

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IX
1. Einleitung	1
1.1 Mergers & Acquisitions in der Kreditwirtschaft	3
1.2 Mergers & Acquisitions als Geschäftsfeld einer Bank	4
2. Mergers & Acquisitions im Kontext von Strategie und Management	8
2.1 Der "resource based view"	10
2.2 Der Ansatz von PORTER	11
2.3 Ausweitung der kundenorientierten Sichtweise	13
2.4 Der Ansatz zum Strategisches Management nach STEINMANN/SCHREYÖGG	15
2.5 Das Konzept von D'AVENI: Hyperwettbewerb	18
Exkurs: Die Übernahme von Mannesmann durch Vodafone-Airtouch	23
3. Das Umfeld in den 90er Jahren	27
3.1 Rechtliche und Politische Rahmenbedingungen	28
3.1.1 Banken- und Kapitalmarktaufsicht	28
3.1.2 Wettbewerbspolitik	29
3.2 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen	32
3.3 Technologische Rahmenbedingungen	35
3.4 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	37
3.4.1 Ertragsdruck	38
3.4.2 Bankendichte	41
3.4.3 Eigentümerstrukturen	42
3.5 Bedrohung durch Ersatzprodukte im Finanzdienstleistungsmarkt	44
3.6 Veränderungen der Struktur der Finanzdienstleistungsbranche durch neue Konkurrenten	46
3.6.1 Near banks	47
3.6.2 Non banks	49

3.7 Grad der Rivalität unter den etablierten Anbietern	50
3.8 Position und Verhalten der Kunden	52
3.9 Zusammenfassung und Ausblick	55
4. Ablauf eines M & A-Prozesses	58
4.1 Ziele und Strategien festlegen	58
4.1.1 Ziele von Mergers & Acquisitions	58
4.1.2 Mergers & Acquisitions-Strategien	61
4.2 Planungsphase	63
4.2.1 Allgemeine strategische Aufgaben in der Planungsphase	63
4.2.2 Spezielle strategische Aufgaben in der Planungsphase.....	65
4.3 Such- & Screening-Phase.....	68
4.4 Analyse- & Bewertungsphase - Due Diligence.....	71
4.4.1 Verhältnis „Wert“ und „Kaufpreis“	71
4.4.2 Analyse- & Bewertungs-Phase i. e. S.	73
4.4.3 Due Diligence-Phase.....	74
4.5 Verhandlungsphase	79
4.5.1 Pflichten der Verhandlungspartner	80
4.5.2 Letter of Intent	81
4.6 Signing und Closing	82
4.7 Integration der Target-Bank	83
4.7.1 Organisatorischer Integrationsprozess	86
4.7.2 Gestaltungsmaßnahmen einer Bank-Integration	88
4.7.3 Flankierende Maßnahmen.....	89
4.7.4 Entgelt	91
5. Rechtliche Aspekte eines M & A-Prozesses	93
5.1 Allgemeines	93
5.2 Rechtliche Auswirkungen des EU-Beitritts	95
5.2.1 Ratifizierung der EG-Richtlinien	95
5.2.2 Koordinationsrichtlinie	96
5.2.3 Solvabilitätsrichtlinie	96

5.2.4	Kapitaladäquanzrichtlinie.....	97
5.2.5	Großkreditrichtlinie	98
5.2.6	Einlagensicherungsrichtlinie	99
5.2.7	Wertpapierdienstleistungsrichtlinie	99
5.3	Rahmenbedingungen für Bankfusionen in Österreich.....	99
5.3.1	Vorverhandlungen.....	99
5.3.2	Vereinbarungen vor Vertragsschluss	100
5.3.3	Vorvertrag, Punktation, Option	100
5.3.4	Verpflichtungen aus dem Unternehmenserwerb	101
5.4	Gesellschaftsrecht	102
5.4.1	Verschmelzung von Aktiengesellschaften.....	103
5.4.2	Spaltung, Umwandlung	104
5.4.3	Überprüfung, Zustimmung, Übertragung.....	106
5.5	Zivilrecht.....	107
5.5.1	Gewährleistung	107
5.5.2	Schadenersatz	111
5.5.3	Irrtum, List, Wegfall der Geschäftsgrundlage	112
5.6	Offert- und Abwehrstrategien bei AG und GmbH.....	113
5.6.1	Direkte Maßnahmen.....	115
5.6.2	Indirekte Maßnahmen	116
5.7	Das österreichische Übernahmegesetz	117
5.7.1	Allgemeines.....	117
5.7.2	Anwendungsbereich.....	118
5.7.3	Prinzipien.....	118
5.7.4	Pflichtangebot.....	121
5.8	Österreichische und europäische Fusionskontrolle.....	122
5.8.1	Allgemeines.....	122
5.8.2	Detailregelungen	124
5.8.3	Ausnahme vom Zusammenschluss.....	125
5.8.4	Zusammenschlussprüfung	125
5.8.5	Notifizierte EU-Fusionsfälle	126

6. Widerstände gegen eine M & A-Transaktion.....	129
6.1 Erklärung für Widerstände gegen eine Fusion.....	129
6.2 Mitarbeiter-Syndrome bei M & A.....	131
6.3 M & A-Stressoren.....	133
6.4 Psychologische Phasen des M & A-Prozesses.....	136
6.5 Kulturmanagement bei M & A-Prozessen.....	137
Exkurs: Corporate-Culture-Konzept der Bank Austria.....	139
6.6 Maßnahmen gegen M & A-Widerstände.....	140
6.6.1 Information und Kommunikation.....	140
6.6.2 Veränderungsmanagement - Change Management.....	142
7. Aktuelle M & A-Entwicklung im Bankensektor.....	143
7.1 Deutschland.....	143
7.1.1 Das Bankensystem Deutschlands.....	143
7.1.2 Deutsche Bank.....	145
7.2 Schweiz.....	147
7.2.1 Das Bankensystem in der Schweiz.....	147
7.2.2 UBS.....	148
7.3 Österreich.....	150
7.3.1 Das Bankensystem Österreichs.....	150
7.3.2 Beteiligungen der Banken in Österreich.....	156
7.3.3 Mergers & Acquisitions im Raiffeisensektor.....	157
7.3.4 Mergers & Acquisitions im Sparkassensektor.....	158
7.3.5 Mergers & Acquisitions im Volksbankensektor.....	159
7.3.6 Mergers & Acquisitions zwischen den Sektoren.....	160
7.3.7 Bank Austria.....	160
8. Zusammenfassung und Schlussbemerkung.....	163
9. Literaturverzeichnis.....	165

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Übersicht über die M & A-Aufgaben einer Bank	5
Abb. 2: Strategischer Managementprozess	15
Abb. 3: Schauplatzübergreifende Konflikteskalation im Hyperwettbewerb.....	21
Abb. 4: Das "Neue Systemkonzept"	22
Abb. 5: Erwerbsquoten der 15- bis 65jährigen	32
Abb. 6: Prognose der Entwicklung der Bevölkerungsstruktur 1990 - 2050	33
Abb. 7: Ertragsentwicklung der österreichischen Banken	40
Abb. 8: Zinserträge und Zinsaufwendungen im Nichtbankengeschäft	40
Abb. 9: Bankenstruktur im EU-Vergleich.....	41
Abb. 10: Internationalisierung im EU-Vergleich im Jahr 1997	43
Abb. 11: Veränderungen der Eigentümerstrukturen seit 1989	52
Abb. 12: Relationship Banking versus Transaction Banking.....	56
Abb. 13: Hauptphasen eines M & A-Prozesses	58
Abb. 14: Wertsteigerungen durch Bankmerger	60
Abb. 15: M & A-Planung.....	65
Abb. 16: Such- & Screening-Phase	68
Abb. 17: Systematisierung nach wirtschaftlicher und rechtlicher Selbstständigkeit ..	83
Abb. 18: Schwerpunktbereiche einer Integration	84
Abb. 19: Kommunikation von Integrationskonzepten	90
Abb. 20: Prozessentwicklung des M & A-Syndroms	132