehmenskaufs: Kauf einzelner Wirtschafts- güter (Asset Deal) und Kauf einer Gesellschaft bzw. einer Beteiligung an einer Gesellschaft (Share Deal)	139
b)	Allgemeines zur Vertragsgestaltung	140
c)	Vertragsgegenstand.	144
d)	Übernahme von Rechten und Pflichten aus Vertrags- verhältnissen, insbesondere aus Arbeitsverhältnissen (Betriebsübergang gemäß § 613a BGB) beim Asset Deal, bei der Umwandlung nach Umwandlungsgesetz und beim Share Deal	148
aa)	Die Tatbestandsvoraussetzungen des § 613a Abs. 1 BGB	149
(1)	Der Begriff des Betriebes oder Betriebsteils	150
(2)	Die Übertragung durch Rechtsgeschäft	151
(3)	Der Zeitpunkt des Übergangs	152
bb)	Übergang der individuellen arbeitsvertraglichen und kollektivrechtlichen Rechte und Pflichten	153
cc)	Gesamtschuldnerische Haftung	156
dd)	Der besondere Kündigungsschutz.	157
ee)	Die Betriebs-Stillegung	157
ff)	Die Betriebs-Änderung	158
gg)	Informationspflichten nach dem Umwandlungsgesetz	158
e)	Das Gewährleistungs- und Haftungssystem	159
aa)	Allgemeines zum Mängel- und Haftungsrecht	159
bb)	Darstellung der bis zum 31.12.2001 geltenden Rechtslage	161
cc)	Darstellung der ab dem 01.01.2002 geltenden Rechtslage	162
(1)	Mangelbegriff.	162
(2)	Pflicht zur Lieferung einer mangelfreien Sache.	163
(3)	Rechte des Käufers bei Vorliegen eines Mangels.	163
dd)	Die Vereinbarung von Garantien	165
(1)	Unselbstständige Garantie gemäß § 443 BGB.	166
(2)	Selbstständige Garantie gemäß § 311 Abs. 1 BGB	167
ee)	Die Haftung der Berater	173
f)	Die Auswirkungen der Due Diligence auf das Haftungssystem	173
aa)	Due Diligence und vorvertragliche Pflichtverletzung	173
bb)	Due Diligence und Gewährleistungsvorschriften	173

(1) Kenntnis des Käufers	174
(2) Grob fahrlässige Unkenntnis des Käufers	174
cc) Due Diligence und vertragliche Haftungsregelungen	175
g) Störung der Geschäftsgrundlage gemäß § 313 BGB und sog. Material-Adverse-Change-Klauseln	176
h) Haftung für Altverbindlichkeiten	177
i) Wettbewerbsvereinbarungen	178
j) Verfügungsbeschränkungen, Zustimmungs- und Genehmigungserfordernisse	179
k) Deutsches und europäisches Kartellrecht	183
l) Form des Vertrages	183
m) Closing	185
n) Anmeldung des Erwerbs einer Kapitalgesellschaft oder Beteiligung (§ 16 GmbHG)	185
4. Die Übernahme von Gesellschaften, insbesondere die feindliche Übernahme (Hostile Takeover)	186
a) Entwicklung der internationalen Regelungen zur Unternehmensübernahme	186
b) Die EU-Übernahmerichtlinie	188
c) Das deutsche Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz (WpÜG)	190
aa) Gliederung, Anwendungsbereich, Begriffsbestimmungen und allgemeine Grundsätze des WpÜG	192
bb) Pflichten des Bieters	194
(1) Angebote zum Erwerb von Wertpapieren (§§ 10 ff. WpÜG)	194
(2) Übernahmeangebote (§§ 29 ff. WpÜG)	195
(3) Pflichtangebote (§§ 35 ff. WpÜG)	197
cc) Pflichten der Zielgesellschaft und ihrer Organe	198
dd) Die Aufsicht bei Angeboten nach dem WpÜG durch das Bundesaufsichtsamt für den Wertpapierhandel	199
d) Squeeze-out von Minderheitsaktionären	199
aa) Übersicht über den Ablauf des Squeeze-out	200
bb) Zeitrahmen für die Durchführung eines Squeeze-out	201
e) Techniken und Abwehr der feindlichen Übernahme	202
aa) Techniken der feindlichen Übernahme	202
bb) Abwehr von feindlichen Übernahmen	203
(1) Das duale System von Vorstand und Aufsichtsrat / Two tier board	203
(2) Poison pill	203
(3) White Knight	204
(4) Ausgabe von Namensaktien	204
(5) Rückkauf eigener Aktien	204
(6) Zukauf von Unternehmen	204

(7) Crown Jewels	205
(8) Pac Man	206
(9) Golden Shares and Golden Parachutes.....	206
(10) Werbekampagnen	208
5. Unternehmenszusammenschlüsse	208
a) Umwandlungsarten und umwandlungsfähige Unternehmen	209
aa) Die Verschmelzung	209
bb) Die Spaltung	211
cc) Die Vermögensübertragung.....	214
dd) Der Formwechsel	215
b) Das Verfahren bei den Umwandlungen.....	215
6. Joint Ventures und Kooperationen	216
a) Einführung und begriffliche Abgrenzung.....	217
b) Zentrale Regelungsbereiche eines Joint Ventures.....	218
aa) Haftung.....	218
bb) Steuerliche Belastungen	218
cc) Bilanztechnische Behandlung	218
dd) Gründungsformalitäten	219
ee) Leitung und Entscheidungskompetenzen	219
ff) Finanzierung	219
gg) Ausscheiden von Mitgliedern oder Beendigung des Joint Venture	219
hh) Streitbeilegung	219
c) Contractual Joint Ventures.....	220
aa) Haftungsregelungen.....	220
bb) Ausscheiden von Mitgliedern	220
cc) Die Strategische Allianz als Sonderform des Contractual Joint Venture.....	221
d) Equity Joint Ventures	221
aa) Die Rechtsform der Gesellschaft beim Equity Joint Venture.....	221
(1) Übliche Rechtsformen	221
(2) Die Europäische Wirtschaftliche Interessen- vereinigung	222
(3) Die Europäische Aktiengesellschaft.....	222
bb) Der Sitz der Gesellschaft beim Equity Joint Venture	227
e) Die Verhandlung des Joint Ventures	227
aa) Die Grundsatzvereinbarung	227
bb) Genehmigungen Dritter	228
(1) Kartellrecht	228
(2) Genehmigung der Gesellschafter.....	228
(3) Rechte der Arbeitnehmer	229
cc) Der Joint Venture Vertrag.....	229
dd) Gesellschaftsverträge.....	232

7.	f) Gewährleistung und Due Diligence	232
7.	Unternehmenssicherungen und -nachfolgen	233
8.	Management Buy-out (MBO) und Management Buy-in (MBI)	237
a)	Wirtschaftliche Voraussetzungen des Leveraged Buy-Out (LBO) bzw. des Leveraged Buy-in (LBI)	239
b)	Finanzierungsformen des MBO bzw. MBI	239
c)	Rechtliche Gestaltung des MBO bzw. MBI	239
d)	Kapitalerhaltung bei einem Zielunternehmen in der Rechtsform einer GmbH oder AG	241
9.	Going Public/Börsengänge (IPO)	242
a)	Die Bedeutung der Börsengänge	242
b)	Die Motive für den Börsengang	243
c)	Die Maßnahmen beim Börsengang im Einzelnen	244
d)	Gesamt-Ablaufplan des Börsenganges	271
e)	Nachgründungsvorschriften	281
10.	Internationale (crossborder) Mergers & Acquisitions	282
	Literatur	284
V.	Due Diligence	287
1.	Einleitung	287
2.	Die vorvertragliche Phase beim Unternehmenserwerb	287
3.	Philosophie, Herkunft und Inhalt der Due Diligence	288
a)	Herkunft des Begriffs Due Diligence	289
b)	Heutige Due Diligence-Definition	290
4.	Planung und Ablauf der Due Diligence	291
a)	Informationsquellen	291
b)	Due Diligence-Team	291
c)	Ablauforganisation der Due Diligence	294
d)	Teilbereiche der Due Diligence	295
5.	Funktionen der Due Diligence	295
a)	Basic und External Due Diligence	295
b)	Financial Due Diligence	298
c)	Marketing Due Diligence	301
aa)	Interne Unternehmensanalyse	301
bb)	Externe Unternehmensanalyse	303
d)	Human Resources	304
aa)	Checkliste zur HR-Due Diligence	306
bb)	HR in der Due Diligence-Phase	307
e)	Legal und Tax Due Diligence	310
aa)	Legal Due Diligence	310
bb)	Tax Due Diligence	311
f)	Environmental Due Diligence	312
g)	Organizational und IT Due Diligence	314
6.	Due Diligence und Unternehmensbewertung	315

7.	Fazit	317
	Literatur	319
VI.	Unternehmensbewertung	321
	Einleitung	321
1.	Wirtschaftliche Zielsetzung von M&A: Realisierung von Wert- und Aktienkurssteigerung	322
a)	Einleitendes Beispiel	322
b)	Erfolgs- und Misserfolgsquoten von M&A-Transaktionen	323
c)	Grundprinzipien der Wirtschaftlichkeitsanalyse von M&A-Transaktionen aus Kapitalmarktperspektive	323
aa)	Perspektive des Verkäufers	323
bb)	Perspektive des Käufers	325
cc)	Vorgehen bei Fusionen oder Joint Ventures	326
d)	Ursachen für Unterschiede zwischen Wert und Preis	327
aa)	Asymmetrische Information	327
bb)	Unvorhergesehene Strategieänderungen und operative Verbesserungen	329
cc)	Marktunvollkommenheiten	329
e)	Wertsteigerung versus Gewinn pro Aktie: Herausforderung für die Investoren-Kommunikation	330
2.	Unternehmensbewertung	332
a)	Definition und Planung der bewertungsrelevanten Cash-flows	333
aa)	Definition des Cash-flows	333
bb)	Entwicklung branchenspezifischer Planungsmodelle	334
cc)	Festlegung des expliziten Planungszeitraums	335
b)	Definition und Planung der Kapitalkosten	336
aa)	Kosten des Eigenkapitals	337
bb)	Kosten des Fremdkapitals	339
cc)	Sonstige Finanzierungen: Beispiel Pensionsrückstellungen	340
dd)	Festlegung der Zielkapitalstruktur	340
ee)	»Zirkularitätsproblem« und periodenspezifische Kapitalkosten	341
c)	Schätzung des Fortführungswertes	342
aa)	Lange Detailplanungsperiode	342
bb)	Ewig konstant wachsende Cash-flows	343
cc)	Ewig konstant wachsende Cash-flows unter expliziter Berücksichtigung der Reinvestitionrenditen	344
d)	Zusammenfassung des Bewertungsergebnisses	345
e)	Exkurs: Ertragswertmethode	347
3.	Schätzung potenzieller Transaktionspreise mit Multiples	348
	Literatur	351

VII. Zusammenschlusskontrolle	353
1. Vorbemerkungen	353
2. Europäische Fusionskontrolle.	355
a) Anwendungsbereich	355
aa) Zusammenschlusstatbestände	355
(1) Allgemeines	355
(2) Fusion	356
(3) Erwerb der Kontrolle	356
(4) Ausnahmen vom Zusammenschlusstatbestand	358
bb) Umsatzschwellen	359
b) Materielle Beurteilung von Zusammenschlüssen	362
aa) Marktabgrenzung	363
(1) Allgemeines	363
(2) Sachlich relevanter Markt	363
(3) Räumlich relevanter Markt	364
bb) Marktbeherrschung	365
cc) Begründung oder Verstärkung von Marktbeherrschung . .	367
dd) Oligopolmarktbeherrschung	370
ee) Nebenabreden	371
c) Verfahren	373
aa) Vorherige Anmeldung	373
bb) Vollzugsverbot	374
cc) Verfahrensablauf	375
dd) Zusagen, Auflagen und Bedingungen	377
ee) Rücknahme der Anmeldung	378
ff) Rechtsmittel und Rechte Dritter	379
gg) Entflechtung vollzogener Zusammenschlüsse	379
hh) Verhältnis zu Art. 81 und 82 EG-Vertrag und zur nationalen Fusionskontrolle.	380
3. Deutsche Fusionskontrolle	381
a) Anwendungsbereich	381
aa) Zusammenschlusstatbestände	382
(1) Allgemeines	382
(2) Vermögenserwerb	383
(3) Erwerb der Kontrolle	383
(4) Kapitalanteils- oder Stimmrechtserwerb	384
(5) Erwerb eines wettbewerblich erheblichen Einflusses	385
(6) Ausnahmen vom Zusammenschlusstatbestand	385
bb) Umsatzschwellen	386
b) Materielle Bewertung von Zusammenschlüssen	389
aa) Marktabgrenzung	389
(1) Allgemeines	389
(2) Sachlich relevanter Markt	389
(3) Räumlich relevanter Markt	391

bb) Marktbeherrschung	392
cc) Begründung oder Verstärkung von Marktbeherrschung	394
dd) Abwägungsklausel	395
ee) Ausnahme für Pressefusionen	396
c) Verfahren	396
aa) Vorherige Anmeldung	396
bb) Verfahrensablauf	398
cc) Zusagen, Auflagen und Bedingungen	400
d) Rechtsmittel und Rechte Dritter	401
e) Ministererlaubnis	402
f) Entflechtung vollzogener Zusammenschlüsse	403
g) Verhältnis zu § 1 GWB	404
aa) Gemeinschaftsunternehmen	404
bb) Wettbewerbsverbote	405
Literatur	405
C. Integration bzw. Implementierung der Mergers & Acquisitions	407
VIII. Post-Merger-Management	409
Einleitung	409
1. Anspruchsniveau ableiten und kommunizieren	411
2. Wertschaffungspotenziale vollständig identifizieren	412
a) Bestimmung der direkt geschäftsbezogenen Synergiepotenziale	413
b) Absicherung des laufenden Geschäfts und Freilegung zusätzlicher Potenziale in den Einzelgeschäften	415
c) Bestimmung des Potenzials aus Nutzung neuer strategischer Möglichkeiten	416
3. Eckpfeiler einer effektiven Organisation festlegen	417
a) Das Führungsteam auf eine Linie einschwören	417
b) Neue Organisationsstrukturen rasch festlegen	418
c) Eine einheitliche Leistungskultur etablieren	419
d) Toptalente managen	420
4. Integrationsvorgehen massschneidern	421
a) Schlagkräftige Projektorganisation aufsetzen	421
b) Projektmanagementtools auswählen	423
c) Permanent kommunizieren	423
IX. Rechtliche Parameter der Integrations- bzw. Implementierungs- maßnahmen, insbesondere der Restrukturierungsmaßnahmen	427
1. Rechtliche Grundlagen	427
2. Unternehmenszusammenschlüsse	428

3.	Betriebsänderungen gemäß §§ 111 ff. BetrVG	428
a)	Die von §§ 111 ff. BetrVG erfassten Unternehmen	429
b)	Die Arten der Betriebsänderungen.	430
aa)	Einschränkung und Stilllegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen	431
bb)	Verlegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen.	432
cc)	Zusammenschluss mit anderen Betrieben oder die Spaltung von Betrieben.	432
dd)	Grundlegende Änderung der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen sowie Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethode und Fertigungsverfahren	433
c)	Die Rechtsfolgen der Betriebsänderung: Unterrichtung, Information und Beratung, insbesondere Interessenausgleich und Sozialplan	433
aa)	Rechtzeitige und umfassende Unterrichtung über die Planungen	434
bb)	Recht des Betriebsrates zur Beratung mit dem Arbeitgeber	434
4.	Massenentlassungen	438
a)	Anzeigepflicht.	438
b)	Die individualrechtliche Wirksamkeit der Kündigung	439
5.	Unternehmenswertorientierte Vergütungsmodelle	440
a)	Einleitung	440
b)	Überblick	442
c)	Aktien-Optionsplan	442
aa)	Gesellschaftsrecht	443
bb)	Arbeitsrecht	445
cc)	Insiderrecht	445
dd)	Steuerrecht	446
d)	Zusammenfassung	447
Literatur		448
X.	Personelle und kulturelle Integration	449
1.	Die Bedeutung der Human Resources bei Mergers & Acquisitions. .	449
2.	Die Rolle der Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions . .	451
3.	Entwicklung der Personalstrategie bei einer Transaktion.	454
a)	Der Einfluss des Unternehmensmodells auf die Personal- strategie bei einer Transaktion	456
b)	Der Einfluss der Landeskulturen auf die Personalstrategie bei einer Transaktion	458
c)	Auswirkungen der kulturellen Integrationsstrategie auf die Personalstrategie	459

d)	Der Einfluss der Integrationsgeschwindigkeit auf die Personalstrategie	461
4.	Strategisches und operatives Personalmanagement	461
a)	Strategisches Personalmanagement in der Transaktionsphase ..	463
aa)	Personal Due Diligence	463
bb)	Cultural Due Diligence	464
cc)	Das Merger-Syndrom	466
dd)	Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat.....	468
ee)	Planung der Integration	468
ff)	Kommunikation und Interaktion.....	469
gg)	Retention.....	471
b)	Operatives Personalmanagement im Integrationsprozess.....	472
aa)	Leadership – Die Rolle der Führungskräfte	472
bb)	Integrationsmanagement	474
cc)	Optimale Stellenbesetzungen nach einer Transaktion.....	476
dd)	Entsendepolitik	478
5.	Unternehmenskultur und Integrationsprozess	479
a)	Maßnahmen zur kulturellen Integration.....	479
b)	The Way of Integration am Beispiel von Siemens: Identität durch ein Unternehmens-Leitbild	485
6.	Schlussbemerkungen	489
	Literatur	489
XI.	Interne und externe Kommunikation	491
1.	Einführung	491
a)	Kommunikation als stakeholder value	491
b)	Kommunikation als Plausibilitätsprüfung.....	493
c)	Kommunikation als Treiber	494
d)	Kommunikation als Zentripetalkraft	495
e)	Kommunikation als Themengenerator	496
f)	Kommunikation als Mehrwert	498
g)	Kommunikation als Differenzierung	498
2.	Kommunikationsmanagement.....	499
a)	Führung	499
b)	task force	502
c)	audit	502
d)	Management-Informations-Systeme	503
e)	Investitionsplanung.....	506
f)	Top-down/Bottom-up-Dynamik	506
g)	Insourcing/Outsourcing-Ratio	508
3.	Namensbildung und Imagekonten	508
4.	Positioning	510
a)	Kernkompetenzen und Profilierungsthemen.....	510
b)	Innovationskraft und Zukunftsinterpretation.....	511

c)	Marktbegriff, Marktposition, Marktinterpretation	512
d)	Leitbild und Vision	513
e)	Corporate Story	515
5.	Dramaturgie	516
a)	Immanente Milestones	516
b)	Emmanente Milestones.	517
6.	Externe und interne Kommunikation.	517
a)	Wechselwirkungen	517
b)	Instrumente	519
7.	Beherrschbarkeit von Prozessen	520
8.	Evaluation.	522
9.	Ausblick	523
	Literatur	524

XII. Trends, Tools, Thesen und empirische Tests zum Integrationsmanagement bei Unternehmenszusammenschlüssen

1.	Ausgangssituation: Neues Integrationsparadigma.	525
a)	Die fünf Wellen im M&A-Markt	525
b)	Sechs Trends der fünften Fusionswelle mit Integrationswirkungen	526
c)	Für Praxis und Forschung: Neues Integrationsparadigma	529
d)	licence to kill: Erfolgsquoten von Fusionen	530
2.	Grundmodell und Instrumente des Post-Merger-Managements	532
a)	7 K-Modell der Integration	532
b)	Kosten der Integration: Kostensynergien kosten Synergien!	533
c)	Koordination: Integrationsplanung und -architektur	535
d)	Kultur: Due Diligence und Fusionskultur	537
e)	Kunden und Ko-Produzenten: Integriert die Externen!	540
f)	Kommunikation: Kommunikation zu Stakeholdern für Shareholder Value	541
g)	Kernbelegschaft: Identifikation und Incentivierung	542
h)	Kernkompetenz-Management: Transfer und Genese von Wissen	543
i)	Kontrolle: Integration Balanced Scorecard.	544
3.	Thesen und Tests von nationalen and internationalen Fusionen in der Old und New Economy	546
a)	Allgemeine Ergebnisse zum Erfolg, zu Zielen, Erfolgsfaktoren und Fehlern.	547
b)	Thesen zur Koordination bei Mergern.	548
c)	Thesen zur Kultur bei Zusammenschlüssen.	550
d)	Thesen zu Kunden und Ko-Produzenten bei Zusammenschlüssen	551
e)	Thesen zur Kommunikation bei Zusammenschlüssen	552

f)	Thesen zur Kernbelegschaft und zum Karrieremanagement bei Zusammenschlüssen	553
g)	Thesen zum Kernkompetenz-Management bei Zusammenschlüssen	554
h)	Thesen zur Kontrolle bei Zusammenschlüssen	555
	Zusammenfassung	556
	Literatur	557
	Sachverzeichnis	561
	Herausgeber und Autoren	581