

# STUDY

Nr. 465 · Oktober 2021

## TRANSATLANTISCHE MERGERS OF EQUALS

Perspektiven europäisch-amerikanischer Unternehmensfusionen

Christoph Dörrenbächer, Hans-Erich Müller und Heinz Tüselmann

Diese Study erscheint als 465. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Nr. 465 · Oktober 2021

## TRANSATLANTISCHE MERGERS OF EQUALS

**Perspektiven europäisch-amerikanischer Unternehmensfusionen**

Christoph Dörrenbächer, Hans-Erich Müller und Heinz Tüselmann

---

© 2021 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
Online-Publikation,  
Download unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



„Transatlantische Mergers of Equals“ von Christoph Dörrenbächer, Hans-Erich Müller und Heinz Tüselmann ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (BY)**.

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-382-9

# INHALT

---

Hans-Erich Müller

<b>Merger of Equals: Nur der Einstieg in die Übernahme?</b>	<b>8</b>
1 Einleitung	8
2 Dynamik von Fusionen und Übernahmen	12
3 Chancen und Risiken von Cross-Border-M&A	17
4 Gestaltung des Zusammenschlusses	26
5 Resümee	36

Christoph Dörrenbächer

<b>Drei Kurzfallstudien zu transatlantischen Mergers of Equals</b>	<b>37</b>
1 Einleitung	37
2 Fallstudie DaimlerChrysler (1998–2007)	39
3 Fallstudie Alcatel-Lucent (2006–2015)	48
4 Fallstudie Publicis Omnicom (2013–2014)	54
5 Einige Einsichten aus der Gesamtschau der untersuchten transatlantischen Mergers of Equals	60

Heinz Tüselmann

<b>Arbeitsbeziehungen und betriebliche Mitbestimmung in US-amerikanischen M&amp;A in Deutschland</b>	<b>64</b>
1 Einleitung	64
2 Das US-Arbeitsbeziehungsmodell und Arbeitsbeziehungen in US-Konzernen	65
3 Stand der Forschung zu Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung in US-Tochterunternehmen in Deutschland	68
4 Sonderstudie US-M&A in Deutschland: Methodik	71
5 Ergebnisse und Bewertung	73
6 Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung in US-M&A und US-Neugründungen in Deutschland	73
7 Varianz der Arbeitsbeziehung und Mitbestimmung in US-M&A in Deutschland	81
8 Strategische Autonomie des lokalen Managements	81

9 Vertrautheit der Konzernzentrale mit Arbeitsbeziehungen und Arbeitsbeziehungskontext am Standort Deutschland	82
10 Fazit	86

<b>Autoren</b>	<b>89</b>
----------------	-----------

<b>Literatur</b>	<b>90</b>
------------------	-----------

### **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Prozessmodell der Internationalisierung	17
Abbildung 2: Formen des Auslandsengagements	19
Abbildung 3: Anspruchsgruppen bei Mergers & Acquisitions	25
Abbildung 4: Von der strategischen Logik zur Implementierung	27
Abbildung 5: Grundsätzliche M&A-Projektmodelle	28
Abbildung 6: Phasen des M&A-Prozesses	30
Abbildung 7: Anzahl M&A-Deals großer Werbeagenturen	56
Abbildung 8: Arbeitsbeziehungsinstitutionen in US-Tochter- unternehmen	74
Abbildung 9: Ausprägung der Arbeitsbeziehungen in US-Tochter- unternehmen	75
Abbildung 10: Konfliktanlässe in Verbindung mit dem internatio- nalen Konzernzusammenhang	76
Abbildung 11: Arbeitsbeziehungsinstitutionen: US-M&A im Vergleich zu anderen M&A-Investoren	78
Abbildung 12: Ausprägung der Arbeitsbeziehungen: US-M&A im Vergleich mit anderen M&A-Investoren	80
Abbildung 13: Arbeitsbeziehungen in US-M&A: Autonomie des lokalen Managements	83
Abbildung 14: Arbeitsbeziehungen in US-M&A: Vertrautheit der ausländischen Konzernleitung mit Arbeitsbeziehungen am Standort Deutschland	85

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Die größten grenzüberschreitenden M&A-Transaktionen zwischen entwickelten Ländern	16
Tabelle 2: Motive für Akquisitionen	22
Tabelle 3: Symptome des Scheiterns von Akquisitionen	23
Tabelle 4: Chancen bei M&A-Prozessen erhöhen	31
Tabelle 5: Große transatlantische Mergers of Equals (zwischen Großunternehmen aus liberalen und koordinierten Marktwirtschaften)	38
Tabelle 6: Top-5-Automobilunternehmen der Welt im Jahr 1998	39
Tabelle 7: Regionale Verteilung des Absatzes von Personenkraftwagen und Nutzfahrzeugen im Jahr 1997	40
Tabelle 8: Organisationskulturelle Unterschiede bei DaimlerChrysler	45
Tabelle 9: Die weltweit führenden Werbeagenturen 2014 (2016)	55

# MERGER OF EQUALS: NUR DER EINSTIEG IN DIE ÜBERNAHME?

---

Hans-Erich Müller

## 1 Einleitung

Es ist kein Geheimnis, dass der Zusammenschluss von Unternehmen besonders risikoreich ist. Überwiegend werden die gesetzten Ziele nicht erreicht, berichten viele Studien (vgl. die Übersicht in Lucks/Meckl 2015, S. 20). Höher noch werden die Risiken eingeschätzt bei internationalen Großakquisitionen; die Übernahme des amerikanischen Agrarkonzerns Monsanto durch Bayer ist dafür ein Beispiel.

Den Spitzenplatz allerdings halten Mergers of Equals, der Zusammenschluss von gleichberechtigten Partnern: Bezweifelt wird, dass sie überhaupt existieren, weil ihre romantische Verklärung als Hochzeit unter Gleichen der rauen Wirklichkeit nicht standhalte (vgl. u. a. Peng 2017, S. 391, Hitt/Ireland/Hoskission 2017, S. 209), da sie über kurz oder lang auf eine Übernahme hinausliefen. Auch für Jansen (2016) sind Mergers of Equals kaum mehr als ein rhetorischer Versuch:

„Viele dieser Großtransaktionen starteten mit solchen Strategien: Daimler-Benz und Chrysler, Sandoz und Ciba-Geigy, UBS und SBS, Hoechst und Rhône-Poulenc, Grand Met und Guinness, Bayerische Vereinsbank und Bayerische Hypothekenbank, Hülst und Degussa, Axa und UAP. Im Nachgang wurden nicht wenige dieser partnerschaftlichen Fusionen unter Gleichen käufmännisch, medial und auch juristisch desillusioniert.“ (Jansen 2016, S. 78)

Angesichts der langen Liste von Misserfolgen stellt sich die Frage, warum ein solcher Versuch immer wieder gestartet wird und warum internationale Großfusionen inzwischen fast zur Normalität des Wirtschaftsgeschehens gehören. Ein *gleichberechtigter Zusammenschluss* wirkt auf den ersten Blick vielversprechend:

- Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wirken zunächst Motive, die für jeden Zusammenschluss gelten können. Als Hauptgrund wird regelmäßig der „Zwang zur Größe“ vor dem Hintergrund der Globalisierung angeführt. Synergieeffekte könnten so erzielt und mehr Marktmacht etabliert werden.

So wurde etwa die gleichberechtigte Fusion von Linde und seinem amerikanischen Konkurrenten Praxair zum weltgrößten Gasekonzern als Antwort auf den Erwerb der amerikanischen Airgas durch den französischen Konkurrenten Air Liquide interpretiert (vgl. Köhn 2017). Ebenso wurde der geplante Zusammenschluss der Stahlsparten von Thyssen-Krupp und der indischen Tata-Gruppe sowie der Zugsparten von Siemens und Alstom mit einem Zwang zur Größe, Synergieeffekten und möglichen Stellenstreichungen begründet.

Ein Zusammenschluss sehr großer Unternehmen ist auf den ersten Blick vielversprechender als das langsame Wachstum aus eigener Kraft und/oder durch die Übernahme kleinerer Unternehmen.

Für einen Zusammenschluss unter Gleichen anstatt einer Übernahme spricht, dass der damit verbundene Aktientausch keine Finanzierungshürden aufwirft und keine Übernahmepremien an die Aktionäre gezahlt werden müssen. Mergers of Equals können auch proklamiert werden, um die Transaktion steuerfrei zu stellen, weil ein „Pooling of Interests“ und kein „Change of Control“ eintritt, wie etwa im Fall von DaimlerChrysler sowie Dow Chemical-DuPont berichtet wird (vgl. Alston & Bird 2006, Bruns 1999, Gopinath 2015).

- Aus psychologischer Sicht lässt sich die Beliebtheit von Mergers of Equals auch dadurch erklären, dass weniger Widerstände bei der Integration erwartet werden, da die betroffenen Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Gewerkschaften, Politiker) eher für einen Zusammenschluss von gleichberechtigten Unternehmen gewonnen werden können als für eine Übernahme.

Keine der beiden Seiten sieht sich als Verlierer. Schließlich können sich auch Topmanager von einer grenzüberschreitenden, medienwirksamen Großfusion versprechen, dass sie den Zusammenschluss nicht nur „überleben“, sondern vielmehr auch Macht-, Ansehens- und Vermögensvorteile erlangen (vgl. Schmidt 2001).

Dem stehen *Nachteile* gegenüber. Synergien lassen sich in der Praxis oft nicht realisieren. Viele Probleme zeigen sich erst in der Integrationsphase. Erst dann stellt sich heraus, ob es ein Zusammenschluss von Gleichberechtigten ist oder ob er eher auf eine Übernahme hinausläuft. Die erwarteten psychologischen Vorteile stehen oft nur auf tönernen Füßen, weil die Betroffenen bereits im Vorfeld eine Übernahme vermuten (vgl. [Praxisbeispiel Linde und Praxair](#)).

### **Praxisbeispiel: Linde und Praxair – ein Merger of Equals?**

Die transatlantische Großfusion von Linde und dem US-amerikanischen Unternehmens Praxair zum weltgrößten Industriegase-Konzern (vgl. <http://lindepraxairmerger.com>) wurde höchst unterschiedlich bewertet – laut UNCTAD-Darstellung (2017, S.78) handelt es sich um eine Übernahme von Linde durch Praxair.

Die Vorgeschichte zeigte aber: „Bereits am 19. Januar 2015 gab es einen ersten Kontakt, um strategische Optionen für eine Zusammenarbeit auszuloten“ (vgl. FAZ 2017a). Am 20. Dezember 2016 geben beide Unternehmen bekannt, dass sie sich „on essential terms“ für einen „potential merger of equals“ geeinigt hätten.

Anfang Juni 2017 drückt der Aufsichtsrat die Fusion gegen den Widerstand der Arbeitnehmervertreter durch. Kritisiert wird, dass hier der Kleine den Großen schlucken will, die Verschlinkung auf Kosten von Linde gehe und von der Unternehmensmitbestimmung durch die Verlagerung der Zentrale nach Irland wenig übrigbleibe.

„Uns geht die Mitbestimmung verloren“, befürchtet der Vorsitzende des Konzernbetriebsrats Gernot Hahl, weil die strategischen Entscheidungen zukünftig nicht mehr in Deutschland getroffen werden (Molitor 2017, S.26).

In den Veröffentlichungen von Linde und Praxair wird der angestrebte Unternehmenszusammenschluss als „business combination“ bezeichnet, ein Begriff der nach den US-amerikanischen Rechnungslegungsstandards (IFRS 3) die Form der Kontrolle des Geschäfts – Akquisition der Fusion – offenlässt. Die Frage aber ist, ob es darauf überhaupt ankommt. So wird vermutet, dass zukünftig von Linde außer dem Namen wenig übrigbleiben wird – ein bitterer Verlust für den Standort Deutschland: „Das Unternehmen Linde, von dessen 64.000 Beschäftigten 8.000 in Deutschland arbeiten, verliert mit der Fusion voraussichtlich über kurz oder lang seine Eigenständigkeit und degeneriert zu einer Produktions- und Vertriebsgesellschaft der in Danbury in der Nähe von New York ansässigen Praxair“ (vgl. Köhn 2017).

Stephen Angel, der machtbewusste CEO von Praxair sei der Gewinner, weil er die Schwächen der Beteiligten auf deutscher Seite erkannt und geschickt genutzt habe. Nach Streit im Vorstand von Linde traten dessen Vorsitzender und der Finanzchef zurück. Dafür verantwortlich sei der frühere Vorstandsvorsitzende von Linde und nun Aufsichtsratsvorsitzende Wolfgang Reitzle: „Das Hineinregieren des Aufsichtsratschefs hat zu

einem in strategischen Fragen handlungsunfähigen Vorstand geführt“ (vgl. Köhn 2017).

Ende Oktober erläutert der Finanzchef der Amerikaner vor Investoren, was Linde nach der Fusion zu erwarten hat: „Die Zukunft des Anlagenbaus: in der jetzigen Form unsicher. Die der Medizingaspart: dito. Die Mitarbeiterzahl: schaut man sich genau an“ (FAZ 2017b). Übernahme und Restrukturierung gehen Hand in Hand.

Im Fall Linde entstand bereits im Vorfeld Widerstand: Vorstandsmitglieder verlassen das Unternehmen, Betriebsräte, Gewerkschaften und Politiker befürchten Nachteile. Der neue Konzern würde von Praxair-Chef Steve Angel in den USA geführt: „Die Holding in Europa erscheint nur noch als Feigenblatt“, wird Bayerns IG-Metall-Vorsitzender Wechsler zitiert (vgl. Handelsblatt 2017). Es zeigt sich, dass rechtsformale Bewertungen nicht ausreichen, um Mergers and Acquisitions (M&A) zu bewerten.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht spielen bei Fusionen und Übernahmen die Führungsfähigkeiten, Leitungsstrukturen und Machtverhältnisse eine wichtigere Rolle als allein juristische Strukturen. Auf der anderen Seite haben rechtliche Regelungen auch ihre Bedeutung.

Im Dezember 2016 hat der Betriebsrat gemeinsam mit der IG Metall und der IG BCE „einen Beschäftigungspakt mit dem Arbeitgeber ausgehandelt. Der Tarifvertrag schützt die deutschen Beschäftigten bis zum 31. Dezember 2021 vor betriebsbedingten Kündigungen. Er sichert die Tarifbindung auch im Falle einer Fusion und sorgt für den Erhalt des Standorts Dresden mit derzeit noch 500 Arbeitsplätzen, den das Management ursprünglich im Zuge laufender Restrukturierungsmaßnahmen komplett schließen wollte“ (Molitor 2017, S. 25 f.).

Restrukturierungsmaßnahmen erfolgen regelmäßig vor einem Zusammenschluss, um „die Braut hübsch zu machen“, aber auch danach, in der Integrationsphase (vgl. Schmidt 2001). Eines ist sicher bei einem Zusammenschluss unter Gleichen: Am Ende ist es nicht mehr das gleiche Unternehmen.

Nach der Fusion steht fest: Das neue Unternehmen heißt zwar weiter Linde, hat aber seinen Sitz in Dublin und wird in den USA geführt. Der steigende Aktienkurs und die „nahezu völlig geräuschlose Integration“, kommentiert das Handelsblatt vom 28.7.2019 (vgl. Höpner 2019), „deuten darauf hin, dass der Zusammenschluss zum weltgrößten Gasekonzern eine der Erfolgsgeschichten unter den Megafusionen werden könnte.“ Aber reicht das zur Bewertung?

In der einschlägigen Fachliteratur werden Mergers of Equals kaum analysiert. Sie gelten als fragiler und schwer realisierbarer Sonderfall von Mergers and Acquisitions (M&A), von Fusionen und Übernahmen.

Wir beginnen daher mit deren Einordnung in die dynamische Entwicklung von M&A im internationalen Kontext. Sodann werden wesentliche Vor- und Nachteile grenzüberschreitender M&A näher analysiert, um schließlich einen Überblick zur Gestaltung des Post-Merger-Integrationsprozesses zu geben.

Es wird sich zeigen, dass es nicht ausreicht, das Augenmerk allein auf die rechtlichen Strukturen zu legen oder darauf, ob die Unternehmensspitze formal gleichrangig besetzt ist. Das höchste Risiko besteht in der Integrationsphase des Zusammenschlusses. Daher kommt es auf die Gestaltungsspielräume sowohl vor als auch nach dem Deal an.

Die Analyse der einschlägigen Fachliteratur ist der erste Beitrag einer Kurzexpertise für die Hans-Böckler-Stiftung zum Thema „Transatlantische Mergers of Equals“. Die Ergebnisse werden durch die nachfolgenden Beiträge von [Christoph Dörrenbächer](#) und [Heinz Tüselmann](#) mit Fallstudien und Studienergebnissen unterstützt. Englischsprachige Quellen wurden überwiegend vom Verfasser übersetzt. Teilweise wurde jedoch die Originalsprache bewusst beibehalten.

## 2 Dynamik von Fusionen und Übernahmen

### 2.1 Was sind Mergers and Acquisitions?

Am Anfang sollte die Klärung der Begriffe stehen. Doch wie sich zeigen wird, ist das alles andere als einfach. Bei einer *Fusion* (Merger) verschmelzen selbstständige Unternehmen zu einer neuen wirtschaftlichen und rechtlichen Einheit.

Beispielsweise entstand durch die Fusion von Fiat und Chrysler später die Fiat Chrysler Automobiles (FAC). Eine enge Definition von Merger of Equals ist, dass die Aktien beider Unternehmen im Verhältnis 50:50 ausgetauscht werden und dass in der neuen Unternehmensspitze beide Organisationen vertreten sind (Zaheer/Schomaker/Genc 2003, S. 186). In einer sehr weiten Definition sind Fusionen per se Mergers of Equals:

„A merger is a strategy, through which two firms agree their operations on a relatively coequal basis.“ (Hitt/Ireland/Hoskisson 2017, S. 207)

Bei einer *Übernahme* (Acquisition) behält das erworbene Unternehmen seine rechtliche Einheit (Legal Entity), wird aber einer einheitlichen Leitung unterstellt. Dies wird vermutet, wenn mehr als 50 Prozent der Anteile erworben werden.

Nach deutschem Rechtsverständnis entsteht dadurch nach §§ 15–18 AktG ein Konzern. Bei einem Erwerb von weniger als 50 Prozent liegt eine Minderheitsbeteiligung vor, keine Akquisition. International ist der Begriff Unternehmensgruppe (Group) üblich, der weniger strikt definiert ist. Volvo beispielsweise ist heute eine Einheit der chinesischen Unternehmensgruppe Geely. Auch Minderheitsbeteiligungen können dazugerechnet werden.

„Mergers & Acquisitions sind Transaktionen, die durch den Übergang von Leitungs- und Kontrollbefugnissen an Unternehmen auf andere Unternehmen gekennzeichnet sind.“ (Meckl 2014, S.71)

Diese Definition ist klar, dennoch sollte man genauer hinsehen. Die Begriffe werden nicht einheitlich verwendet und können deshalb für Irritationen sorgen. Beispielsweise ist eine Minderheitsbeteiligung keine Akquisition; Takeover bezeichnet nur den besonderen Fall einer feindlichen Übernahme; und bei der Fusionskontrolle geht es um die Kontrolle von *Unternehmenszusammenschlüssen*, ob nun als „echte“ Fusion oder als Übernahme. Auch die folgende Interpretation ist geeignet, sollte aber auch kritisch betrachtet werden:

„Unternehmenszusammenschlüsse (international als Mergers and Acquisitions – M&A bezeichnet) entstehen durch die Verbindung von bisher rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen zu größeren Wirtschaftseinheiten.“ (Wöhe/Döring/Brösel 2016, S.237)

Je nach Bindungsintensität entsteht danach eine *Konzentration*, bei der alle Funktionen der zusammengeschlossenen Unternehmen gemeinsam erfüllt werden, oder eine *Kooperation*, bei der nur einzelne Aktivitäten gemeinsam verfolgt werden.

Irreführend ist es aber, die Konzentration allein an rechtlichen Strukturen festzumachen (Wöhe/Döring/Brösel 2016, S.237f.) Konzentration entsteht durch *faktische Leitungs- und Machtstrukturen*. Neben Fusionen und Übernahmen entsteht eine Konzentration des Kapitals auch durch das gleichweise langsame *interne Wachstum*.

In gewisser Hinsicht wirken auch *Kooperationen* konzentrationsfördernd – und das nicht nur als Vorstufe einer Akquisition. Kooperationen beruhen auf freiwilligen Vereinbarungen zwischen den Beteiligten und werden auch als strategische Allianzen bezeichnet. Beispiele dafür sind die Allianzen von Fluggesellschaften.

Das Ergebnis sind Netzwerke zwischen freiwilliger Markttransaktion und hierarchischer Unterstellung. Vertragsbasierte Allianzen (Nonequity-based Alliances) wie beispielsweise Co-Marketing haben eine geringe Bindungsintensität, anders als die mit Eigenkapital unterlegten Allianzen (Equity-based Alliances) wie beispielsweise bei einem Joint Venture. Strategische Lieferantpartnerschaften etwa liegen in der Mitte (Peng 2017, S. 375).

Ein Netz von Partnerunternehmen, das geführt wird von einem Unternehmen, welches die Rolle einer strategischen Zentrale einnimmt, wird als *fokales Netzwerk* bezeichnet (vgl. Sydow/Möllering 2015). Toyota beispielsweise ist ein konzentriertes, quasi vertikal integriertes Unternehmen, das seine bedeutenden strategischen Partnerlieferanten wie Denso und Aisin Seiki führt, aber nicht konsolidiert (Müller 2009, S. 16 f.).

Bisher noch nicht ausreichend untersucht sind die Netzwerkeffekte einer Plattformstrategie, die Apple, Alphabet und Amazon an die Spitze der „World’s Most Admired Companies“ gebracht haben (Müller 2017, S. 186 ff.). Es geht hier um mehr als um eine akademische Diskussion. Fiat und Chrysler haben erst jahrelang in einer Allianz zusammengearbeitet, bis später daraus die Fiat Chrysler Company (FCC) entstand. Hätte Daimler dies auch versuchen sollen?

Im Rahmen eines weiten M&A-Begriffs sollten Allianzen und M&A als Alternativen externen Wachstums betrachtet werden (Peng 2017, S. 373 ff.). Allianzen werden auch deshalb vernachlässigt, weil Konzerne große M&A-Abteilungen haben, während hingegen über die geräuschlosen Allianzen weniger systematisch entschieden wird (Peng 2017, S. 392). Das Wachstum durch Minderheitsbeteiligungen und Cross-Shareholdings in Unternehmensnetzwerken wie beispielsweise im Fall von Toyota ist weniger auffällig. Die Schlussfolgerung lautet: Die Konzentration durch Unternehmensnetzwerke wird systematisch unterschätzt. Im vorliegenden Rahmen müssen wir diese Aspekte ausklammern.

Während sich die deutschsprachige Diskussion überwiegend um Fragen dreht, ob etwa ein Unternehmen seine rechtliche Selbständigkeit verliert, wählt die angelsächsische Literatur bereits früh einen *weiten M&A-Begriff* (Jansen 2016, S. 128 f.). Copeland und Weston (1988, S. 676) beispielsweise gehen davon aus, dass

„the traditional subject of M&A’s has expanded to include takeovers and related issues of corporate restructuring, corporate control, and changes in the ownership structure of firms“ (Copeland/Weston 1988, S. 676).

Damit wird unterstrichen, dass M&A-Projekte mit Restrukturierungen verbunden sind. Im vorliegenden Rahmen geht es allerdings nicht um eine de-

taillierte Darstellung der vielfältigen Formen, sondern nur um wesentliche Eckpunkte zum Thema.

## 2.2 Merkmale der M&A-Entwicklung

Die M&A-Bewegungen der letzten Jahre weisen einige charakteristische Merkmale auf:

- Mergers and Acquisitions treten in *Wellen* auf, wie das beeindruckende Wachstum der M&A-Transaktionen mit US-Teilnehmern seit Beginn des vergangenen Jahrhunderts zeigt. Die Entwicklung setzt sich dabei häufig auch in Modewellen durch, wie beispielsweise die Begeisterung für Konglomerate in den 1960–70er Jahren. Als Wellenphänomen haben M&A „maßgeblich zum Wandel und zur Restrukturierung von Industrien und ganzen Volkswirtschaften beigetragen“ (Lucks/Meckl 2015, S. 1).
- Der Anteil der *grenzüberschreitenden M&A* ist gewachsen. Im Jahr 2010 waren von allen M&A fast die Hälfte Cross-Border-Deals, 20 Jahre früher war es nur einer von sechs (vgl. The Economist 2014).
- So verbreitet die Bezeichnung „Mergers and Acquisitions“ (M&A) auch ist – gemessen an der Anzahl der Transaktionen dominieren die *Akquisitionen*. Nach einer älteren Untersuchung der Vereinten Nationen lag der Anteil der Cross-Border-Mergers über die 1990er Jahre bei unter 3 Prozent, etwa 80 Prozent waren vollständige oder mehrheitliche Übernahmen (UNCTAD 2000, S. 101). Nur wenige der Mergers and Acquisitions sind Mergers, also Fusionen.
- Noch geringer ist der Anteil der *Mergers of Equals*, auch schon deshalb, weil diese sich faktisch als Übernahmen entwickeln. Zwischen 1985 und 2001 wurden nur 45 von 90.480 europäischen M&A als solche gleichberechtigten Fusionen identifiziert und nur 100 von 108.879 M&A-Transaktionen in den USA. Das ist weniger als 0,1 Prozent (Zaheer/Schomaker/Genc 2003, S. 186). Es dominiert also die klassische Form der Konzernbildung durch Beteiligung und Übernahme.
- Es ist nicht nur das Volumen der größten grenzüberschreitenden M&A, das beeindruckt, es ist auch die damit verbundene *strategische und gesellschaftliche Bedeutung*, die dieser Transaktion zugemessen wird (vgl. [Tabelle 1](#)). Die Übernahme des amerikanischen Unternehmens Monsanto durch Bayer mit einem Transaktionsvolumen von 57 Milliarden Dollar nahm 2016 den Spitzenplatz ein. Auch die damals noch geplante Fusion von Linde Praxair bewegt sich in dieser Liga, wobei allerdings der Cha-

rakter der Transaktion in den Veröffentlichungen höchst unterschiedlich bewertet wird.

Nach UNCTAD-Darstellung (2017) ist es eine Übernahme von Linde durch Praxair; kommuniziert wurde ein „Merger of Equals“. In den Veröffentlichungen von Linde und Praxair wurde der angestrebte Unternehmenszusammenschluss im August 2017 als „business combination“ bezeichnet – ein Begriff der nach den US-amerikanischen Rechnungslegungsstandards (IFRS 3) die Form der Kontrolle des Geschäfts – Akquisition oder Fusion – offenlässt.

Rechtsformale Bewertungen reichen nicht aus, um M&A zu verstehen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht spielen bei Fusionen und Übernahmen wie auch bei Kooperationen die *Führungsfähigkeiten und Machtverhältnisse* eine

**Tabelle 1**

**Die größten grenzüberschreitenden M&A-Transaktionen zwischen entwickelten Ländern**

Zielunternehmen	Zielland	Käuferunternehmen	Herkunftsland Käufer	Transaktionssumme	Status
Monsanto	USA	Bayer	Deutschland	57 Mrd. €	ausstehend
Reynolds American	USA	British American Tobacco	UK	49 Mrd. €	ausstehend
Syngenta	Schweiz	China National Chemical	China	44 Mrd. €	ausstehend
Linde	Deutschland	Praxair	USA	35 Mrd. €	ausstehend
Baker Hughes	USA	GE Oil and Gas	UK	32 Mrd. €	ausstehend
ARM Holdings	UK	SoftBank Group	Japan	32 Mrd. €	beendet
Actelion Pharmaceuticals	Schweiz	Johnson & Johnson	USA	30 Mrd. €	ausstehend
Spectra Energy	VereiniUSA	Enbridge	Kanada	28 Mrd. €	beendet
Johnson Controls	USA	Ty International	Irland	23 Mrd. €	beendet
Sky	UK	21st Century Fox	USA	15 Mrd. €	ausstehend

Quelle: eigene Darstellung nach UNCTAD 2017, S. 78.

wichtigere Rolle als juristische Fragen. Die Grenzen zwischen Fusionen und Akquisitionen sind meist fließend:

„Behält innerhalb einer Fusion ein Partner (deutlich) die Oberhand, so liegt aus betriebswirtschaftlicher Sicht eher eine Akquisition und weniger eine Fusion vor. Die Gründe, warum einer der Partner die Oberhand behält, können dabei vielfältig sei; es kann sich beispielsweise um Größenunterschiede [...] und Rentabilitätsunterschiede, aber auch um persönliche Motive (z. B. Machtstreben von Managern) handeln.“ (Kutschker/Schmid 2005, S. 888)

Deshalb ist im Folgenden vereinfachend auch von Akquisitionen die Rede, wenn es auf diesen Unterschied nicht ankommt.

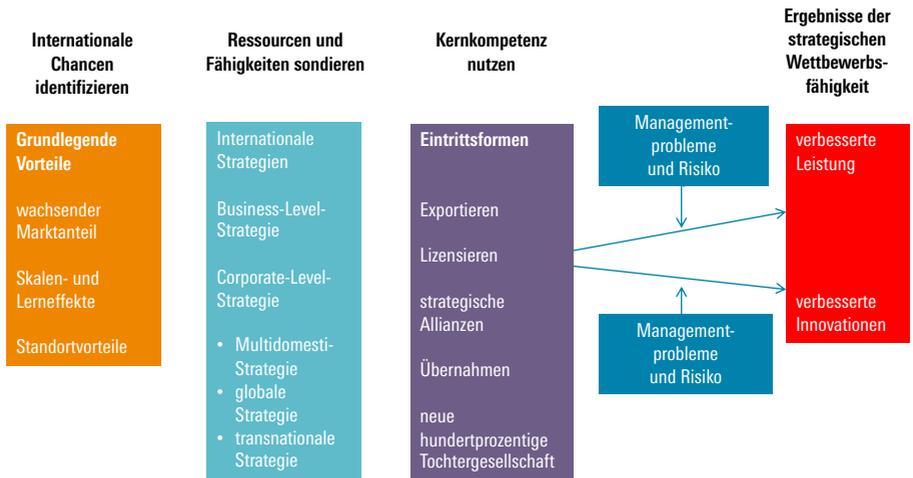
### 3 Chancen und Risiken von Cross-Border-M&A

#### 3.1 M&A als internationale Eintrittsstrategie

In Prozessmodellen der Internationalisierung von Unternehmen werden Akquisitionen als Eintrittsformen (Modes of Entry) im Ausland durch externes Wachstum eingeordnet (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1

#### Prozessmodell der Internationalisierung



Quelle: eigene Darstellung nach Hitt/Ireland/Hoskisson 2017, S. 239.

*Wachstum* im Ausland ist grundsätzlich belastet mit der Bürde des Fremden (Liability of Foreignness):

„Mit wachsender internationaler Diversifikation steigen die Anforderungen an die Koordination: Sprachen, Kulturen, politische Regimes, Logistikkosten und andere Unterschiede erschweren den Einstieg.“ (Müller 2017, S.323)

Aber kulturelle Unterschiede bieten nicht nur Risiken, sondern auch Chancen. So ergab eine Untersuchung von Morosini, Shane und Singh bereits 1998:

„[...] national cultural distance enhances cross-border acquisition performance by providing access to the target's and/or the acquirers diverse set of routines and repertoires embedded in national culture.“ (Morosini/Shane/Singh 1998, S.137)

Vorteile entstehen vor allem aus größeren Märkten, aus Mengen- und Lernvorteilen sowie aus Standortvorteilen. Auch international kann die Strategie auf Standardisierung oder Differenzierung bzw. auf deren Mix als Hybridstrategie setzen. *Eintrittsformen* sind der Export von Waren und Dienstleistungen, strategische Allianzen sowie Akquisitionen und der eigene Aufbau von Tochtergesellschaften.

Etwa in dieser Reihenfolge nehmen auch Komplexität und Koordinationsaufwand zu und damit die Anforderungen, die damit verbundenen *Risiken* und Probleme zu managen. Dabei weisen *Direktinvestitionen* das größte *Kapitalrisiko* im Ausland auf.

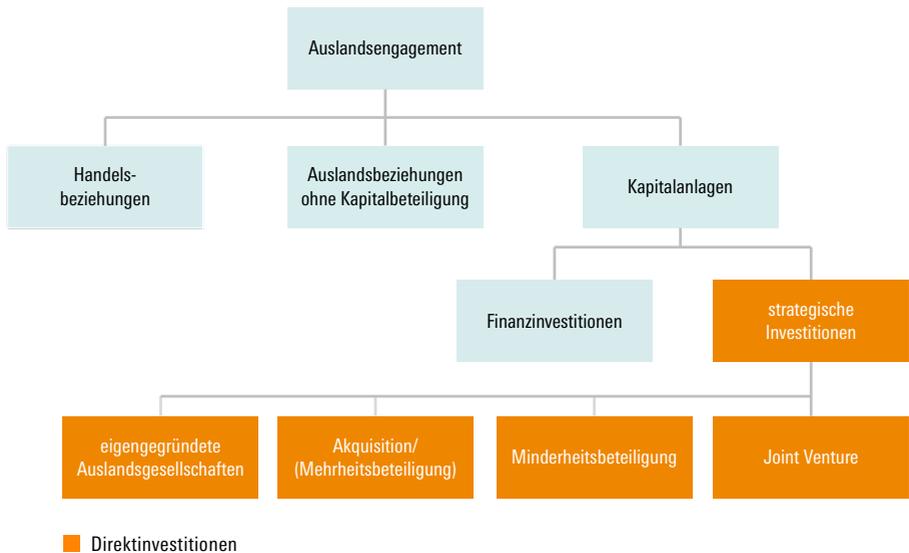
„Durch den Transfer von Kapital stellen Direktinvestitionen die ausländische Marktbearbeitungsform mit der stärksten Bindung und entsprechend auch mit dem höchsten Risiko dar.“ (Meckl 2014, S.66)

Wie [Abbildung 2](#) zeigt, unterscheiden sich Direktinvestitionen von Finanzinvestitionen als Kapitalanlage im Ausland. Neben M&A gehören auch eigengegründete Auslandsgesellschaften, Kooperationen in der Form von Joint Ventures und Minderheitsbeteiligungen zu diesen strategischen Investitionen.

Im Wachstum der Direktinvestitionen zeigt sich die steigende Bedeutung dieser Eintrittsformen internationaler Strategien von Unternehmen mit der Folge der zunehmenden Verflechtung der Volkswirtschaften (Globalisierung). Sie entwickelt sich aber auch durch Handelsbeziehungen und Kooperationen (Allianzen) ohne Kapitalbeteiligung.

Die übliche Orientierung an Direktinvestitionen unterschätzt damit systematisch den Grad der internationalen Verflechtung. *Multinationale Unternehmen* entstehen nicht nur durch Direktinvestitionen, sondern auch, wie

## Formen des Auslandsengagements



Quelle: eigene Darstellung nach Meckl 2014, S. 65.

am Beispiel von Toyota angedeutet, durch die „weicheren“ Formen strategischer Netzwerke.

Mit der Globalisierung sind seit den 1980er Jahren neue Geschäftsmodelle entstanden, wobei Erfolgspotenziale nicht nur im Wachstum mit alten und neuen Geschäften, sondern auch im Rückzug auf das Kerngeschäft und im Outsourcing gesehen werden. Die Folge sind *Restrukturierungsmaßnahmen*, auch schon durch Akquisitionen:

„Globalization has made global strategies more attractive. Yet how can companies formerly diversified in a local or regional market develop a global strategy? The answer is, in part, that acquisitions and divestments, the sale of business units, are often closely related.“ (Peng/Meyer 2016, S. 408)

Wie der Arbeitskreis Organisation der renommierten Schmalenbach-Gesellschaft bereits 1994 feststellte, sind Restrukturierungsmaßnahmen besonders konfliktträchtig und es besteht „die Gefahr von Übertreibungen“ (Frese/Maly

1994, S. 643). Dabei besteht das *Risiko für Arbeitnehmer* darin, dass sie Nachteile für ihr Arbeitsverhältnis hinnehmen müssen, welches die Grundlage ihrer wirtschaftlichen Existenz ist. Nicht immer wird erkannt, dass zur erfolgreichen Unternehmensführung die Berücksichtigung der relevanten Interessengruppen (Stakeholder) gehört:

„Der Erfolg von Restrukturierungen ist in entscheidendem Maße davon abhängig, dass die geplanten Änderungen in vollem Umfang von den Interessenvertretungen der Mitarbeiter – in erster Linie vom Betriebsrat – mitgetragen werden.“ (Frese/Maly 1994, S. 625)

### 3.2 Motive und Hindernisse von Akquisitionen

Im vorliegenden Rahmen geht es um *Chancen und Risiken grenzüberschreitender Mergers of Equals* als Spezialfall von M&A. Es fällt vergleichsweise leicht, diese praktisch als bloße Camouflage und wenig lebensfähig, als bloße Einstiegsform für eine Übernahme zu kennzeichnen.

Zum besseren Verständnis sollte am Anfang eine allgemeinere Frage stehen: Wenn die meisten M&A scheitern (vgl. Lucks/Meckl 2015, Siegel/Simons 2010, Valentini 2012) – warum sind sie dennoch so beliebt? Was sind die Motive und die Risiken dieser Akquisitionen? Wie lassen sich diese begrenzen? Erst danach werden im Folgenden zusätzlich die Besonderheiten von Cross-Border-M&A und grenzüberschreitenden Mergers of Equals diskutiert. Kooperationen (Allianzen) werden nur als Alternative angesprochen, aber nicht analysiert. Es bringt herzlich wenig, Mergers of Equals für sich und außerhalb dieses Zusammenhangs verstehen zu wollen.

Ein erster Überblick zu den Vor- und Nachteilen externen Wachstums durch *grenzüberschreitende M&A* findet sich bei Meckl (2014, S. 72f.). Zu den *Vorteilen* gehören

- der schnelle Zugriff auf die Ressourcen des gekauften Unternehmens und damit schneller Zugang zum Auslandsmarkt,
- das geringere Risiko eines Scheiterns des Markteintritts, weil ein etabliertes Geschäft übernommen wird,
- der Auftritt im ausländischen Markt als inländisches Unternehmen.

Dem stehen folgende *Nachteile* gegenüber:

- Regelmäßig ist beim Kaufpreis eine Übernahmeprämie zu zahlen, die mehr als 30 Prozent betragen kann und durch Synergien ausgeglichen werden muss.

- Erhebliche Risiken bei der Integration des gekauften Unternehmens: Misserfolgsquoten von bis zu 50 Prozent sind keine Seltenheit. Widerstände gegen die Integration und eine soziokulturell begründete Ablehnung behindern eine Realisierung der genannten Vorteile.

Allerdings ist diese Darstellung keineswegs ausreichend, um wirkliche Akquisitionen zu verstehen. Zunächst lässt sich die Liste erweitern um *Motive*, die für jede Akquisition angeführt werden: mehr Marktmacht, Eintrittsbarrieren überwinden, weniger Kosten und Risiken als bei der eigenen Produktentwicklung, mehr Diversifikation, Erweiterung des Wettbewerbsfeldes, neue Fähigkeiten lernen und entwickeln (Hitt/Ireland/Hoskisson 2017, S. 208 ff.). Hinzu kommen weitere Motive wie die Vermeidung von Steuern oder die Umgehung der Mitbestimmung.

Zu jedem dieser Gründe lassen sich auch Probleme benennen. Beispielsweise galt bis in die 1990er Jahre Diversifikation als Erfolgsrezept. Dieses wurde später abgelöst von der „Konzentration auf das Kerngeschäft“, einer Strategie, deren Grenzen sich heute zeigen. Neue Mischkonzerne, wie Alphabet, Amazon und Apple beispielsweise, diversifizieren wieder, vor allem in verwandte Branchen. Es lohnt sich also, systematischer in das Thema einzusteigen.

Unternehmensstrategien werden durch das Spannungsfeld von *Reaktionsfähigkeit versus Synergie* geprägt. Synergieeffekte fördern die Perspektive der integrierten Organisation, während für Reaktionsfähigkeit ein Portfolio von lose verbundenen Einheiten spricht, wie es sich in Holdingkonzernen, in Allianzen bis hin zu Marktbeziehungen findet (De Wit 2017, S. 240 ff.; Müller 2017, S. 143 ff.).

Akquisitionen werden beeinflusst durch die institutionellen Rahmenbedingungen und durch Unternehmensstrategien. Drei wesentliche Gründe werden für Akquisitionen angeführt (vgl. [Tabelle 2](#)):

- Synergiemotive
- Hybrismotive
- Managermotive (Peng 2017, S. 388 ff.).

Formale institutionelle Rahmenbedingungen sowie informelle Normen beeinflussen die Suche nach *Synergien*. Das Wachstum im Inland stößt auf Grenzen, wenn Wettbewerbsbeschränkungen erwartet werden. Handels- und Investitionsschranken sind langfristig gefallen.

Der Anstieg der grenzüberschreitenden M&A ist also kein Zufall. Er lässt sich auch aus der unternehmensstrategischen Perspektive erklären. Der Aus-

### Motive für Akquisitionen

	<b>institutionelle Rahmenbedingungen</b>	<b>Unternehmensstrategien</b>
Synergiemotive	– als Antwort auf formale Beschränkungen und Veränderungen	– Nutzung gemeinsamer Ressourcen – Integration der Wertkette – Abstimmung der Positionen beim Produktangebot – Vorteile des Verbunds an sich (Management, Finanz- und Marktmachtsynergien)
Hybrismotive	– Herdenverhalten: Normen und M&A-Moden nachjagen	– Manager überschätzen ihre Fähigkeiten
Managermotive	– Eigeninteressen wie der Aufbau von Imperien	–

Quelle: eigene Darstellung nach Peng 2017, S. 388, und Müller 2017, S. 152 f.

bau der Managementfähigkeit, mehr Marktmacht und Größenvorteile sowie der Zugang zu komplementären Ressourcen führt zu Synergien; entweder durch Kosteneinsparung bei Überlappung oder durch Komplementarität. Dies ist die Grundlage für neue Geschäftsmodelle (vgl. Christensen et al. 2011).

Herdenverhalten und Selbstüberschätzung des Managements fördern (unbewusste) *Hybrismotive*. Wie gezeigt, laufen M&A-Bewegungen in Wellen ab, Modemotive spielen dabei eine Rolle. Dabei besteht die Gefahr, dass Manager ihre Fähigkeiten überschätzen.

Zu den *Managementmotiven* gehören Eigeninteressen im Streben nach Macht, Ansehen und Geld. Malmendier/Tate (2008) fanden heraus, dass CEOs mit zu viel Selbstvertrauen – gemessen dadurch, wie stark sie in ihre Firma investiert sind und wie sie in der Presse wahrgenommen werden – ihre Fähigkeit, Einnahmen und Gewinne zu erzielen, überschätzen. Sie zahlen deshalb mehr für die Firmen, die sie übernehmen wollen und vollziehen Fusionen, die Wert zerstören.

Die Wahrscheinlichkeit ist 65 Prozent höher, eine Fusion zu vollziehen, wenn der Vorstandsvorsitzende seine Fähigkeiten überaus hoch einschätzt. Der Effekt ist am stärksten, wenn die Fusion das Geschäft der Firma diversifi-

ziert und keine externe Finanzierung nötig ist. Auch die Marktreaktion ist deutlich negativer, wenn ein äußerst selbstbewusster Chef eine Fusion vollzieht.

Der Suche nach Synergien steht ein möglicher Verlust an Reaktionsfähigkeit gegenüber. Als Beispiel dafür gilt der ITT-Konzern der 1960er Jahre, damals der größte Mischkonzern der Geschichte. Über 300 Unternehmen wurden aufgekauft in den Branchen Versicherung, Autovermietung, Hotel bis hin zur Satellitenkommunikation mit dem Ziel der Größe und Risikostreuung.

Erst später stellte sich heraus, dass dieses unverbundene Konglomerat nicht mehr zu führen war. Wird hingegen argumentiert, dass Akquisitionen überwiegend scheitern, geht es eher um die unmittelbaren Auswirkungen.

In der *Phase vor der Akquisition* entstehen Probleme aus der Selbstüberschätzung und/oder den Eigeninteressen des Managements. Der mögliche Partner wird vor der Akquisition nicht ausreichend geprüft und die Strategien passen nicht zueinander (Strategic Fit). Die Folge ist, dass der Erwerber zu viel für das falsche Objekt zahlt und die erwarteten Synergievorteile nicht eintreten (Synergiefalle).

Besondere Probleme treten bei grenzüberschreitenden M&A auf (vgl. [Tabelle 3](#)). Die mangelnde Vertrautheit mit fremden Kulturen, institutionellen Rahmenbedingungen und Geschäftssystemen sowie politische Vorbehalte ge-

Tabelle 3

### Symptome des Scheiterns von Akquisitionen

	<b>Probleme bei allen M&amp;A-Transaktionen</b>	<b>Probleme bei grenzüberschreitenden M&amp;A-Transaktionen</b>
Phase vor dem Verkauf: zu hoher Kaufpreis	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Manager überschätzen die Fähigkeit des Kaufobjekts, einen Wert zu schaffen</li> <li>– unzureichendes Screening vor der Akquisition</li> <li>– schlechter strategischer Fit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mangelnde Vertrautheit mit fremden Kulturen</li> <li>– unzureichende Menge an adäquaten (Vergleichs-)Kaufobjekten</li> <li>– nationalistische Bedenken gegen ausländische Übernahmen (politische und mediale Ebene)</li> </ul>
Phase nach der Akquisition: Integrationsfehler	<ul style="list-style-type: none"> <li>– schlechter organisatorischer Fit</li> <li>– Nichtbeachtung der Bedenken von Stakeholdern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zusammenstöße von Organisationskulturen, die durch Zusammenstöße nationaler Kulturen verstärkt werden</li> <li>– nationalistische Bedenken gegen ausländische Übernahmen (Unternehmens- und Arbeitnehmerebene)</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung nach Peng 2017, S. 389.

genüber Übernahmen aus dem Ausland gehören dazu (vgl. [Praxisbeispiel Daimler-Chrysler-Merger](#)). Insbesondere bei Akquisitionen zwischen liberalen Marktwirtschaften (z. B. USA) und koordinierten Marktwirtschaften (z. B. Kontinentaleuropa) ist dies eine besondere Herausforderung, wie die nachfolgenden Beiträge von [Christoph Dörrenbächer](#) und [Heinz Tüselmann](#) zeigen.

### **Praxisbeispiel: Daimler-Chrysler-Merger – Clash of Cultures**

Nach dem formalen Zusammenschluss von Daimler und Chrysler Ende der 1990er Jahre gab es eine Debatte zwischen sieben Topmanagern in der aus Amerikanern und Deutschen gebildeten Unternehmensspitze, warum man es immer noch mit zwei getrennten Organisationen zu tun habe, einer Deutschen und einer Amerikanischen. Ein Grund waren die unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Chrysler bewegte sich im kostengünstigen Marktsegment, während Daimler in der Oberklasse positioniert war. Entsprechend unterschiedlich waren die Prozesse- und Verhaltensweisen. Auch die Landeskulturen waren relevant:

*„The Americans pictured their German counterparts as ‚running around with steel helmets and always saying ‚Yes, General‘. The Germans pictured the Americans as ‚cowboys – always shooting from the hip‘.“ (vgl. Hitt/Ireland/Hoskisson 2000, S. 187)*

Politische und kulturelle Probleme spielten bei diesem wohl bekanntesten Fallbeispiel für das Scheitern eines Mergers of Equals eine erhebliche Rolle.

Im Kontrast dazu steht, dass nach dem ehemaligen Daimler-Manager Eckhard Cordes keine der Pre-Merger-Fragen, die mit Chrysler diskutiert wurden, einen expliziten grenzüberschreitenden Gegenstand hatten (vgl. *The Economist* 2000).

Daimler bekam die finanziellen Folgen seines gescheiterten Mergers of Equals mit Chrysler zu spüren. 1998 zahlte Daimler 40 Milliarden Dollar, einen Premiumaufschlag von 40 Prozent über den Marktwert, um Chrysler faktisch zu übernehmen.

*„Daimler-Benz’ willingness to pay such a high premium was indicative of (1) strong managerial capabilities to derive synergy, (2) high levels of hubris, (3) significant managerial self-interests, or (4) all of the above. As it turned out, by the time Chrysler was sold out in 2007, it only fetched US \$ 8,5 billion, destroying four fifths of the value.“ (Peng 2017, S. 390)*

Nicht nur DaimlerChrysler, auch die Münchener Rück und Lufthansa haben Milliarden in den USA verloren. Warum bereiten transatlantische Fusionen besondere Probleme? Ein Grund ist die unterschiedliche Personalführung:

„Verhandlungen im Vorfeld einer Entscheidung, die gemeinsam mit der Mitarbeitervertretung durchgezogen werden, sind in den USA kaum bekannt. Dort gilt es eher, die im Management beschlossenen Maßnahmen kompromisslos durchzusetzen. Der deutsche Manager hat damit regelmäßig Schwierigkeiten – genauso wie der US-Amerikaner mit der permanenten Konsensbildung.“ (vgl. Eberle 2007, S. 3)

In der *Phase nach der Akquisition* wird es zum zentralen Problem, wenn die Organisationen sich schlecht integrieren lassen und die Bedenken und Interessen der Anspruchsgruppen nicht berücksichtigt werden (vgl. [Abbildung 3](#)).

Viele *Integrationsprobleme* stellen sich erst in der Phase nach der Akquisition heraus. *Mergers of Equals* mögen sich vielversprechend anhören, aber die Integration kann schrecklich werden. Ergänzend zum „Strategic Fit“ kommt es auf den „Organizational Fit“ an (vgl. Peng 2017, Allatta/Singh 2011, Brannen/Peterson 2009, Chung/Du/Choi 2014). Dieser aber wird häufig vernachlässigt. Eine Studie von Grubb/Lamb (2000, S. 14) kommt zu dem Ergebnis, dass 80 Prozent aller Erwerber den organisatorischen Fit im Rahmen ihrer Prüfung vor dem Deal (Due Diligence) nicht ausreichend analysieren.

Abbildung 3

### Anspruchsgruppen bei Mergers & Acquisitions



Quelle: eigene Darstellung nach Peng 2017, S. 390.

In Cross-Border-M&A potenzieren sich die Integrationsprobleme nicht nur, weil Komplexität und Distanz höher sind, sondern weil es zu einem „Clash of Cultures“ kommen kann, wenn neben den Organisationskulturen auch die Nationalkulturen aufeinanderprallen (vgl. Malhotra/Gaur 2014, Reus/Lamont 2009).

Auch um einen Clash of Cultures zu vermeiden, wird die Figur des Mergers of Equals aus taktischen Gründen gewählt. Nicht nur bei der Daimler-Chrysler-Fusion, sondern auch im Siemens-Westingshouse-Fall wurde anfangs unter „falscher Flagge“ gefahren, obwohl Insidern bereits klar war, dass es auf eine Übernahme hinausläuft (Lucks/Meckl 2015, S.212).

„Insgesamt zeigt sich sehr häufig, dass solche Konstrukte sehr instabil sind und Wert vernichten. Unklare Führungskonstellationen und machtpolitische Querelen verhindern oft eine effiziente Integration.“ (Dryander 2013, S. 24)

Außerdem ist es möglich, dass durch die Phrase der Gleichrangigkeit die *Probleme der Integration* verstärkt werden, wie Zaheer/Schomaker/Genc hervorheben:

„We also suggest that the framing of a merger as one of ‚equals‘ is itself likely to reinforce existing organizational identities by setting up an expectation of strict equality in all aspects of the merger.“ (Zaheer/Schomaker/Genc 2003, S.185)

Ähnlich argumentieren Very/Metais/Horquet (2012), wonach sich die Trauer über den Verlust der bisherigen Organisation bei einem Merger of Equals über die gesamte Integrationsphase erstreckt, während diese beim extremen Gegenteil einer feindlichen Übernahme mit dem Deal „beerdigt“ werde. Eine empirische Überprüfung für diese Annahme steht jedoch noch aus. Aber angesichts dieser Risiken sollte man darauf vorbereitet sein, dass ein als gleichberechtigt deklarerter Zusammenschluss auf eine Übernahme hinausläuft. Das wird im Folgenden weiter ausgeführt.

## 4 Gestaltung des Zusammenschlusses

### 4.1 Kernpunkte des Integrationskonzeptes

Festzuhalten ist, dass ein Merger of Equals nicht allein von den Rechtsstrukturen her zu interpretieren oder aus der paritätischen Zusammensetzung der Führungsgremien abzulesen ist, sondern nach den faktischen Leitungs- und

Machtstrukturen bewertet werden sollte. Drei Varianten eines *Merger-Konzeptes* sind in Anlehnung an Schmidt (2001) denkbar:

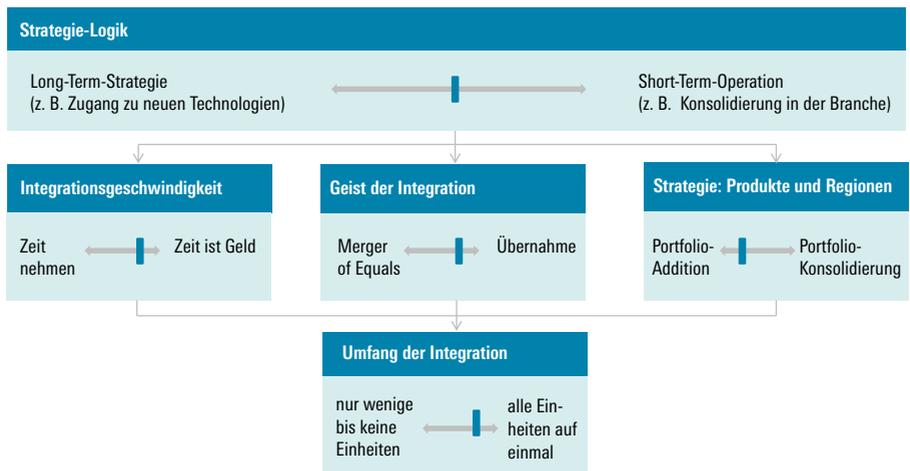
- *echter Merger of Equals*: vollständige Beibehaltung der strategischen, organisatorischen und personellen Konzepte der Merger-Partner;
- *faktische Übernahme*: Ausrichtung an einem der Fusionspartner;
- *grundsätzliche Neugestaltung*.

Dabei kann die vertraglich festgelegte Parität oft auf Dauer nicht aufrechterhalten werden. Fallbeispiele von anfänglich als Merger of Equals deklarierten Zusammenschlüssen (wie DaimlerChrysler, ThyssenKrupp, Deutsche Bank Bankers Trust etc.) belegen dies. Für den Erfolg eines Zusammenschlusses ist aber entscheidend, ob die strategischen, organisatorischen und personellen Ziele und Maßnahmen des Merger-Konzeptes umgesetzt werden können.

Je nach der strategischen Logik des Zusammenschlusses lassen sich die wesentlichen Eckpunkte des Implementierungspfades festhalten (Lucks/Meckl 2015, S. 212). Zunächst ist festzuhalten, dass sich der „Spirit of Integration“ zwischen den beiden Polen des Mergers of Equals und einem Takeover bewegt (vgl. [Abbildung 4](#)). Weitere Stellhebel des Integrationskonzeptes sind

Abbildung 4

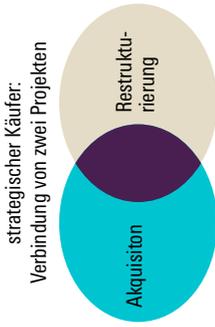
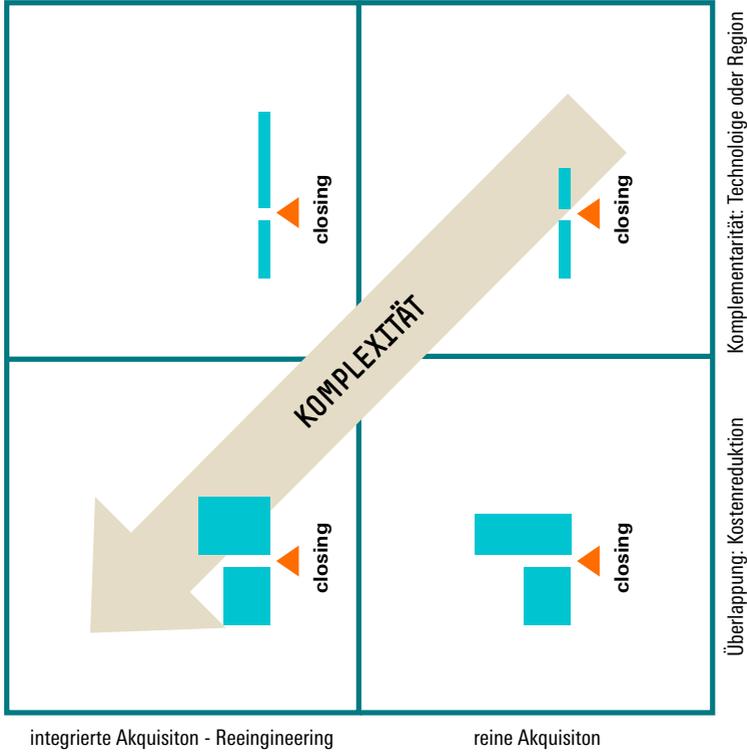
### Von der strategischen Logik zur Implementierung



Quelle: eigene Darstellung nach Lucks/Meckl 2015, S. 212.

Abbildung 5

Grundsätzliche M&A-Projektmodelle



Quelle: eigene Darstellung nach Lucks/Meckl 2015, S. 215.

die Geschwindigkeit der Integration, die Diversifikationsstrategie sowie der Umfang der Integration.

Die für die Integration benötigte Zeit und Kapazitäten hängen vom Typ des M&A-Projektes ab. Zu unterscheiden ist, ob es um eine komplexe integrierte Akquisition mit anschließender Restrukturierung geht oder nur um eine Akquisition mit geringer Integrationstiefe. Außerdem ist bei den Maßnahmen zu unterscheiden, ob eine Kostensenkung im Vordergrund steht oder die wechselseitige Ergänzung bei der Technologie bzw. Region (vgl. [Abbildung 5](#)).

Entsprechend variiert auch der Kapazitätsbedarf für das interne *M&A-Team*. Nach Trichterborn/zu Knyphausen-Aufseß/Schweizer (2016) ist bei M&A-Aktivitäten ein zentral aufgehängtes Team, das den Übernahmeprozess von Anfang bis Ende begleitet, erfolgreicher als mehrere Abteilungen, die sich die Arbeit teilen. Externe Berater seien dabei nur begrenzt hilfreich: „Machen und Abhauen“ sei die Devise statt „Machen und Ausbaden“.

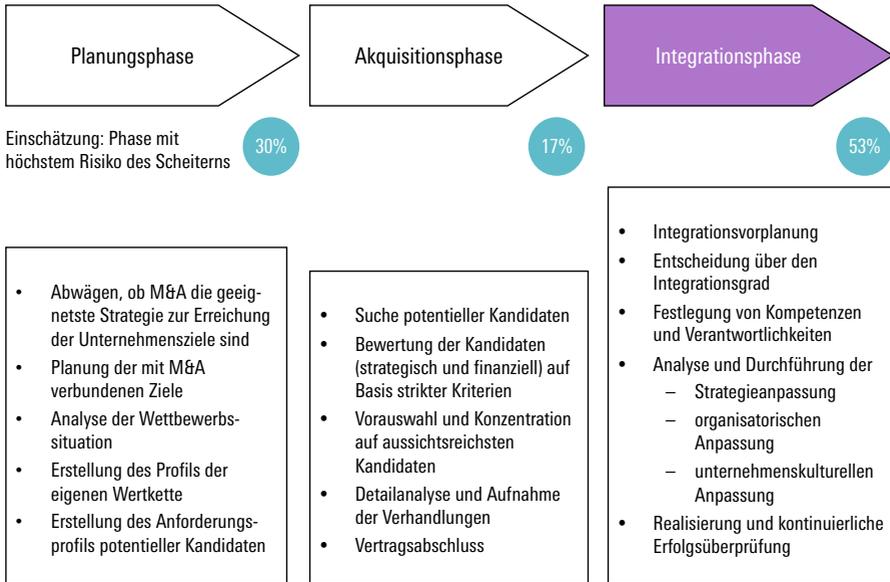
Bei transatlantischen Mergers of Equals ist es üblich, ein paritätisch besetztes Integrationsteam einzusetzen. Aber wie der Fall DaimlerChrysler zeigt, kann auch ein professionell wirkendes Integrationsmanagement die Fehler bei der strategischen Ausrichtung und bei der Partnerwahl nicht beheben.

Eine detaillierte Beschreibung der Kernprozesse einer M&A-Transaktion (vgl. u. a. Lucks/Meckl 2015; Jansen 2016) kann hier nicht erfolgen. Vielmehr werden im Folgenden einige Kernpunkte insbesondere im Hinblick auf die humanen Aspekte hervorgehoben. Für eine *gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung*, wie sie etwa der deutsche Corporate Governance Kodex fordert, kommt es bei der Gestaltung eines M&A-Prozesses darauf an, sowohl vor als auch nach der Akquisition die Chancen zu verbessern und die Risiken zu begrenzen. Herkömmlich wird, das zeigt eine Auswertung älterer Literatur zum Thema, erst in der Integrationsphase Wert auf die strategische, organisatorisch-kulturelle und wohl auch personelle Anpassung gelegt (vgl. [Abbildung 6](#)).

Das mit Abstand höchste Risiko eines Zusammenschlusses besteht in der Integrationsphase, also nachdem die Verträge unterschrieben sind. In der vorhergehenden Planungs- und Akquisitionsphase werden finanzielle und rechtliche Gegebenheiten ausgiebig geprüft, aber eine Customer-, Cultural- oder Human-Resources-Due-Diligence dürfte auch heute noch die Ausnahme sein.

Dabei bietet gerade das Personalmanagement bei Zusammenschlüssen genügend Fallstricke, dazu gehören vor allem: schlechte Führung, Stake-

## Phasen des M&amp;A-Prozesses



Anmerkung: Prozentangaben laut A. T. Kearney Global PMI Survey: „Welche Phase beinhaltet das höchste Risiko des Scheiterns?“

Quelle: eigene Darstellung nach Clever 1993; A. T. Kearney 1998; Habeck/Kröger/Träm 2000.

holder im Dunkeln tappen lassen, kein Plan, um die Schlüsseltalente zu halten, sich nur mit sich selbst beschäftigen und die kulturellen Unterschiede vernachlässigen.

Hingegen ist nach aktuellen Darstellungen bereits vor der Akquisition im Due-Diligence-Verfahren nicht nur der strategische, sondern auch der organisatorische Fit gewissenhaft zu prüfen. Vor und insbesondere nach der Akquisition geht es darum, die Ansprüche der vielfältigen Stakeholder zu adressieren, insbesondere aber auf den Widerstand der Menschen, deren Arbeitsbedingungen und/oder deren Macht gefährdet ist, vorbereitet zu sein (Peng 2017, S.394; vgl. Tabelle 4). Denn Akquisition und Restrukturierung gehen regelmäßig Hand in Hand, was sich allerdings oft erst in der Integrationsphase zeigt.

### Chancen bei M&A-Prozessen erhöhen

Bereiche	Verhaltensregeln
Phase vor der Akquisition	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zahlen Sie nicht zu viel für Ziele und vermeiden Sie einen Bieterkrieg, wenn die Prämien zu hoch sind.</li> <li>– Führen Sie eine Due-Diligence-Prüfung durch, die sowohl den strategischen als auch den organisatorischen Fit betrifft.</li> </ul>
Phase nach der Akquisition	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gehen Sie auf die Anliegen ihrer Stakeholder ein und versuchen Sie, die besten Talente zu halten.</li> <li>– Seien Sie bereit, mit Blockaden umzugehen, die von Menschen verursacht werden, deren Arbeitsplätze und Macht gefährdet sein können.</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung nach Peng 2017, S. 393.

## 4.2 Akquisition und Restrukturierung: Auf den Menschen kommt es an

„Der Erfolg der meisten Akquisitionen hängt nicht am Geld, sondern an den Menschen“, argumentieren Harding/Rouse (2007, S.124) und empfehlen eine „Human Due Diligence“ vor dem Deal. Dabei ist es hilfreich, den M&A-Prozess nicht nur aus Sicht der Unternehmensführung, sondern auch aus der Perspektive des einzelnen Beschäftigten zu sehen (Marks/Mirvis/Ashkenas 2017).

Nicht zufällig beginnt eine oft zitierte amerikanische Veröffentlichung mit dem Titel „The Human Side of Mergers and Acquisitions“ von Buono/Bowditch (1989) mit der drastischen Schilderung eines Einzelschicksals nach einer Akquisition mit nachfolgender Restrukturierung und Verlust des Arbeitsplatzes. Weniger dramatisch sind die Berichte und Analysen zu M&A-Prozessen in Deutschland.

Warum ist das so? Bevor wir versuchen, darauf eine Antwort zu geben, sei auf das bereits angerissene Phänomen zurückgekommen, dass Akquisitionen häufig von Restrukturierungen begleitet werden, wodurch die Herausforderung, den Wandel zu gestalten, nicht kleiner wird.

Der sogenannte Zwang zur Größe gilt traditionell als mächtigste Triebfeder für Fusionen und Übernahmen. Sie sind Formen, durch welche die Grenzen des internen Wachstums überwunden werden können. Seit den 1990er

Jahren zeigt sich jedoch ein neuer Trend. Neben den Zusammenschluss tritt die Spaltung von Unternehmen, neben die Vergrößerung die Verkleinerung, neben das Wachstum die *Restrukturierung*.

Ganze Bereiche werden eingestellt, verlagert, verkauft oder aber ausgliedert und fremdvergeben: Konzentration auf das Kerngeschäft! lautete die gängige Begründung für diese veränderte Unternehmensstrategie vor dem Hintergrund der Globalisierung. Die Restrukturierungswelle begann in den Vereinigten Staaten. Anfang der 1990er Jahre haben Unternehmen wie General Motors und IBM die Zahl ihrer Mitarbeiter um die Hälfte reduziert, obwohl sie damals nicht ums Überleben kämpften. Andere wie etwa Nike, weltweit größter Anbieter von Sportschuhen, besitzen von vornherein keine eigenen Produktionskapazitäten mehr und setzten auf Kooperation und Netzwerke. Weniger dramatisch verlief die Entwicklung in Westeuropa, insbesondere in Deutschland.

Aber auch hier sind Übernahme und Spaltung von Unternehmen, Ausgliederung und Kooperation häufig Ausdruck eines Wechsels der Unternehmensstrategie. Es begann damit, dass auch deutsche Traditionsunternehmen wie Preussag, Hoechst und Mannesmann nicht mehr wiederzuerkennen waren.

So hat sich das Bergbau- und Stahlunternehmen Preussag zum größten europäischen Touristikanbieter gewandelt. Mannesmann, früher bekannter Stahlröhrenhersteller, galt lange als Beispiel erfolgreicher Diversifizierung – dann aber wurde der Konzern nach der feindlich-freundlichen Übernahme durch Vodafone Airtouche gekauft und zerlegt.

Vodafone wollte nur die Sparte Telekommunikation und trennte sich von allen traditionellen Geschäftsfeldern. Diversifiziertes Wachstum prägte noch bis 1990 das Frankfurter Chemie- und Pharmaunternehmen Hoechst. Doch nach dem Merger of Equals mit dem französischen Unternehmen Rhône-Poulenc unter dem neuen Namen Aventis und der später feindlichen Übernahme durch Sanofi wurde daraus mit Hilfe des Staates ein französisches Pharmaunternehmen. M&A sind so gesehen Maßnahmen zur Restrukturierung etablierter Großunternehmen ([vgl. Praxisbeispiel Aventis](#)).

### **Praxisbeispiel: Aventis – Aufstieg und Fall eines Mergers of Equals**

Am Anfang stand eine Vision. In dem Dokumentarfilm „Schocktherapie – Wie die Hoechst-Manager ihren Konzern zerschlugen“ (ARD/Erstausstrahlung 12.1.2000) gibt es eine Szene, in welcher der ehemalige Vorstandsvorsitzende von Hoechst, Jürgen Dormann, und sein Mitspie-

ler von Rhône-Poulenc, René Fourtou, bekennen, dass ihre Freundschaft zur Entstehung des europäischen Pharmaunternehmens Aventis maßgeblich beigetragen habe: „Wir haben uns kennengelernt, wir haben uns lieben gelernt, wir haben geheiratet und werden Kinder zeugen“, scherzen sie.

Der Film zeigt weiter, wie Werner Bischoff, Vorstandsmitglied der deutschen Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), im Bus unterwegs ist nach Straßburg, zu seinen französischen Kollegen, um zu beraten, wie mit der neuen Lage umzugehen ist.

Er zeigt Proteste der Belegschaft, zeigt wie Arbeitnehmervertreter auf dem Verhandlungsweg zu einer Lösung beitragen; und er zeigt auch turbulente Versammlungen der Aktionäre in Deutschland. Es ist offenkundig, dass die Handelnden der drei Zentren der Willensbildung – Anteilseigner, Management und Arbeitnehmervertretung – Führungsaufgaben übernehmen, wenngleich von unterschiedlicher Art und Einfluss.

Der Verlauf von Mergers of Equals wird begleitet von Restrukturierungen. Wie fing es an? Die Hoechst AG in Frankfurt am Main war eines der drei größten Chemie- und Pharmaunternehmen Deutschlands. Anfang der 1990er-Jahre wurde es restrukturiert und in strategische Geschäftseinheiten (SGE) gegliedert. Beim Kauf und Verkauf von Aktivitäten stellte sich auch die Frage: Was soll bleiben?

Der damalige Vorstandsvorsitzende Jürgen Dormann (1992, S. 58 f.) definierte:

„Als Kerngeschäft (Core Business) sehen wir solche an, die aufgrund ihres Markterfolges tragende Säulen des Gesamtunternehmens sind und für die wir eine Reihe von Kriterien aufgestellt haben:

- Kerngeschäfte stehen im Einklang mit unserem Selbstverständnis als weltweit tätiges Chemieunternehmen.
- Kerngeschäfte bringen einen substanziellen Beitrag zum Konzernumsatz.
- In Kerngeschäften streben wir die Technologie- und Kostenführerschaft an, die uns eine überdurchschnittliche Rendite ermöglicht.
- Kerngeschäfte befinden sich in Märkten, die ein langfristiges Wachstumspotenzial des Hoechst-Konzerns darstellen.
- Kerngeschäfte werden bei der Ressourcenverteilung bevorzugt.“

Randgeschäfte versucht man demgegenüber „rechtzeitig zu identifizieren und den Rückzug aus ihnen vorzubereiten, bevor es zu verlustträchtigen Sanierungs- und Liquidationsaktionen kommt.“

Der weitere Verlauf der Geschichte (vgl. Wikipedia 2021): 1994 konzentriert Hoechst das Kerngeschäft auf Pharma, Landwirtschaft und Biotechnologie. 1995 wird das Kerngeschäft Pharma weiter deutlich ausgebaut. Bereiche, die nicht zum Kerngeschäft gehören, wie Anlagenbau, Kosmetik und Druckerei, werden verkauft.

1999 fusioniert Hoechst mit dem französischen Chemie- und Pharmakonzern Rhône-Poulenc zu Aventis. Beide Firmen trennen sich von ihren Chemiesparten. Pharmaprodukte werden heute nicht mehr auf chemischer, sondern auf biologischer Grundlage entwickelt. Es entsteht einer der größten Pharmakonzerne weltweit. Die Agrochemie wird 2002 verkauft. 2004 wird Aventis von der französischen Sanofi-Gruppe mit Staatshilfe feindlich übernommen.

Den ehemaligen Weltkonzern Hoechst gibt es nicht mehr (Müller 2017, S. 162 f.). Für den Chemiker und Ex-Hoechst-Vorstand Karl-Gerhard Seifert sind das Top-Management und die Ausrichtung am Shareholder-Value-Konzept dafür verantwortlich (vgl. Seifert 2018).

Dabei ist die *Führungsqualität* nicht zu unterschätzen; das Thema *Leadership* hat Konjunktur. Neben den Eigenschaften der handelnden Personen stellt sich die Frage: Welche Führung ist in der jeweiligen Situation angemessen? Darüber hinaus kommt es darauf an, wie die Systeme und Institutionen gestaltet sein müssen, damit schlecht Führende möglichst wenig Schaden anrichten und „unblutig“ abgelöst werden.

In der heutigen Welt zählt aber vor allem Wertschöpfung durch die Entwicklung von Zwecken, Prozessen und Menschen (vgl. Ghoshal/Bartlett/Moran 1999). Letzteres ist nicht neu, erinnert es doch an das „Best-fit-Konzept“ harter und weicher Erfolgsfaktoren der 1980er Jahre, das heute um „Stretch-Faktoren“, um Veränderungsmanagement und Mitarbeiterbeteiligung erweitert wird. Nach eigenem Anspruch sollen Führungskräfte mehr Visionen und Enthusiasmus vermitteln, sich mehr Zeit für die individuelle Mitarbeiterförderung nehmen, Wandel menschlich bewältigen und mehr Wert auf die Umsetzung legen.

Dabei besteht ein eigenartiger Gegensatz, den Pfeffer (1998) in seinem Buch über „Building profits by putting people first“ beschrieben hat. Einerseits wird man nicht müde zu erklären, dass heute Menschen als Human Capital, als zentrale Erfolgsfaktoren gelten; andererseits wird zugleich das Gegenteil praktiziert, indem Bindungen und Organisationskulturen durch Restrukturierung, durch Outsourcing und Downsizing zerstört werden.

Durch den Einfluss des *Personalmanagements* und der *Arbeitnehmervertretung* gelingt es, diesen Widerspruch zu bewegen, wie verschiedene Fallstudien zu Übernahmen in Deutschland zeigen (vgl. Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 2001). Im Rahmen eines Zusammenschlusses werden Funktionen regelmäßig überflüssig, weil das Ganze mehr ist als seine Teile.

Diese sogenannten Synergieeffekte führen rechnerisch zu Personalfreisetzungen. Restrukturierungsmaßnahmen kommen hinzu. Ansatzpunkt sind hier zunächst die unmittelbaren Interessen. Beschäftigen statt entlassen: Zum Instrumentarium gehören personalpolitische Sofortmaßnahmen wie Altersteilzeit oder Aufhebungsvertrag über die strategisch zu planende Flexibilisierung des Arbeitszeit- und Entgeltsystems bis hin zu unternehmenspolitischen Wahlmöglichkeiten wie Insourcing und Wachstum in neuen Geschäftsfeldern (vgl. Mayerhofer 2003). Darüber hinaus gehört die Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie dazu.

Personelle, soziale und kulturelle Fragen des Zusammenschlusses werden häufig erst in der Integrationsphase angegangen. Hier entscheidet sich Erfolg oder Misserfolg des Vorhabens. Tarifliche und betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsfähigkeit bereits im Vorfeld leisten einen Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Zur kurzfristigen Umsetzung der Fusion können in einem Fortgeltungsvertrag bisherige Besitzstände und Ansprüche aus Vereinbarungen gesichert werden. Wie es weitergeht, regelt eine Integrationsvereinbarung. Damit kann die doppelte Aufgabe gelöst werden, unterschiedliche Besitzstände zu sichern und die Teile zu verschmelzen. Regelungen zum Nachteilsausgleich können hinzukommen. Ob eine Betriebsvereinbarung und/oder ein Tarifvertrag in Frage kommen, ist je nach Regelungskompetenz zu beurteilen (vgl. Müller/Martin 2000).

Auf ein aktuelles Beispiel zu einer solchen Vereinbarung weist Emons (2017) hin:

„Vor dem Abschluss eines Unternehmensverkaufs bzw. vor dem Verkauf von Unternehmensteilen (einer M&A-Transaktion) ist es möglich, eine sogenannte Best-Owner-Vereinbarung (BOV) abzuschließen. Sie hat im Kern die Aufgabe, Arbeitnehmerforderungen frühzeitig zu adressieren und soziale Leitplanken für die Transaktion zu schaffen. Eine der ersten BOV entstand beim Kauf von ThyssenKrupp Tailored Blanks durch ein chinesisches Unternehmen im Jahr 2013. Vorteil dieser Vertragsform: Mitbestimmungsakteure im Unternehmen werden vor einer Transaktion an den Verhandlungstisch geholt. Dies verhindert Konflikte im Verlauf der Transaktion. Dadurch lässt sich bereits in deren Vorfeld das Konfliktpotenzial zwischen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite deutlich reduzieren.“ (Emons 2017, S. 13)

Arbeitnehmervertreter können im Vorfeld die Initiative ergreifen und Verantwortlichkeiten und Spielregeln festlegen. Eine vormals kooperative Unternehmenskultur muss dabei nicht zerstört werden, sie kann sich auch bewähren. Bausteine dafür sind: Konsens über die Notwendigkeit des Wandels, umfassende gegenseitige Anerkennung sowie die Notwendigkeit von Gegenleistungen.

Dazu gehört auch die Regelung der Gesamtverantwortung an der Konzernspitze, ein genügend langer Zeithorizont für die Post-Merger-Integration und ein Selbstverständnis, welches Beiträge von Mitarbeitern und Arbeitnehmervertretern fördert („Management von unten“).

Zu den Eckpunkten eines solchen Kompromisses gehört die Ausbalancierung der beiden Ziele Sicherheit und Flexibilität, also etwa: Vereinheitlichung der Regelwerke, ohne dass den Mitarbeitern in der Summe Nachteile entstehen; oder Sicherung des Einkommens in der Höhe, nicht in der Art; oder Sicherung der Beschäftigung (durch Arbeitszeitverkürzung, Nutzung des internen Stellenmarktes etc.), nicht des bestimmten Arbeitsplatzes. Bündnisse dieser Art schaffen Sicherheit als Voraussetzung für den organisatorischen Wandel. Sie sind damit nicht nur rechtlich geboten, sondern auch wirtschaftlich wirksam.

## 5 Resümee

Internationale Mergers of Equals verändern ganze Branchen und Regionen, erhalten allein aufgrund ihres Volumens erhebliche Aufmerksamkeit und laufen häufig auf eine Übernahme hinaus. Das kann den Blick dafür verstellen, dass auch durch die weniger geräuschvollen, aber zahlreichen Akquisitionen und Kooperationen ganze Branchen und Regionen verändert werden.

Die Analyse von Mergers of Equals sollte sich nicht nur auf die rechtlichen Strukturen, sondern auch auf die tatsächlichen Leitungs- und Machtstrukturen im Kontext des breiteren Feldes der Motive und Hindernisse von Mergers and Acquisitions konzentrieren. Dabei zeigt sich, dass nach der aktuellen, internationalen Fachliteratur der strategische und organisatorische Fit sowie die Fragen der Personalführung nicht erst in der Integrationsphase auf die Tagesordnung kommen sollten. Anders ausgedrückt: Das Thema Post-Merger-Integration gehört bereits in das Due-Diligence-Verfahren.

Daher ist es auch betriebswirtschaftlich folgerichtig, wenn Arbeitnehmer eine Festschreibung der menschlichen Rahmenbedingungen bereits vor dem Deal fordern. Besondere Herausforderungen treten bei transatlantischen Unternehmenszusammenschlüssen auf.

# DREI KURZFALLSTUDIEN ZU TRANSATLANTISCHEN MERGERS OF EQUALS

---

Christoph Dörrenbächer

## 1 Einleitung

Mergers of Equals sind vergleichsweise selten und erst der Verlauf der Integration bestimmt, ob eine Fusion tatsächlich eine Fusion unter Gleichen oder eine Übernahme ist. Nichtsdestotrotz gab es in der Vergangenheit eine Reihe von Mergers of Equals und auch aktuell zeigt sich eine Zunahme echter Fusionen, bei denen die Gesellschafter beider Unternehmen am neuen Gesamtunternehmen verantwortlich beteiligt bleiben.

Vielfach handelt es sich bei Mergers of Equals um rein nationale Zusammenschlüsse. Grenzüberschreitende Mergers of Equals sind deutlich seltener; größere transatlantische Mergers of Equals, wie die Großfusion zwischen Linde (D) und Praxair (US), finden sich nur vereinzelt und bei Betrachtung eines längeren Zeitraums.

Im Folgenden werden exemplarisch drei transatlantische Mergers of Equals beleuchtet. Die Tatsache, dass die drei hier untersuchten Mergers of Equals – DaimlerChrysler, Alcatel-Lucent und Publicis Omnicom – in der Vergangenheit liegen, ist einerseits eine Begrenzung (etwa bezogen auf den Datenzugang), erlaubt aber eine prozess- und ergebnisorientierte Betrachtungsweise, die für aktuelle wie zukünftige Mergers of Equals wertvolle Hinweise liefern kann.

Die Auswahl der Fälle erfolgte anhand der in [Tabelle 5](#) aufgelisteten transatlantischen Mergers of Equals, die Großunternehmen aus der liberalen Marktwirtschaften (Liberal Market Economy) USA und koordinierten Marktwirtschaften (Coordinated Market Economy) verbindet. Hier sind bezogen auf Mitbestimmung und Arbeitsbeziehungen besondere Spannungen zu erwarten.<sup>1</sup> Die endgültige Auswahl erfolgte dann entlang der beiden Kriterien Abgeschlossenheit und Datenverfügbarkeit.

---

<sup>1</sup> Ausgangspunkt waren hier Listen der größten grenzüberschreitenden M&A, die bezüglich der Transaktionsart (Merger of Equals) gezielt nachrecherchiert wurden.

**Große transatlantische Mergers of Equals (zwischen Großunternehmen aus liberalen und koordinierten Marktwirtschaften)**

<b>Jahr</b>	<b>Fusionspartner 1</b>	<b>Land</b>	<b>Fusionspartner 2</b>	<b>Land</b>	<b>Status</b>
2017/2018	Huntsman	USA	Clariant	CH	nicht zustande gekommen
2017/2018	Praxair	USA	Linde	D	abgeschlossen
2014	Omnicom	USA	Publicis	F	nicht zustande gekommen
2006	Lucent	USA	Alcatel	F	abgeschlossen
1999	Chrysler	USA	Daimler	D	abgeschlossen
1996	Prods	USA	Autoliv	S	abgeschlossen
1995	Upjohn	USA	Pharmacia	S	abgeschlossen

Quelle: eigene Aufstellung.

Die folgenden Kurzfallstudien basieren auf einer systematischen Analyse von Unternehmensmaterialien (Geschäftsberichte, Pressemitteilungen u. Ä.), der internationalen und regionalen Wirtschaftspresse (Datenbank LexisNexis) sowie der nationalen und internationalen Gewerkschaftspresse. Sofern verfügbar, wurden auch wissenschaftliche Analysen einbezogen.

Im Einzelnen wurden für die drei in der Folge chronologisch angeordneten Fälle DaimlerChrysler, Alcatel-Lucent und Publicis Omnicom, folgende Informationen erhoben:

- Hintergründe der Fusion
- Motivlagen der beteiligten Firmen
- Verlauf des Pre-Merger-Prozesses
- Verlauf der Post-Merger-Integration (Konflikte; Einschätzung, wie die Kontrolle zwischen den fusionierenden Unternehmen verteilt ist), Beteiligung/Rolle der Arbeitnehmervertreter im Fusionsprozess
- Arbeitsplatzabbau, Veränderungen in der Mitbestimmungspraxis

Jeder einzelne Fall schließt mit einer zusammenfassenden Bewertung. Abschließend werden einige Einsichten aus der Gesamtschau der drei Fälle präsentiert.

## 2 Fallstudie DaimlerChrysler (1998–2007)

Was als die größte Fusion zweier Industrieunternehmen im Jahr 1998 begann, endete nach neun Jahren Dauerkrise im Desaster. Gepriesen als „Hochzeit im Himmel“ entwickelte sich die Fusion zwischen Daimler und Chrysler, die die Autowelt ins Staunen und Investoren anfänglich in Euphorie versetzte, zu einem „Höllendeal“ (vgl. Corcoran 2007).

Erklärtes Ziel der in nur vier Monaten (von Januar bis Mai 1998) ausverhandelten Fusion war es, den weltweit größten Konzern für Personenkraftwagen und Nutzfahrzeuge zu erschaffen (vgl. Vlasic/Stertz 2000).

Dies gelang zumindest bezogen auf den Umsatz von DaimlerChrysler (vgl. Tabelle 6). Gemessen an der Zahl der verkauften Pkw lag das fusionierte Unternehmen hingegen nur auf Platz fünf, zusätzlich belastet durch eine nun sehr heterogene Modellpalette. Schwierigkeiten, Synergien zwischen der von Daimler produzierten automobilen Oberklasse und der Massenware von Chrysler zu realisieren, waren schließlich auch ein Grund für das Scheitern der Fusion – allerdings bei weitem nicht der einzige, wie im Folgenden gezeigt wird.

### 2.1 Branchenhintergründe

Selten einmütig wurde die Fusion bei ihrer Ankündigung als richtiger Schritt im problematischen Automobilmarkt gewertet. Schon im Verlauf der 1990er

Tabelle 6

#### Top-5-Automobilunternehmen der Welt im Jahr 1998

	Umsatz	Ergebnis	verkaufte Pkw
DaimlerChrysler	147 Mrd. US-\$	6,5 Mrd. US-\$	4,0 Mio.
General Motors	140 Mrd. US-\$	2,8 Mrd. US-\$	7,5 Mio.
Ford	118 Mrd. US-\$	6,7 Mrd. US-\$	6,8 Mio.
Toyota	106 Mrd. US-\$	4,0 Mrd. US-\$	4,5 Mio.
VW	75 Mrd. US-\$	1,3 Mrd. US-\$	4,6 Mio.

Quelle: eigene Darstellung nach Blasko/Netter/Sinkey 2000, S. 78.

### Regionale Verteilung des Absatzes von Personenkraftwagen und Nutzfahrzeugen im Jahr 1997

Firma	Welt (Stückzahl)	Nordamerika inkl. Mexiko	Europa	Asien	restliche Welt
Toyota	4,0 Mio.	<b>33 %</b>	<b>13 %</b>	40 %	14 %
Daimler	1,1 Mio.	<b>18 %</b>	65 %	<b>6 %</b>	11 %
Chrysler	2,9 Mio.	<b>89 %</b>	<b>3 %</b>	<b>3 %</b>	5 %

Anmerkung: Auslandstriademärkte in fetter Schrift.

Quelle: eigene Aufstellung nach Geschäftsberichten.

Jahre wurde deutlich, dass der Sektor vor einem radikalen technologischen Wandel steht, mit grundlegenden, kostentreibenden Umbrüchen in zentralen Technologiebereichen wie der Antriebstechnik,<sup>2</sup> der drahtlosen Informationsübertragung im Auto (X-by-Wire) und dem Karosseriebau<sup>3</sup> (vgl. Jürgens/Meißner 2005).

Hinzu kam für europäische und US-amerikanische Anbieter eine fortgesetzte Bedrohung durch japanische Automobilhersteller, die seit den 1980er Jahren durch neue Fertigungskonzepte (Lean Production) einen Produktionsvorsprung besaßen und Marktanteile in den USA und Europa gewannen.

Am Vorabend der Fusion (1996) besaß die japanische Automobilindustrie bereits einen Anteil von rund 23 Prozent am US-amerikanischen und von rund 12 Prozent am europäischen Automobilmarkt (vgl. Henry 1997 und Kurylko 1999 in *Automotive News*). Damit war sie auf den umsatzstarken Triademärkten deutlich besser vorangekommen als die US-amerikanischen und europäischen Hersteller.

Besonders deutlich zeigte sich dieser Unterschied an den damaligen Absatzzahlen der Hersteller Daimler, Chrysler und Toyota nach Triademärkten (vgl. [Tabelle 7](#)). Last but not least wurde im Verlauf der 1990er Jahre auch deutlich, dass sich die Wachstumspole der Welt zunehmend von den westlichen Industriestaaten und Japan hin zu den Emerging Markets (die damals noch

2 Konkurrierende Entwicklung von Benzin-, Diesel-, Hybridmotoren sowie von Brennstoffzellenantrieben.

3 Leichtbau durch den Einsatz neuer Werkstoffe im Auto (Stahl-Weiterentwicklungen, Aluminium, Kunststoffe, Verbundwerkstoffe).

Schwellenländer genannt wurden) verschieben. Für europäische und US-amerikanische Automobilkonzerne bedeutete dies einen erheblichen Investitionsbedarf in den schnell wachsenden asiatischen Ökonomien China und Indien.

## 2.2 Motivlagen der Fusionspartner

Vor der Fusion mit Chrysler hatte Daimler bereits erfolglos Gespräche mit General Motors und Ford geführt. Diese hätten jedoch in beiden Fällen de facto zu einer Übernahme von Daimler geführt.<sup>4</sup> Für Daimler und seinen seit Mai 1995 amtierenden CEO Jürgen Schrempp stellte die Fusion mit Chrysler demgegenüber eine Möglichkeit dar, die strategische Handlungsfähigkeit von Daimler im Wettlauf der Branche um eine überlebensfähige Unternehmensgröße zu erhalten.

Zugleich ermöglichte das Zusammengehen mit Chrysler die übergeordnete, bereits vom früheren Mercedes-Benz-CEO Helmut Werner entworfene Strategie der „Welt-AG“ weiterzuverfolgen. Ziel der Welt-AG-Strategie war eine nachhaltige Veränderung der Produktionsweise in Richtung Lean Production und eine Globalisierung der gesamten Wertschöpfungskette von der Entwicklung über die Produktion bis hin zum Marketing und Vertrieb.

Regionales Ziel war dabei Mitte der 1990er Jahre der weltweit größte Einzelmarkt USA. Hier war Daimler seit der Übernahme des US-Truckherstellers Freightliner im Jahr 1981 zwar erfolgreich im Nutzfahrzeugbereich, der Marktanteil bei Personenkraftwagen betrug jedoch magere 1,4 Prozent – trotz einer 1994 in Tuscaloosa errichteten Fabrik für die M-Klasse, den ersten Mercedes SUV (Riach 2012, S.15). Die Fusion mit Chrysler bedeutete hier einen großen Schritt nach vorne.

Auch deshalb, weil sich Chrysler im Verlauf der 1990er Jahre (nach einer Reihe von Fast-Insolvenzen in den 1980er Jahren) zu einem der innovativsten und profitabelsten Automobilhersteller der Welt entwickelt hatte. Beispielsweise war die Umsatzrentabilität (Anteil Gewinn nach Steuern am Umsatz) von Chrysler zum Zeitpunkt der Fusion etwa doppelt so hoch wie die von Daimler.<sup>5</sup>

---

4 Während General Motors in den 1990er Jahren deutlich größer als Daimler war, hatten die Ford-Erben zwar nur einen kleinen Aktienanteil, wollten aber nicht auf ihr damit verbundenes sehr viel höheres Stimmrecht verzichten.

5 Chrysler Corp. Umsatz 1997: 110 Milliarden DM, Gewinn nach Steuern 1997: 0,5 Milliarden DM; Daimler-Benz Umsatz 1997: 124 Milliarden DM, Gewinn nach Steuern 1997: 0,3 Milliarden DM (vgl. Der Spiegel 1998).

Allerdings stand dieser Erfolg auf wackeligen Beinen. Wirklich erfolgreich war der Konzern nur im boomenden Produktsegment Minivans/Light-Trucks und nur im US-amerikanischen Heimatmarkt (vgl. Köhler 2009). Vor diesem Hintergrund erschien für Chrysler die Fusion mit Daimler-Benz als ein äußerst sinnvoller strategischer Schritt der Konsolidierung, der zudem mit dem Label Merger of Equals versüßt war. Allerdings erwies sich dieses Label schnell als trügerisch.

### 2.3 Fusion oder Übernahme?

Schon bei der Ankündigung der Fusion sprachen Kommentatoren und Politiker von einer Übernahme Chryslers durch Daimler. Genährt wurde diese Interpretation u. a. durch die rechtliche Konstruktion des fusionierten Unternehmens als eine deutsche Aktiengesellschaft. Folgt man der Innenansicht von Riach (2012, S. 13),<sup>6</sup> so wurde die Illusion eines Mergers of Equals zwar öffentlich bis zur Trennung von Chrysler im Jahr 2007 aufrechterhalten, allen Insidern und gut informierten Beobachtern war jedoch bereits 1998 klar, dass die vermeintliche Fusion von Anbeginn an eine Übernahme war.

Quasi offiziell bestätigt wurde dies durch folgende (vermutlich unbeachtete) Äußerung des DaimlerChrysler CEOs Schrempp in einem Interview mit der Financial Times im Jahr 2000, die für erhebliche Missstimmung bei Chrysler-Managern und -Mitarbeitern sorgte:

„Ich bin ein Schachspieler, ich spreche normalerweise nicht über den zweiten oder dritten Zug. Die Struktur, die wir jetzt mit Chrysler als einer Abteilung neben der von Mercedes Autos oder Mercedes LKW haben, war immer die Struktur, die ich wollte. Wir mussten einen Umweg machen, und das war aus verhandlungstaktischen und psychologischen Gründen notwendig [...]. Wenn wir gesagt hätten, Chrysler wird eine Abteilung der DaimlerChrysler-Gruppe, hätte auf deren Seite jeder gesagt: Auf gar keinen Fall kommen wir so ins Geschäft.“<sup>7</sup>

---

6 John Riach war 14 Jahre als Produktionsmanager bei Daimler-Benz und später DaimlerChrysler tätig. Er hatte Zugang zu Entscheidungsträgern auf operativer und strategischer Ebene. Seine umfangreiche, als Dissertation 2012 veröffentlichte Analyse (vgl. Riach 2012), dürfte die differenzierteste Innenansicht der Fusion darstellen, die als Sekundärquelle verfügbar ist.

7 „Me being a chess player, I don't normally talk about the second or third moves ... The structure we have now where Chrysler is a division like Mercedes cars or like Mercedes trucks was always the structure I wanted. [...] We had to go a little bit in a roundabout way but that has to do with negotiations and with psychology and things like that ... With Chrysler and the former Daimler-Benz, at that time if I had gone

Die Tatsache, dass DaimlerChrysler die Rechtsform einer Deutschen Aktiengesellschaft erhielt<sup>8</sup> und damit die Unternehmensmitbestimmung beibehielt, war ein wichtiger Grund dafür, dass auch Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsvertreter in Deutschland die Fusion mehrheitlich begrüßten.

Dazu trug auch die Zusage der CEOs von Daimler-Benz und Chrysler bei, dass Standortschließungen und Arbeitsplatzabbau als Folge der Fusion ausgeschlossen seien. Dies erschien vor dem Hintergrund der geringen Überlappung der Produktplatte und der Märkte plausibel und erfuhr unmittelbar nach der Fusion auch eine Bestätigung: Im Jahr der Fusion (1998) wurden insgesamt 19.000 neue Jobs geschaffen (vgl. DaimlerChrysler 1998).

Für die Chrysler-Belegschaft und die sie vertretende Gewerkschaft United Auto Workers (UAW) stellte die Fusion mit Daimler vor allem einen Gewinn an finanzieller Sicherheit dar, eines zwar aktuell erfolgreichen, aber strukturell schlecht aufgestellten Unternehmens.

Juristischer Sitz der DaimlerChrysler AG wurde Stuttgart, operative Entscheidungen wurden jedoch zunächst sowohl in Stuttgart, dem Sitz von Daimler-Benz als auch in Auburn Hills (Michigan), dem Stammsitz von Chrysler getroffen. Paritätisch war anfänglich auch die Besetzung des Vorstandes, der gleichberechtigt von Jürgen Schrempp (Daimler-Benz) und Robert Eaton (Chrysler) geführt wurde.

Nach dem Rückzug von Eaton im Jahr 2000 übernahm Schrempp – wie zu Beginn der Fusion geplant – alleine die CEO-Funktion.<sup>9</sup> Auch in dem über die Laufzeit der Fusion schrumpfenden Vorstand verschoben sich die Stimmanteile Schritt für Schritt zugunsten von Managern mit Daimler-Hintergrund. Ein Jahr vor dem Ende der Fusion (also im Jahr 2006), war schließlich nur noch ein ehemaliger Chrysler-Manager (Thomas W. Sidlik) im neunköpfigen Vorstand vertreten (vgl. DaimlerChrysler 2006).

---

out and said look, eventually Chrysler will be a division of the DaimlerChrysler group everybody on their side would have said no way we will do a deal like that“ (vgl. Burt/Lambert 2000).

Später bestritt Schrempp diese Äußerung, entschuldigte sich aber gleichzeitig dafür (Riach 2012, S. 210).

Der hier zitierte, unedierte Originalwortlaut des Interviews wurde von der Financial Times im Internet veröffentlicht und ist nachzulesen in der Zeitschrift Automotive News (vgl. Child 2001).

8 Durchsetzen konnte Schrempp dies u. a. mit dem Hinweis auf Verlustvorträge von Daimler-Benz, die bei einer deutschen Aktiengesellschaft voll genutzt werden konnten und für einige Jahre die Steuerlast stark senkten (vgl. Der Spiegel 1998).

9 Bis zu dessen Ablösung durch Dieter Zetsche Anfang 2006.

## 2.4 Integrationsprobleme

Die zunehmende Gewissheit, dass der vermeintliche Merger of Equals tatsächlich eine Übernahme war, führte zu einem starken Vertrauensverlust bei ehemaligen Chrysler-Managern und -Mitarbeitern. Vertrauen und eine offene Kommunikation gelten jedoch als unabdingbare Voraussetzungen für eine gelingende Integration nach einer Übernahme/Fusion. Dies ist umso mehr der Fall, wenn – wie bei DaimlerChrysler – eine Integration gleich aus mehreren Gründen schwierig ist.

Schwierig war z. B. die Überbrückung nationaler Unterschiede zwischen den USA und Deutschland bezüglich der Stellung und der Entlohnung des Managements. Anders als in Deutschland sind Bindung und Reputation eines amerikanischen (Top-)Managers stärker an die Person als an ein Unternehmen gebunden.

Die Vergütungen sind höher<sup>10</sup>, die finanziellen Absicherungen größer und – folgt man einigen Autoren – das Verhalten egoistischer. Köhler etwa interpretierte das Verhalten von Bob Eaton und seinen Mitstreitern, die nach der Fusion das Unternehmen verließen, wie folgt:

„Bob Eaton und Co. haben ein hervorragendes Geschäft gemacht: Sie haben große Extraprofiten durch die Fusion eingefahren, dann den Job hingeschmissen, ihre Aktien verkauft und das gestrandete Unternehmen dem verbleibenden DaimlerChrysler-Management überlassen.“<sup>11</sup>

In der Tat haben viele Topmanager von Chrysler das Unternehmen bis zum Jahr 2000 mit teils erheblichen Abfindungen verlassen, was finanziell und bezogen auf das verfügbare Knowhow empfindlich spürbar war. Die Reaktion von Schrepp darauf war, in einer Pressekonferenz zu verkünden, dass alle Chrysler-Manager gehen könnten, da man auf Chrysler-Knowhow ohnehin nicht angewiesen sei (vgl. Blasko/Netter/Sinke 2000). Eine Reaktion, die nicht nur zu weiteren Irritationen bei verbleibenden Chrysler-Managern und -Mitarbeitern führte, sondern auch eine für Daimler nicht förderliche massive Entsendung von Führungspersonal in die USA nach sich zog.

---

10 1998 lag die durchschnittliche Gesamtvergütung eines US-amerikanischen CEOs bei 1,1 Millionen US-Dollar, die eines deutschen CEOs bei 400.000 US-Dollar (Blasko/Netter/Sinke 2000, S.95).

11 „Bob Eaton and co. made an excellent deal: they gained huge extra profits from the merger, resigned, sold their stakes and left their marooned company in the hands of the DaimlerChrysler management“ (Köhler 2009, S. 313).

**Organisationskulturelle Unterschiede bei DaimlerChrysler**

	<b>Daimler</b>	<b>Chrysler</b>
Meetings	länger und detaillierter, intensiver vor- und nachbereitet	kürzer, die Meetingkultur von Mercedes wurde als ineffizient bewertet
Dresscode	formell	informell
Dienstreisen	großes Budget, Manager fliegen Business oder First Class	strenge Kostenkontrolle
Entscheidungsstil	auf langfristigen Erfolg hin orientiert, gründliche Entscheidungen	auf kurzfristigen Erfolg hin orientiert, schnelle marktorientierte Entscheidungsfindung
Management-Versorgung	vergleichsweise geringe Entlohnung, aber lebenslange Jobgarantie	vergleichsweise hohe Entlohnung, aber höheres Risiko des Jobverlustes

Quelle: eigene Darstellung nach Riach 2012, S. 202f.

Die Integration auf operativer Ebene war ohnehin schon durch starke organisationskulturelle Unterschiede zwischen Daimler und Chrysler belastet. Während bei Daimler-Benz ein eher formaler, strukturierter und auf langfristige Ziele hin orientierter Managementstil vorherrschte, verfolgte Chrysler einen eher flexiblen, auf individuelle Initiative und schnelle Markterfolge ausgerichteten Managementstil (vgl. Tabelle 8).

Während diese Unterschiede in transatlantischen Firmenzusammenschlüssen nicht untypisch (und auch nicht unüberwindbar sind), stellte sich vor allem der Markenstolz von Mercedes als Integrationshindernis dar.

Folgt man erneut Riach (2012), so verhinderte vor allem der bei Mercedes weit verbreitete Stolz, immer schon an der Spitze der Automobilentwicklung gestanden zu haben, und die Angst vor einem Qualitäts- und Imageverlust die Erschließung von Synergien mit dem Massenhersteller Chrysler. Die Folge davon war, wie bereits erwähnt, dass ein Austausch von Komponenten, der Aufbau gemeinsamer Produktplattformen sowie die Nutzung der jeweiligen Vertriebsinfrastruktur in den Partnerländern nahezu gänzlich unterblieben. Mögliche Synergien wurden nicht genutzt, Lernchancen verpasst.

## 2.5 Krise, Scheitern und Verkauf

Überlagert wurden die massiven Integrationsprobleme zunächst von strategischen Auseinandersetzungen zwischen Daimler- und Chrysler-Managern über die Asienstrategie des Unternehmens, den nächsten Schritt auf dem Weg zur „Welt-AG“. Dann geriet Chrysler um die Jahrtausendwende durch die Abschwächung des US-Minivan-Booms in eine massive Krise, die mit einem starken Verlust von Marktanteilen und roten Zahlen einherging.

Die Lösung der Integrationsprobleme trat zunehmend in den Hintergrund. Es folgte eine Phase intensiver Restrukturierungen bei Chrysler. Unter der Leitung des späteren CEOs Dieter Zetsche wurden sechs Chrysler-Werke geschlossen und ein Drittel der Belegschaft abgebaut. Während diese Kostensenkungsmaßnahmen dazu führten, dass Chrysler im Jahr 2004 und 2005 wieder schwarze Zahlen schrieb, fiel die zeitgleich durchgeführte Erneuerung des Produktportfolios am Markt durch.

Statt auf verstärkt nachgefragte preisbewusste und umweltverträglichere Modelle zu setzen, hatte sich die Produktpalette von Chrysler in Richtung größerer und sportlicherer Wagen entwickelt, die sich nur wenig von der asiatischen Konkurrenz unterschieden (vgl. Köhler 2009). Auch mit der Internationalisierung war Chrysler nicht vorangekommen.

Krisenverschärfend wurden ab 2002/2003 auch bei Mercedes Probleme deutlich, die stark am Markenimage von Mercedes als High-End- bzw. High-Quality-Anbieter rüttelten. So erreichten die überwiegend im Ausland produzierten Baureihen Smart, M-Klasse und A-Klasse nie die Qualitätsstandards der überwiegend in Deutschland produzierten Baureihen C-Klasse, E-Klasse und S-Klasse. Probleme beim Launch einzelner Modelle und ein Nachfrage-rückgang führten schließlich zu einem merklichen Personalabbau in Deutschland in den Jahren 2005 und 2006.

Als Chrysler allen Restrukturierungsbemühungen zum Trotz im Jahr 2006 erneut rote Zahlen schrieb, zog Zetsche, inzwischen CEO von DaimlerChrysler, Anfang 2007 „die „Notbremse“ (vgl. Handelsblatt 2007) und verkaufte die Mehrheit (80,1 Prozent) von Chrysler an das New Yorker Private-Equity-Unternehmen Cerberus Capital.<sup>12</sup> Einer Berechnung des *Spiegel* zufolge (vgl. Kröger 2007) kostete die Fusion, besser gesagt die Übernahme von Chrysler, unter dem Strich 25,7 Milliarden US-Dollar.

---

12 Die verbleibenden 19,9 Prozent veräußerte Daimler dann im Jahr 2009 ebenfalls an Cerberus Capital.

## 2.6 Zusammenfassende Bewertung

„Arroganz und Größenwahn“, „strategische Irrfahrt und Management-Fehler“ (vgl. Brors/Freitag/Student 2007) sind nur einige der Erklärungsversuche für das Scheitern einer der größten Fusionen in der Automobilgeschichte, die eigentlich eine Übernahme war.

Der Versuch Daimlers, durch einen Großeinkauf vom Gejagten zum Jäger zu werden, funktionierte nur einige Jahre und war teuer. Im Nachgang zeigt sich nun, dass die damalige Analyse, nur durch schnelles Größenwachstum überleben zu können, falsch war. Nach Trennung von Chrysler und nach der Finanzkrise erzielt Daimler mit einer Stand-alone-Strategie seit 2010 kontinuierlich steigende Umsätze und Gewinne. Sowohl im Jahr 2015 als auch im Jahr 2016 führte Daimler die von Ernst & Young erstellte Liste der gewinnstärksten börsennotierten Unternehmen Europas an (vgl. ntv 2016 und Lange 2017).<sup>13</sup>

Zu hinterfragen bleibt auch, wie solide die Bewertung von Chrysler im Due-Diligence-Prozess war. Schon 2001 monierten Aktionärsvertreter, dass man nicht so genau hingeschaut habe und einen „Schrottladen zu einem Mondpreis“ gekauft habe (so Wirtschaftsprofessor Ekkehard Wenger, zitiert in Kröger 2001). Die Kürze der Verhandlungsdauer von nur vier Monaten legt die These einer unzureichenden Due-Diligence-Prüfung nahe, zumal bei einem Merger of Equals im Vergleich zu einer Übernahme der doppelte Aufwand, nämlich die gegenseitige Bewertung des jeweiligen Fusionspartners notwendig ist.

Vor diesem Hintergrund erhält die offenkundig taktische Lüge eines Mergers of Equals eine noch größere Bedeutung, als sie es moralisch – bezogen auf den Reputationsverlust und als Belastung des Integrationsprozesses – ohnehin schon hat.

---

13 Daimler wies 2016 einen operativen Gewinn (Ebit) von 12,9 Milliarden Euro aus. Das weltweit gewinnstärkste börsennotierte Unternehmen war 2016 Apple mit einem Ebit in Höhe von 55 Milliarden Euro (vgl. Lange 2017).

### 3 Fallstudie Alcatel-Lucent (2006–2015)

#### 3.1 Hintergründe des Mergers

In einer gemeinsamen Erklärung vom März 2006 verlautbarten die beiden Telekommunikationsausrüster Alcatel (Frankreich) und Lucent (USA), über einen „potenziellen Merger of Equals“ zu verhandeln. Schon 2001 hatte es Gespräche über einen Zusammenschluss gegeben. Dieser war jedoch nicht zustande gekommen, da Lucent eine Übernahme durch Alcatel befürchtete.

Dass die beiden Firmen zum 1. Dezember 2006 den Vollzug der Fusion (neuer Name: Alcatel-Lucent) vermelden konnten, ist laut Branchenbeobachtern zum einen der Tatsache geschuldet, dass durch eine Vielzahl intensiver Kontakte Lucent's Bedenken, Juniorpartner in einer Fusion zu sein, ausgeräumt werden konnten (vgl. Nordick 2016). Zum anderen hatte sich seit 2001 die Wettbewerbssituation im Bereich der Telekommunikations- und Internethardware verändert. Neue Wettbewerber aus China insbesondere Huawei und ZTE drängten auf den Markt und erhöhten den Druck auf Alcatel und Lucent, die schon im Wettbewerb mit den damaligen Branchenführern Ericsson, Cisco und Nokia zu kämpfen hatten.

Hinzu kommt, dass die Jahre unmittelbar nach der Jahrtausendwende von einer vergleichsweise großen Unsicherheit geprägt waren, welche Entwicklungen die Märkte für Telekommunikationsnetze, -dienste und -anwendungen nehmen und welche Technologien sich dabei durchsetzen werden. Schließlich hatten sich Alcatel und Lucent durch Verkäufe und interne Maßnahmen seit 2001 erheblich verkleinert (vgl. FTSE 2006).<sup>14</sup>

#### 3.2 Motivlagen der beteiligten Firmen

Neben gemeinsamen Vorteilen wie eine größere Marktmacht oder ein breiteres Portfolio alternativer Technologien<sup>15</sup> bot die Fusion auch spezifische Vorteile für die einzelnen Partner. Das Alcatel-Management versprach sich von der Fusion mehr Flexibilität für Offshoring-Projekte in China und Indien,

---

14 Zusammengefasst hatte sich der Umsatz von Alcatel und Lucent von 60,5 Millionen US-Dollar (2000) auf 22,5 Millionen US-Dollar (2005) reduziert (Alcatel von 31,5 auf 13 Millionen US-Dollar; Lucent von 29 auf 9,5 Millionen US-Dollar). Die Mitarbeiterzahl sank im gleichen Zeitraum zusammengefasst um 175.000 Beschäftigte (vgl. FTSE 2006).

15 Branchenangaben zufolge verfügte Alcatel-Lucent durch die Fusion über das industrieweit breiteste Portfolio alternativer Technologien im Bereich Telekommunikation/Internet (vgl. The Business 2007).

die in Frankreich aus politischen Gründen eher schwierig durchzusetzen waren. Auch die besondere Forschungsstärke von Lucent mit ihren Bell Labs war lukrativ für Alcatel.

Erwartet wurde auch ein besserer Zugang zum US-amerikanischen Markt. Hier hatte Alcatel bis dato relativ wenig Erfolg. Umgekehrt stellte die Fusion für Lucent eine Lösung ihres „Internationalisierungsproblems“ dar. So erzielte Lucent vor der Fusion noch etwa zwei Drittel seines Umsatzes im US-amerikanischen Heimatmarkt. Durch die Fusion stellte sich ein balancierteres Bild von je einem Drittel Umsatz in den USA, in Europa und im Rest der Welt ein.

### 3.3 Die Konstruktion des Mergers

Gemessen am Umsatz und an der Beschäftigtenzahl war Alcatel der größere Merger-Partner, Lucent hingegen war etwas profitabler und forschungsstärker (vgl. Associated Press 2006). Im Detail führte dies zu einer Konstruktion, die die Machtansprüche beider Fusionspartner berücksichtigte.<sup>16</sup> So gehörte das ab dem 1. Dezember 2006 gemeinsam operierende Unternehmen Alcatel-Lucent gemäß den Schlusskursen für den Aktientausch zu 60 Prozent ehemaligen Alcatel- und zu 40 Prozent ehemaligen Lucent-Aktionären.

Die Aktien wurden weiterhin an der New Yorker Börse (NYSE) und der Euronext Börse in Paris gehandelt. Firmensitz des fusionierten Unternehmens wurde Paris. Als geschäftsführende Vorstandsvorsitzende im Board of Directors<sup>17</sup> wurde hingegen die ehemalige Vorstandsvorsitzende von Lucent, Patricia Russo, bestimmt. Der ehemalige CEO von Alcatel, Serge Tchuruk, wurde Vorsitzender der nichtgeschäftsführenden Vorstandsmitglieder. Weiterhin wurde das Board of Directors mit je fünf Managern von Lucent und Alcatel bestückt, plus zwei unabhängigen Direktoren, die aus Europa stammen mussten, jedoch die Bestätigungen beider Fusionspartner brauchten.

---

<sup>16</sup> Im Gegensatz dazu sahen die Verhandlungen im Jahr 2001 ein deutliches Übergewicht von Alcatel vor. Die Alcatel-Aktionäre hätten 58 Prozent am fusionierten Unternehmen gehalten. Konzernsitz wäre der Stammsitz von Lucent, Murray Hill, New Jersey geworden mit Alcatel-Chairman Serge Tchuruk als CEO an der Spitze. Der Zusammenschluss scheiterte an den unterschiedlichen Vorstellungen der Zusammensetzung des Board of Directors. Alcatel insistierte darauf, 8 von 14 Mitglieder zu bestimmen, Lucent bestand auf einem ausgeglicheneren Verhältnis (vgl. Sorkin/Romero 2001).

<sup>17</sup> Als Unternehmensverfassung wählte Alcatel-Lucent das sogenannte monistische System, auch One-Tier-System genannt. Hier sind die Geschäftsleitungs- und die Überwachungsfunktion in einem Gremium, dem Board of Directors, vereint.

### 3.4 Integration und Konflikte

Nach nur zwei Jahren führten fortgesetzte Verluste und massiver Druck der Aktionäre zur Demission des Führungsduos Russo/Tschuruk. Neuer CEO wurde Ben Verwaayen, ein Holländer, der als ehemaliger CEO der BT Group den Vorteil hatte, Alcatel-Lucent, aber auch die Mitbewerber aus Kundensicht zu kennen. Zudem sprach er fließend Französisch (zur Bedeutung siehe im Folgenden). Vorsitzender der nichtgeschäftsführenden Vorstandsmitglieder wurde Philippe Camus, als ehemaliger Direktor des Medienunternehmens Lagardère SCA und davor CEO von EADS ein Vertreter des französischen Establishments (vgl. Jolly 2008).

Die damit eingeleitete „Denationalisierung“ des Konflikts ging auch mit einer Verkleinerung des Board of Directors einher. Ein Turnaround bedeutet dies jedoch zunächst nicht.

Der Demission von Russo und Tschuruk vorausgegangen waren heftige Konflikte um die Integration der beiden Unternehmen, die unglücklicherweise in eine Zeit äußerst dynamischer Marktentwicklung fielen. Zudem zeigten sich Probleme auf dem US-Markt. Eigentlich als Markteinstieg von Alcatel in den USA gedacht, erwies sich die Fusion hier nicht unbedingt als förderlich. Marktbeobachtern zufolge führte die Fusion der ur-amerikanischen Lucent (einst AT&T) mit Alcatel zu einer gewissen Entfremdung und zunehmenden Zurückhaltung US-amerikanischer Kunden, allen voran der Marktführer Verizon (vgl. O'Brien 2007).

Integrationskonflikte zeigten sich z.B. bei Fragen der Kompetenzverteilung im fusionierten Unternehmen. Damit verbunden waren starke interne Blockaden: „Innerhalb von Alcatel-Lucent gibt es Widerstand gegen harte Rationalisierungsentscheidungen“, so Johann Günther, ehemaliges Vorstandsmitglied von Alcatel Austria, „da jede Seite ihre Interessen wahren möchte“.<sup>18</sup> Auch unternehmens- und nationalkulturelle Unterschiede belasteten die Integration.

Die Entrepreneur-orientierte Kultur von Alcatel und die eher zentralistisch-bürokratische Kultur von Lucent harmonierten nur bedingt (vgl. De-Pamphilis 2009). Gleichzeitig führte der traditionell starke Eingriff der französischen Regierung als Aktionär von Alcatel-Lucent zu Problemen mit dem amerikanisch dominierten Topmanagement.

---

18 „Within Alcatel-Lucent, there is resistance to making the tough decisions to rationalize the business because each side is protecting its own turf“ (Johann Günther, zitiert nach International Herald Tribune; vgl. O'Brien 2007).

Deutliche Friktionen zeigten sich z. B. im Februar 2007, als die französische Regierung um ein Moratorium einer geplanten Streichung von rund 1500 Arbeitsplätzen in Frankreich bat, die vom Management jedoch rundweg abgelehnt wurde (vgl. AFP 2007).

Sprach- und Verständnisprobleme taten ein Übriges. So antwortete Russo, die bei der Ankündigung des Mergers of Equals versprochen hatte, ihr Schulfranzösisch aufzupolieren, auf Nachfrage eines Journalisten: Sie habe bislang keine Zeit fürs Konjugieren gehabt; die Menschen teilten ja kulturell vieles und im Übrigen sei seit vielen Jahren die Konzernsprache von Alcatel Englisch. Daraufhin wiesen die französischen Gewerkschaften Russo auf das seit 1994 geltende französische Sprachschutzgesetz hin, das vorschreibt, dass alle wichtigen arbeitnehmer- und betriebsrelevanten Dokumente auf Französisch zu verfassen sind (vgl. The Business 2007).

Unmut in Aktionärskreisen erregte schließlich auch die für französische Verhältnisse sehr hohe Vergütung der Vorstandstätigkeit von Russo, der ersten Frau, die es in Frankreich auf den Chefsessel eines CAC-40-Unternehmens<sup>19</sup> geschafft hatte (vgl. Jolly 2008).

### 3.5 Arbeitsplatzabbau

Ein wesentliches, in der Folge etwas näher beleuchtetes Konfliktfeld, waren die mit dem Merger einhergehenden Restrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen. Bereits mit der Ankündigung des Mergers wurde ein Arbeitsplatzabbau von ca. 10 Prozent der Belegschaft (9.000 der insgesamt 88.000 Arbeitsplätze) für notwendig erachtet. Nur drei Monate nach dem Start des Mergers im Februar 2007 wurde als neue Zielgröße für den Personalabbau 15 Prozent der Arbeitsplätze (12.000 bis 13.000 Jobs) ausgegeben.

Interessant ist die Begründung, dass nach dem Vollzug des Mergers weitere Kostensenkungspotenziale deutlich geworden seien und dass, so Russo wörtlich, „der Lernprozess noch nicht vorbei ist.“<sup>20</sup> Abgebaut wurden bis zum Sommer 2008 insgesamt 16.500 Stellen.

Stark betroffen von den Abbauplänen waren die beiden großen europäischen Standorte Frankreich und Deutschland. Aber auch die Länder Italien,

---

19 CAC 40 ist der an der Pariser Börse gehandelte Leitindex der 40 führenden französischen Aktiengesellschaften.

20 „I don't think the learning is over“ (Patricia Russo, zitiert in Financial Times; vgl. Hollinger 2007).

Spanien und Rumänien waren in Europa nennenswert betroffen. Insbesondere in Frankreich wurde den Abbauplänen mit Streiks und Demonstrationen begegnet. Unter anderem fanden zwei größere Demonstrationen am Unternehmenssitz in Paris statt, an denen jeweils 3000 Beschäftigte aus allen betroffenen Ländern teilnahmen. Die Kritik der Arbeitnehmer bezog sich auf die unzureichende Informationspolitik der Geschäftsleitung. Kritisiert wurde auch die vage Begründung der Abbaumaßnahmen, die ökonomischer Grundlagen entbehre (vgl. European Foundation 2007).

Leider führte der Arbeitsplatzabbau – insgesamt gab es bis 2013 sechs Restrukturierungsprogramme mit Personalabbau – nicht zur Konsolidierung des Geschäfts. Fortgesetzte Integrationsprobleme, ein schwieriges Marktumfeld und jährliche Verluste von 700 bis 800 Millionen US-Dollar zwischen 2006 und 2012 führten schließlich zu einem siebten Restrukturierungsplan (Name: „Shift Plan“).

Dieser sah bis 2015 eine Fokussierung des Geschäfts<sup>21</sup> und einen weiteren Abbau von weltweit 10.000 Arbeitsplätzen vor und wurde von dem inzwischen amtierenden französischen Vorstandsvorsitzenden Michel Combes (Ex-CEO von Vodafone Europe und France Télécom S.A.) als alternativlos für die Rettung des Unternehmens dargestellt:

„Das Unternehmen und die Belegschaft machen schwierige Zeiten durch. Ich verstehe die Probleme der Mitarbeiter. Ich habe zwei Aufgaben: die Firma retten, sie vorm Untergang zu bewahren, und jedem Mitarbeiter zu helfen, einen Job innerhalb oder außerhalb von Alcatel-Lucent zu finden.“<sup>22</sup>

Der Shift-Plan stellte den letzten Versuch dar, Alcatel-Lucent durch Restrukturierung eigenständig am Markt zu halten. Zwar zeigte sich in den Jahren 2014 und 2015 ein fragiles Comeback der Ertragssituation; der aggressive Wettbewerb in der Branche, Nachfragerückgänge und Fusionsgespräche unter Mitbewerbern führten dann aber dazu, dass die Aktionäre von Alcatel einem Übernahmeangebot von Nokia zustimmten. Ob die klareren Macht-

---

21 Fokussierung auf Netze der nächsten Generation, inklusive Cloud-Computing, Internet Networking und Ultra-Breitband-Zugang.

22 „The company and its workers are going through a painful period. I understand the difficulties for our collaborators. I have two responsibilities: save the company – do everything I can to avoid it disappearing. And everything possible to allow each workers to find a job internally or externally“ (Battersby 2013).

verhältnisse<sup>23</sup> und die bessere Wettbewerbsposition einen langfristigen Erfolg garantieren, bleibt abzuwarten. Schnell wurde jedoch deutlich, dass der Arbeitsplatzabbau weitergeht. Bereits Anfang 2016 kündigte Nokia einen konzernweiten Abbau von 10.000 bis 15.000 Arbeitsplätzen bis Ende 2018 an.

### 3.6 Zusammenfassende Bewertung

Der Fall Alcatel-Lucent ist ein transatlantischer Merger of Equals mit erheblichen Integrationsproblemen und Konflikten. Hier prallten unterschiedliche Nationalkulturen, Unternehmenskulturen, Managementkulturen, Arbeitsbeziehungskulturen und politische Kulturen aufeinander. Dies führte zu einem langwierigen und konflikthaften Integrationsprozess, in dessen Verlauf die Konstruktion, der Managementbesatz und die Aufgabenverteilung im Merger teils in mehreren Stufen in Richtung der faktischen Besitzverhältnisse geändert wurden.

Problemverschärfend erwies sich, dass die Integration in eine Phase dynamischer Markt- und Technologieentwicklung fiel. Ein starker Fokus auf firmeninterne Prozesse und Fehleinschätzungen bezüglich der Wirkung der Fusion auf den Marktzugang in den USA – statt einer Erleichterung des Marktzugangs stellte sich ein Verlust von Führungsvorteilen ein, da Alcatel-Lucent von wichtigen Kunden nur noch bedingt als amerikanisches Unternehmen wahrgenommen wurde – führten schließlich zu einer nachlassenden Wettbewerbskraft gegenüber traditionellen sowie neuen chinesischen Anbietern im Markt.

Aus Arbeitnehmersicht führte die Fusion insbesondere in der ersten, „amerikanischen Managementphase“ zu erheblichen Dissonanzen, die sich aus den unterschiedlichen Arbeitsbeziehungstraditionen ergaben. Beispiele hierfür sind eine geringe Sensitivität und eine als unzureichend charakterisierte Informationspolitik des amerikanischen Managements beim Personalabbau.

---

23 Nach Aktientausch besitzen ehemalige Nokia-Aktionäre knapp 70 Prozent der Anteile am Gesamtunternehmen. CEO bleibt der Nokia-Vorstandsvorsitzende Rajeev Suri. Anlässlich der Übernahme betonte dieser: „Dies ist kein Joint Venture, also wird es keine Governance-Probleme geben. Wir werden einen unpolitischen Ansatz fahren, der keinen Platz für Unsinn lässt, und wir haben aus den vergangenen Fehlern gelernt.“ („This is not a joint venture, so there will be no governance issues. We will take a no politics, no nonsense approach to running the business, and we have learned from the past“; Rosendahl/Abboud 2015).

Gleiches gilt für die fehlende Akzeptanz politischer Moderationsprozesse, die gerade in Frankreich, aber auch in anderen koordinierten Marktökonomien (wie z.B. in Deutschland) bei größerem Arbeitsplatzabbau eine wichtige Rolle spielen. Schließlich erwies sich auch die Tatsache, dass sich der Beschäftigungsabbau im Zusammenspiel von Integration und nachlassender Wettbewerbskraft als ein „moving target“ herausstellte, als negativ.

Zu verallgemeinern – und eine Warnung für Arbeitnehmervertreter – ist dabei zum einen die Tatsache, dass die Integration nach einer Fusion auch ein Lernprozess ist, in dessen Verlauf neue Rationalisierungspotenziale entdeckt und dann auch umgesetzt werden, mit den typisch negativen Folgen für Arbeit und Beschäftigung. Zu verallgemeinern ist sicher auch die Tatsache, dass der Zeitpunkt einer Fusion von großer Bedeutung ist, da die herrschenden marktlichen und technologischen Gegebenheiten erheblichen Einfluss auf den Integrations- und Rationalisierungsdruck haben und entlastend oder problemverschärfend wirken können.

#### 4 Fallstudie Publicis Omnicom (2013–2014)

Über den Dächern von Paris verkünden zwei gutgelaunte Männer im Juli 2013 die größte Fusion in der Geschichte der Werbebranche: John Wren, CEO der US-amerikanischen Omnicom Group, und Maurice Lévy, sein Gegenüber bei der französischen Publicis Group, wollen mit einem Merger of Equals die Pole-Position im weltweiten Werbe- und Agenturmarkt einnehmen.

In der Tat hätte die Publicis Omnicom Group, so der vorgesehene Name, mit rund 25 Milliarden US-Dollar Umsatz den bisherigen Branchenführer WPP (19 Milliarden US-Dollar Umsatz) deutlich überholt und einen erheblichen Abstand zu den folgenden Topagenturen Interpublic Group und Dentsu hergestellt (vgl. Tabelle 9). Es kam jedoch anders. Nur neun Monate später, im Mai 2014, erklären Lévy und Wren die Fusion für gescheitert.

##### 4.1 Hintergründe

Wenngleich Publicis-CEO Lévy die Fusion zunächst nur im Spaß auf einer Party angeboten hatte, zeigte die rasch daraufhin erfolgte Aufnahme von Fusionsgesprächen, dass es einen Hintergrund für die Fusion gab. So lag die

**Die weltweit führenden Werbeagenturen 2014 (2016)**

<b>Name</b>	<b>Sitz</b>	<b>Umsatz 2014 (2016)</b>	<b>Mitarbeiter 2014 (2016)</b>	<b>Umsatzstärkste Teilkonzerne (nur 2014)</b>
WPP	UK	19,0 Mrd. US-\$ (19,4 Mrd. US-\$)	179.000 (205.000)	Young & Rubicam Group; GroupM; Ogilvy & Mather
Omnicom	US	15,3 Mrd. US-\$ (15,4 Mrd. US-\$)	74.000 (78.500)	DDB Worldwide Communications Group; BBDO Worldwide; Omnicom Media Group
Publicis	F	9,6 Mrd. US-\$ (9,7 Mrd. US-\$)	64.000 (79.000)	Publicis Worldwide; Starcom Mediavest Group; Leo Burnett Worldwide
Interpublic Group (IPG)	US	7,5 Mrd. US-\$ (7,9 Mrd. US-\$)	47.400 (50.000)	McCann Worldgroup; FCB; IPG Media-brands
Dentsu	Japan	6,0 Mrd. US-\$ (6,8 Mrd. US-\$)	50.000 (47.300)	Dentsu Aegis Network; Dentsu (JAPAN)

Quelle: eigene Aufstellung nach Geschäftsberichten und Advertising Age (2015).

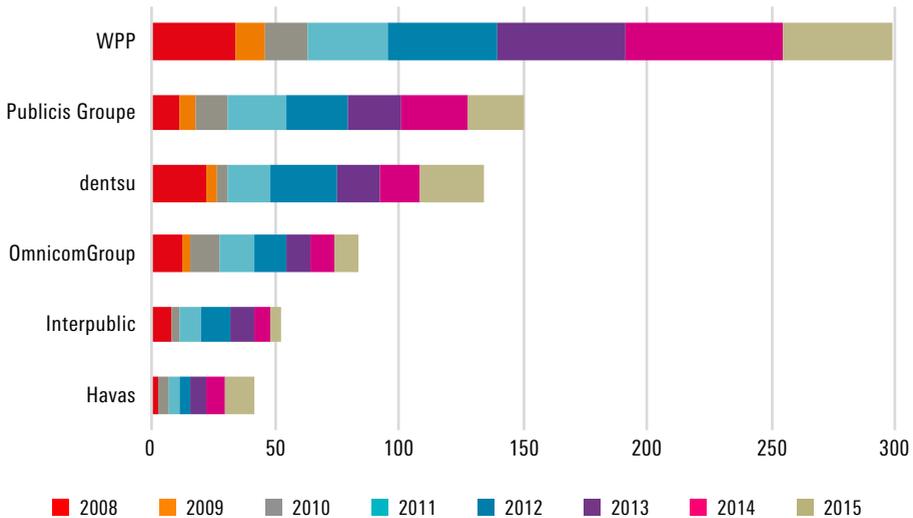
von Mitbewerbern als etwas überraschend, aber mutig gepriesene Fusionsankündigung<sup>24</sup> im Trend der Branche, die seit geraumer Zeit eine regelrechte M&A-Welle verzeichnete.

Neben einigen größeren Deals – z. B. der Übernahme von Digitas durch Publicis im Jahr 2007 für 1,3 Milliarden US-Dollar oder der 2013 erfolgten Übernahme der britischen Aegis Group durch Dentsu für über 4 Milliarden US-Dollar – waren es vor allem die vielen kleinen und mittleren Übernahmen, die die Branchenführer an Größe und Internationalität wachsen ließen. Allein zwischen 2008 und 2015 haben sich die Big Five der Werbebranche über 700 Mitbewerber einverleibt (vgl. [Abbildung 7](#)).

Dabei ging und geht es nicht nur um eine bessere Verhandlungsposition gegenüber den Inhabern klassischer und digitaler Werbekanäle (vgl. Spanier 2016). Vielmehr zielen die vielen Übernahmen auch darauf ab, Knowhow und zusätzliche Ressourcen in einem sich stark wandelnden Markt zu erwerben – Stichwort Digitalisierung. Folgt man dem CEO von WPP, Martin

24 „Es ist ein extrem mutiger, kühner und überraschender Schritt.“ („It’s an extremely bold and brave and surprising move“; WPP-CEO Martin Sorrell in The Guardian; vgl. Gardside 2013).

## Anzahl M&amp;A-Deals großer Werbeagenturen



Quelle: eigene Darstellung nach Spanier 2016.

Sorrell (2007), so macht das digitale Geschäft inzwischen schon rund 40 Prozent des Umsatzes aus, mit steigender Tendenz.

Social-Media-Netzwerke wie Facebook, Youtube, Twitter oder Pinterest substituieren zunehmend traditionelle Werbemedien wie Fernsehen, Radio oder Printmedien. Obwohl die klassischen Werbeagenturen durch das Aufkommen von Online-Werbung bislang eher gewonnen haben, sind ihnen durch die Digitalisierung neue mächtige Konkurrenten erwachsen – allen voran Google und Facebook, die einer Studie von Credit Suisse zufolge inzwischen ein Fünftel aller weltweiten Werbeausgaben auf sich ziehen (vgl. Bond 2017).

Auch IT-affine Beratungsfirmen drängen in den Markt. War IBM im Jahr 2014 noch das einzige Beratungsunternehmen in den Top 10 globaler Werbeagenturen, so sind es 2017 mit IBM, Accenture, PWC und Deloitte schon vier (vgl. Schultz 2017).

Sie profitieren von einer Veränderung der Nachfragestruktur, die tendenziell weggeht von langfristigem Markenaufbau, hin zu eher kurzfristigen

Push-Aktivitäten wie Sales Promotions oder Cash-Back-Programmen (vgl. Bond 2017). Last but not least sehen sich traditionelle Werbeagenturen einem wachsenden Kostendruck ausgesetzt. Insbesondere die Konsumgüterindustrie beklagt zu geringe Margen und macht Druck auf die Preise. Kaum überraschend wurde die Fusion dann auch mit einer Kostenersparnis von 500 Millionen US-Dollar begründet.

## 4.2 Arbeitsplatzabbau

In welchem Maße das genannte Einsparpotenzial zu einem Arbeitsplatzabbau geführt hätte, ist kaum präzise einzuschätzen. In ihren öffentlichen Äußerungen spielten beide Fusionspartner einen möglichen Arbeitsplatzabbau durch die Zentralisierung bestimmter Funktionen oder die Zusammenlegung von Agenturen herunter. So verwiesen sie, ohne konkrete Zahlen zu nennen, auf Personalabbaumöglichkeiten in den Bereichen Verwaltung, Personal, Buchhaltung und Controlling (vgl. Schobelt 2013). Allerdings solle, so Wren und Lévy, das fusionierte Unternehmen schnell wachsen, was Jobverluste vermindere (vgl. Gardside 2013).

Ob dies so eingetroffen wäre, darf bezweifelt werden. So ist die Fusion auch an irritierten Kunden und am damit verbundenen Auftragsrückgang gescheitert (siehe im Folgenden)<sup>25</sup>. Hinzu kommt, dass ab Ende 2016 eine bislang jenseits von Rezessionsphasen ungekannte Abschwächung der Branchenkonjunktur eingetreten ist (vgl. Bond 2017).

## 4.3 Konstruktion

Trotz eines höheren Umsatzes von Omnicom war die Fusion als echter Merger of Equals geplant. Beide Aktionärsgruppen sollten nach dem Aktientausch jeweils 50 Prozent der Anteile an der fusionierten Gesellschaft halten. Als Grund dafür wurde die höhere Profitabilität von Publicis angeführt.<sup>26</sup> Mitbewerber sprachen jedoch offen von einem Sieg des Kleineren (Publicis) über

---

25 Beispielweise hätte das fusionierte Unternehmen Erzrivalen wie Coca-Cola und PepsiCo oder Volkswagen und Toyota betreut. Für Unternehmen, die ihre Werbeaufträge splitten, wäre eine „second source“ verloren gegangen.

26 Nach Angaben des Guardian (vgl. Gardside 2013) betrug die Marge von Publicis im Jahr 2013 18 Prozent, die von Omnicom nur 15 Prozent.

den Größeren (Omnicom) (vgl. Gardside 2013). Offizieller Sitz des neuen Unternehmens sollten aus „Neutralitätsgründen“ die Niederlande sein, das operative Geschäft sowohl aus New York als auch aus Paris gelenkt werden.

Die Aktien sollten an der New Yorker und der Pariser Börse gehandelt werden. Lévy und Wren sollten die Geschäfte in den ersten 30 Monaten nach der Fusion gemeinsam verantworten, dann sollte der deutlich jüngere Wren CEO und Lévy Vorsitzender der nichtgeschäftsführenden Vorstandsmitglieder werden.

Bis dahin sollte der Posten des nichtgeschäftsführenden Vorstandsmitglieds rotieren. Das Board of Directors (monistisches System) sollte mit Wren und Lévy zusammen 16 Mitglieder haben und paritätisch von beiden Fusionspartnern bestückt werden. Soweit kam es jedoch nicht.

#### 4.4 Das Scheitern der Fusion

Neben steuer- und kartellrechtlichen Problemen<sup>27</sup> waren es vor allem die Schwierigkeiten, die Fusion in einer annehmbaren Zeit zu Ende zu verhandeln und die damit verbundene Unruhe unter den Kunden und Mitarbeitern zu beschwichtigen, die die Fusion im Mai 2014 zum Scheitern brachte. Während eine nennenswerte Abwanderung von Leistungsträgern abgestritten wurde, war der Auftragsrückgang unübersehbar.

Sowohl Omnicom als auch Publicis haben im Verlauf der Merger-Verhandlungen wichtige Kunden verloren. Publicis musste das Mandat für Nestlé (750 Millionen US-Dollar) und Omnicom die Mandate für Gillette (800 Millionen US-Dollar) und Sony an den Branchenführer WPP abgeben. Laut Reuters (2014) verloren Omnicom und Publicis allein im letzten Monat vor Aufgabe der Fusionspläne Aufträge in Höhe von 1,5 Milliarden Dollar.

Worin die Verhandlungsschwierigkeiten bestanden, darüber machten die Fusionspartner unterschiedliche Angaben. So betonte der kleinere Partner Publicis, dass eine Fusion unter Gleichen auch Gleichheit bedeuten müsse und dass dies nicht gegeben sei, wenn Omnicom den CEO, den CFO und den Chefjustitiar stelle.<sup>28</sup> Omnicom-CEO Wren verwies hingegen darauf,

---

27 Eine kartellrechtliche Zustimmung war in 46 Ländern notwendig. Probleme ergaben sich hier u. a. in China. Steuerrechtliche Probleme gab es in einigen europäischen Ländern (vgl. Gardside 2013 und Davies/Kim/Abboud 2014).

28 „I have not been able to convince John that balance is balance. Omnicom wanted their people to fill the CEO, CFO and General Counsel jobs. I thought that went too far“ (Maurice Lévy, zitiert in Khaleej Times 2014).

dass man sich der kulturellen Unterschiede zwischen Omnicom und Publicis zwar durchaus bewusst gewesen sei, diese aber wohl unterschätzt habe (vgl. Amirkhizi 2014).

Tatsächlich wiesen Beobachter schon bei der Ankündigung der Fusion auf eine Vielzahl weitreichender Unterschiede hin, etwa bei Fragen der Finanzierung, des Managementstils, der Vergütung oder der Kommunikations- und Entscheidungs-routinen.

Als besonders virulent und letztlich als „deal breaker“ erwiesen sich strategische Unterschiede. Während Omnicom einen eher dezentralisierten, auf organisches Wachstum ausgerichteten Ansatz verfolgt, war die Strategie von Publicis durch Übernahmen und einen eher zentralistischen Managementansatz geprägt. Zum Bruch kam es bei der Besetzung der CFO-Position, die als eine Vorentscheidung für die Strategie des fusionierten Unternehmens gewertet wurde.

Die Reißleine zog dann der CEO von Publicis, der in der Besetzung des CFO-Postens durch einen Omnicom-Manager sein zentralistisches, auf Kostenkontrolle ausgerichtetes Geschäftsmodell verwässert sah (vgl. Spanier 2014) und entsprechend schlussfolgerte: „Es ist besser, erst gar nicht zu heiraten, als später geschieden zu werden.“<sup>29</sup>

#### 4.5 Zusammenfassende Bewertung

Viele Beobachter hat das Scheitern der Megafusion in der Werbebranche nicht überrascht: zu unterschiedlich die Unternehmenskulturen und -strategien der Fusionspartner, zu komplex die steuer- und kartellrechtlichen Hürden, zu sensibel die Kunden. Überrascht hat aber die scheinbare Naivität, mit der Topmanager eine Fusion dieses Ausmaßes ankündigen, ohne dass grundlegende Fragen des Machtverhältnisses im fusionierten Unternehmen zweifelsfrei geklärt sind.

Was offiziell als Merger of Equals von beiden Fusionspartnern angekündigt wurde, wurde von Konkurrenten als Übernahme des Großen (Omnicom) durch den Kleinen (Publicis) bewertet, um schließlich daran zu scheitern, dass sich die Fusion für den Kleinen, den französischen Partner Publicis, wie eine US-amerikanische Übernahme anfühlt (so Lévy, zitiert nach The Times; vgl. Spence/Dean 2014).

---

<sup>29</sup> „It is much better not to go to the church than to go to the judge“ (Maurice Levy, zitiert nach Evening Standard; vgl. Spanier 2014).

Deutlich wird an diesem Fall, dass die Klärung der Machtfrage in einem Merger of Equals zentral und unumgänglich ist und sich an einem Detail entzünden kann, selbst dann, wenn die Verhandlungen schon fortgeschritten scheinen. Die Kosten dafür können gravierend sein: Sowohl Omnicom als auch Publicis haben bis zum Scheitern der Verhandlungen jeweils rund 50 Millionen US-Dollar in Beraterhonorare investiert (vgl. O’Leary 2014).

Der Vertrauensverlust bei Kunden und Mitarbeitern dürfte noch einmal deutlich höher zu Buche geschlagen haben. „Das ist ein Geschäft“ so das Fazit eines Mitbewerbers, „das zwei Menschen glücklich macht und 130.000 Mitarbeiter und eine ganze Menge an Kunden destabilisiert und beunruhigt“ (vgl. Schobelt 2013). Man kann es auch drastischer formulieren: „Schon im Juli 2013 haben wir gesagt, die Fusion macht keinen Sinn, da waren Gefühlsduselei und Egoismus am Werk“,<sup>30</sup> so Martin Sorrell, CEO des Konkurrenten WPP und Hauptnutznießer der gescheiterten Fusion.

## 5 Einige Einsichten aus der Gesamtschau der untersuchten transatlantischen Mergers of Equals

Alle drei untersuchten transatlantischen Mergers of Equals sind gescheitert, nicht nur gemessen an den vorab verlautbarten Zielen, sondern auch absolut. Der vermeintliche Merger of Equals mit Chrysler hat Daimler rund 25 Milliarden US-Dollar gekostet und an den Rand einer feindlichen Übernahme gebracht. Der Alcatel-Lucent-Merger, der als defensiver Schritt der Marktabehauptung gedacht war, endete in der Übernahme durch einen erfolgreicheren Konkurrenten (Nokia).

Und der als Durchmarsch an die Branchenspitze der weltweiten Werbemärkte postulierte Merger of Equals zwischen der französischen Publicis und der US-amerikanischen Omnicom ist schon im Vorfeld an unüberbrückbaren Gegensätzen gescheitert.

Starke Gegensätze zwischen den Fusionspartnern finden sich in allen drei untersuchten Mergers of Equals und bei aller Spezifik der Fälle kann sicher behauptet werden, dass es den Unternehmen nicht gelungen ist, die existierenden Unterschiede produktiv zu nutzen. Diese bezogen sich z. B. auf die Unternehmensstruktur der Fusionspartner.

Deutlich wurde etwa, dass die US-Unternehmen in den Mergers of Equals

---

30 „We said in July it didn’t make sense. I think it was done more for emotional reasons and egoistical reasons“ (Martin Sorrell, zitiert in Evening Standard; vgl. Spanier 2014).

geringer internationalisiert waren als die europäischen Fusionspartner. Dies ist zwar eine natürliche Folge des großen US-Heimatmarktes, führte aber dazu, dass die US-Unternehmen in der Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern weniger Erfahrungen hatten. Deutliche Gegensätze gab es auch bezogen auf die Unternehmensstrategie.

Während Daimler im Pkw-Bereich eine Differenzierungsstrategie mit Fokus auf Qualität und High-End-Modelle verfolgte, zielte Chryslers Strategie auf Kostenkontrolle und den automobilen Massenmarkt. Etwas anders gelagert waren die strategischen Unterschiede im Fall Publicis/Omnicom. Publicis verfolgte eine stark zentralistische Strategie, die auf externes Wachstum durch Übernahmen und nachfolgende grenzüberschreitende Standardisierung setzte, während Omnicom einen eher dezentralisierten, auf organisches Wachstum ausgerichteten Ansatz verfolgte. Starke Unterschiede zeigten sich auch bei unternehmenskulturellen Aspekten.

Unterschiede in der Art, wie Meetings durchgeführt werden, im Dresscode, bei Dienstreisen, im Entscheidungs- und Kommunikationsstil sowie bei Sprachen und Gebräuchen erwiesen sich vielfach als Belastungen der operativen Zusammenarbeit. Zu einem wirklichen Problem entpuppten sich diese Unterschiede insbesondere dann, wenn starke Machtkonflikte zwischen den Merger-Partnern im Raum standen wie im Falle DaimlerChrysler oder Alcatel-Lucent.

Deutliche Unterschiede zeigten sich schließlich auch bezogen auf das Management. Unterschiede gab es hier nicht nur bei der Entlohnung (in allen drei Fällen höhere Bezüge der US-Manager), sondern auch bezogen auf die Bindung an die Unternehmen (z.B. eine geringere Bindung des Chrysler-Topmanagements an DaimlerChrysler). Für das US-amerikanische Topmanagement von Alcatel-Lucent ist auch eine raue Gangart gegenüber wichtigen französischen und europäischen Stakeholdern (Gewerkschaften, französische Regierung) belegt.

Folgende Lehren lassen sich aus der Betrachtung der Fälle für die Bewertung aktueller und zukünftiger transatlantischer Mergers of Equals ziehen?

- Die Tatsache, dass die drei hier betrachteten Fälle abgeschlossen sind, erlaubt einen kritischen Rückblick auf die Gründe, die für die Fusion ins Feld geführt worden waren. Hier zeigt sich, dass der vielfach zitierte „Zwang zu Größe und Marktmacht“ nicht notwendigerweise gegeben ist. So sahen sich Publicis und Omnicom in der misslichen Lage, innerhalb von nur neun Monaten erklären zu müssen, warum zunächst ein Merger of Equals unbedingt notwendig sei, um dann nach dem Scheitern der Verhandlungen deutlich zu machen, dass es auch ohne Großfusion gehe.

Die positiven Zahlen, die beide Unternehmen seit 2014 schreiben, belegen, dass es auch ohne Großfusion geht. Noch deutlicher zeigt sich dies im Fall Daimler. Nach Trennung von Chrysler und nach der Finanzkrise fährt Daimler mit seiner Stand-alone-Strategie seit 2010 wachsende Umsätze und Gewinne ein. In den Jahren 2015 und 2016 erwies sich Daimler als das gewinnstärkste börsennotierte Unternehmen Europas.

- Eine weitere Einsicht aus den hier untersuchten Fällen ist, dass sich Machtkonflikte in Mergers of Equals nicht wegdefinieren lassen, auch nicht durch eine besonders ausgetüftelte, scheinbar paritätische Verfassung des fusionierten Unternehmens. Der Fall Publicis/Omnicom zeigt, dass sich latente Machtkonflikte auch an geringen Anlässen wie z. B. der Besetzung einer bestimmten Position entzünden können.

Es zeigt sich auch, dass Mergers of Equals als Zugeständnis an einen eigentlich fusionsunwilligen Partner (wie im Falle Alcatel-Lucent) oder gar als taktische Lüge (wie im Falle DaimlerChrysler) kontraproduktiv sind, weil sie nachfolgend zu heftigen anlassbezogenen Konflikten führen. Die drei Fälle verdeutlichen schließlich auch, dass ein wesentlicher Grund für das Entstehen von Machtkonflikten in Mergers of Equals in der Unklarheit besteht, was die Machtverhältnisse in einer Fusion unter Gleichen definiert. Ist es die Umsatzgröße? Die Profitabilität? Das technologische Potenzial?

Oder das größere Ego des Topmanagements? Diese Unklarheit führt in aller Regel zu der Frage: Wer übernimmt unter dem Deckmantel des Mergers of Equals eigentlich wen? Gefühle von Unter- und Überlegenheit, die eine große Eigendynamik entfalten können, gewinnen dadurch Raum, wie folgendes Beispiel zeigt: Führende Chrysler-Manager reagierten auf die Merger-of-Equals-Lüge mit Abwanderung. Dies hat den dadurch unter Druck stehenden amtierenden CEO von DaimlerChrysler zur öffentlichen Äußerung verleitet, dass alle Chrysler-Manager ruhig gehen könnten, man sei auf Chrysler-Knowhow ohnehin nicht angewiesen – was ohne Zweifel eine große Hypothek für eine gelingende Integration war.

- In allen drei Fällen haben Konflikte bei der Merger-Konstruktion oder bei der Post-Merger-Integration eine sachgerechte Marktbearbeitung bzw. verhindert. Nutznießer waren die Mitbewerber, zu denen man mit der Fusion aufschließen bzw. die man mit der Fusion hinter sich lassen wollte. Besonders deutlich war dies im Fall von Publicis/Omnicom, wo der Branchenführer WPP wichtige Mandate verunsicherter und von der Fusion genervter Kunden übernehmen konnte. In vielen Fällen hätte das fusionierte Unternehmen Publicis Omnicom gleichzeitig Erzrivalen wie McDonald's und Pizza Hut vertreten.

Ein Merger of Equals kann auch zur Entfremdung mit angestammten, einheimischen Kunden führen. So führte im Fall Alcatel-Lucent der Weggang des CEO aus New York nach Paris zum Verlust von Führungsvorteilen mit US-Kunden. Das fusionierte Unternehmen wurde nur noch bedingt als amerikanisches Unternehmen wahrgenommen. Das alles entwickelte sich zu einem Einfallstor für Mitbewerber. Als ein anderes Beispiel für eine nicht sachgerechte Marktbearbeitung gelten die Qualitätsprobleme von Daimler in den Jahren 2003 bis 2005, die u. a. dem Merger mit Chrysler angelastet wurden.

- Ursprünglich errechnete Synergieeffekte und damit verbundene Arbeitsplatzverluste sind oft nur der Anfang. Dies hat im Wesentlichen zwei Gründe: Zum einen zeigen die Fälle DaimlerChrysler und Alcatel-Lucent, dass im Zuge einer nichtgelingenden Post-Merger-Integration eine erhebliche Zahl an (zusätzlichen) Arbeitsplätzen in einem Abwärtsstrudel verloren gehen können. Zum anderen können, wie der Fall Alcatel-Lucent zeigt, in der unmittelbaren Post-Merger-Integrationsphase, die als erweiterte Lernphase gilt, weitere Synergie- und damit auch Arbeitsplatzabbaupotenziale zu Tage treten.

# ARBEITSBEZIEHUNGEN UND BETRIEBLICHE MITBESTIMMUNG IN US-AMERIKANISCHEN M&A IN DEUTSCHLAND

---

Heinz Tüselmann

## 1 Einleitung

Deutschland ist weltweit das fünftgrößte Anlegerland für ausländische Direktinvestitionen (vgl. UNCTAD 2017). Jeder zehnte sozialversicherungspflichtige Beschäftigte in Deutschland arbeitet inzwischen in einem Unternehmen mit ausländischer Beteiligung. Fragen des Mitbestimmungsverhaltens in ausländischen Unternehmen in Deutschland sind daher von erheblicher gesellschaftspolitischer Relevanz.

Verglichen mit der wirtschaftlichen Bedeutung, die ausländische Unternehmen in Deutschland inzwischen erlangt haben, ist die wissenschaftliche Fundierung des Themas, insbesondere der Bestand quantitativer Forschung sehr gering. In der Vergangenheit gab es eine Reihe von Fällen, in denen ausländische und insbesondere US-amerikanische Unternehmen durch ein negatives Mitbestimmungsverhalten auffielen.

Auch aktuell wird von solchen Problemen berichtet (vgl. z.B. Franz/Henn/Weingarten 2016, Müller/Flothmann 2012, Ruhkamp 2013). Inwieweit es sich dabei um (teils besonders öffentlichkeitswirksame) Einzelfälle handelt und ob sie ursächlich auf die ausländische Herkunft des Investors zurückzuführen sind, wurde bislang kaum umfassend untersucht.

Nichtsdestotrotz wird nach wie vor von bestimmten interessenspolitischen Kreisen wie dem Bundesverband der Deutschen Industrie (vgl. Bovenstiepen 2010) oder der American Chamber of Commerce Germany (2015) ein einseitig negatives Bild des deutschen Arbeitsbeziehungsmodells gezeichnet. Auch einzelne ausländische Muttergesellschaften äußern kontinuierlich Kritik an der betrieblichen Mitbestimmung (vgl. z.B. Franz/Henn/Weingarten 2016, Ruhkamp 2013).

Nicht zuletzt aufgrund der Bedeutung von US-amerikanischen Investoren in Deutschland (z.B. Opel, Ford, Amazon, IBM, McDonald's, UPS, GE Deutschland, Johnson Controls) und der Prominenz von Fusionen und Übernahmen an den Auslandsinvestitionen in Deutschland wird das Mitbe-

stimmungsverhalten von US-Konzernen in Mergers and Acquisitions (M&A) immer stärker Gegenstand von Diskussionen.

Eine aktuelle Studie von PricewaterhouseCoopers (2016) zeigt einen Anstieg der Anzahl der ausländischen M&A-Deals in Deutschland um 40 Prozent im Zeitraum 2013 bis 2016 (Anstieg des M&A-Volumens: 20 Prozent), wobei US-Investoren einen Anteil von fast 20 Prozent an den 850 Deals im Jahr 2016 verzeichneten. Beispiele jüngster US-Großfusionen bzw. -übernahmen in Deutschland sind OfficeFirst Immobilien GmbH mit Blackstone und Linde AG mit Praxair.

Die vorliegende Analyse erstreckt sich deshalb schwerpunktmäßig auf die Arbeitsbeziehungen und betriebliche Mitbestimmung in US-M&A in Deutschland. Sie beruht auf einer statistischen Sonderauswertung des quantitativen Teils des Projekts „Mitbestimmung in ausländischen Unternehmen in Deutschland“, das von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurde (vgl. Tüselmann et al. 2020).

Es beinhaltet die erste repräsentative Befragung der Geschäftsleitungen von ausländisch kontrollierten Unternehmen in Deutschland zu diesem Themenbereich. Um die Ergebnisse sinnvoll zu interpretieren und einzuordnen, bedarf es vorgeschaltet einer Darstellung des US-amerikanischen Systems der industriellen Beziehungen, der gängigen Arbeitsbeziehungsmodelle US-amerikanischer Konzerne sowie des Forschungsbestandes zu Arbeitsbeziehungsansätzen und Praktiken in deutschen Tochterunternehmen im US-amerikanischen Besitz.

Ziel dieser Untersuchung ist es, einen Beitrag zur Versachlichung der häufig stark polarisierten öffentlichen Debatte um das Mitbestimmungsverhalten in US-amerikanischen M&A in Deutschland beizusteuern. Des Weiteren soll sie für Akteure im Bereich Arbeitsbeziehungen eine Wissensbasis darstellen, die sich aus robusten und statistisch abgesicherten Ergebnissen speist.

## **2 Das US-Arbeitsbeziehungsmodell und Arbeitsbeziehungen in US-Konzernen**

Unterschiedliche institutionelle, rechtliche und kulturelle Rahmenbedingungen in den Herkunftsländern der Investoren führen dort in aller Regel zu spezifischen Präferenzen und Einstellungen in Bezug auf Arbeitsbeziehungen, die ggf. als Herkunftsländereffekte auf die Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen in ausländischen Tochtergesellschaften durchschlagen.

Gemäß der makroinstitutionellen Literatur wie etwa der Varieties of Capitalism (vgl. Hall/Soskice 2001) und dem National-Business-System-Ansatz (vgl. Whitley 1999 und 2007) wird das deutsche Modell diametral dem US-Modell gegenübergestellt.

Im Sinne der Varieties of Capitalism ist Deutschland das Paradebeispiel einer koordinierten Marktwirtschaft (Coordinated Market Economy), denen auch Länder wie etwa Österreich und Schweden zugerechnet werden. Die USA bilden das Paradebeispiel einer liberalen Marktwirtschaft (Liberal Market Economy), wobei auch Länder wie das Vereinigte Königreich, Irland, Kanada und Australien dieser Kategorie zugeordnet werden.

Die mit den Spielarten des Kapitalismus einhergehenden interaktiven institutionellen Sphären wie das System der industriellen Beziehungen, die rechtlichen Rahmenbedingungen sowie das Finanz- und Corporate-Governance-System beeinflussen auf Unternehmensebene sowohl Aspekte wie Organisation, Koordination, Kontrolle, Managementsysteme und Praktiken als auch die Einstellungen und Präferenzen der Marktakteure, auch in Bezug auf Arbeitsbeziehungen.

Die Ausführungen beschränken sich auf eine stilistische Darstellung. Die stereotypischen Arbeitsbeziehungsansätze unterzeichnen natürlich die Dynamik in den nationalen rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen, die Variabilität von Arbeitsbeziehungsansätzen innerhalb nationaler Modelle sowie gewisse Gemeinsamkeiten zwischen nationalen Modellen innerhalb bestimmter Branchen und Industriezweigen, z. B. im Discount-Segment des Einzelhandels in Deutschland und den USA (vgl. Allen/Whitley 2012, Tüselmann et al. 2007, Edwards et al. 2010, Edwards/Ferner 2002, Jacoby 2005).

Im Gegensatz zu den USA sind Arbeitsbeziehungen in Deutschland geprägt durch stärker regulierte Arbeitsbeziehungen (rechtlich und tarifvertraglich) sowie vergleichsweise stärkere Arbeitsinstitutionen wie Gewerkschaften, Betriebsräte, Tarifverträge und Mitbestimmung. Trotz der zunehmenden Bedeutung des Aktienmarktes und des damit verbundenen Shareholder Value findet man in Deutschland ein eher auf den Stakeholder Value ausgerichtetes Modell, in dem Arbeitnehmer und ihre Interessensvertreter wie Gewerkschaften und Betriebsräte als legitime Sozialpartner verstanden werden.

Arbeitsbeziehungen sind stärker auf kollektive Ansätze ausgerichtet mit längerfristigen und auf Konsens ausgerichteten Perspektiven auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, gekennzeichnet durch eine konstruktive Streitkultur.

Der Arbeitsbeziehungskontext in den USA ist stark dereguliert und gekennzeichnet durch schwache rechtliche arbeitsbeziehungsrelevante Rah-

menbedingungen und eine schwache repräsentative Interessenvertretung (vornehmlich über Gewerkschaften).

In Verbindung mit der Dominanz des auf den Aktienmarkt ausgerichteten, von kurzfristiger Gewinnmaximierung geprägten Shareholder-Modells sind die Arbeitsbeziehungen in US-Konzernen stark auf marktorientierte, individualistische Ansätze ausgerichtet und häufig gekennzeichnet durch eine an kurzfristiger Nutzenmaximierung orientierten Beziehung der Arbeitsbeziehungsakteure.

US-Konzerne werden im Vergleich zu deutschen Konzernen (und solchen in anderen Coordinated Market Economies) in der Regel zentraler geführt mit einem höheren Grad an konzernweiter Kontrolle und Koordination durch die Muttergesellschaft mit Hilfe von relativ standardisierten und formalistischen Managementsystemen, inklusive HR-Management-Systeme und Arbeitsbeziehungsansätze (z.B. Almond/Ferner 2006, Edwards et al. 2016). Transmissionsmechanismen von konzernweiten Systemen und Praktiken auf die internationalen Standorte der US-Konzerne umfassen Zielvorgaben, Richtlinien, Betriebsauflagen, Benchmarking-Prozesse, Finanz- und Budgetsetzung durch die Konzernzentrale sowie Berichtsaufgaben, womit u. a. auch ein direkter Einfluss auf den Grad der Entscheidungsautonomie des lokalen Managements ausgeübt wird.

Die Ausprägung der Arbeitsbeziehungen in ausländischen Tochtergesellschaften hängt auch von den zugrunde liegenden Koordinations- und Kontrollmechanismen ab, mit denen die Tochtergesellschaft im Konzern geführt wird.

Arbeitsbeziehungen in US-Konzernen verlaufen, entsprechend der Präferenz und Einstellung des US-Managements, dominant in Form von individualistischen Ansätzen (d. h. ohne repräsentative Interessensvertretungsinstitutionen), was u. a. auf eine historisch starke Abneigung gegenüber Gewerkschaften und gewerkschaftlicher Interessenvertretung zurückzuführen ist.

In US-Unternehmen ist die Bedeutung von kollektiven Arbeitsbeziehungen und Interessensvertretung, die in den USA in Form der Anerkennung von Gewerkschaften (Trade Union Recognition) und Tarifverhandlungen (dezentral auf Firmenebene) abläuft (u. a. General Motors, American Airlines), gering und stark rückläufig. Aktuell beträgt der gewerkschaftliche Organisationsgrad (rechtlich wichtig zur Durchsetzung von gewerkschaftlicher Anerkennung in Unternehmen) im privaten Sektor gerade sieben Prozent und der Deckungsgrad von Tarifverträgen liegt unter zehn Prozent (vgl. ILO 2018).

Das Verhältnis zu der gewerkschaftlichen Interessensvertretung ist häufig recht antagonistisch, und eine starke Abneigung zu der kollektiven Interes-

sensvertretung ist selbst in vielen gewerkschaftlich organisierten „unionized“ Konzernen anzutreffen. Das heißt, dass man zwar rechtlich Gewerkschaften anerkennen musste, dies aber konträr zu den dominanten individualistischen US-Managementphilosophien und -präferenzen steht.

Individualistische Arbeitsbeziehungsansätze werden entweder gemäß des High-Road-Modells (u. a. IBM, DuPont) oder des Low-Road-Modells (u. a. Walmart, McDonald's) gefahren. Ersteres basiert auf dem unitarischen HR-Management-Ansatz und wird im US-Kontext (und dem in anderen Liberal Market Economies) häufig als Ersatz/Alternative zur kollektiven Interessenvertretung der Arbeitnehmer (Trade Union Substitution) deklariert. Dementsprechend beinhaltet dieser Ansatz u. a. umfangreiche direkte Partizipations- und Konsultationspraktiken, freiwillige betriebliche Sozialleistungen, Performance-Related Pay (insbesondere gebunden an den unternehmerischen Gewinn).

Der Low-Road-Ansatz zielt auf eine reine Kostenminimierung (Hire and Fire, Drücken der Löhne und Gehälter etc.), wobei Arbeitnehmer weder kollektive noch direkte Mitwirkungsmöglichkeiten haben und das Managementprärogativ herrscht. Dieser Ansatz ist besonders ausgeprägt in Konzernen, die in Niedriglohnbereichen wie Fast Food oder Einzelhandel agieren.

### **3 Stand der Forschung zu Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung in US-Tochterunternehmen in Deutschland**

Der Bestand an *quantitativer Forschung* zum Mitbestimmungsverhalten in US-amerikanischen Unternehmen in Deutschland (und ausländischen Unternehmen in Deutschland generell) ist insgesamt recht gering und von begrenzter Aussagekraft.

Die wenigen dazu verfügbaren quantitativen Studien sind in aller Regel veraltet, beruhen auf kleinen nicht repräsentativen Stichproben, haben eine höchst selektive Datenbasis oder gehen häufig nicht über das reine Vorkommen von Arbeitsbeziehungsinstitutionen wie Betriebsrat und Tarifvertragsgeltung hinaus (vgl. z. B. Stettes 2009, Parry/Dickmann/Morley 2008, Pudenko/Harzing 2009, Schmitt/Sadowski 2003, Vitols 2001). Wichtige Fragen zu Arbeitsbeziehungsklima, Konflikten, Konfliktbewältigung, Einbindung und Einfluss des Betriebsrates werden in der Regel nicht beantwortet.

Der Bestand diesbezüglicher *qualitativer Studien*, die Licht auf diese Fragen werfen, bezieht sich allerdings auf einzelne oder wenige Unternehmen, ist z. T. veraltet und auf spezifische Branchen konzentriert (vgl. z. B. Almond/

Ferner 2006, Christopherson 2007, Müller 1998, Royle 2004, Wächter et al. 2003).

In Bezug auf Letzteres beziehen sich die Fallstudien häufig auf Problembranchen der Mitbestimmung und des Tarifvertragssystems, etwa auf den Einzelhandel oder den Fast-Food-Sektor. Hier gewonnene Erkenntnisse dürften in aller Regel Spitzen darstellen, die für die Kernbereiche der deutschen Wirtschaft insgesamt nur begrenzte Aussagekraft besitzen.

Nichtsdestotrotz bieten die verfügbaren qualitativen Studien wichtige Ansatzpunkte zur weitreichenden *quantitativen und qualitativen* Untersuchung arbeitsbeziehungsrelevanter Fragen wie Problembereiche der Mitbestimmung, Konflikte und Kooperationsmuster.

Der generelle Tenor der *quantitativen Studien* ist, dass sich US-amerikanische Unternehmen in Deutschland in wesentlichen Zügen an das deutsche Modell anpassen. Institutionelle Grundpfeiler wie Betriebsrat, Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband und Tarifverträge sind häufig vorzufinden. Zum einen dürften Legitimitätsgründe und die Liability of Foreignness eine Rolle spielen.

Zum anderen ist dies zumindest teilweise eine Folge des dichteren Regulierungs- und Institutionalisierungsniveaus, über das Deutschland als eine koordinierte Marktwirtschaft im Sinne des Varieties-of-Capitalism-Ansatzes (vgl. Hall/Soskice 2001) verfügt.

In Gastländern mit liberalen Marktwirtschaften und mit freizügigeren Rahmenbedingungen zur Gestaltung der Arbeitsbeziehungen wie etwa in Großbritannien finden die quantitativen Studien häufiger US-Herkunftslandeffekte (vgl. Marginson et al. 2010, Tüselmann et al. 2007 und Tüselmann/McDonald/Allen 2014) in Form einer stärkeren Vermeidung kollektiver (und insbesondere gewerkschaftlicher) Interessensvertretung im Vergleich zu anderen ausländischen Tochterunternehmen und insbesondere im Vergleich zu deutschen Tochterunternehmen.

In diesem Zusammenhang zeigt auch die Studie von Parry/Dickmann/Morley (2008), dass US-amerikanische Unternehmen in Gastländern mit koordinierten Marktwirtschaften wie Deutschland wesentlich mehr kollektive Interessensvertretungsorgane und tarifvertragliche Bindung aufweisen als in Gastländern mit liberalen Marktwirtschaften und in den US-amerikanischen Muttergesellschaften.

Die Studien von Tüselmann/McDonald/Thorpe (2006), Tüselmann et al. 2007 und Tüselmann/McDonald/Allen 2014 weisen des Weiteren darauf hin, dass deutsche Tochterunternehmen im Vergleich zu US-Tochterunternehmen in Großbritannien wesentlich pragmatischer und weniger ideologisch

mit der gewerkschaftlichen Interessensvertretung umgehen, im größeren Maße ein partnerschaftliches Verhältnis zur kollektiven Interessensvertretung entwickeln und dass ein Low-Road-Arbeitsbeziehungsansatz weitaus weniger Anwendung findet.

Dies legt nahe, dass US-Herkunftslandeffekte in Deutschland sich eventuell eher in der Akzeptanz und im Umgang mit den deutschen Arbeitsbeziehungsinstitutionen als auf der Ebene des Vorkommens von Betriebsrat und Tarifvertrag niederschlagen. Das heißt: Ein US-Herkunftslandeffekt schlägt sich in den mitbestimmten deutschen Tochterunternehmen eher in Form von dominanten, arbeitsbeziehungsrelevanten, individualistischen Präferenzen und Einstellungen des Managements in den Muttergesellschaften und deren starker Aversion gegenüber kollektiven Interessensvertretungen nieder.

Verschiedene *qualitative Studien* zum Transfer von Arbeitsbeziehungspraktiken in multinationalen US-Unternehmen verweisen auf ein erhebliches Konfliktpotenzial, gerade in Ländern mit einer stark institutionell verankerten Mitbestimmung wie Deutschland (vgl. z. B. Ferner/Edwards/Tempel 2011, Williams/Geppert 2006 und 2011, Iseke/Schneider 2012).

Zudem wurden in verschiedenen Studien erhebliche Konflikte deutlich, bei denen sich Betriebsräte gegen den Transfer von ausländischen Arbeitsbeziehungspraktiken gewendet haben (vgl. Artus 2008, Dörrenbächer et al. 2016, Iseke/Schneider 2012, Williams/Geppert 2011). Der mit US-Konzernen in der Regel verbundene Zentralisierungsgrad, der hohe Grad konzernweiter Kontrolle sowie die damit assoziierten Koordinations- und Kontrollsysteme scheinen eine Rolle bei den Negativbefunden zu spielen (vgl. z. B. Almond/Ferner 2006, Dörrenbächer 2012).

Zusammenfassend weisen die *qualitativen Studienergebnisse* (vgl. Singe/Croucher 2005, Hucker 2010) zu US-amerikanischen Tochterunternehmen in Deutschland auf eine große Bandbreite hin. Obwohl es natürlich Beispiele für Konstruktives bei der betrieblichen Mitbestimmung und dem sektoralen Tarifsystem gibt, weisen Fallstudien häufig auf ein negatives Mitbestimmungsverhalten hin. Die Palette reicht von der reinen Erfüllung gesetzlicher Mindeststandards (etwa bei der Einbindung von Betriebsräten) bis hin zu aggressiv mitbestimmungsfeindlichem Verhalten.

Letzteres beinhaltet u. a. Versuche, Betriebsräte zur Loslösung von Gewerkschaften zu bewegen; Versuche, die kollektive Interessenvertretung durch direkte Partizipations- und Mitwirkungspraktiken zu unterlaufen; oder Versuche, die Einrichtung eines Betriebsrates ganz zu verhindern. Der gleiche Sachverhalt zeigt sich auch in Bezug auf das sektorale Tarifvertrags-

stem: Die Evidenz in den Fallstudien reicht von konstruktivem Reformverhalten bis hin zur Aufweichung des Tarifvertragssystems durch Austritt aus etablierten und Gründung neuer Arbeitgeberverbände oder durch den Wechsel zu Firmentarifverträgen.

Angesichts des Mankos des bestehenden Forschungsbestandes führten Tüselmann et al. (2020) im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekts „Mitbestimmung in ausländischen Unternehmen in Deutschland“ die erste repräsentative Großumfrage zum Thema Arbeitsbeziehungen und betriebliche Mitbestimmung in ausländischen Unternehmen in Deutschland durch, komplementiert mit einer größeren Anzahl von Unternehmensfallstudien (vgl. Dörrenbächer et al. 2019, Tüselmann et al. 2020).

In der Gesamtschau ergab die Umfrage über alle Herkunftsländer hinweg eine hohe Akzeptanz und einen recht positiven Umgang mit der betrieblichen Mitbestimmung. Es gab keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen US-Tochterunternehmen und Tochterunternehmen aus anderen Herkunftsländern. Allerdings war dies, wie auch der bisherige Bestand der relevanten quantitativen Studien, eine reine Managementbefragung.

Betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertreter, die im qualitativen Teil dieses Projekts im Rahmen von tiefgehenden Betriebsfallstudien interviewt wurden, hatten hier jedoch vielfach eine kritischere Einschätzung; dies war besonders in US-amerikanischen Tochterunternehmen auffällig.

#### **4 Sonderstudie US-M&A in Deutschland: Methodik**

Zusammenfassung der Managementumfrage zum Projekt der Hans-Böckler-Stiftung „Mitbestimmung in ausländischen Tochterunternehmen in Deutschland“ (vgl. Tüselmann et al. 2020):

- Das Untersuchungsfeld bildeten alle wirtschaftlich aktiven, im ausländischen Besitz (mit mehr als 50 Prozent Auslandsanteil) befindlichen Tochterunternehmen in Deutschland im verarbeitenden Gewerbe und im Dienstleistungssektor mit mehr als 20 Beschäftigten. Die gewählte Beschäftigungsgrenze entspricht damit der WSI-Betriebsrätebefragung.
- Die Erhebung basiert auf einem strukturierten Fragebogen (mit mehr als 50 Fragenkomplexen) und einer proportional (nach Ländergruppen und Branchenkategorien) geschichteten repräsentativen Stichprobe.
- Die Umfrage erfolgte im Rahmen einer computergestützten Telefonbefragung durch das Zentrum für Sozialforschung Halle an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

- Informanten waren die jeweiligen Geschäftsführer (ersatzweise Manager/innen der ersten Führungsebene) und bei großen Tochterunternehmen die Personalverantwortlichen.
- Die Umfrage ergab 863 verwertbare Interviews, was einer Rücklaufquote (Netto-Ausschöpfung) von 16 Prozent entspricht.
- Bei einer bundesweiten telefonischen Befragung von ausländischen Unternehmen unterschiedlichster Branchen, Größen und Herkunftsländern und angesichts des Themas, der Breite und Tiefe des Umfragetatsbestandes darf diese Quote als durchaus zufriedenstellend eingestuft werden.
- Umfangreiche statistische Tests belegten die Repräsentativität der teilgenommenen Unternehmen, so dass die Resultate der Umfrage einen hohen Verallgemeinerungswert haben.

Der Anteil der für diese Sonderauswertung relevanten US-amerikanischen Tochterunternehmen betrug 22 Prozent (187 Fälle). Wie auch bei Investoren aus anderen Ländern machen M&A ca. zwei Drittel der Fälle aus. Neben dem Vorkommen von Betriebsrat und Tarifvertragsgeltung wird in dieser Sonderauswertung insbesondere auf das Arbeitsbeziehungsklima (im Sinne des Betriebsklimas), auf Konflikte/Spannungen, Konflikthanlässe in Verbindung mit dem internationalen Konzernzusammenhang, auf die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und den Einfluss des Betriebsrates abgestellt. Damit sollen Aussagen zu Akzeptanz und Umgang mit der betrieblichen Mitbestimmung sowie zur Qualität der Arbeitsbeziehungen ermöglicht werden.

Das Gros der Fragen wurde anhand von Einschätzungen/Beurteilungen der Geschäftsführung auf einer 5-Punkte-Skala gemessen (z. B. 5: sehr gut/sehr kooperativ/etc., 1: sehr schlecht/sehr konfliktreich/etc.). Die nachfolgende Darstellung der Ergebnisse beruht auf den Mittelwerten.

Die statistische Auswertung erfolgte durch multivariate Regressionsanalysen anhand von Fractional-Logit-Generalized-Linear-Modellen. In diese Modelle gingen auch Kontrollvariablen wie Firmengröße, Alter, Branche, demographische Faktoren der Firmen (z. B. Genderkomposition, Qualifikationsstruktur) ein. Die nachfolgende Darstellung der Ergebnisse ist daher bereinigt für diese wichtigen Einflussfaktoren und statistisch signifikante Unterschiede (Signifikanzniveau  $p < 0,05$ ) sind rot beziffert.

Zu berücksichtigen ist jedoch, dass die vorgestellten Ergebnisse auf einer reinen Managementbefragung beruhen. Betriebsräte mögen bestimmte Aspekte durchaus kritischer einschätzen.

## 5 Ergebnisse und Bewertung

Die Präsentation und Analyse der Ergebnisse der Sonderauswertung wird in drei Schritten vorgenommen:

1. Übersicht zu Arbeitsbeziehungen in den US-M&A-Tochterunternehmen in Deutschland und Vergleich mit den US-Tochterunternehmen in Deutschland, die durch Neugründungen (Greenfield Investment) entstanden sind.
2. Vergleich der US-M&A in Deutschland mit M&A-Tochterunternehmen mit Muttergesellschaften aus anderen Investorenländern.
3. Varianz der Arbeitsbeziehungen unter US-M&A-Tochterunternehmen gemäß den Dimensionen Autonomie und Kontrolle sowie der Kenntnis/ dem Verständnis der deutschen Mitbestimmungskultur in den US-Muttergesellschaften.

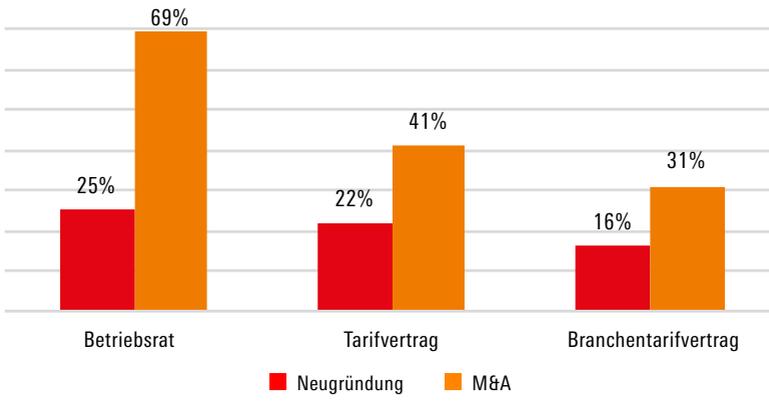
Hier verwendete zentrale Indikatoren der Güte der Arbeitsbeziehungen sind das Arbeitsbeziehungsklima und Konflikte/Spannungen. Die Begriffe Arbeitsbeziehungsklima (im Sinne des etwas allgemeineren Begriffs des Betriebsklimas) und Konflikte/Spannungen umfassen unterschiedliche, aber komplementäre Aspekte der Arbeitsbeziehungen. Das Arbeitsbeziehungsklima beschreibt die subjektiv wahrgenommene längerfristige Qualität des Verhältnisses zwischen den Beschäftigten, ihren Interessenvertretungen und dem Management eines Betriebes (Vertrauen, Motivation und Kooperation versus Misstrauen, Unzufriedenheit und Kontrolle).

Die Frage zu Konflikten/Spannungen zielt eher auf den aktuellen Zeitraum (= in den letzten Jahren) ab. Im Vergleich zu genuin deutschen Unternehmen ergibt sich bei Unternehmen, die sich im ausländischen Besitz befinden, tendenziell ein erhöhtes Konfliktpotenzial, d. h.: ein Konfliktpotenzial, das durch die Konzernzentrale in internationalem Konzernzusammenhang steht und in das Unternehmen hineingetragen wird.

## 6 Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung in US-M&A und US-Neugründungen in Deutschland

Auf den ersten Blick scheinen US-M&A-Tochterunternehmen mit dem deutschen Arbeitsbeziehungsmodell relativ gut zurechtzukommen. In über zwei Dritteln existiert ein Betriebsrat, wobei allerdings die Verbreitung des Tarifvertragssystems zu wünschen übriglässt (vgl. [Abbildung 8](#)). In weniger als

## Arbeitsbeziehungsinstitutionen in US-Tochterunternehmen



Anmerkung: Statistisch signifikante Unterschiede (Signifikanzniveau  $p < 0,05$ ) sind rot beziffert.  
 Quelle: eigene Berechnung und Darstellung; statistische Sonderauswertung im Rahmen des Projekts „Mitbestimmung in ausländischen Unternehmen in Deutschland“ (vgl. Tüselmann et al. 2020).

zwei Fünfteln gilt ein Tarifvertrag, wobei der Anteil der Unternehmen, die einem Branchentarifvertrag unterliegen, weniger als ein Drittel ausmacht.

Die Ergebnisse weisen auf einen insgesamt positiven Umgang mit Mitbestimmungsfragen (vgl. [Abbildung 9](#)) hin. Das Verhältnis zwischen Management und Betriebsrat scheint in der Mehrheit der Firmen kooperativ zu sein. Getrübt wird dieses relativ positive Bild allerdings von einem eher mittelmäßigen Einfluss des Betriebsrates auf Entscheidungen der Geschäftsleitung. Insgesamt zeichnen sich die Arbeitsbeziehungen durch ein gutes Arbeitsklima und eine im Durchschnitt nicht übermäßige Konflikthaftigkeit mit den Arbeitnehmern bzw. deren Interessensvertretern aus.

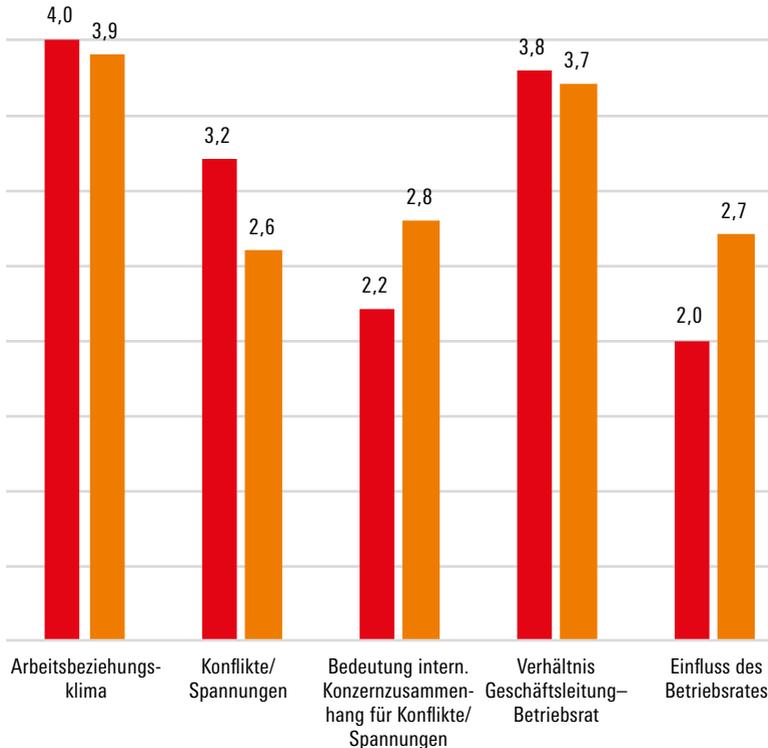
Wo Konflikte auftreten, spielt bei fast der Hälfte dieser Unternehmen der internationale Konzernzusammenhang eine gewisse Rolle; in etwa einem Viertel der Unternehmen ist dies von großer Bedeutung. Im Durchschnitt dürfen die mit dem internationalen Konzernzusammenhang einhergehenden Konflikte in US-M&A-Tochterunternehmen als mittelgroß eingestuft werden (vgl. [Abbildung 9](#)).

Hier spielt aber der direkte Transfer von US-amerikanischen Arbeitsbeziehungspraktiken eine eher untergeordnete Rolle (vgl. [Abbildung 10](#)). Zielvorgaben und konzernweite Standardisierung von Managementansätzen,

Verwaltungspraktiken, Produktionsverfahren etc. stehen im Vordergrund, was natürlich indirekt die Arbeitsbeziehungen am Standort beeinflusst. Hier scheint die mit US-Konzernen verbundene zentrale Führung und der hohe Grad von konzernweiter Kontrolle und Koordination durch die Muttergesellschaft durchzuschlagen.

Abbildung 9

### Ausprägung der Arbeitsbeziehungen in US-Tochterunternehmen



Durchschnittswerte Skala 1 bis 5 (5 = sehr gut, sehr häufig, sehr gross, sehr kooperativ und 1 = sehr schlecht, keine, sehr konfliktreich, keinen Einfluss)

■ Neugründung ■ M&A

Anmerkung: Statistisch signifikante Unterschiede (Signifikanzniveau  $p < 0,05$ ) sind rot beziffert.

Quelle: eigene Berechnung und Darstellung; statistische Sonderauswertung im Rahmen des Projekts „Mitbestimmung in ausländischen Unternehmen in Deutschland“ (vgl. Tüselmann et al. 2020).

### Konfliktanlässe in Verbindung mit dem internationalen Konzernzusammenhang



Quelle: eigene Berechnung und Darstellung; statistische Sonderauswertung im Rahmen des Projekts „Mitbestimmung in ausländischen Unternehmen in Deutschland“ (vgl. Tüselmann et al. 2020).

Im Vergleich zu US-M&A gibt es folgende Problembereiche bei den US-Neugründungen: Verbreitung der deutschen Arbeitsbeziehungsinstitutionen, Akzeptanz und Umgang mit der betrieblichen Mitbestimmung und die Qualität der Arbeitsbeziehungen.

Im Gegensatz zu M&A werden bei Greenfield Investments keine bestehenden Institutionen und Arbeitsbeziehungsmuster „mitübernommen“, sondern hier haben Investoren ein „unbeschriebenes Blatt“. In der Tat weisen die Ergebnisse auf einen beachtlichen US-Herkunftslandeffekt hin. Die mit dem US-Modell verbundene Aversion gegenüber kollektiven Arbeitsbeziehungen kommt stark in den US-Greenfield-Tochterunternehmen in Deutschland zum Tragen.

Das Vorkommen von Betriebsräten und Tarifvertragsbindung ist eher die Ausnahme (vgl. [Abbildung 8](#)). Lediglich ein Viertel hat einen Betriebsrat und nur ein Fünftel unterliegt einem Tarifvertrag. Branchentarifverträge gelten so-

gar nur in 16 Prozent dieser Tochterunternehmen. Die Differenz zu US-M&A ist durchgängig statistisch hochsignifikant (vgl. [Abbildung 8](#)). Die Arbeitsbeziehungsqualität wird im Vergleich zu den M&A durch einen höheren Konfliktgrad belastet und der Einfluss des Betriebsrates ist wesentlich geringer (vgl. [Abbildung 9](#)).

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass ein in Fallstudien nachgewiesenes negatives Mitbestimmungsverhalten in US-Tochterunternehmen sich in besonderem Maße in Greenfield-Unternehmen konzentriert.

Die Palette beinhaltet z. B. Verhindern der Einrichtung von Betriebsräten und in den relativ wenigen Firmen, wo Betriebsräte anzutreffen sind, scheinen diese marginalisiert zu werden: z. B. durch reine Erfüllung gesetzlicher Mindeststandards etwa bei der Einbindung von Betriebsräten; Versuche, Betriebsräte zur Loslösung von Gewerkschaften zu bewegen; Versuche, die kollektive Interessenvertretung durch direkte Partizipations- und Mitwirkungspraktiken zu unterlaufen.

In vielen Greenfield-US-Tochterunternehmen wird ein „ignorierter“, nicht durchsetzungsfähiger Betriebsrat seine Interessensvertretungsfunktion nicht effektiv wahrnehmen und die Arbeitnehmerinteressen nicht wirkungsvoll vertreten können. Das allerdings von der Managementseite gesehene kooperative Verhältnis zum Betriebsrat (vgl. [Abbildung 9](#)) muss daher im Kontext der Beziehung zu einem marginalisierten Betriebsrat gesehen werden.

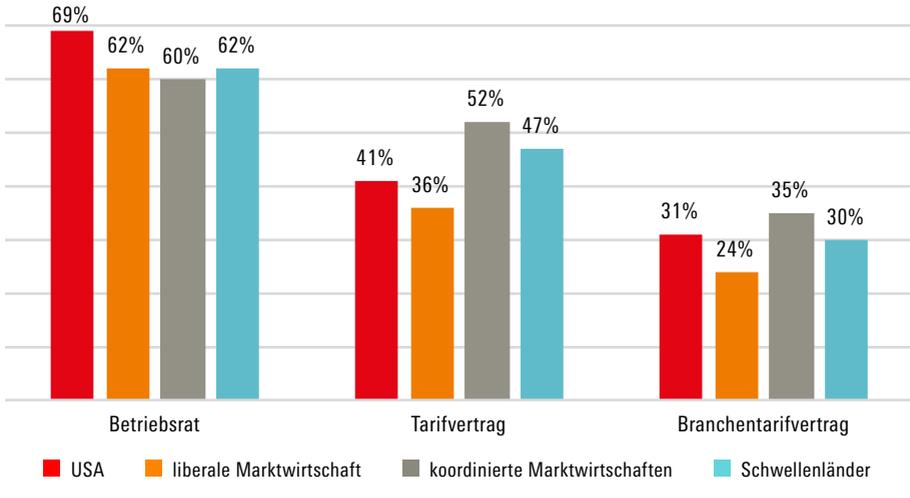
Das heißt, dass in der Regel kein stereotyper deutscher Umgang mit der betrieblichen Mitbestimmung anzutreffen ist, wo Kooperation und effektive Interessensvertretung sich nicht gegenseitig ausschließen und wo Interessensgegensätze und Konflikte konstruktiv durch kompromissbereite Verhandlungen reguliert werden. In diesem Zusammenhang mag das häufigere Vorkommen von Konflikten/Spannungen in den US-Greenfields (vgl. [Abbildung 9](#)) auch darauf hindeuten, dass Konflikte/Spannungen oft unbewältigt bleiben und unter der Oberfläche gären.

Dies belastet dann auch das von der Managementseite als gut eingeschätzte Arbeitsbeziehungsklima und kann längerfristig zu einem schlechteren Arbeitsbeziehungsklima führen.

### **Vergleich US-M&A mit M&A aus anderen Investorenländern in Deutschland**

Beim Vorkommen der Arbeitsbeziehungsinstitutionen Betriebsrat und Tarifvertrag gibt es keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den US-M&A in Deutschland im Vergleich zu M&A aus anderen Investorenländern (vgl. [Abbildung 11](#)). Es gibt zwar durchaus Unterschiede; diese sind aller-

## Arbeitsbeziehungsinstitutionen: US-M&amp;A im Vergleich zu anderen M&amp;A-Investoren



Quelle: eigene Berechnung und Darstellung; statistische Sonderauswertung im Rahmen des Projekts „Mitbestimmung in ausländischen Unternehmen in Deutschland“ (vgl. Tüselmann et al. 2020).

dings durch „konventionelle“ Faktoren wie Struktur (z. B. Größe und Alter des Unternehmens), Demografie (z. B. Qualifikationsprofil der Beschäftigten) und Branchenzugehörigkeit erklärbar. Insgesamt zeigt sich, dass bei den M&A in Deutschland auf der Ebene der Verbreitung von Arbeitsbeziehungsinstitutionen das Herkunftsland der Investoren keine große Rolle spielt.

US-M&A in Deutschland fallen hier nicht negativ auf im Vergleich zu M&A-Investoren aus anderen liberalen Marktwirtschaften (u. a. Vereinigtes Königreich, Irland, Kanada), koordinierten Marktwirtschaften (u. a. Schweden, Österreich) und Schwellenländern (u. a. China, Indien).

Dies steht in Einklang mit dem Tenor allgemeiner, d. h. nicht spezifisch auf M&A zugeschnittener quantitativer Studien inklusive der Ergebnisse der Großumfrage im Rahmen des Projektes „Mitbestimmung in ausländischen Tochterunternehmen in Deutschland“ der Hans-Böckler-Stiftung (vgl. Tüselmann et al. 2020 und Dörrenbächer et al. 2019).

Bezüglich der Arbeitsbeziehungsqualität und des Umganges mit der betrieblichen Mitbestimmung sind Arbeitsbeziehungsklima, Konflikte/Span-

nungen und Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat nicht schlechter (oder besser) als in M&A aus anderen Investorländern (vgl. [Abbildung 12](#)).

In Verbindung mit den Ergebnissen zur Verbreitung der deutschen Arbeitsbeziehungsinstitutionen betonen diese Ergebnisse eher Gemeinsamkeiten in den Arbeitsbeziehungen als Unterschiede zwischen US-M&A und denen aus anderen Herkunftsländern. Allerdings sind im Vergleich zu M&A mit Muttergesellschaften aus koordinierten Marktwirtschaften die Konflikte in Verbindung mit dem internationalen Konzernzusammenhang größer und der Einfluss des Betriebsrates auf Entscheidungen der Geschäftsleitung geringer (vgl. [Abbildung 12](#)).

Die statistisch signifikant geringere Bedeutung der sich aus dem internationalen Konzernzusammenhang ergebenden Konfliktmenge in M&A von Investoren aus koordinierten Marktwirtschaften im Vergleich zu US-M&A ist teils auf die mit den unterschiedlichen Spielarten des Kapitalismus verbundene Ausrichtung von konzernweiter Kontrolle und Koordination zurückzuführen.

Im Vergleich zu US-Konzernen werden multinationale Konzerne, die in koordinierten Marktwirtschaften beheimatet sind, oft dezentralisierter geführt, mit einem geringeren Grad von konzernweiter Kontrolle durch die Muttergesellschaft und mit geringem Ausmaß von formalistischen, standardisierten konzernweiten Praktiken und Systemen (vgl. z. B. Almond/Ferner 2006, Edwards et al. 2016).

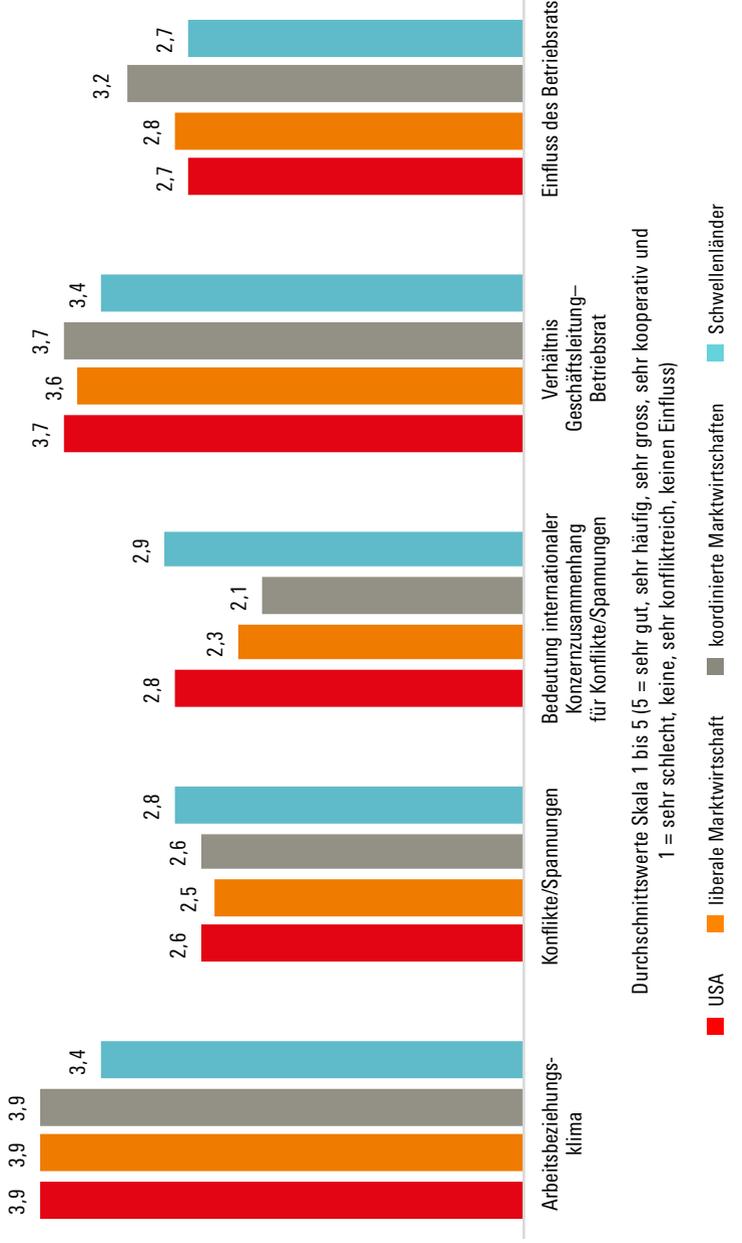
Da bei US-M&A Zielvorgaben und konzernweite Standardisierung im Vordergrund der Konflikte aus dem internationalen Konzernzusammenhang stehen (vgl. [Abbildung 12](#)), mag dies bei M&A mit Muttergesellschaften in koordinierten Marktwirtschaften weniger ausgeprägt sein und damit ein geringeres internationales Konfliktpotenzial bestehen.

Der im Vergleich zu den US-M&A statistisch signifikant größere Einfluss der Betriebsräte in M&A-Tochterunternehmen mit Muttergesellschaften in koordinierten Marktwirtschaften mag u. a. auf einen Herkunftsländereffekt in Form der Präferenzen und Einstellungen, Akzeptanz und Erfahrungen mit kollektiven Arbeitsbeziehungen und repräsentativer Interessensvertretung im Herkunftsland zurückzuführen sein.

Gewerkschaftliche und betriebliche Interessensvertretungen werden in größerem Maß als legitime Stakeholder und Sozialpartner verstanden. Im Vergleich zu den US-M&A scheint das kooperative Verhältnis zum Betriebsrat wesentlich stärker mit durchsetzungsfähigen und selbstbewussteren Betriebsräten abzulaufen, wobei effektive Interessensvertretung und Kooperation sich nicht gegenseitig ausschließen.

Abbildung 12

**Ausprägung der Arbeitsbeziehungen: US-M&A im Vergleich mit anderen M&A-Investoren**



Anmerkung: Statistisch signifikante Unterschiede (Signifikanzniveau  $p < 0,05$ ) sind rot beziffert.

Quelle: eigene Berechnung und Darstellung; statistische Sonderauswertung im Rahmen des Projekts „Mitbestimmung in ausländischen Unternehmen in Deutschland“ (vgl. Tüselmann et al. 2020).

In Verbindung mit den Befunden eines nicht größeren Vorkommens von Konflikten/Spannungen im Vergleich zu US-M&A (vgl. [Abbildung 12](#)) mag die Konfliktbewältigung/-regulierung mit den Betriebsräten in M&A mit Muttergesellschaften aus koordinierten Marktwirtschaften eher partnerschaftlich verlaufen.

## **7 Varianz der Arbeitsbeziehung und Mitbestimmung in US-M&A in Deutschland**

Die Regressionsergebnisse der alle Investorländer umfassenden repräsentativen Managementumfrage zu Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung in ausländischen Tochterunternehmen in Deutschland im Rahmen des gleichnamigen Projektes der Hans-Böckler-Stiftung (vgl. Tüselmann et al. 2020) wiesen einen statistisch hochsignifikanten Einfluss zweier Faktoren auf die Arbeitsbeziehungsqualität in den Tochterunternehmen aus: 1) des Grades der strategischen Autonomie des lokalen Managements sowie 2) der Vertrautheit der ausländischen Konzernleitung mit der Arbeitsbeziehungssituation in den deutschen Tochterunternehmen und dem deutschen Arbeitsbeziehungskontext.

Diese Faktoren hatten einen hohen Erklärungswert für die Ausprägung des Arbeitsbeziehungsklimas und die Konflikte/Spannungen (inklusive der sich aus dem internationalen Konzernzusammenhang ergebenden). Im Folgenden soll deshalb eruiert werden, welchen Einfluss diese Faktoren auf die Arbeitsbeziehungs- und Mitbestimmungsqualität in US-M&A in Deutschland haben.

## **8 Strategische Autonomie des lokalen Managements**

Ein wichtiger Faktor der Arbeitsbeziehungen in den deutschen Tochterunternehmen ist, ob und inwieweit wichtige unternehmerische Entscheidungen vor Ort getroffen werden können oder ob das Management vor Ort lediglich Befehlsempfänger eines stark zentrierten Konzerns ist. Hierbei stellt sich die Frage: Kann der Betriebsrat wirksam vertreten werden, wenn der direkte Verhandlungspartner im Betrieb wenig Entscheidungsmacht besitzt? (vgl. Behrens/Kädtler 2006)

Aus der Sonderauswertung des Projektes „Mitbestimmung in ausländischen Tochterunternehmen in Deutschland“ der Hans-Böckler-Stiftung geht

hervor: a) fast die Hälfte der US-M&A in Deutschland besitzt nur eine geringe strategische Entscheidungsautonomie b) US-M&A besitzen im Vergleich zu M&A aus anderen Herkunftsländern im Durchschnitt eine statistisch signifikant geringere Entscheidungsautonomie.

Dies steht in Einklang mit einer vergleichsweise zentralen Führung in US-Konzernen und dem höheren Grad von konzernweiter Kontrolle und Koordination durch die Muttergesellschaft.

In US-M&A, die einen hohen Grad an Entscheidungsautonomie haben und wo das lokale Management wichtige unternehmerische Entscheidungen treffen kann, wirkt sich dies statistisch signifikant positiv auf die Arbeitsbeziehungen aus.

Im Vergleich zu M&A mit geringem Autonomiegrad ist das Verhältnis zum Betriebsrat kooperativer; Konflikte, die durch den internationalen Konzernzusammenhang entstehen, spielen eine geringe Rolle; das Arbeitsbeziehungsklima ist besser (vgl. [Abbildung 13](#)). Wo die Geschäftsführung vor Ort nicht nur Befehlsempfänger ist, sondern wichtige Entscheidungen treffen kann, haben es die Beschäftigten und deren Vertreter mit einem entscheidungs- und verhandlungsrelevanten Management zu tun.

Dies scheint ein wichtiger Faktor zu sein für eine gute Zusammenarbeit von Betriebsrat und Geschäftsleitung und für die Generierung eines guten Arbeitsbeziehungsklimas. Durch ein autonomeres Management in US-M&A, das wichtige Entscheidungen treffen und zudem konzernweite Vorgaben an die örtliche Situation anpassen kann, wird das mit dem internationalen Konzernzusammenhang in Verbindung stehende Konfliktpotenzial im Vergleich zu straff zentral geführten M&A erheblich reduziert (vgl. [Abbildung 13](#)).

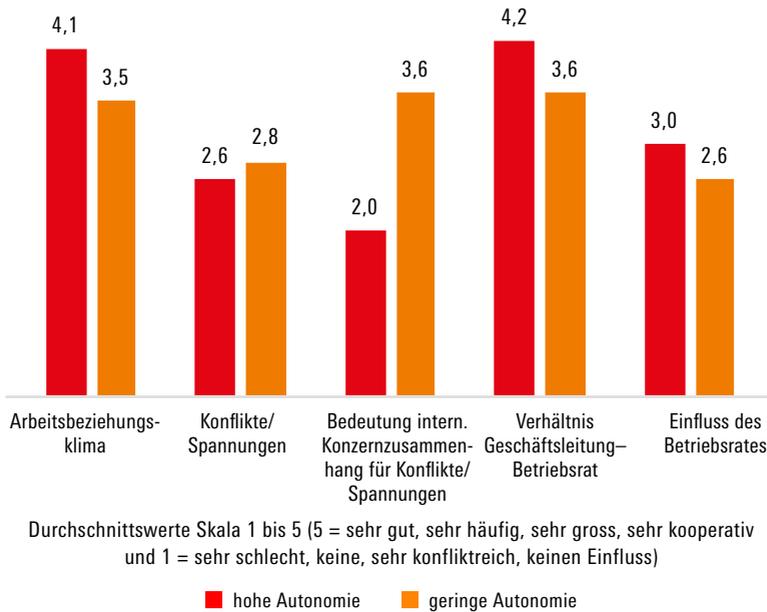
Im Umkehrschluss bedeutet dies: Bei stärker zentral geführten US-M&A in Deutschland mit geringer Entscheidungsmacht des lokalen Managements (fast 50 Prozent der US-M&A in Deutschland) leiden das Verhältnis zum Betriebsrat sowie das Arbeitsbeziehungsklima insgesamt. Internationalisierungsspezifische Konflikte werden großflächiger in die deutschen Standorte hineingetragen.

## **9 Vertrautheit der Konzernzentrale mit Arbeitsbeziehungen und Arbeitsbeziehungskontext am Standort Deutschland**

Teilweise herrscht eine (öffentlich geäußerte) kritische Einstellung seitens US-Muttergesellschaften gegenüber dem deutschen System der industriellen

Abbildung 13

## Arbeitsbeziehungen in US-M&amp;A: Autonomie des lokalen Managements



Anmerkung: Statistisch signifikante Unterschiede (Signifikanzniveau  $p < 0,05$ ) sind rot beziffert.

Quelle: eigene Berechnung und Darstellung; statistische Sonderauswertung im Rahmen des Projekts „Mitbestimmung in ausländischen Unternehmen in Deutschland“ (vgl. Tüselmann et al. 2020).

Beziehungen. Sie basiert z. T. auf einem negativen Image, das von interessenpolitischer Seite wie z. B. dem Bund der Deutschen Industrie (vgl. Bovensiepen 2010) oder der American Chamber of Commerce Germany (2015) generiert wird. Zudem mag sie daran liegen, dass in der Konzernleitung das Verständnis fehlt für die deutsche Mitbestimmungskultur und das Zusammenspiel von Tarifvertragssystem und betrieblicher Mitbestimmung durch Betriebsräte (vgl. Molitor 2017).

Entscheidungen der Konzernzentrale, die aus Ignoranz oder Unwissenheit über existierende Arbeitsbeziehungsregelungen bzw. -Praktiken kollidieren, oder Vorteile des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen, die nicht bekannt sind und folglich nicht genutzt werden, können sich ungünstig auf die Arbeitsbeziehungen in den Tochterunternehmen auswirken. Im Um-

kehrschluss ist somit anzunehmen: Je vertrauter der Konzernleitung die Vorteile des deutschen Arbeitsbeziehungsmodells und die Arbeitsbeziehungen vor Ort sind, desto positiver dürfte sich dies auf die Arbeitsbeziehungssituation am Standort und die Akzeptanz der deutschen Arbeitsbeziehungsinstitutionen auswirken.

Aus der Sonderauswertung des Projektes „Mitbestimmung in ausländischen Tochterunternehmen in Deutschland“ der Hans-Böckler-Stiftung geht hervor: In über der Hälfte der US-M&A in Deutschland scheinen die ausländischen Zentralen kaum oder nicht mit der Arbeitsbeziehungssituation an den deutschen Standorten vertraut zu sein. Dadurch fehlt meist das Verständnis für die deutsche Mitbestimmungskultur und die betriebliche Mitbestimmung durch den Betriebsrat. Dies ist im Durchschnitt bei US-M&A wesentlich ausgeprägter als bei M&A aus anderen Herkunftsländern.

In US-M&A, in denen im US-Konzern Vertrautheit mit den Arbeitsbeziehungen vor Ort sowie Kenntnis und Verständnis der Besonderheiten der deutschen Mitbestimmungskultur und des deutschen dualen Systems der industriellen Beziehungen herrschen, geht dies durchweg mit statistisch signifikant positiven Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungs- und Mitbestimmungsqualität einher.

Im Vergleich zu US-M&A, deren Zentrale wenig oder keine Vertrautheit/Kennntnis/Verständnis der örtlichen Arbeitsbeziehungssituation und des deutschen Mitbestimmungsmodells aufbringt, verläuft hier das Verhältnis zum Betriebsrat kooperativer, hat der Betriebsrat einen größeren Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen, sind die Arbeitsbeziehungen weniger konfliktreich und entstehen weniger Konflikte/Spannungen aufgrund des internationalen Konzernzusammenhang (vgl. *Abbildung 14*).

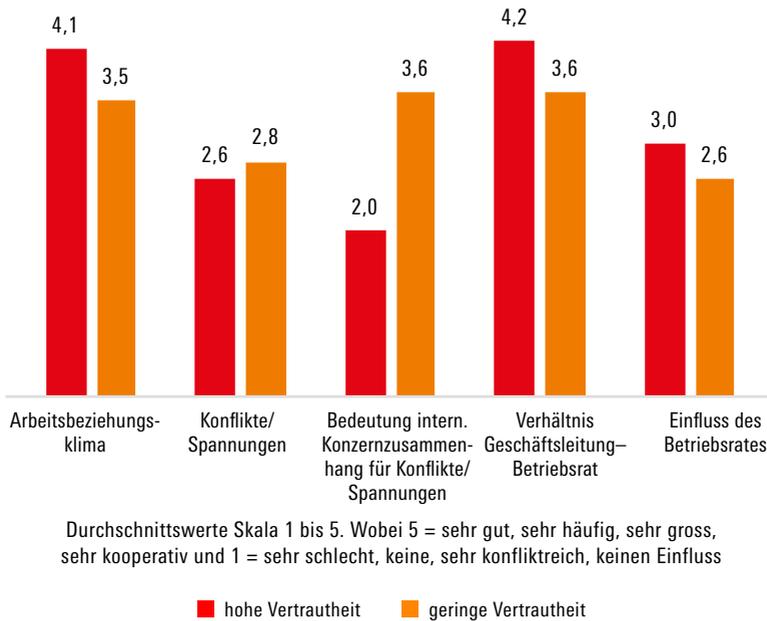
Eine mit den Arbeitsbeziehungen vor Ort und dem deutschen Arbeitsbeziehungskontext vertraute übergeordnete Managementebene ist vermutlich sensibler in Bezug auf die Gegebenheiten der Arbeitsbeziehungskonstellation am Standort; sie ist vermutlich eher an sozialpartnerschaftlichen Arbeitsbeziehungen interessiert sowie daran, das mit dem internationalen Konzernzusammenhang in Verbindung stehende Konfliktpotenzial zu reduzieren durch die Bereitschaft, konzernweite Vorgaben etc. an die örtliche Situation angepasst umzusetzen.

Eine entsprechende Reduzierung diesbezüglicher internationalisierungsspezifischer Konflikte erklärt z.T. die vergleichsweise geringere Konflikthaf-tigkeit der Arbeitsbeziehungen in diesen Tochterunternehmen.

Zudem scheinen eine höhere Akzeptanz und ein besserer Umgang mit der betrieblichen Mitbestimmung in diesen Tochterunternehmen eine be-

Abbildung 14

### Arbeitsbeziehungen in US-M&A: Vertrautheit der ausländischen Konzernleitung mit Arbeitsbeziehungen am Standort Deutschland



Anmerkung: Statistisch signifikante Unterschiede (Signifikanzniveau  $p < 0,05$ ) sind rot beziffert.

Quelle: eigene Berechnung und Darstellung; statistische Sonderauswertung im Rahmen des Projekts „Mitbestimmung in ausländischen Unternehmen in Deutschland“ (vgl. Tüselmann et al. 2020).

achtliche Rolle zur Erklärung des geringen Vorkommens von Konflikten/ Spannungen zu spielen. In den US-M&A mit größerer Vertrautheit/Verständnis der Konzernzentrale mit der Arbeitsbeziehungssituation am Standort und dem deutschen Modell der Arbeitsbeziehungen ist nicht nur das Verhältnis zum Betriebsrat kooperativer, sondern auch dessen Einfluss größer. Dies mag in der Tat auf eine größere Nutzung der Vorteile der deutschen betrieblichen Mitbestimmung hindeuten.

Das sozialpartnerschaftliche Verhältnis scheint ausgeprägter zu sein, wobei effektive Interessensvertretung durch einen durchsetzungsfähigen Betriebsrat mit einem kooperativen und konstruktiven Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat Hand in Hand gehen und nicht im Wider-

spruch stehen. Interessensgegensätze und Probleme werden sozialpartnerschaftlich und konstruktiv angegangen, bevor sie in echte Konflikte umschlagen. Dies trägt zu der vergleichsweise geringen Konflikthaftigkeit in diesen Tochterunternehmen bei.

Entsprechend entgegengesetzt sind Befunde aus über der Hälfte der US-M&A, deren Muttergesellschaften wenig oder gar nicht mit der Arbeitsbeziehungssituation in den deutschen Unternehmenseinheiten vertraut sind und somit das Verständnis für die deutsche Mitbestimmungskultur und die betriebliche Mitbestimmung durch den Betriebsrat fehlt. Das statistisch signifikant weniger kooperative Verhältnis zum Betriebsrat und dessen geringerer Einfluss deuten auf eine geringe Akzeptanz und weniger konstruktiven Umgang mit der betrieblichen Mitbestimmung hin.

Das vergleichsweise weniger kooperative Verhältnis zum Betriebsrat in Kombination mit vergleichsweise stärker marginalisierten (bzw. „ignorierten“), weniger durchsetzungsfähigen Betriebsräten, die Arbeitnehmerinteressen nicht wirkungsvoll vertreten können, deutet darauf hin, dass arbeitnehmerrelevante Interessensgegensätze und Probleme generell weniger im Rahmen eines konstruktiven sozialpartnerschaftlichen Ansatzes gelöst werden.

Daher ist es nicht verwunderlich, dass sich dies aktuell in vergleichsweise konfliktreichen und spannungsgeladenen Arbeitsbeziehungen wiederfindet (vgl. [Abbildung 14](#)).

## 10 Fazit

Insgesamt scheinen US-M&A in Deutschland mit der deutschen Mitbestimmung relativ gut zurechtzukommen. Unbedingt zu berücksichtigen ist jedoch, dass die dargestellten Ergebnisse auf einer reinen Managementbefragung beruhen und es wissenschaftliche Erkenntnisse gibt, dass betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertreter diesbezüglich eine deutlich kritischere Einschätzung haben (vgl. das Projekt „Mitbestimmung in ausländischen Tochterunternehmen in Deutschland“ der Hans-Böckler-Stiftung in Dörrenbächer et al. 2019 und Tüselmann et al. 2020).

Der Vergleich von US-M&A mit M&A aus anderen Investorländern betont eher Gemeinsamkeiten als Unterschiede. Die Verbreitung von Arbeitsbeziehungsinstitutionen wie Betriebsrat und Tarifverträgen ist nicht geringer; Arbeitsbeziehungsklima, Konflikte/Spannungen und Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat sind nicht schlechter (oder besser) als in M&A aus anderen Investorländern.

Allerdings hat der Betriebsrat in M&A mit Muttergesellschaften aus Ländern mit koordinierten Marktwirtschaften, die Deutschland institutionell nahe stehen, einen größeren Einfluss auf Entscheidungen der Geschäftsleitung; er scheint in größerem Maß als legitimer Stakeholder und Sozialpartner verstanden zu werden.

Probleme mit der Verbreitung, der Akzeptanz und dem Umgang mit der Mitbestimmung sind insbesondere bei US-Neugründungen (Greenfield Investment) vorzufinden. Im Vergleich zu US-M&A gibt es bei US-Greenfield-Tochterunternehmen erstaunlich viele Leerstellen bei der Verbreitung der deutschen Arbeitsbeziehungsinstitutionen. Das Vorkommen von Betriebsrat und Tarifverträgen ist eher die Ausnahme. Wo es überhaupt einen Betriebsrat gibt, scheint dieser in größerem Umfang marginalisiert zu werden; Arbeitsbeziehungen sind stärker durch Konflikte und Spannungen geprägt.

Allerdings gibt es auch Problembereiche in der Arbeitsbeziehungs- und Mitbestimmungsqualität in der nicht unbeachtlichen Anzahl von US-M&A, in denen das lokale Management wenig Entscheidungsautonomie hat und/oder wo die Muttergesellschaft wenig oder gar nicht mit der Arbeitsbeziehungssituation an den deutschen Standorten vertraut ist und somit das Verständnis für die deutsche Mitbestimmungskultur und insbesondere die betriebliche Mitbestimmung durch den Betriebsrat fehlen.

Im Vergleich zu US-M&A, die weniger straff von zentraler Stelle geführt werden und mehr Autonomie besitzen, und/oder im Vergleich zu US-M&A, deren Zentrale mehr Vertrautheit und Verständnis bezüglich der lokalen Arbeitsbeziehungssituation und der deutschen Mitbestimmungskultur beweist, ist das Arbeitsbeziehungsklima schlechter und stärker konfliktbeladen (inklusive der sich aus dem internationalen Konzernzusammenhang ergebenden Konflikte/Spannungen), ist das Verhältnis zum Betriebsrat weniger kooperativ und hat der Betriebsrat weniger Einfluss und scheint in größerem Umfang marginalisiert (oder ignoriert) zu werden.

Das heißt: In diesen US-M&A sind sozialpartnerschaftliche Verhältnisse – gekennzeichnet durch Kooperation, effektive Interessensvertretung, konstruktive Interessensaushandlung und Konfliktlösung – wenig ausgeprägt.

Dementsprechend leidet das Arbeitsbeziehungsklima. Konflikte/Spannungen bleiben oft ungelöst und die Vorteile der deutschen betrieblichen Mitbestimmung ungenutzt, insbesondere das sogenannte Pro-Produktivitätsattribut des Betriebsrates. Dies wirkt sich potenziell auf das Betriebsergebnis und die Performance des Tochterunternehmens aus.

Damit relativiert sich der in der Gesamtschau aller US-M&A titulierte Eindruck eines nicht besonders negativen Mitbestimmungsverhaltens. Letz-

teres trifft zwar auf einen Teilbereich der US-M&A zu; doch dem steht eine beachtliche Anzahl von US-M&A-Tochterunternehmen gegenüber, in denen sich die Akzeptanz der und der Umgang mit der deutschen Mitbestimmung als problematisch erweisen und wo die Arbeitsbeziehungs- und Mitbestimmungsqualität zu wünschen übriglassen.

Solange zahlreiche US-Tochterunternehmen stark zentral geführt werden mit wenig Entscheidungsautonomie für das Management an den deutschen Standorten und solange in vielen US-Konzernzentralen Unkenntnis und Unverständnis herrschen bezüglich der Arbeitsziehungssituation an den deutschen Standorten, der deutschen Mitbestimmungskultur und der Vorteile der betrieblichen Mitbestimmung, solange fallen vermutlich auch weiterhin ein von interessenpolitischer Seite generiertes Negativimage des deutschen Arbeitsbeziehungsmodells und öffentlichkeitwirksame Kritik bestimmter US-Konzerne an der deutschen Mitbestimmung auf fruchtbaren Boden.

Dem ist mit robusten, statistisch abgesicherten und tiefgehenden Studien wie dieser zu begegnen, um zu einer Versachlichung beizutragen. Ein wichtiges Ergebnis der vorliegenden Untersuchung lautet: Gewerkschaften und Betriebsräte müssen bei den US-Muttergesellschaften auf übergeordneter Ebene verstärkt empirisch untermauerte Aufklärung und Informationsaktivitäten betreiben bezüglich der Besonderheiten und Vorteile der deutschen Mitbestimmung.

## AUTOREN

---

**Christoph Dörrenbächer** ist Professor für Internationale Unternehmensorganisation an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR). Davor war er unter anderem als Assistant Professor for International Business & Management an der Universität Groningen in den Niederlanden und als Projektleiter in der Abteilung „Internationalisierung und Organisation“ des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung tätig. Mehrjährige praktische Erfahrungen sammelte er als Berater von Betriebsräten bei der Forschungsgemeinschaft für Außenwirtschaft, Struktur- und Technologiepolitik e. V., Berlin. Er ist Co-Herausgeber der Zeitschrift „critical perspectives on international business“ (cpoib) und Gründungsdirektor des Berlin Institute for International Business Studies an der HWR.

**Hans-Erich Müller** ist Professor für Unternehmensführung an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und war als Unternehmensberater tätig. Seine Spezialgebiete sind Strategie, Organisation und Personalführung.

**Heinz Tüselmann** ist Professor für International Business an der Manchester Metropolitan University (MMU) und Senior Advisor der United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Er ist Vorsitzender des wissenschaftlichen Komitees des „Academic Journal Guide“ der Chartered Association of Business Schools (CABS), Fachexperte für International Business und stellvertretender Herausgeber der Zeitschrift „Transnational Corporations“. Insgesamt sechs Jahre war er Vorsitzender der Academy of International Business (AIB), UK & Ireland Chapters. Aktuell unterstützt er das dortige Exekutivkomitee als Berater.

# LITERATUR

---

**Advertising Age (2015):** Family Trees 2015. Advertising Age Online, 4.5.2015.

**AFP – Agence France Press (2007):** Alcatel-Lucent rejects French government request to suspend job cuts, 23.2.2007.

**Allatta, J./Singh, H. (2011):** Evolving communication patterns in response to an acquisition event. In: Strategic Management Journal 32(10), S. 1099–1118.

**Allen, M./Whitley, R. (2012):** Internationalization and sectoral Diversity: The roles of organizational capabilities and dominant institutions structuring firms' responses to semiglobalization. In: Lane, C./Wood, G. (Hg.): Capitalist Diversity and Diversity within Capitalism. Abingdon-on-Thames: Routledge, S. 97–120.

**Almond, P./Ferner, A. (Hg.) (2006):** American Multinationals in Europe: Managing Employment Relations Across National Borders. Oxford: Oxford University Press.

**Alston & Bird (2006):** Alcatel-Lucent and Daimler-Chrysler Two Merger of „Equals“. In: International Tax Advisory, 4/2006. [www.alston.com/-/media/files/insights/publications/2006/04/iinternational-tax-advisory-alcatellucent-and-dai/files/int-tax-adv-406/fileattachment/int-tax-adv-406.pdf](http://www.alston.com/-/media/files/insights/publications/2006/04/iinternational-tax-advisory-alcatellucent-and-dai/files/int-tax-adv-406/fileattachment/int-tax-adv-406.pdf) (Abruf am 22.7.2021).

**American Chamber of Commerce Germany (2015):** Wirtschaftsstandort Deutschland 2015. Wie US-Investoren Situation und Perspektiven einschätzen. XII. AmCham Germany Business Barometer. [www.amcham.de/fileadmin/user\\_upload/Publications/Business-Barometer/2015/AmCham-Germany-Business-Barometer-2015.pdf](http://www.amcham.de/fileadmin/user_upload/Publications/Business-Barometer/2015/AmCham-Germany-Business-Barometer-2015.pdf) (Abruf am 4.12.2020).

**Amirkhizi, M. (2014):** Fusion geplatzt: Omnicom und Publicis blasen Merger ab. Horizont Online, 9.5.2014. [www.horizont.net/agenturen/nachrichten/Fusion-geplatzt-Omicom-und-Publicis-blasen-Merger-ab-120474](http://www.horizont.net/agenturen/nachrichten/Fusion-geplatzt-Omicom-und-Publicis-blasen-Merger-ab-120474) (Abruf am 22.7.2021).

**Artus, I. (2008):** Prekäre Vergemeinschaftung und verrückte Kämpfe. Repressive Integration als Herrschaftsmodus im prekären Dienstleistungsbereich. In: Prokla. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft, Heft 150, Jg. 38, S. 27–48.

**Associated Press (2006):** Alcatel to acquire Lucent in \$13.4 billion deal. NBC News Online, 3.4.2006. [www.nbcnews.com/id/12121024/ns/business-world\\_business/t/alcatel-acquire-lucent-billion-deal/](http://www.nbcnews.com/id/12121024/ns/business-world_business/t/alcatel-acquire-lucent-billion-deal/) (Abruf am 22.7.2021).

**A. T. Kearney (1998):** Deutsche Telekom AG. PMI Discussion paper. Extracts from the PMI Initiative. Mai 1998. Düsseldorf (unveröffentlicht).

**Battersby, L. (2013):** Alcatel-Lucent's future at risk: CEO. The Sydney Morning Herald Online, 16.10.2013. [www.smh.com.au/technology/alcatellucent-future-is-at-risk-ceo-20131016-hv23f.html](http://www.smh.com.au/technology/alcatellucent-future-is-at-risk-ceo-20131016-hv23f.html) (Abruf am 22.7.2021).

**Behrens, M./Kädler, J. (2006):** Die Rolle des Managements bei der betrieblichen Restrukturierung. In: WSI-Mitteilungen, Nr. 11, S. 609–616.

**Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (2001):** Praxis Unternehmenskultur. Herausforderungen gemeinsam bewältigen. Band 5: Fusionen gestalten. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

**Blasko, M./Netter, J. M./Sinkey, J. F. (2000):** Value creation and challenges of an international transaction The DaimlerChrysler merger. In: International review of financial analysis, 9(1), S. 77–102.

**Bond, D. (2017):** Advertising agencies squeezed by tech giants. Financial Times Online, 25.6.2017. [www.ft.com/content/9a9ac60a-575a-11e7-9fed-c19e2700005f](http://www.ft.com/content/9a9ac60a-575a-11e7-9fed-c19e2700005f) (Abruf am 22.7.2021).

- Bovensiepen, N. (2010):** Vorstoß von BDI und BDA: Ein Generalangriff auf die Mitbestimmung. Süddeutsche Zeitung Online, 19.5.2010. [www.sueddeutsche.de/wirtschaft/vorstoess-von-bdi-und-bda-ein-generalangriff-auf-die-mitbestimmung-1.898544](http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/vorstoess-von-bdi-und-bda-ein-generalangriff-auf-die-mitbestimmung-1.898544) (Abruf am 22.7.2021).
- Brannen, M./Peterson, M. (2009):** Merging without alienating. In: Journal of International Business Studies, 40(3), S. 468–489.
- Brors, P./Freitag, M./Student, D. (2007):** DaimlerChrysler – Die Quittung. Manager Magazin Online, 23.4.2007. [www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-473215.html](http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-473215.html) (Abruf am 22.7.2021).
- Bruns, H.-G. (1999):** „Pooling of Interests“ – der Zusammenschluss der Daimler-Benz AG und der Chrysler Corporation. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 59, Nr. 6, S. 831–840.
- Buono, A. F./Bowditch, J. L. (1989):** The Human Side of Mergers and Acquisitions. Washington D.C.: Beard Books.
- Burt, T./Lambert, R. (2000):** The Schrempp Gambit. In: The Financial Times 30.10.2000, S. 26.
- Child, C. (2001):** What was it Schrempp really said? Automotive News Online, 5.2.2001. [www.autonews.com/article/20010205/ANA/102050740/what-was-it-schrempp-really-said](http://www.autonews.com/article/20010205/ANA/102050740/what-was-it-schrempp-really-said) (Abruf am 22.7.2021).
- Christensen, C. M./Alton, R./Rising, C./Waldeck, A. (2011):** The New M&A Playbook. In: Harvard Business Review, 89(3), S. 49–57.
- Christopherson, S. (2007):** Barriers to ‚US style‘ Lean Retailing: The Case of Wal-Mart’s Failure in Germany. In: Journal of Economic Geography, 7(4), S. 451–469.
- Chung, G./Du, J./Choi, J. (2014):** How do employees adapt to organizational change driven by cross-border M&As? A case in China. In: Journal of World Business 49(1), S. 78–86.
- Clever, H. (1993):** Post-Merger-Management. Stuttgart [u. a.]: Kohlhammer.
- Copeland, T. E./Weston, J. F. (1988):** Financial Theory and Corporate Policy. 3. Aufl. Menlo Park, California: Addison-Wesley Publishing Company.
- Corcoran, G. (2007):** Was Chrysler Buy a ‚Deal from the hell‘? Mr. Bruner Weighs In. Wall Street Journal Online, 14.5.2007. <https://blogs.wsj.com/deals/2007/05/14/was-daimlers-buy-of-chrysler-a-deal-from-hell-robert-bruner-weighs-in/> (Abruf am 22.7.2021).
- Cygan-Rehm, K./Riphahn, R. (2014):** Teenage Pregnancies and Births in Germany: Patterns and Developments. Reihe SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research at DIW Berlin, Nr. 665. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung DIW (Hg.). [www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.466780.de/diw\\_sp0665.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.466780.de/diw_sp0665.pdf) (Abruf am 22.7.2021).
- DaimlerChrysler (1998):** Merger of Growth. Annual Report 1998. [www.daimler.com/documents/investors/berichte/geschaeftsberichte/daimlerchrysler/daimler-ir-annualreport-1998.pdf](http://www.daimler.com/documents/investors/berichte/geschaeftsberichte/daimlerchrysler/daimler-ir-annualreport-1998.pdf) (Abruf am 22.7.2021).
- DaimlerChrysler (2006):** Commitment to Excellence. Annual Report 2006. [www.daimler.com/documents/investors/berichte/geschaeftsberichte/daimlerchrysler/daimler-ir-annualreport-2006.pdf](http://www.daimler.com/documents/investors/berichte/geschaeftsberichte/daimlerchrysler/daimler-ir-annualreport-2006.pdf) (Abruf am 22.7.2021).
- Davies, A./Kim, S./Abboud, L. (2014):** Battle for control destroyed \$35-billion Omnicom-Publicis merger. Reuters Online, 9.5.2014. <https://in.reuters.com/article/uk-omnicom-group-publicis-groupe-idINKBNODPQZZ0140509> (Abruf am 22.7.2021).
- DePamphilis, D. (2009):** Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities: An integrated approach to process, tools, cases, and solutions. 5. Aufl. Cambridge: Academic Press.
- De Wit, B. (2017):** Strategy. 6. Aufl. Andover: Cengage Learning.
- Der Spiegel (1998):** Das ist ein Hammer. Nr. 20/1998, S. 104–120.

- Donahue, K. B. (2001):** How to Ruin a Merger: Five People-Management Pitfalls to Avoid. In: Harvard Management Update, 1.9.2001, S. 3–6.
- Dormann, J. (1992):** Akquisition und Desinvestition als Mittel der Struktur Anpassung bei Hoechst. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Nr. 2, S. 51–68.
- Dörrenbächer, C. (2012):** Tochterfirmen zu einem Aktivposten machen. In: Die Mitbestimmung, 3/2012, S. 22–25.
- Dörrenbächer D./Geppert M./Pastuh D./Tomenendal, M. (2016):** Cross-border standardisation strategies and trends in European MNCs: Preparation material for the ETUI meeting of EWC advisors and trade union consultants. Berlin, 16–17 June 2016.
- Dörrenbächer, C./Meißner, H.-R./Tüselmann, H.-J./Cao, Q. (2019):** Mitbestimmung in ausländischen Unternehmen in Deutschland. Mitbestimmungsverhalten, betriebliche Interessensvertretung, Interessensregulierung und Arbeitsbeziehungsmuster in ausländischen Unternehmen in Deutschland. Ergebnisse einer vergleichenden Fallstudienuntersuchung. Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 412. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007099](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007099) (Abruf am 22.7.2021).
- Dryander, C. von (2013):** M&A-Strategien bei Käufern und Verkäufern. In: Schalast, C./Raettig, L. (Hg.): Grundlagen des M&AGeschäftes. Strategie – Recht – Steuern. Frankfurt am Main: Frankfurt School, S. 17–32.
- Eberle, M. (2007):** Transatlantische Fusionen: Land der begrenzten Möglichkeiten. Handelsblatt Online, 3.4.2007. [www.handelsblatt.com/unternehmen/management/transatlantische-fusionen-land-der-begrenzten-moeglichkeit/2791418.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/transatlantische-fusionen-land-der-begrenzten-moeglichkeit/2791418.html) (Abruf am 22.7.2021).
- Edwards, T./Edwards, P./Ferner, A. M./Marginson, P./Tregaskis, O. (2010):** Multinational Companies and the Diffusion of Employment Practices from Outside the Country of Origin: Explaining Variation across Firms. In: Management International Review, 50(5), S. 613–634.
- Edwards, T./Ferner, A. (2002):** The renewed ‚American Challenge‘: a review of employment practice in US multinationals. In: Industrial Relations Journal, 33(2), S. 94–111.
- Edwards, T./Sanchez-Mangas, R./Jalette, P./Lavelle, P./Minaeva, D. (2016):** Global standardization or national differentiation of HRM practise in multinational companies: A comparison of multinationals in five countries. In: Journal of International Business Studies, 47(8), S. 997–1021.
- Emons, O. (2017):** Mergers & Acquisitions: Welche Rolle spielt der Aufsichtsrat? Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung Online. [www.mitbestimmung.de/html/mergers-acquisitions-welche-rolle-spielt-5197.html](http://www.mitbestimmung.de/html/mergers-acquisitions-welche-rolle-spielt-5197.html) (Abruf am 22.7.2021).
- European Foundation (2007):** Restructuring at Alcatel-Lucent. In: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Hg.): European restructuring monitor quarterly Issue 1, spring 2007, S. 10–13.
- FAZ – Frankfurter Allgemeine Zeitung (2017a):** Linde und Praxair bandeln schon seit Anfang 2015 an. 7.6.2017, S. 23.
- FAZ – Frankfurter Allgemeine Zeitung (2017b):** Fusionspartner Praxair erobert Linde. 26.10.2017, S. 21.
- Ferner, A./Edwards, T./Tempel, A. (2011):** Power, institutions and the cross-national transfer of employment practices in multinationals. In: Human Relations, 65(2), S. 163–187.
- Franz, M./Henn, S./Weingarten, J. (Hg.) (2016):** BRIC-Investitionen in Deutschland. Chancen und Risiken für Unternehmen und Arbeitnehmer. Reihe Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 186. Bielefeld: transcript Verlag.
- Frese, E./Maly, W. (1994):** Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit – Lösungen deutscher Unternehmungen. Reihe Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. Sonderheft 33. Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft (Hg.). Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt.

- FTSE Global Markets (2006):** Alcatel-Lucent: a merger of equals? FTSE Global Markets Online, 1.9.2006. [https://issuu.com/berlinguertld/docs/ftse\\_gm\\_issue\\_15](https://issuu.com/berlinguertld/docs/ftse_gm_issue_15) (Abruf am 22.7.2021).
- Gardside, J. (2013):** Omnicom and Publicis merger creates communications giant. The Guardian 28.7.2013.
- Ghoshal, S./Bartlett, C. A./Moran, P. (1999):** A New Manifesto for Management. In: MIT Sloan Management Review, 40(3): 9–20.
- Giersberg, G. (2017):** Boris Becker, Cannabis und Monsanto. Frankfurter Allgemeine Zeitung 8.8.2017, S. 22.
- Gopinath, S. (2015):** Dow, DuPont set \$130 billion megamerger, could spark more deals. Reuters Online/Business News, 15.12.2015. [www.reuters.com/article/us-dow-m-a-dupont-idUSKBN0TU1B220151211](http://www.reuters.com/article/us-dow-m-a-dupont-idUSKBN0TU1B220151211) (Abruf am 22.7.2021).
- Grubb, T./Lamb, R. (2000):** Capitalize on Merger Chaos. New York: Free Press.
- Habeck, M. M./Kröger, F./Träm, M. R. (2000):** After the Merger. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Hall, P. A./Soskice, D. (Hg.) (2001):** Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford: Oxford University Press.
- Handelsblatt (2007):** Drastisches Sparprogramm: Zetsche zieht Notbremse bei Chrysler. Handelsblatt Online, 14.2.2007. [www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/drastisches-sparprogramm-zetsche-zieht-notbremse-bei-chrysler/2769652.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/drastisches-sparprogramm-zetsche-zieht-notbremse-bei-chrysler/2769652.html) (Abruf am 22.7.2021).
- Handelsblatt (2017):** Linde und Praxair: IG Metall sieht Fusion immer kritischer. Handelsblatt Online, 6.2.2017. [www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/linde-und-praxair-ig-metall-sieht-fusion-immer-kritischer/19354262.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/linde-und-praxair-ig-metall-sieht-fusion-immer-kritischer/19354262.html) (Abruf am 22.7.2021).
- Harding, D./Rouse, T. (2007):** Mergers & Acquisitions: Human Due Diligence. In: Harvard Business Review, April 2007 Issue. <https://hbr.org/2007/04/human-due-diligence> (Abruf am 22.7.2021).
- Henry, J. (1997):** Sales best since '88; Chrysler, Trucks Star. Automotive News 13.1.1997.
- Hitt, M. A./Ireland, R. D./Hoskisson, R. E. (2000):** Strategic Management: Competitiveness and Globalization. 4. Aufl. Cincinnati: Southwestern Publishing.
- Hitt, M. A./Ireland, R. D./Hoskisson, R. E. (2017):** Strategic Management: Competitiveness and Globalization. 12. Aufl. Boston: Cengage Learning.
- Hollinger, P. (2007):** Alcatel-Lucent hint at more job cuts. Financial Times Online, 10.2.2007. [www.ft.com/content/618989be-b8a0-11db-be2e-0000779e2340](http://www.ft.com/content/618989be-b8a0-11db-be2e-0000779e2340) (Abruf am 22.7.2021).
- Höpner, A. (2019):** Kommentar: Megafusion von Linde und Praxair könnte zu einer Erfolgsgeschichte werden. Handelsblatt Online, 28.7.2019. [www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-megafusion-von-linde-und-praxair-koennte-eine-erfolgsgeschichte-werden/24703308.html](http://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-megafusion-von-linde-und-praxair-koennte-eine-erfolgsgeschichte-werden/24703308.html) (Abruf am 22.7.2021).
- Hucker, T. (2010):** Betriebliche Mitbestimmung in der Krise: Welche Rolle spielt das soziale Kapital der Beschäftigten? In: Industrielle Beziehungen, 17(1), S. 54–72.
- ILO – International Labour Organization (2018):** Industrial Relations Data (IRData). Database 26 February 2018. [www.ilo.org/global/topics/collective-bargaining-labour-relations/WCMS\\_408983/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/collective-bargaining-labour-relations/WCMS_408983/lang--en/index.htm) (Abruf am 22.7.2021).
- Iseke, A./Schneider, M. (2012):** Transfer of Employment Practices, Varieties of Capitalism, and National Employment Systems. A Review. In: Industrielle Beziehungen, 19(2), S. 236–252.

- Jacoby, S. M. (2005):** The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Jansen, S. A. (2016):** Mergers & Acquisitions. 6., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jolly, D. (2008):** New executives at Alcatel-Lucent pledge to stand by merger. International Herald Tribune 3.9.2008.
- Jürgens, U./Meißner, H. R. (2005):** Arbeiten am Auto der Zukunft. Produktinnovationen und Perspektiven der Beschäftigten. Berlin: Edition sigma.
- Khaleej Times (2014):** Ad firms call off \$35 billion merger. Khaleej Times 9.5.2014.
- Köhler, H. D. (2009):** From the marriage in heaven to the divorce on earth: the DaimlerChrysler trajectory since the merger. In: Freyssenet, M. (Hg.): The Second Automobile Revolution. Houndsmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 309–331.
- Köhn, R. (2017):** Linde-Fusion: Bitterer Verlust für den Standort Deutschland. Frankfurter Allgemeine Zeitung Online, 4.1.2017. [www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/linde-koennte-nach-fusion-mit-praxair-zur-dependance-werden-14603439.html](http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/linde-koennte-nach-fusion-mit-praxair-zur-dependance-werden-14603439.html) (Abruf am 22.7.2021).
- Köhn, R. (2018):** Adieu Linde. Frankfurter Allgemeine Zeitung Online, 1.11.2018. [www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/fusion-linde-mit-praxair-industriegashersteller-geht-nach-usa-15867495.html](http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/fusion-linde-mit-praxair-industriegashersteller-geht-nach-usa-15867495.html) (Abruf am 22.7.2021).
- Kröger, M. (2001):** DaimlerChrysler: Zwergenaufstand gegen Schremp. Spiegel Online, 11.4.2001. [www.spiegel.de/wirtschaft/daimlerchrysler-zwergenaufstand-gegen-schremp-a-128063.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/daimlerchrysler-zwergenaufstand-gegen-schremp-a-128063.html) (Abruf am 22.7.2021).
- Kröger, M. (2007):** Daimler ohne Chrysler: Zetsche zahlt – und zieht in den Kampf. Spiegel Online, 14.5.2007. [www.spiegel.de/wirtschaft/daimler-ohne-chrysler-zetsche-zahlt-und-zieht-in-den-kampf-a-482882.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/daimler-ohne-chrysler-zetsche-zahlt-und-zieht-in-den-kampf-a-482882.html) (Abruf am 22.7.2021).
- Kurylko, D. T. (1999):** No fear: Europe's makers put away protectionism as Japanese import quotas run out. Automotive News Online, 1.7.1999. [www.autonews.com/article/19990701/SUB/907010720/no-fear-europe-s-makers-put-away-protectionism-as-japanese-import-quotas-run-out](http://www.autonews.com/article/19990701/SUB/907010720/no-fear-europe-s-makers-put-away-protectionism-as-japanese-import-quotas-run-out) (Abruf am 22.7.2021).
- Kutschker, M./Schmid, S. (2005):** Internationales Management. 4. Aufl. München: R. Oldenbourg Verlag.
- Lange, K. (2017):** USA enteilt, doch Europa holt auf: Das sind Europas Gewinn-Champions. Manager Magazin Online, 2.5.2017. [www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/uebersicht-die-gewinnstaerksten-konzerne-in-europa-und-usa-a-1147495.html](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/uebersicht-die-gewinnstaerksten-konzerne-in-europa-und-usa-a-1147495.html) (Abruf am 22.7.2021).
- Linde Plc (2019):** A Merger of Equals – Creating a leading industrial gas company. [http://lindepraxairmerger.com/websites/lindepraxair/English/1000/home.html?disclaimer\\_clear=true](http://lindepraxairmerger.com/websites/lindepraxair/English/1000/home.html?disclaimer_clear=true) (Abruf am 7.12.2020).
- Lucks, K./Meckl, R. (2015):** Internationale Mergers & Acquisitions. 2. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Malhotra, S./Gaur, A. (2014):** Spatial geography and control in foreign acquisitions. In: Journal of International Business Studies, 45(2) S. 191–210.
- Malmendier, U./Tate, G. (2008):** Who makes acquisitions? CEO overconfidence and the market reaction. In: Journal of Financial Economics, 89(1), S. 20–43.
- Marginson, P./Edwards, P./Edwards, T./Ferner, A./Tregaskis, O. (2010):** Employee Representation and Consultative Voice in Multinational Companies Operating in Britain. In: British Journal of Industrial Relations, 48(1), S. 151–180.
- Marks, M. L./Mirvis, P./Ashkenas, R. (2017):** Surviving M&A. In: Harvard Business Review, March–April Issue 2017, S. 145–149.

- Mayerhofer, H. (2003):** Personalpolitische Aufgaben im Rahmen von Fusionen. Handbuch Fusionsmanagement. Edition der Hans-Böckler-Stiftung 90. [www.boeckler.de/pdf/p\\_ edition\\_hbs\\_90.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_ edition_hbs_90.pdf) (Abruf am 22.7.2021).
- Meckl, R. (2014):** Internationales Management. 3. Aufl. München: Vahlen.
- Molitor, C. (2017):** Nicht mehr das gleiche Unternehmen. In: Magazin Mitbestimmung, 2/2017, S. 24–27. [www.boeckler.de/pdf/p\\_mb\\_2\\_2017.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_mb_2_2017.pdf) (Abruf am 22.7.2021).
- Morosini, P./Shane, S./Singh, H. (1998):** National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance. In: Journal for International Business Studies, 29(1), S. 137–158.
- Müller, H.-E. (2003):** Übernahme und Restrukturierung: Neuausrichtung der Unternehmensstrategie. Edition der Hans-Böckler-Stiftung 92. [www.boeckler.de/pdf/p\\_ edition\\_hbs\\_92.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_ edition_hbs_92.pdf) (Abruf am 22.7.2021).
- Müller, H.-E. (2009):** Autozulieferer: Partner auch in der Krise?. Edition der Hans-Böckler-Stiftung 230. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=5422](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=5422) (Abruf am 22.7.2021).
- Müller, H.-E. (2017):** Unternehmensführung. 3. Aufl. Berlin/Boston: De Gruyter.
- Müller, H.-E./Martin, A. (2000):** Beschäftigen statt entlassen. Instrumente des Beschäftigungs-Managements mit Fallstudien aus der Energieversorgung. Edition der Hans-Böckler-Stiftung 29. [www.boeckler.de/pdf/p\\_ edition\\_hbs\\_29.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_ edition_hbs_29.pdf) (Abruf am 22.7.2021).
- Müller, M. (1998):** Human Resource and industrial relations practices of UK and US Multinationals in Germany. In: International Journal of Human Resource Management, 9(1), S. 732–749.
- Müller, M./Flotthmann, K. (2012):** Weltkonzerne im Clinch mit der Mitbestimmung. In: Magazin Mitbestimmung, 3/2012, S. 26–28.
- Müller-Stewens, G. (2010):** M&A als Wellen-Phänomen: Analyse und Erklärungsansatz. In: Müller-Stewens, G./Kunisch, S./Binder, A. (Hg.): Mergers & Acquisitions. Analysen, Trends und Best Practices. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 14–44.
- Nordick, B. (2016):** Alcatel-Lucent Merger Failure: A Critical Analysis. Research Methodology Online, 2.6.2016. <http://research-methodology.net/alcatel-lucent-merger-failure-a-critical-analysis/> (Abruf am 22.7.2021).
- ntv (2016):** Top Ten europäischer Unternehmen: Daimler macht die dicksten Gewinne. ntv Online, 29.5.2016. [www.n-tv.de/wirtschaft/Daimler-macht-die-dicksten-Gewinne-article17805356.html](http://www.n-tv.de/wirtschaft/Daimler-macht-die-dicksten-Gewinne-article17805356.html) (Abruf am 22.7.2021).
- O'Brien, K. J. (2007):** Alcatel cuts deeper as makeover stalls: More losses reveal a deepening crisis. The International Herald Tribune 1.11.2007.
- O'Leary, N. (2014):** Publicis and Omnicom Call Quits on \$ 35 Billion Merger. Hollywood Reporter Online, 8.5.2014. [www.hollywoodreporter.com/news/publicis-omnicom-call-quits-35-702516](http://www.hollywoodreporter.com/news/publicis-omnicom-call-quits-35-702516) (Abruf am 22.7.2021).
- Parry, E./Dickmann, M./Morley, M. (2008):** North American MNCs and their HR policies in liberal and coordinated market economies. In: International Journal of Human Resource Management, 19(11), S. 2024–2040.
- Peng, M. W. (2017):** Global Business. 4. Aufl. Boston: Cengage Learning.
- Peng, M. W./Meyer, K. (2016):** International Business. 2. Aufl. Andover: Cengage Learning.
- Pfeffer, J. (1998):** The Human Equation: Building profits by putting people first. Boston: Harvard Business School Press.
- PricewaterhouseCoopers (2016):** Destination Deutschland: M&A Activity of Foreign Investors in Germany in 2016. Report. [www.pwc.de/de/finanzinvestoren/destination-deutschland-analysis-2016-en.pdf](http://www.pwc.de/de/finanzinvestoren/destination-deutschland-analysis-2016-en.pdf) (Abruf am 22.7.2021).

- Pudelko, M./Harzing A. W. (2009):** Country-of-origin, Localization or Dominance Effect? An Empirical Investigation of HRM Practices in Foreign Subsidiaries. In: *Human Resource Management*, 46(1), S. 535–559.
- Reus, T./Lamont, B. (2009):** The double-edged sword of cultural distance in international acquisitions. In: *Journal of International Business Studies*, 40(8) S. 1298–1316.
- Riach, J. (2012):** The DaimlerChrysler AG takeover failure within the framework of the failed Daimler-Benz Welt AG strategy. Dissertation. Universität Paderborn. <https://d-nb.info/1047264331/34> (Abruf am 22.7.2021).
- Rosendahl, J./Abbound, L. (2015):** Nokia buys Alcatel to take on Ericsson in telecom equipment. Reuters Online, 15.4.2015. [www.reuters.com/article/us-nokia-alcatel-lucent-m-a/nokia-buys-alcatel-to-take-on-ericsson-in-telecom-equipment-iUSKBNON60CL20150415](http://www.reuters.com/article/us-nokia-alcatel-lucent-m-a/nokia-buys-alcatel-to-take-on-ericsson-in-telecom-equipment-iUSKBNON60CL20150415) (Abruf am 22.7.2021).
- Royle, T. (2004):** Employment practices of multinationals in the Spanish and German Quick-Food sectors: Low-Road convergence?. In: *British Journal of Industrial Relations*, 10(1), S. 51–71.
- Ruhkamp, C. (2013):** Gewerkschaft gegen Autokonzern – IG Metall: Hyundai greift Betriebsräte an. Frankfurter Allgemeine Zeitung Online, 2.9.2013. [www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/gewerkschaft-gegen-autokonzern-ig-metall-hyundai-greift-betriebsraete-an-12556815.html](http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/gewerkschaft-gegen-autokonzern-ig-metall-hyundai-greift-betriebsraete-an-12556815.html) (Abruf am 22.7.2021).
- Schmidt, S. L. (2001):** Merger of Equals – Idee und Wirklichkeit. In: *Die Betriebswirtschaft*, 61(5), S. 601–614.
- Schmitt, M./Sadowski, D. (2003):** A Cost Minimization Approach to the International Transfer of HRM/IR Practices: Anglo-Saxon Multinationals in the Federal Republic of Germany. In: *International Journal of Human Resource Management*, 14(3), S. 409–430.
- Schobelt, F. (2013):** Publicis Omnicom Group: Die FAQs zur Mega-Fusion. W&V Online, 29.7.2013. [www.wuv.de/agenturen/publicis\\_omnicom\\_group\\_die\\_faqs\\_zur\\_mega\\_fusion](http://www.wuv.de/agenturen/publicis_omnicom_group_die_faqs_zur_mega_fusion) (Abruf am 22.7.2021).
- Schultz, E. J. (2017):** The Race is on! How IBM, Accenture, PwC and Deloitte Are Shaking Up the Marketing Industry. Advertising Age Online, 1.5.2017. <https://adage.com/article/news/consultancies-rising/308845> (Abruf am 22.7.2021).
- Seifert, K.-G. (2018):** Goodbye Hoechst – Von Könnern, Spielern und Scharlatanen. 4. Aufl. Frankfurt am Main: Societäets Verlag.
- Selden, L./Colvin, G. (2003):** M&A Needn't Be a Loser's Game. In: *Harvard Business Review*, 81(6), S. 70–79.
- Siegel, D./Simons, K. (2010):** Assessing the effects of M&As on firm performance. In: *Strategic Management Journal*, 31(8), S. 903–916.
- Singe, I./Croucher, R. (2005):** US Multinationals and the German Industrial Relations System. In: *Management Revue*, 16(1), S. 123–13.
- Sorkin, A. R./Romero, S. (2001):** Alcatel and Lucent Call Off Negotiations Toward a Merger. New York Times Online, 20.5.2001. [www.nytimes.com/2001/05/30/business/alcatel-and-lucent-call-off-negotiations-toward-a-merger.html](http://www.nytimes.com/2001/05/30/business/alcatel-and-lucent-call-off-negotiations-toward-a-merger.html) (Abruf am 22.7.2021).
- Sorrell, M. (2016):** WPP's CEO on Turning a Portfolio of Companies Into a Growth Machine. In: *Harvard Business Review*, July–August Issue, S. 33–36.
- Spanier, G. (2013):** Clash of Mad Man in \$ 35 bn advertising mega-merger. *The Independent* 30.7.2013.

- Spanier, G. (2014):** Publicis chief Maurice Lévy: ‚Better never to marry than divorce‘ after Omnicom merger collapses. Evening Standard Online, 9.5.2014. [www.standard.co.uk/business/business-news/publicis-chief-maurice-l-ly-better-never-to-marry-than-divorce-after-omnicom-merger-collapses-9341846.html](http://www.standard.co.uk/business/business-news/publicis-chief-maurice-l-ly-better-never-to-marry-than-divorce-after-omnicom-merger-collapses-9341846.html) (Abruf am 22.7.2021).
- Spanier, G. (2016):** Agency acquisitions and mergers: the new deal makers. Campaign Middle East Online, 3.2.2016. <https://campaignme.com/agency-acquisitions-and-mergers-the-new-deal-makers/> (Abruf am 22.7.2021).
- Spence, A./Dean, J. (2014):** Let’s call the whole thing off: advertising giants fail to sing from same songsheet. The Times 10.5.2014.
- Stettes, O. (2009):** Germany: Multinational companies and collective bargaining. Eurofound Online, 1.7.2009. [www.eurofound.europa.eu/publications/report/2009/germany-multinational-companies-and-collective-bargaining](http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2009/germany-multinational-companies-and-collective-bargaining) (Abruf am 22.7.2021).
- Sydow, J./Möllering, G. (2015):** Produktion in Netzwerken. 3. Aufl. München: Vahlen.
- The Business (2007):** Nurse Russo’s medicine: tastes bad but it works. The Business 7.12.2007.
- The Economist (2000):** The DaimlerChrysler emulsion. 27.7.2000, S. 69–70.
- The Economist (2014):** Mergers and acquisitions: The new rules of attraction. 14.11.2014, S. 66–67.
- Trichterborn, A./zu Knyphausen-Aufseß, D./Schweizer, L. (2016):** How to improve acquisition performance: The role of a dedicated M&A function, M&A learning process, and M&A capability. In: Strategic Management Journal, 37(4), S. 763–773.
- Tüselmann, H./Allen, M./Heise, A./McDonald, F./Voronkova, S. (2007):** Employee Relations in Foreign-Owned Subsidiaries: German Multinational Companies in the UK. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Tüselmann, H./McDonald F./Allen, M. (2014):** Vive les différences? Voice in French MNCs’ overseas workplaces. In: International Journal of Human Resource Management, 26(8), S. 1151–1168.
- Tüselmann, H./McDonald, F./Thorpe, R. (2006):** The emerging model of employee relations in German overseas affiliates: A role model for international operation?. In: Journal of World Business, 41(1), S. 66–80.
- Tüselmann, H.-J./Cao, Q./Dörrenbächer, C./Meißner, H.-R. (2020):** Mitbestimmungsverhalten und Arbeitsbeziehungen in ausländischen Unternehmen in Deutschland. Ergebnisse einer vergleichenden Management- und Betriebsräteumfrage. Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 444. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=8947](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8947) (Abruf am 22.7.2021).
- UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development (2000):** World Investment Report 2000. [https://unctad.org/en/Docs/wir2000\\_en.pdf](https://unctad.org/en/Docs/wir2000_en.pdf) (Abruf am 22.7.2021).
- UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development (2017):** World Investment Report 2017. [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf) (Abruf am 22.7.2021).
- Valentini, G. (2012):** Measuring the effect of M&A on patenting quantity and quality. In: Strategic Management Journal 33(3), S. 336–346.
- Very, P./Metais, E./Horquet, P. G. (2012):** Grief and the management of mergers and acquisitions. In: Weber, Y. (Hg.) (2012): Handbook of Research on Mergers and Acquisitions. Cheltenham/Northampton: Elgar, S. 283–308.
- Vitols, S. (2001):** Unternehmensführung und Arbeitsbeziehungen in deutschen Tochtergesellschaften großer ausländischer Unternehmen. Studie im Auftrag des Forum Mitbestimmung und Unternehmen. Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), [www.boeckler.de/pdf/mbportal\\_vitols.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbportal_vitols.pdf) (Abruf am 22.7.2021).

**Vlasic, B./Stertz, A. (2000):** Taken for a Ride: How Daimler-Benz Drove Off with Chrysler. New York: William Morrow.

**Wächter, H./Peters, R./Tempel, A./Müller-Camen, M. (2003):** The ‚Country-of-Origin Effect‘ in the Cross-National Management of Human Resources. Results and case study evidence of research on American multinational companies in Germany. München/Mering: Hampp Verlag.

**Whitley, R. (1999):** Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems. Oxford: Oxford University Press.

**Whitley, R. (2007):** Business Systems and Organizational Capabilities: The Institutional Structuring of Competitive Competences. Oxford: Oxford University Press.

**Wikipedia (2021):** Hoechst. <https://de.wikipedia.org/wiki/Hoechst> (Abruf am 22.7.2021).

**Williams, K./Geppert, M. (2006):** The German model of employee relations on trial: negotiated and unilaterally imposed change management. In: Industrial Relations Journal, 37(1), S. 48–63.

**Williams, K./Geppert, M. (2011):** Bargained globalization: employment relations providing robust „tool kits“ for socio-political strategizing in MNCs in Germany. In: Dörrenbächer, C./Geppert, M. (eds.): Politics and power in the multinational corporation: The role of institutions, interests and identities. Cambridge: Cambridge University Press, S. 72–100.

**Wöhe, G./Döring, U./Brüsel, G. (2016):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 26. Aufl. München: Vahlen.

**Zaheer, S./Schomaker, M./Genc, M. (2003):** Identity Versus Culture in Mergers of Equals. In: European Management Journal, 21(2), S. 185–191.



---

Spätestens seit der „Hochzeit im Himmel“, der Fusion von Daimler mit dem US-amerikanischen Wettbewerber Chrysler im Jahr 1998, gelten Mergers of Equals als problematisch. In der Regel fördern sie ungunstigen konzerninternen Wettbewerb, laden zu Stellenabbau ein, sorgen für Konflikte im Management und stellen eingespielte Arbeitsbeziehungen auf den Prüfstand. Diese Studie analysiert die Rolle von Mergers of Equals, stellt ausgewählte transatlantische Mergers of Equals in Kurzstudien vor und zeigt deren Folgen im Bereich der Arbeitsbeziehungen auf.

---

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)

ISBN 978-3-86593-382-9