

7 Fazit

Die Regelung des squeeze out ist zu begrüßen. Damit wird eine längst überfällige gesellschaftsrechtliche Vorschrift festgeschrieben, so dass das AktG in diesem Punkt nunmehr internationalen Standards entspricht. Problematisch ist jedoch nach wie vor die Festlegung der Höhe der Barabfindung: Der Verkehrswert soll unter Zugrundelegung des Börsenkurses bestimmt werden. Regelmäßig wird das Wechselspiel von Angebot und Nachfrage an der Börse bei den besonderen Verhältnissen eines squeeze out – maximal 5% der Aktien befinden sich in Streubesitz – nicht mehr funktionieren. Zudem kann der Hauptaktionär einen squeeze out in dem Zeitpunkt verlangen, bei welchem ihm dies insbesondere im Hinblick auf den Börsenkurs günstig erscheint. Schlussendlich kann der Börsenkurs selber durch gezielte Transaktionen gesteuert werden. Aufgrund dieser Möglichkeiten der Beeinflussung

der Höhe der Barabfindung sollten in jedem Falle die jeweiligen Vorschriften überdacht werden. Ein Rückgriff auf die bisherigen Bewertungspraktiken erscheint sachgerecht.

Nichtsdestoweniger sollte an der Regelung des squeeze out festgehalten werden. Der Ausschluss unbedeutender Minderheiten erleichtert gesellschaftsrechtliche Strukturmaßnahmen. Zudem besteht die Möglichkeit, Gesellschaften zu 100% an interessierte Erwerber zu übertragen. Zudem kann einem Konflikt zwischen der Mehrheit und der Minderheit in einer Aktiengesellschaft – oftmals resultierend aus einem "räuberischen" Missbrauch der Anfechtungsklage²⁸ – begegnet werden. Nicht zuletzt aus diesen praktischen Erwägungen ist die Festschreibung eines squeeze out gutzuheißen.

²⁸ Vgl. Rühlend, NZG 2001, 455 unter Hinweis auf Baums, Die Anfechtung von Hauptversammlungsbeschlüssen, 2000, S. 12 ff., 83 ff.

EADS – It takes three to tango

Architektur und Erfolgsfaktoren des Post Merger Integrationsansatzes bei der EADS

Bert Stegkemper/Petra Seisl¹, EADS Deutschland GmbH, München

1 EADS – Die Ausgangssituation

1.1 EADS - das Unternehmen

Die EADS – European Aeronautic Defence and Space Company – wurde am 10. Juli 2000 gegründet und bündelt jene Aktivitäten der europäischen Luft- und Raumfahrtindustrie, die in den drei Gründerfirmen AerospatialeMatra (Frankreich), Casa (Spanien) und Dasa (Deutschland) allokiert waren. Mit einem Umsatz von über 24 Mrd. Euro (2000) ist die EADS Marktführer in Europa und weltweit die Nummer 3 in der Luft- und Raumfahrtindustrie.

Die EADS ist in fünf Geschäftsfeldern tätig:²

- Airbus (Zivilflugzeuge) – Nr. 2
- Aeronautics mit Hubschraubern (Nr.2), Militärflugzeugen (Nr. 4) und kleinen Zivilflugzeugen
- Defense (z.B. Lenkflugkörpersysteme - Nr. 2)
- Space (z.B. kommerzielle Trägerraketen Nr. 1, Satelliten Nr. 3)
- Military Transport Aircraft (Nr. 3)

1.2 Die Besonderheiten des Mergers

Was ist das besondere an dem Merger der drei europäi-

schen Luft- und Raumfahrtunternehmen zur EADS? Ein Merger – insbesondere ein länderübergreifender – ist natürlich immer eine besondere Herausforderung im Lebenszyklus eines bzw. der betroffenen Unternehmen. Der EADS-Merger mit nicht nur zwei, sondern drei Unternehmen aus drei unterschiedlichen Herkunftsländern, die zusammen ca. 87.000 Mitarbeiter an über 50 nicht nur europäischen Standorten beschäftigen ist nicht nur eine Herausforderung, sondern einzigartig in Europa. Bei der Beantwortung der Frage ‚Wie wird so eine Herausforderung bewältigt?‘ kann somit nur begrenzt auf Erfahrungen in anderen Industriezweigen oder die Expertise bei Beratern oder auch in der Managementliteratur und betriebswirtschaftlichen Forschung zurückgegriffen werden.

Eine weitere Dimension, die den Komplexitätsgrad der Ausgangssituation des EADS-Mergers zusätzlich erhöht, ist die der Dezentralität gepaart mit unterschiedlichsten Beteiligungsverhältnissen der Tochterfirmen: Die Rolle der Zentrale der EADS – mit Firmensitz in Amsterdam und Stäben in München und Paris – ist nicht die einer operativen Holding, auch nicht die einer reinen Finanzholding, sondern stärker strategisch ausgerichtet im Sinne eines ‚Architekten‘, der kaum Einfluss nimmt auf das operative Geschäft der fünf Geschäftsfelder aber gleichwohl die heutigen und zukünftigen Potenziale der EADS Gruppe erschließt. Zudem sind die meisten der EADS-Töchter keine reinen, 100%-igen Töchter, sondern andere, an den Programmen und Produkten beteiligte Partner sind ebenso Anteilseigner – z.B. BAeSystems an Airbus oder Astrium. Die Herausforderung der EADS-Integration besteht somit

auch darin, Töchter bzw. Geschäftsbereiche zu integrieren, die selbst gerade dabei sind, sich zu integrieren – und zwar mit anderen Shareholdern als denen der EADS und verschiedenen Integrationszeitpunkten bzw. -zyklen.³

Ein weiteres – sehr branchenspezifisches – Charakteristikum der EADS-Integration ist es, die ökonomischen Vorteile resultierend aus europäischer Zusammenlegung und dem Schaffen länderübergreifenden Strukturen und Prozessen einerseits zu nutzen, andererseits aber auch die Interessen der öffentlichen Auftraggeber und Kunden, die gerade im Verteidigungsbereich stark national orientiert sind, zu wahren.

Neben diesen Faktoren, die die Ausgangssituation für den EADS Merger als hinreichend komplex beschreiben, bestimmen aber auch komplexitätsreduzierende Kriterien die spezifische Situation des EADS-Mergers, die ihn – unseres Erachtens – auch bewältigbar machen:

Bei herkömmlichen Unternehmenszusammenschlüssen und -käufen innerhalb einer Branche schließen sich Unternehmen zusammen, die in ihren Märkten vorher miteinander konkurrierten, sich um Marktanteile bekämpften und nur in Einzelfällen kooperative Interaktionen aufbauen konnten. Bei der EADS hingegen ist bereits vor dem Day 1 ca. 70% des Umsatzes der beteiligten drei Unternehmen ‚gemeinsam‘ erzielt worden: seit der Geburtsstunde des Airbus, vor über 30 Jahren, wird dieser partner- und somit länderübergreifend produziert – ebenso der Eurofighter, der Tornado, die Ariane-Raketen, die Eurocopter-Hubschrauber etc. Bereits vor dem Merger haben die Mitarbeiter der drei Partnerfirmen gemeinsam Produkte entwickelt, produziert und verkauft. Viele Manager der beteiligten Unternehmen kannten sich bereits, Ingenieure arbeiteten in länderübergreifenden Teams zusammen, die Firmen- und Führungskulturen der anderen Unternehmen wurden spür- und erlebbar, es wurden gemeinsam Prozesse definiert, Strukturen aufgebaut, Mitarbeiter und Führungskräfte ausgetauscht. Englisch war längst zur gemeinsamen Sprache geworden und die tägliche Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen aus anderen Ländern war in vielen Bereichen bereits zur Selbstverständlichkeit geworden. Sogar gemeinsam finanzierte Personalentwicklungs- und Management Development Maßnahmen wurden Jahrzehnte vor dem Merger durchgeführt. Für die EADS bedeutet dies, dass der Grad der Unsicherheit von Mitarbeitern, wesentlich abgeschwächt ausgeprägt ist als bei anderen Mergern.⁴

Positiv verstärkt wird dieser Effekt zusätzlich dadurch, dass die Europäisierung der Luft- und Raumfahrtindustrie ein – bereits seit Jahrzehnten – angestrebtes Ziel der Wirtschaft und Politik war: dieses Ziel war artikuliert in der breiten Öffentlichkeit und transparent bei allen EADS-Mitarbeitern. Neben ‚Verunsicherung‘, ‚Angst vor der Zukunft‘ etc. als übliche Reaktionen auf derartige Ankündigungen paarten sich bei der EADS Äußerungen wie ‚endlich‘, ‚darauf warten wir schon lange‘ etc.

Bereits diese Spezifika beeinflussten die Erfolgsaussichten des EADS-Mergers positiv: dabei sind es nicht nur vielversprechende Ausgangsvoraussetzungen für die Post-Merger-Integrationsaufgabe, sondern diese Charakteristika eröffneten auch die Möglichkeit, dieses auf Erfahrungen mit den Partnerfirmen basierende Wissen – sei es auch nur implizit – in die Pre-Merger Phase.

2 Post Merger Management bei der EADS

2.1 Bedeutung von Integration bei der EADS – Begriff, Ziele, Zeitdauer⁵

Unter ‚Integration der EADS‘ verstehen wir inhaltlich das, was sich hinter den in der Managementliteratur verwendeten Begriffen ‚Post Merger Integration‘ (PMI) oder ‚Post Merger Management‘ verbirgt. Während beim sogenannten M&A Management oder Pre Merger Management die Phasen der Analyse, der Bewertung, des sich ‚Beschnüpperns‘, der Due Diligence, der unternehmenspolitischen Grundsatzregelungen (z.B. Firmenname, Sitz, Rechtsform, Beteiligungsverhältnisse, Top Managementstruktur und -Benennung), der Vorbereitungen auf den Day 1 – als formaler, juristischer Zeitpunkt der Integration des neuen Unternehmens – im Vordergrund stehen, beginnt die eigentliche Integration zumeist erst mit diesem Tag 1⁶: Von nun an müssen Manager und Mitarbeiter der vormals unabhängigen Unternehmen miteinander zusammenarbeiten, Prozesse und Strukturen angeglichen/angepasst/neu definiert werden etc.

Integration ist somit das Zusammenwachsen der drei ehemals autonomen Unternehmen zu EINER Organisation und Integrationsmanagement ist die aktive Einflussnahme auf dieses Zusammenwachsen in Hinblick auf die sogenannten Integrationsziele.

Die Ziele der EADS Integration sind:

- 1 Die EADS wird zusätzlichen Unternehmenswert schaffen
 - Erhöhung des Unternehmenswertes zusätzlich zum Basis-Businessplan (Joint-Business Plan)
 - Steigerung des operativen Betriebsergebnisses um jährlich 600 Mio. Euro ab 2004
- d.h. die EADS soll und wird eine höhere und bleibende Profitabilität als die Summe ihrer drei Einzelteile (d.h. der drei Gründungsunternehmen) erzielen.
- 2 Die EADS wird als integriertes Unternehmen operieren
 - Gemeinsame Konzernidentität und gemeinsame Werte
 - Effektive und effiziente Prozesse und Systeme

¹ Teile dieses Beitrags sind dem Vortrag entnommen, der auf dem 2nd Executive M&A Congress in Witten-Herdecke gehalten wurde.

² Die Nummernangaben in der folgenden Auflistung geben die Marktposition der EADS im weltweiten Vergleich an.

³ Beispielsweise startete die Astrium-Integration Monate vor der EADS Gründung.

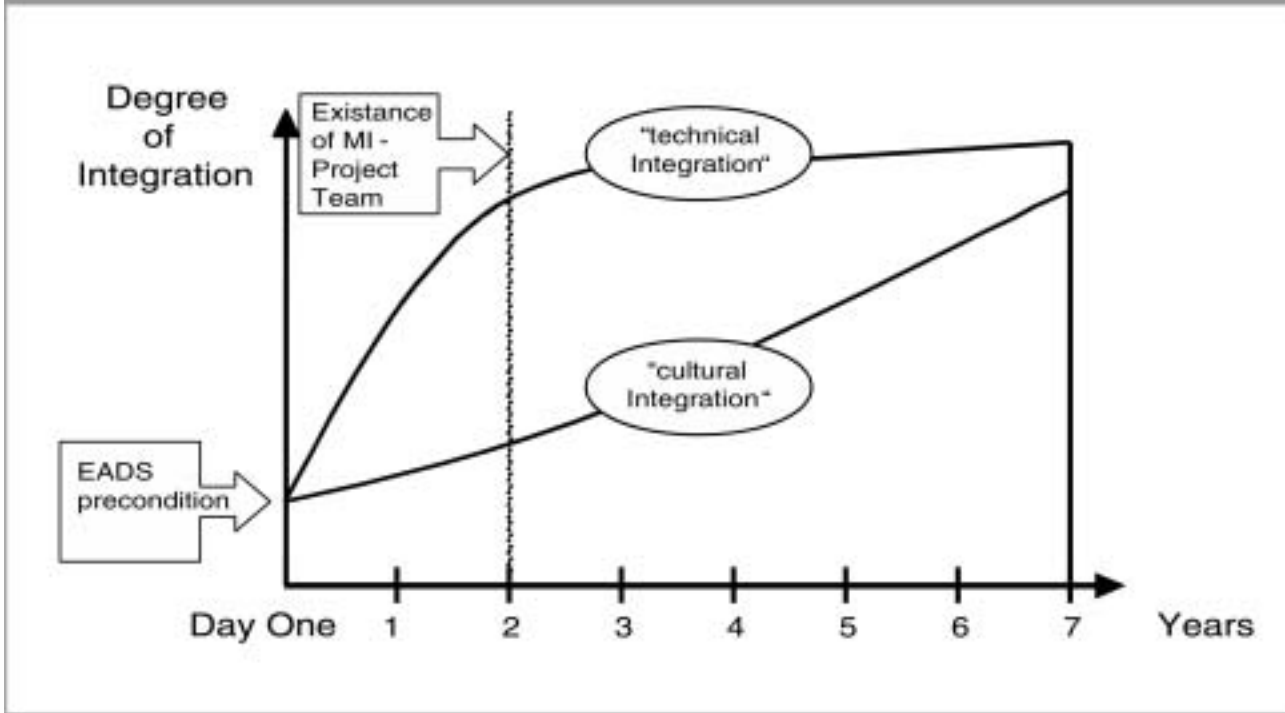
⁴ Vgl. allgemein zu dieser Thematik auch das Konzept der ‚emotional curve‘.

⁵ Wenn im folgenden von Integration, von Merger Integration (MI) oder Integrationsmanagement gesprochen wird, ist damit immer Post Merger Management gemeint.

⁶ Das Integrationsteam bei der EADS existierte natürlich bereits vor diesem Tag 1: mit dem Aufbau des MI-Teams wurde bereits 9 Monate vor dem Day 1 begonnen, das Team nahm seine Aufgaben etwa ein halbes Jahr vor dem Day 1 auf und erledigte bereits viele steuernde und koordinierende Aktivitäten für diesen Tag; trotzdem ist dieses Projekt zeitlich wie auch institutionell von den Pre-Merger-Aktivitäten abzugrenzen.

Abb. 1: Zeitdauer von Integration⁷

Quelle: Autor



Ähnlich wie bei den Fusionen zur ehemaligen AerospaialeMatra oder zur Dasa – wo sich unterschiedlichste Firmen mit unterschiedlichsten Kulturen, Managementstilen etc. zusammenfanden, geht es hierbei darum, ein gemeinsames Dach mit EADS-spezifischen Werten und Normen zu schaffen.

Integration bei der EADS bedeutet somit nicht, ein Unternehmen in ein bereits existierendes System zu integrieren – wie etwa bei Unternehmensübernahmen oder Zusammenschlüssen von Unternehmen mit sehr heterogener Größe. Bei der EADS geht es um die Zusammenführung dreier Teile, die erst zusammen eine neue Einheit bilden. „In was“ oder „wohin“ die EADS integriert werden soll gab es am Day 1 als gedankliches Konstrukt – geschaffen wird es jedoch erst durch die Integration. Orientierung gibt dabei das Leitbild, die Vision der EADS, die seit dem Zeitpunkt des Zusammenschlusses immer konkretere Formen und Detaillierung annimmt und immer breiter getragen wird.

Daneben ist Integration bei der EADS mit einer spezifischen Integrationstiefe verbunden: während es auch Unternehmenszusammenschlüsse gibt, bei denen sich zwar die Aktionärsstruktur, nicht aber die jeweiligen Unternehmensnamen, ihr Marktauftritt, ihre industriellen Strukturen sich verändern oder Unternehmenskulturen sich anpassen, ist bei der EADS ein weiter gesteckter Rahmen gemeint, welcher die Integrationstiefe definiert. Notwendig sind Initiativen des Zusammenwachsens, der Vereinigung, welche einen Mehrwert aus vernetzten, effizienteren und effektiveren Prozessen und Systemen aus dem Potenzial der Gruppe EADS schaffen. Hierbei ist die Erhaltung und der weitere Ausbau der starken Marken und Produkte der EADS in den Geschäftsbereichen von besonderer Bedeutung. Letzteres wiederum ist mit unterschiedlichen Integrationstiefen und Integrationsanforderungen auf Geschäftsbereichsebene verbunden. Wesentlicher Erfolgsfaktor für die Integration bei der EADS ist somit die

Schaffung einer Integrationsarchitektur, innerhalb derer es möglich ist, einerseits einen einheitlichen EADS-Rahmen festzulegen und andererseits die unterschiedlichen Integrationsanforderungen und -architekturen auf Ebene der Geschäftsbereiche zuzulassen. Im Vordergrund dieses Beitrags steht die Darstellung der Integrationsarchitektur auf ‚corporate level‘, auf Ebene der EADS.

Eng mit der semantischen Klärung ‚Was bedeutet Integration für und bei der EADS?‘ ist der Aspekt der Zeitdauer von Integration verbunden: Die Frage, wie lange Integration dauert, kann immer nur unter Berücksichtigung gewisser Integrationskriterien beantwortet werden:

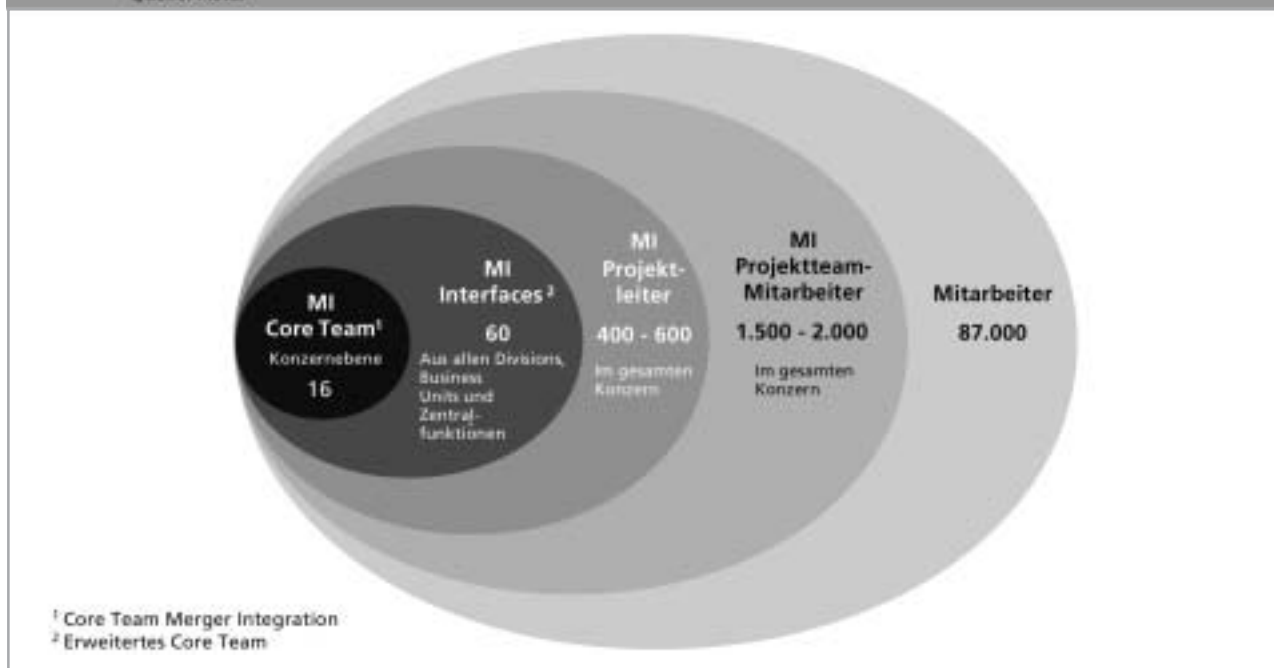
- Die „formale“ oder „juristische“ Integration zur EADS erfolgte mit dem Day 1.
- Die „institutionelle“ Existenz eines Integrations-Teams i.S. einer temporären organisatorischen Verankerung eines Projektteams für die Integrationsaufgabe ist bei der EADS befristet auf 2 Jahre angelegt (seit Day 1). Das bedeutet natürlich nicht, dass die Integration ‚abgeschlossen‘ ist, sobald dieses Team aufhört zu existieren.
- Die „finanzielle“ Integration im Sinne der Erreichung der finanziellen Zielsetzung des Mergers wird bei der EADS als 4-5-jähriger Prozess (bis 2004 beginnend in der premerger phase) definiert und vorgegeben.

Die zweite Zielsetzung der EADS Integration lässt sich in

⁷ Die Grafik zeigt auf, dass ein grosser Teil der ‚technischen‘ Integration während der Zeitdauer der Existenz des zentralen, gruppenweiten Merger Integration (MI)-Projektteams (institutionelle Existenz von MI) erreicht werden kann, während die ‚kulturelle‘ Integration ein längerfristiger Prozess ist. Die beiden Integrationskurven haben ihren Ursprung nicht im Nullpunkt, da aufgrund der Ausgangssituation der EADS (siehe Abschnitt 1 dieses Beitrags) bereits von einem Integrationsgrad ungleich Null ausgegangen werden kann (Erfahrungen im Umgang miteinander, gemeinsames Arbeiten in länderübergreifenden Teams bereits vor dem Merger etc.).

Abb. 2: Organisation der Integrationsarchitektur bei der EADS:
Die Netzwerk-Projektorganisation

Quelle: Autor



zwei Facetten unterteilen, deren zeitliche Dauer sowie Beeinflussbarkeit sich nachhaltig unterscheiden (Abb. 1):

- Die „kulturelle“ Integration – ähnlich einem nachhaltigen Change-Prozess – ist ein langfristiger Prozess, der nur begrenzt beeinflusst werden kann und somit als ‚nie endender‘ Prozess betrachtet werden muss. Als Richtwert bieten sich Erfahrungen aus Change-Prozessen und kulturellen Veränderungsprozessen an, bei denen von einem Zeitraum von 5-7 Jahren ausgegangen wird.
- Die „technische“ Integration der Unternehmen wie Umsetzung der CI, Schaffung und Implementierung neuer/vereinheitlichter Strukturen und Prozesse hingegen ist zumeist auf mittlere Frist umsetzbar und zudem direkt beeinfluss- und steuerbar.

2.2 Organisation der Integration

Zur Bewältigung der vielfältigen Integrationsaktivitäten wurde bei der EADS ein Projektmanagementansatz gewählt. Dieses Vorgehen hat nicht nur den Vorteil einer klaren Zielsetzung, einer stringenten Durchführungs- und Erfolgskontrolle, sondern hat in der Branche eine tiefe Verwurzelung über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg – und wird daher im Unternehmensalltag aller Bereiche an allen Standorten der EADS verstanden.

Ein zentrales Projektteam bestehend aus 16 Mitarbeitern, die bereits vorher in verschiedensten Funktionen und Bereichen der drei Gründerfirmen beschäftigt waren und somit Firmenerfahrung mitbringen, wurde bereits ein halbes Jahr vor der Unternehmensgründung, vor dem Day 1 der EADS besetzt. Ihre Mission, die sie im direkten Auftrag der beiden CEOs der EADS und des Vorstandes (Executive Committee) als Architekt des Integrationsprozesses durchführen, ist auf

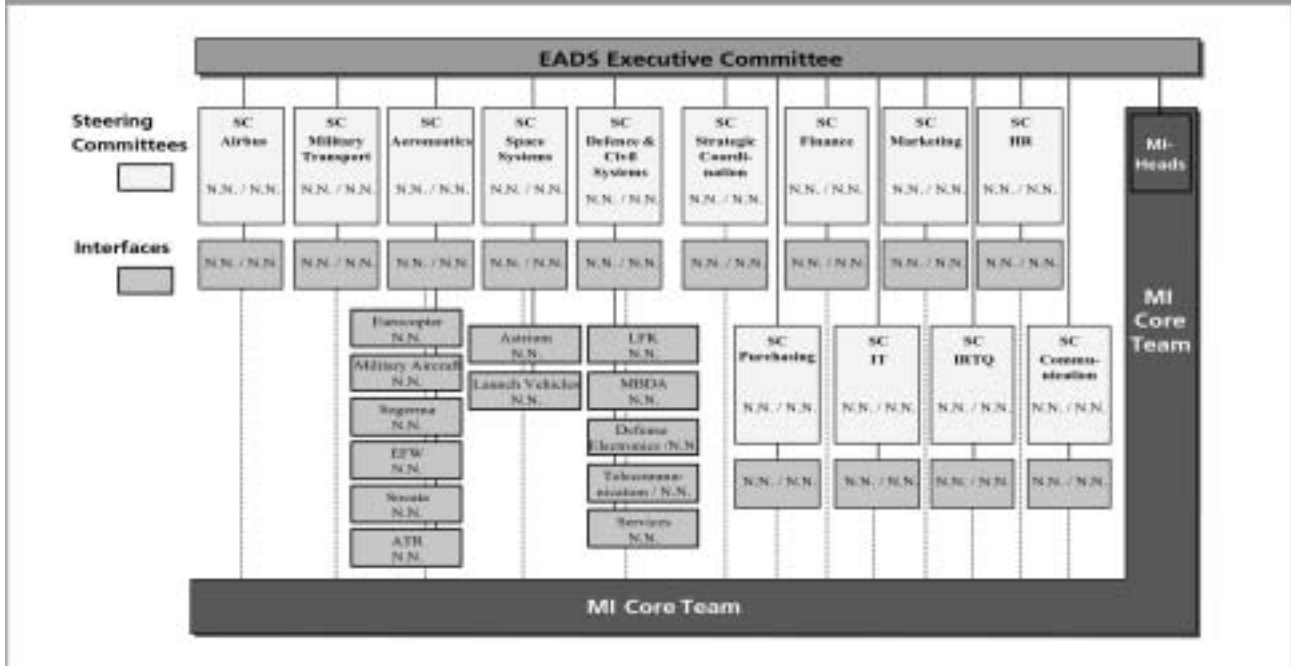
2 bis 2,5 Jahre befristet. Die Leitung dieses Teams erfolgt durch drei MI-Heads – drei Manager, die an bedeutenden Stellen in der Linienorganisation der drei Gründerfirmen tätig waren: ein Spanier, ein Franzose und ein Deutscher. Selbst wenn gerade in der Theorie eine solche geteilte Verantwortung kritisch beurteilt wird, erweist sich diese Dreifach-Stellenbesetzung in der Praxis als absolut notwendig, um die Rolle als Prozessarchitekt, -treiber und -unterstützer bewältigen zu können und um Akzeptanz in allen Geschäftsbereichen und den noch bestehenden Netzwerken zu erreichen. Sowohl die inhaltliche Herausforderung (in Bezug auf die verschiedenen Firmen- und Nationalkulturen und die zuvor beschriebene EADS Firmenkultur) als auch die rein kapazitive Belastung (bezogen auf die zu leistende Überzeugungsarbeit von insgesamt 5 Divisionen an über 50 Standorten) sowie die symbolische Wirkung – intern wie auch extern z.B. gegenüber den Kunden – sprechen somit für eine solche Dreifachbesetzung.

Natürlich können nicht 16 Manager die Integration der drei Unternehmen mit 87.000 Mitarbeitern bewirken, deshalb wurde eine „Netzwerk-Projektorganisation“ über das gesamte Unternehmen hinweg über mehrere Kaskadierungsstufen geschaffen (vgl. Abb. 2).

Am besten stellt man sich hierzu als Analogie den Bau einer Wohnanlage mit mehreren Gebäuden (in unserem Fall 5 Divisionen einer strategischen Zentrale) vor: Vom 16 köpfigen Kernteam (dem Architekten), über die ca. 60 Integrationsmanager oder sogenannte MI-Interfaces (den Bauingenieuren) in den Bereichen, über die ca. 400 Projekt-leiter (den Bauleitern) wird die Integrationsarbeit in ca. 600 Projekten mit 1.500 Projektmitarbeitern (den Handwerkern) geleistet. Der tatsächliche Baufortschritt findet dort statt, wo die Handwerker unter Anleitung der Bauleiter ihr Tagewerk verrichten – ähnlich findet die Integration in der EADS dort statt, wo die Projektteams die einzelnen Merger Integrations-Projekte vorantrieben, um die Einhaltung der

Abb. 3: Das erweiterte MI-Kernteam der EADS: Kernteam plus Interfaces

Quelle: Autor



Projektmeilensteine zu gewährleisten und die Erreichung der Ziele – finanziell und/oder immateriell – ihres MI-Projekts sicherzustellen. Das Kernteam hingegen legt den übergeordneten Prozess fest, stellt sicher, dass für diesen Prozess entsprechende Strukturen/Organisationen in den einzelnen Divisionen aufgebaut und implementiert werden, entwickelt mit den Projektleitern Richtlinien vor und definiert Anforderungen an die Projekte, berichtet regelmäßig über den Bau- bzw. Integrationsfortschritt an das EC (die Bauherren) und koordiniert die makroskopische Ebene der ‚Baustelle‘ – insbesondere transversale Themen:

Auch die zusätzlichen Mitglieder des erweiterten Kernteams, die MI-Interfaces (vgl. Abb. 3), haben eine stark koordinierende, organisierende und Informationen kumulierende Aufgabe, aber der Hauptfokus der Interfaces liegt in der Sicherstellung des Integrationserfolgs in deren Division/Geschäftsbereich (in deren Gebäude), während das 16-köpfige Kernteam den Hauptfokus auf die gesamte EADS (die gesamte Wohnanlage) richtet.

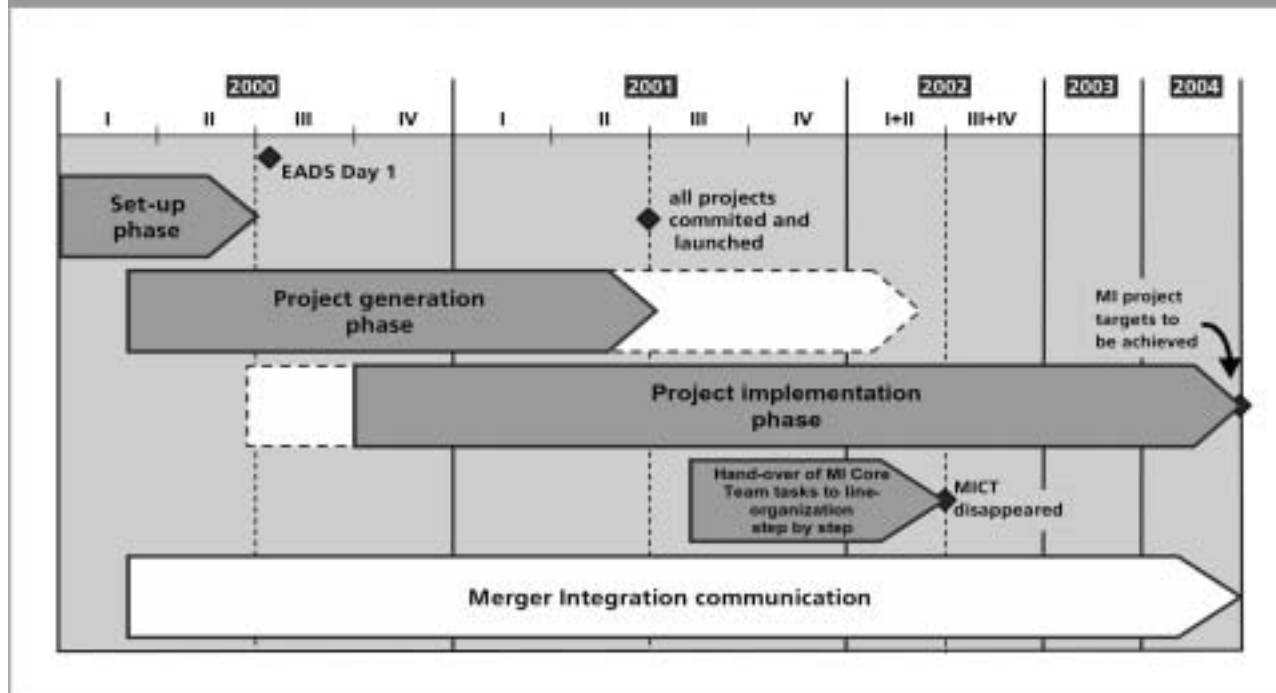
Abb. 3 macht deutlich, dass in allen Divisionen/Business Units und Zentralfunktionen der EADS MI-Interface damit betraut sind, die Integrationsorganisation und den Integrationsprozess vor Ort – in enger Abstimmung mit den Geschäftsbereichsleitern und dem zentralen MI-Kernteam – sicherzustellen. Es handelt sich dabei entweder um Linienmanager, die diese Aufgabe zusätzlich zu ihrer operativen Aufgabe wahrnehmen oder um für diese Aufgabe abgestellte Projektmanager oder Projektteams. Neben dem projektbezogenen Berichtsweg zum Kernteam, welches wiederum die Informationen gebündelt dem Board der EADS präsentiert, berichten diese Interfaces natürlich auch an das Top Management ihrer Heimorganisation – sogenannte Steering Committees in allen Bereichen sollen entsprechende Management Attention bezogen auf das Thema Merger Integration garantieren.

Die EADS-spezifischen Kriterien, die die Organisation der Integration betreffen, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Betroffenen zu Beteiligten zu machen hilft, die bei Veränderung entstehenden Ängste zu mildern.
- Das Vorleben der persönlich bekannten Linienmanager und die Einbindung möglichst vieler Manager und Mitarbeiter in einen über alle Ebenen des Unternehmens transparenten und fairen Veränderungsprozess ermöglicht erst den zielgerichteten Aufbau der EADS (Merger Integration is everybody's job!).
- Die umfassende, frühzeitige Einbindung verbunden mit entsprechenden Commitments soll zudem sicherstellen, dass der Prozess nicht versandet, wenn das Kernteam sich nach 2 Jahren auflöst, sondern dass eine Weiterführung der Themen bis zu Ihrer Realisierung erfolgt.
- Die grobe Architektur der Integration wird top-down definiert, während die realen Veränderungen insbesondere dort stattfinden, wo Linienmanager als Projektleiter ihre Integrationsaktivitäten in Form von MI-Projekten umsetzen (bottom up). Das Prinzip der Subsidiarität findet so – entsprechend der Ausrichtung der EADS Zentrale – auch seine Ausprägung in der MI-Organisation.
- All diese Integrationsinitiativen – derzeit sind etwa 600 Integrationsprojekte konzernweit definiert, in der Umsetzung oder bereits abgeschlossen – werden mit einem IT-Tool – dem sogenannten MI-net – nach einheitlichen Kriterien erfasst, verfolgt und kommuniziert.
- Während in vielen Unternehmen versucht wird, mit großen Beraterstäben die ‚Integration‘ zu erreichen, weiß die EADS um das Know-how des eigenen Manage-

Abb. 4: Prozess der Integrationsarchitektur bei der EADS

Quelle: Autor



ments und der Belegschaft und vertraut auf diese Kompetenzen. Nur so kann Integration stattfinden! Die Implementierungsverantwortung der definierten Integrationsprojekte wird persönlich von EADS Managern getragen und nicht an Beratungsstäbe delegiert.⁸

1.1 Prozess der Integration

Neben der Organisation bestimmt der Prozess die Integrationsarchitektur. Der EADS-spezifische Prozess ist in Abb. 4 dargestellt und kann anhand fünf Phasen oder fünf Aktivitäten besser beschrieben werden.

Vorbereitungsphase:

In der Vorbereitungsphase wird das Kernteam besetzt, der MI-Prozess und die MI-Mission definiert, die MI-Zielsetzung konkretisiert und in Subziele für die Steering Committees heruntergebrochen, unterstützende Tools werden definiert (z.B. das IT-Tool), der Reporting-Kalender (im EC, gegenüber den CEOs) wird festgelegt und die Organisation zur Bewältigung der MI-Aufgabe wird aufgebaut (z.B. Besetzung der Interfaces in den Divisionen, Geschäftsbereichen und Zentralfunktionen). Erfahrungen, lessons learnt aus den amerikanischen Mergern der Branche wie auch aus anderen Post Merger Management Beispielen spiegeln sich in der gewählten Integrationsarchitektur.

Besonders gefordert in dieser Phase ist das Kernteam.

Phase der Projektdefinition:

In allen Geschäftsbereichen und Zentralfunktionen werden Integrationsprojekte identifiziert, definiert und bewertet. Die Projekte werden in das IT-Tool (MI-net) eingestellt, wobei drei verschiedene Typen von Projekten unterschieden werden:

- **„AVC“-Projekte⁹**, die einen genau definierten Beitrag zum finanziellen Ziel der Integration leisten (hard fact Projekte); jedes Steering Committee definiert so viele und so lange Projekte, bis das jeweilige AVC-Ziel erreicht und somit anhand konkreter Maßnahmen belegt werden kann. Projekte die nicht den geplanten Effekt erzielen, werden durch frühzeitiges Controlling erkannt und durch neue Projekte ersetzt.
- **„Integrierende“ Projekte¹⁰**, die keinen direkten bzw. einen nur sehr schwer messbaren Einfluss auf das Finanzziel der Integration haben – gemeint sind damit alle „soft fact“ Projekte, die erforderlich sind, um AVC- oder transversale Projekte umsetzen zu können (z.B. Austausch von Mitarbeitern, Teambuildingmaßnahmen) oder solche Projekte, die die Kultur, das Miteinander beeinflussen.
- **„transversale“ Projekte**, die einen geschäftsbereichs- oder divisionsübergreifenden und somit „transversalen“ Charakter haben; transversale Projekte tragen also nachhaltig dazu bei, Konzernidentität zu schaffen und Verknüpfungen zwischen den Bereichen herzustellen.

Nur selten treten diese drei Projektdefinitionen in Reinform auf. Ein transversales Projekt kann gleichzeitig auch ein AVC-Projekt (z.B. Nutzung von Ressourcen eines Geschäfts-

⁸ Natürlich arbeiten auch die EADS und einige ihrer Geschäftsbereiche im Rahmen der Integrationsaufgabe mit externen Beratern zusammen. Die Rolle der Berater ist dabei jedoch eine rein unterstützende und auf spezifische Themenfelder abgesteckte – die Architektur, der Prozess per se sowie das interne Vermarkten und Verkaufen dieses Prozesses ist und bleibt jedoch in Händen der EADS Manager.

⁹ AVC steht für Added Value Creation.

¹⁰ Begrifflich ist der Ausdruck „integrierendes“ Projekt etwas mißverständlich, da natürlich auch die anderen beiden Typen von Integrationsprojekten – nämlich AVC- und transversale Projekte – einen integrierenden Charakter haben.

bereichs auch für andere) sein und ein AVC-Projekt hat häufig auch stark „integrierende“ Wirkung. Ein transversales Projekt muss aber keinen finanziellen Mehrwert liefern (z.B. best practise Austausch zwischen Geschäftsbereichen), kann somit also auch ‚integrierendes‘ Projekt sein.

Ein standardisiertes, regelmäßiges Reporting zeigt auf, wie weit die einzelnen Bereiche im Rahmen der Definition einzelner Projekte fortgeschritten sind und stellt diesen Status in Relation zu der entsprechenden Zielsetzung. Besonders gefordert in dieser Phase sind die Interfaces in den Steering Committees. Unterstützt werden sie in ihrer Aufgabe durch Dialogveranstaltungen mit dem Top-Management der EADS (sogenannte Interface Meetings) durch MI-spezifische Medien (z.B. MI-net training, regelmäßig erscheinende MI-Infoletter, MI-Handbook), und den regelmäßigen Projekt Generation Status Review.

Phase der Projektumsetzung:

Besonders gefordert in dieser Phase sind die Projektleiter, die die Umsetzung und fristgerechte Implementierung der MI-Aktivitäten sicherstellen müssen. Das Kernteam unterstützt sie dabei durch Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen (z.B. konzernweiter Projektleiter-Event, Online-Befragung der MI-Organisation, spezielle Trainingsangebote der Corporate Business Academy) sowie einen durchgängigen Management-by-Objectives Prozess, der sicherstellt, dass die Projektleiter entsprechende Unterstützung bei ihren Vorgesetzten finden.

Das Kernteam setzte einen Reporting-Prozess auf, der es ermöglicht

- Fortschritte in der Projektumsetzung auf monatlicher Basis zu verfolgen (dabei stehen insbesondere die kumulierten AVC-Werte pro Bereich im Vordergrund),
- auf Ebene einzelner Projekte zu berichten (sogenannte ‚Top 10 MI projects‘ oder ‚Top transversal projects‘, für die jeweils ein Mitglied des EC der EADS als Pate fungiert),
- neben dem Prozessreporting, auch die Integrationsauswirkungen auf drei besonders wichtige Stakeholder zu erfassen: die Anteilseigner, die Kunden und die Mitarbeiter (vgl. Abb. 5).

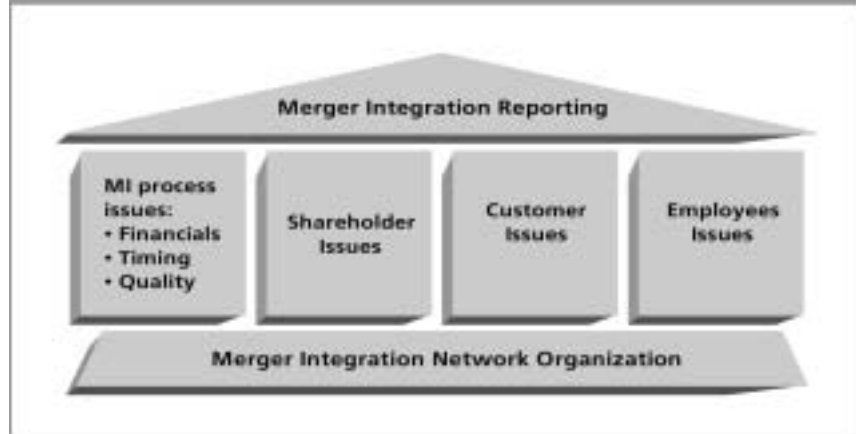
Übergabephase:

Da das 16-köpfige Kernteam nur temporär existent ist, die Projektumsetzung aber an Oberzielen, die das Jahr 2004 betreffen, gemessen wird, gilt es in der Übergangsphase

- ein eigenstabilisiertes System der Integrationssteuerung und des Reportings zu entwerfen und zu implementieren
- für die Übernahme und Fortführung dieses Systems Linienorganisationen zu befähigen.

Abb. 5: Die vier Säulen des MI-Reportings bei der EADS

Quelle: Autor



Besonders gefragt in dieser Phase ist somit das Linienmanagement (wie Kommunikation, Human Resources oder der Finanzbereich), das die MI-Prozesse und Tools übernimmt.

Kommunikation:

Im Gegensatz zu den oben beschriebenen Phasen der Integration, ist Kommunikation als übergreifende Aktivität zu verstehen, die alle Phasen überlagert und die ihrerseits ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Erfolg der Integration darstellt. Die EADS definierte zunächst ein MI-Kommunikationskonzept, welches aus der Integrationsarchitektur¹¹ und der EADS Kommunikationsstrategie abgeleitet wurde.

Grundsätzlich gilt,

- dass nur dort eigene Kommunikationskanäle geschaffen werden, wo dies für den MI-Prozess unabdingbar ist und wo die Kommunikationsbereiche nicht entsprechende Medien zur Verfügung stellen,
- dass existierende Medien und Kommunikationskanäle maximal genutzt werden sollen,
- dass insbesondere solche Medien genutzt und geschaffen werden sollen, die die Rolle der Linienmanager und Mitglieder des MI-Netzwerks als Informations-Multiplikatoren fördern,
- dass eine Anpassung der benutzten Medien und Inhalte insbesondere aufgrund der anzusprechenden Zielgruppe erfolgen soll. Eine spezielle Rolle nehmen dabei die ‚MI-Netzwerk-Organisation‘, das ‚Management‘ sowie externe Adressaten ein.

Ein beispielhafter Kommunikationsplan, der die Bandbreite an möglichen Medien aufzeigt, ist in Abb. 6 dargestellt.

3 Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren

Die praktischen Erfahrungen und lessons learnt aus dem konkreten EADS Beispiel berücksichtigend, können fünf

¹¹ z.B. wurde auf die Implementierung eines eigenen MI-Logos verzichtet, da dies nicht mit der Integrationsstrategie bzw. dem Netzwerkansatz vereinbar ist.

kritische Schlüsselfaktoren herausgearbeitet werden, die den Erfolg des Post-Merger-Managements (zumindest in dem dargestellten Beispiel) bestimmen. Einige dieser Faktoren sind auch in Auflistungen von Erfolgs- bzw. Misserfolgsursachen und -faktoren aus der Literatur oder von Managementberatern bekannt, einige von ihnen erhalten dabei einen spezifischen Bedeutungszugewinn oder auch eine Bedeutungsveränderung, die Kombination und das Herausstreichen dieser Faktoren jedoch ist die eigentliche Erkenntnisleistung. Diese Erkenntnis wiederum ist natürlich ‚zeitpunkt‘-bezogen und kann künftige Erfahrungen, die im weiteren Verlauf des Prozesses noch gemacht werden, nicht antizipieren. Es handelt sich folglich um die Erfolgsfaktoren zum Zeitpunkt der Projektumsetzungsphase:¹²

1. Analyse der Ausgangssituation und Kreierung einer entsprechend angepassten Integrationsarchitektur
2. Differenzierender Umgang mit dem Faktor ‚Geschwindigkeit‘
3. Vertrauen auf das eigene Wissenspotenzial im Unternehmen
4. Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation
5. Management Attention, Management Involvement und Leadership

Erfolgsfaktor Nr. 1: Analyse der Ausgangssituation und Kreierung einer entsprechend angepassten Integrationsarchitektur

Selbst wenn diese Forderung nach einer Analyse der unternehmens- und situationsspezifischen Ausgangssituation recht grundlegend und selbstverständlich erscheinen mag, soll sie hier explizit und an erster Stelle genannt sein, da in ‚üblichen‘, in der Literatur veröffentlichten Auflistungen dieser Aspekt fehlt. In der EADS Integrationsarchitektur spiegelt sich die Spezifität insbesondere in folgenden Facetten:

- So viel Dezentralität wie möglich, so wenig Zentralität wie nötig: mit dem Primat der Subsidiarität soll es den starken Geschäftsbereichen einerseits ermöglicht werden, eigene Integrationsakzente zu setzen und Freiheitsgrade sowie Interpretationsspielräume für die spezifischen Belange der Bereiche offen zu lassen. Andererseits bedarf es einer zentralen Prozessbeschreibung, um eine einheitliche Projektsteuerung zu ermöglichen, den neuen Gruppengedanken der EADS on-the-job erlebbar zu machen und Kohäsion zu forcieren, um das transversale Potenzial – in Form transversaler Projekte – ausschöpfen zu können.
- Organisatorische Umsetzung dieser Forderung in Form einer projektbezogenen Netzwerkorganisation, die der normalen EADS Aufbauorganisation folgt und somit möglichst viele Führungskräfte und Mitarbeiter aus der Linie zu Beteiligten macht. D.h. von Anfang an so viel Umsetzungsverantwortung wie möglich in die Linie transportieren – und möglichst wenig in das temporär existierende Projektteam.

- Prozessseitige Umsetzung findet diese Forderung in einem stringenten, zentralen Projektmanagement mit klaren, zweifelsfreien, transparenten Zielvorgaben sowie einem straffen Zielerreichungscontrolling im Sinne eines monatlichen Reportings, welches über ein konzernweit implementiertes IT-tool („MI-net“) gespeist wird. Welche Aktionen und Subprozesse jedoch eingeleitet und umgesetzt werden, um diese Ziele zu erreichen, obliegt der Entscheidung der Geschäftsbereiche.

Erfolgsfaktor Nr. 2: Differenzierender Umgang mit dem Faktor ‚Geschwindigkeit‘

Üblicherweise wird ‚speed, speed, speed‘ als ein wesentlicher Schlüsselfaktor für den Erfolg oder Misserfolg eines Post Merger Management Unterfangens genannt. Die Erfahrungen bei der EADS berücksichtigend, sollte das relativiert werden.

- Bezogen auf wesentliche Grundsatzentscheidungen, die den Rahmen bilden, innerhalb dem Integration erst stattfinden kann, kann der Forderung ‚speed, speed, speed‘ zugestimmt werden (z.B. Organisationsentscheidungen, Besetzung von Schlüsselpositionen, Vorbereitung und Planung der Integrationsarchitektur).
- Bezogen auf Integrationsziele muss zwar das Herunterbrechen der Ziele – inhaltlich und zeitlich – ein frühzeitiges und regelmäßiges Reporting ermöglichen, aber die Integrationsziele selbst sollen von Anfang an als erreichbar und realistisch eingestuft werden. Aus diesem Grund ist das finanzielle EADS-Integrationsziel – im Gegensatz zu vielen anderen Mergern – mittelfristig vorgegeben (Zieljahr: 2004).
- Eng mit diesem Zeitaspekt ist auch die Priorisierung von Themen verbunden, um nicht zu vernachlässigen, dass die Treiber der Integration die Projektleiter sind, die den Integrationsanforderungen zusätzlich zu ihrem Linienjob nachkommen müssen. Unterstrichen werden muss folglich an dieser Stelle, dass die Integrationsinitiativen auch nicht überschätzt werden dürfen – das operative Geschäft muss weiterlaufen und der Kunde darf nicht vernachlässigt werden!
- Aber auch innerhalb des Themenspektrums Integration müssen Prioritäten gesetzt werden – denn: nicht alles ist auf einmal machbar! Der EADS Fokus ist dabei primär auf das finanzielle Integrationsziel gerichtet, zumindest zunächst. Das ermöglicht eine eindeutige Positionierung des Merger Integration-Prozesses, eine eindeutige Rollenzuschreibung der Integrationsmanager und Glaubwürdigkeit bei diesen Managern wie auch bei den Linienmanagern.¹³

Erfolgsfaktor Nr. 3: Vertrauen auf das eigene Wissenspotenzial im Unternehmen

Die Integrationsarchitektur der EADS sieht vor, möglichst viele Betroffene zu Beteiligten zu machen und das Kernteam

¹² Siehe hierzu Abb. 4 in diesem Beitrag. Für diese Ausführungen konnte der Zeitraum bis Mitte 2001 berücksichtigt werden.

ausschließlich durch interne Manager zu besetzen. Die unternehmensspezifische Erfahrung wird wertgeschätzt, die Akzeptanz bei den internen Kunden gefördert, Verantwortung nicht auf externe Schultern verlagert und das Risiko des Versagens des Integrationsvorhabens mit der Auflösung des Kernteams wird minimiert, indem auf interne Managementressourcen zurückgegriffen wird. Externes Wissen hingegen – in Form von Inhalts- und /oder Prozessberatung – wird nur für genau definierte Bereiche zugekauft.

Erfolgsfaktor Nr. 4: Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation

Zu der Ableitung eines geeigneten Kommunikationskonzepts, der Erstellung von Regeln für die Kommunikation im Kontext von Integration sowie einen beispielhaften Kommunikationsplan siehe auch die Ausführungen im Abschnitt 2.1 dieses Beitrags, wo dem Thema ‚Kommunikation‘ ein eigener Abschnitt gewidmet wurde.

Erfolgsfaktor Nr. 5: Management Attention, Management Involvement und Leadership

Ohne die Unterstützung, die Einbindung und das Vorleben des Linienmanagements von Integration kann der Prozess nicht flächendeckend greifen. Beispielhafte Ausprägungen für diese Forderung nach maximaler Management Attention sind:

- Unterstützung der Projektleiter in ihrer MI Aufgabe durch die Linienvorgesetzten
- Aktive Übernahme von Integrationsthemen / Vorleben durch das Management (z.B. Übernahme von Patentschaften für transversale Projekte vom Top Management der EADS)
- Integrationsbezogene Zielvorgaben definieren und die-

se auch regelmäßig verfolgen (z.B. Integrationsziele im Management-by-Objectives Prozess berücksichtigen)

- Führungskräfte dienen als wertvolle Multiplikatoren für Integrationsnachrichten (Informations- und Kommunikationsmanager)
- Die Wahl der Integrationsarchitektur mit dem Primat: „Möglichst viele Betroffene zu Beteiligten zu machen!“ unterstützt diesen Erfolgsfaktor.

Dem aufmerksamen Leser mag bei der Auflistung dieser Erfolgsfaktoren nicht entgangen sein, dass kulturelle Aspekte keine Berücksichtigung finden. Dies wurde nicht ‚vergessen‘, sondern bewusst nicht als erfolgskritischer Schlüsselfaktor definiert, da die Erfahrungen im Beispiel der EADS dies nicht rechtfertigen würden. Eine Begründung mag vielleicht darin liegen, dass es bereits Vorerfahrungen mit den jeweils anderen Kulturen aller Beteiligten – im Gegensatz zu anderen Mergern – gab und dass auch auf systemischer Ebene mit den verschiedensten Kooperationsmodellen bereits vor dem Merger das Unternehmen gelernt hat. Somit kann einer der Untersuchungsergebnisse der letzten Studie zum Thema Post Merger Management, wonach kulturelle Aspekte nicht zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren zu zählen sind, hier bestätigt werden.¹⁴

¹³ Dahinter stehen drei Thesen, die zur Erklärung erwähnt werden sollten:

- ‚Soft facts‘ und ‚hard facts‘ gleichzeitig mit derselben Priorität treiben und erreichen zu wollen, erschwert den Prozess und birgt das Risiko, in beidem zu Scheitern.
- Das Commitment des Linienmanagements kann und wird nie gleich stark in beide Richtungen orientiert sein; d.h. höhere Glaubwürdigkeit bei eindeutiger Priorisierung.
- ‚soft facts‘ dienen nie einem reinen Selbstzweck, sondern stehen im Zusammenhang mit der Erreichung von ‚hard facts‘. Stehen ‚hard facts‘ im Vordergrund, werden demzufolge ‚soft facts‘ als Mittel-zum-Zweck sowieso berücksichtigt.

¹⁴ Siehe hierzu auch die Ergebnisse der Untersuchung von Stephan A. Jansen und Klaus Körner (2000): *Fusionsmanagement in Deutschland*, Universität Witten/Herdecke.

Aktuelle Entwicklungen bei der Besteuerung von Private-Equity-Fonds

Dr. Matthias Bruse, P+P Pöllath + Partner, München

1 Einleitung

Nachdem bislang die Finanzverwaltung nur in Einzelfällen im Rahmen von verbindlichen Auskünften zur steuerlichen Behandlung von Private-Equity-Fonds (einschließlich Venture Capital Fonds) Stellung genommen hat, liegt nunmehr zum ersten Mal eine allgemeine Stellungnahme des Bundesministeriums der Finanzen in der Form eines Entwurfs eines BMF-Schreibens (Stand November 2001) vor. Dieser Entwurf ist das Zwischenergebnis einer Diskussion, die innerhalb der Finanzverwaltung durch die Länderreferenten im Mai 2001 in Gang gesetzt wurde. Seitdem

begleiten Private-Equity-Initiatoren die Diskussion nachhaltig. Insbesondere der Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) hat eine führende Rolle in der Interessenwahrnehmung und der Diskussion mit und der Informationsbeschaffung für die Finanzverwaltung.

Ziel aller Beteiligten ist es, Rechtssicherheit für Private-Equity-Strukturen in Deutschland zu schaffen. Diese ist sowohl aus Sicht der Investoren, aber vor allen Dingen auch aus Sicht der Initiatoren von überragender Bedeutung und zielweisend für die weitere Entwicklung von Private-Equity-Investitionen in Deutschland.