

Vortrag Changemanagement 2011

Pfarrer Lothar Bauer, Vorstandsvorsitzender der BruderhausDiakonie Stiftung Gustav Werner und Haus am Berg, Reutlingen

»Nachhaltig handeln – Fusion als strategisches Instrument der Zukunftssicherung«

I. Vorüberlegungen zum Thema Nachhaltigkeit und Fusion.

1. **Worüber man nachdenken sollte, bevor man fusioniert.**
2. **Risiko Fusion - Mehr als die Hälfte aller Fusionen scheitern.**
3. **Innensicht: Normative Fragen - wer sind wir, was ist der Auftrag? Ist er mit anderen zusammen besser zu erfüllen?**
4. **Nachhaltigkeit beschreibt das Ziel - Fusion ein mögliches Mittel.**
5. **Außensicht: Globalisierung und Konzentration. Fusionen und Übernahmen sind alltäglich.**
6. **These: Intensität von Konzentrationsprozessen ist branchenabhängig.**
Welche Geschäftsmodelle und Unternehmensformen zum Tragen kommen - Großkonzerne, Mittelstand oder Kleinunternehmen -, ist branchenabhängig.
7. **Welchen Gesetzen folgt die „Gesundheits- und Sozialbranche“?**
Die Arbeitszweige im Gesundheits- und Sozialbereich sind einzeln zu betrachten.
 - Krankenhaus
 - Altenhilfe - unterschieden nach ambulant und stationär
 - Eingliederungshilfe
 - Jugendhilfe
 - Armutshilfen, Sucht- und sonstige Beratungsstellen
 - Arbeit und Ausbildung
8. **Folgende Faktoren beeinflussen das Verhalten der Bereiche hinsichtlich Konzentration und Fusionsneigung.**
 - Kapitalintensität
 - Wettbewerbsintensität
 - Innovation und Know-how-Intensität
 - Beziehungsintensität
 - Regionalität, Grundversorgungsverantwortung, Kostenträgerstruktur

II. Fusion praktisch am Beispiel Gustav Werner Stiftung zum Bruderhaus und Haus am Berg

1. **„...drum prüfe, wer sich „**
 - Sorgfältige Prüfungen im Vorfeld harter und weicher Faktoren – Due Dilligence in 4 Teilprojekten:
 - Finanzen
 - Kunden und Portfolio
 - Mitarbeiter und Kompetenzen
 - Prozesse, Aufbau- und Ablauforganisation.

Beachtung der Unternehmenskulturen – es kann passen oder nicht.

Wichtig: Ergebnisoffene Prüfung.

- 2. Gemeinsame Vision und Strategie für Fusion benennen - was ist der Vorteil für wen?**
 - Menschen, für die wir arbeiten
 - Partner, Kostenträger, Umfeld
 - Mitarbeitende
- 3. Motive für Fusionen:**
 - Vernunfttheirat
 - aus der Not geboren
 - politische Heirat.
- 4. Fusion zur BruderhausDiakonie: Ein Weg in Etappen.**
Erste Etappe: Unternehmensverbund. Rechtlich selbstständig, personell verflochten.
- 5. Gründe für unsere Fusion und ihr Auslöser.**
- 6. Flirtphase**
- 7. Die Bedeutung von Geschwindigkeit. „Warten und Pressieren“ (Blumhardt)**
- 8. Fusion auf Augenhöhe**
- 9. Vertrauen – Grundlage von allem**
- 10. Die Vereinbarung zum Unternehmensverbund und Zielsetzung Fusion**
 - Antwort auf das Warum und Wozu. Diakonisch. Geschichtlich. Wirtschaftlich.
 - Der erste Schritt ist entscheidend. Nichts zementieren und doch Irreversibilität erzeugen.
 - Gemeinsamkeit sichtbar machen
 - Menschen Zukunft geben: Die Struktur des Verbundes
 - Organe und Organmitglieder
 - Aufsicht
 - Geschäftsführung
 - Führungskräfte und Mitarbeiterschaft.
- 11. Alle mitnehmen – kommunizieren**
 - Information an Führungskräfte mündlich vorab
 - Information an Mitarbeiterschaft und Partner schriftlich vor Presseberichterstattung
 - Regelmäßiger Fusionsinfobrief an Mitarbeiterschaft
- 12. Partizipation und klare Leitplanken**
 - Vorgabe von Eckpunkten
- 13. Einbindung der zweiten Leitungsebene - die entscheidenden Kulturträger**
 - Raum geben für Bedenken und Anregungen
 - Spielregeln für den Fusionsprozess:
 - Wir bewegen uns wertschätzend und aktiv aufeinander zu und verpflichten uns zu Offenheit und Verlässlichkeit.
 - Wir gestalten den Fusionsprozess transparent und partizipativ.
 - Wir lassen uns die notwendige Zeit und stellen die Arbeitsfähigkeit sicher.
 - Wir entwickeln ziel- und nutzerorientiert Neues und lernen aus unseren Fehlern.
 - Wir bringen unsere jeweiligen Stärken ein.

14. Zweite Etappe Fusionsprozess BruderhausDiakonie: Juristische Fusion

- Betriebsübergang der Haus am Berg gGmbH auf die Gustav Werner Stiftung nach BGB § 613.
- Übertragung der Liegenschaften der Haus am Berg auf die Gustav Werner Stiftung.
- Zulegung der Stiftung Haus am Berg auf die Gustav Werner Stiftung nach baden-württembergischen Stiftungsgesetz.
- Name – von wegen Schall und Rauch!
Die Gustav Werner Stiftung zum Bruderhaus benannte sich um in „BruderhausDiakonie. Stiftung Gustav Werner und Haus am Berg.“
Zusammenarbeit von Aufsicht und Geschäftsleitung.

15. Fusion und die Folgen:

- Rüttelstrecke,
- von der Addition zur Fusion.

III. Abschließende Bewertungen

Bewertung der Fusion BruderhausDiakonie

- Veränderung üben versus Selbstbeschäftigung
- Aufstellung Geschäftsfelder verbessern
- Erweiterung Kundenportfolio
- Stärkung unternehmerischer Handlungsfähigkeit und von zentralen Kompetenzen
- Synergien versus zunehmende Komplexität
- Investitionskraft und Innovation sind verbessert

Es ist gut gegangen. Wir haben viel dafür getan, dass es so gekommen ist. Aber irgendwie stand der Wind auch günstig. Es lag nicht nur an uns, dass viele Widrigkeiten, die man sich grundsätzlich denken kann, nicht eingetreten sind.

Bewertung allgemein zu Fusionen:

Den entscheidenden Akteuren muss die Sache einleuchten. Sie müssen wollen. Dann kann man auf eine solche Abenteuerfahrt gehen. Mit lahmen Gäulen erreicht man das Ziel nicht.

Pfarrer Lothar Bauer
Bad Waldsee, 21.09.2011

Erfolgsfaktor Mensch

Führungskräfte als Schlüssel zum Erfolg von Fusionsprozessen

Franz Winkler, Geschäftsführer Kreiskliniken Esslingen gGmbH

15.09.2011

Kreiskliniken Esslingen – Ein Unternehmen vier Standorte



Eckpunkte zum Unternehmen Kreiskliniken

- 1166 Betten
- > 40.000 Stationäre Fälle
- > 7.500 Ambulante Operationen
- Leistungsangebot der Grund- und Regelversorgung an allen Standorten
- Ca. 2.600 Mitarbeiter
- Kommunale Trägerschaft durch den Landkreis Esslingen
 - starke kommunalpolitische Einflüsse
 - Entscheidendes Differenzierungsmerkmal zu einem Wirtschaftsunternehmen

Komplexe Rahmenbedingungen

- Wachstumsmarkt mit ausgeprägtem Wettbewerb, aber hohem Nachfragepotenzial
- Markt mit hohem Maß an gesetzlicher Regulierung
- Komplexe Finanzierungsmechanismen
- Professionalisierung des Marktes
- Hohe Unsicherheit durch unklare gesetzliche Rahmenbedingungen
- Zunehmende Netzbildung der Marktakteure
- Demographische Entwicklung
- Medizintechnischer Fortschritt
- Wachsende Kundenansprüche
- Zunehmende Leistungsverlagerung stationär → ambulant

Dynamisches Wettbewerbsumfeld



Krankenhäuser im politischen Raum

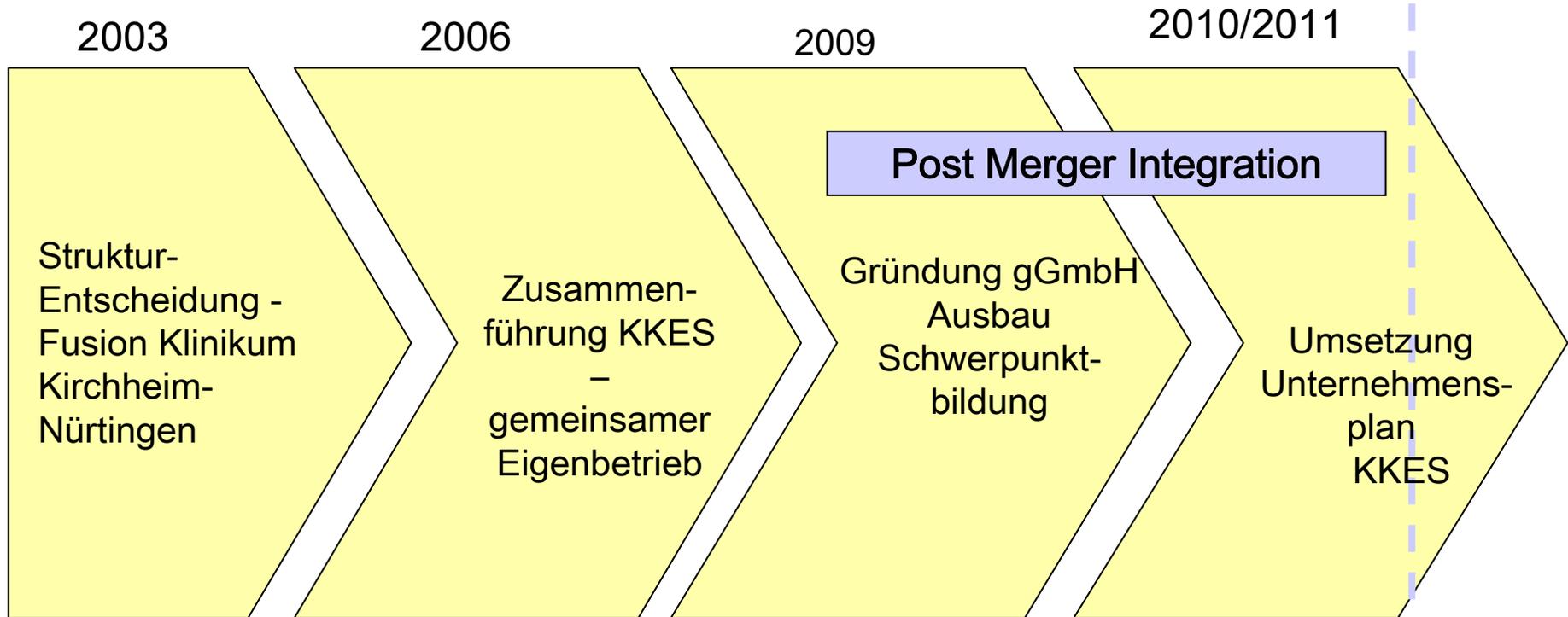
- Krankenhäuser sind zentraler Bestandteil der kommunalen Daseinsvorsorge
- Krankenhäuser sind für die Standortgemeinde ein wichtiger Standortfaktor
- Bevölkerung reagiert auf Veränderungen in „ihrem“ Krankenhaus hochsensibel
- Kommunikation nach innen und außen ist eine neue und zentrale Aufgabe für Krankenhäuser

Zielformulierung durch das politische Gremium (Kreistag):

Die Kreiskliniken sichern die wohnortnahe medizinische Versorgung und erfüllen damit eine Kernaufgabe kommunaler Daseinsvorsorge.

- Standorterhalt
- Standortsicherung
- Standortentwicklung
- Gebot der Wirtschaftlichkeit

Meilensteine Fusionsprozess



↓

Erste Schwerpunkte
Schließung Geburtshilfe

↓

Gesamtgeschäftsführung -
Zentralisierung Verwaltung

↓

Weitere Schärfung
Schwerpunktbildung -
eigene Rechtspersönlichkeit

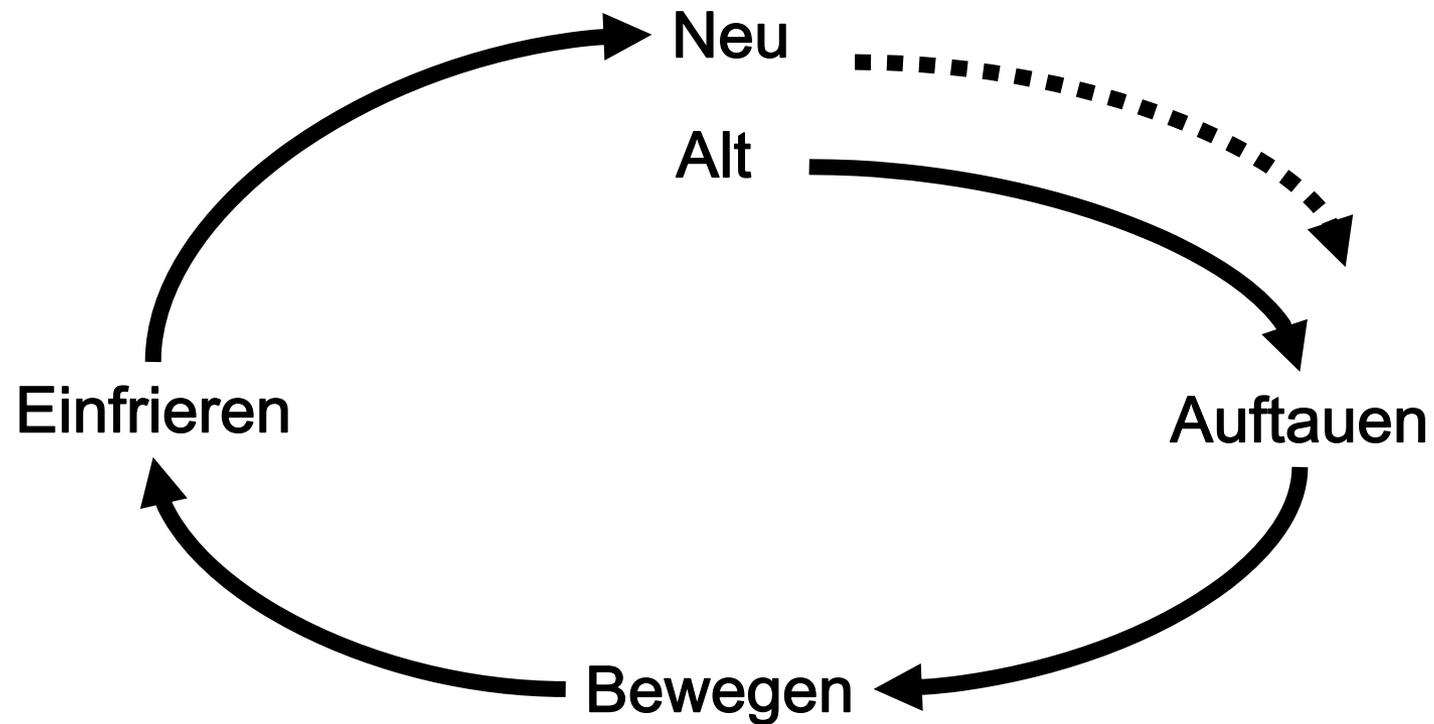
↓

Schärfung Leistungsprofil -
Konsolidierungskonzept

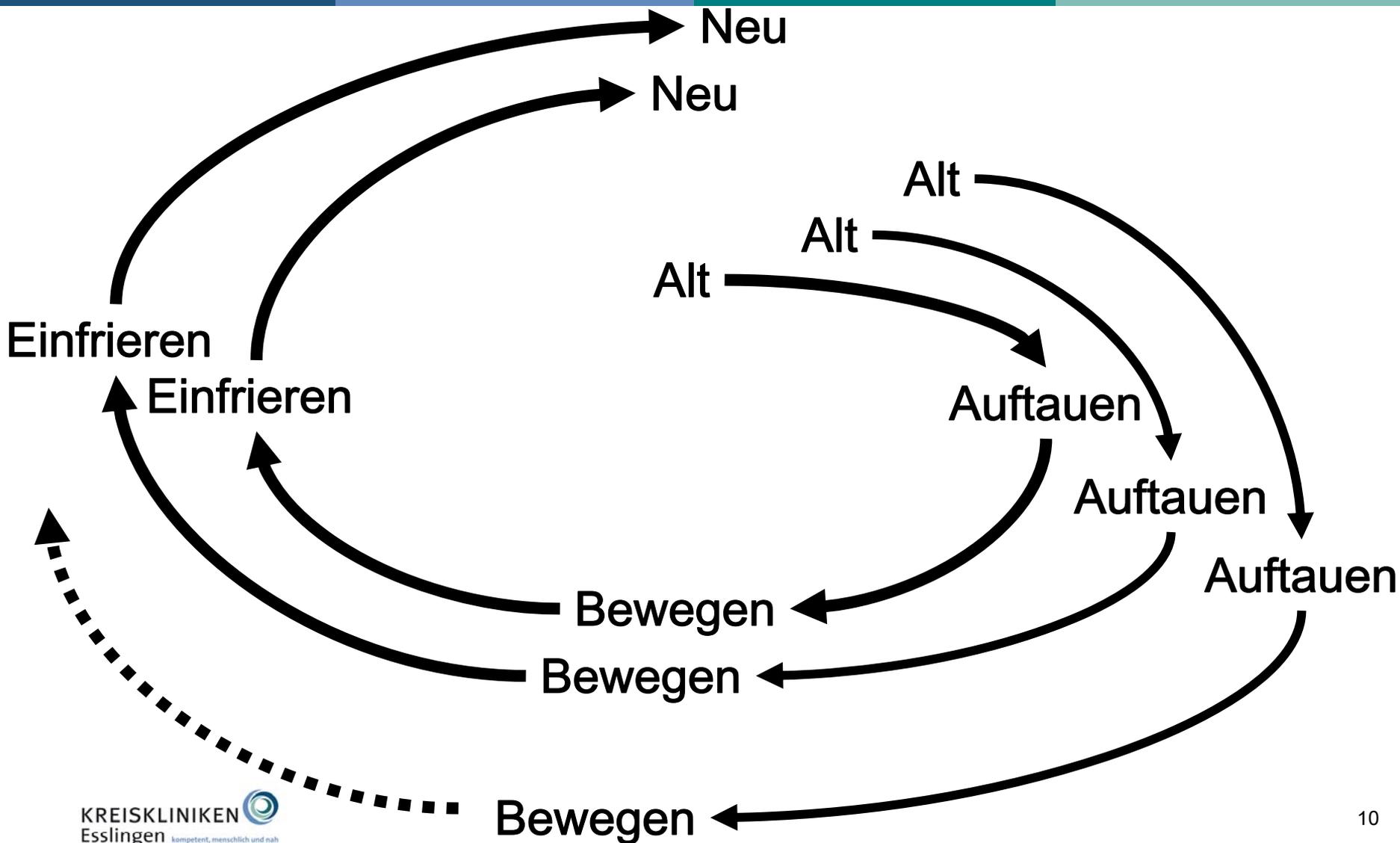
Status quo

Veränderungsprozess

3-Phasen Change-Management nach Lewin

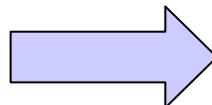
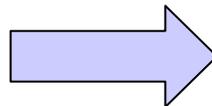


Change-Prozess im Krankenhauswesen



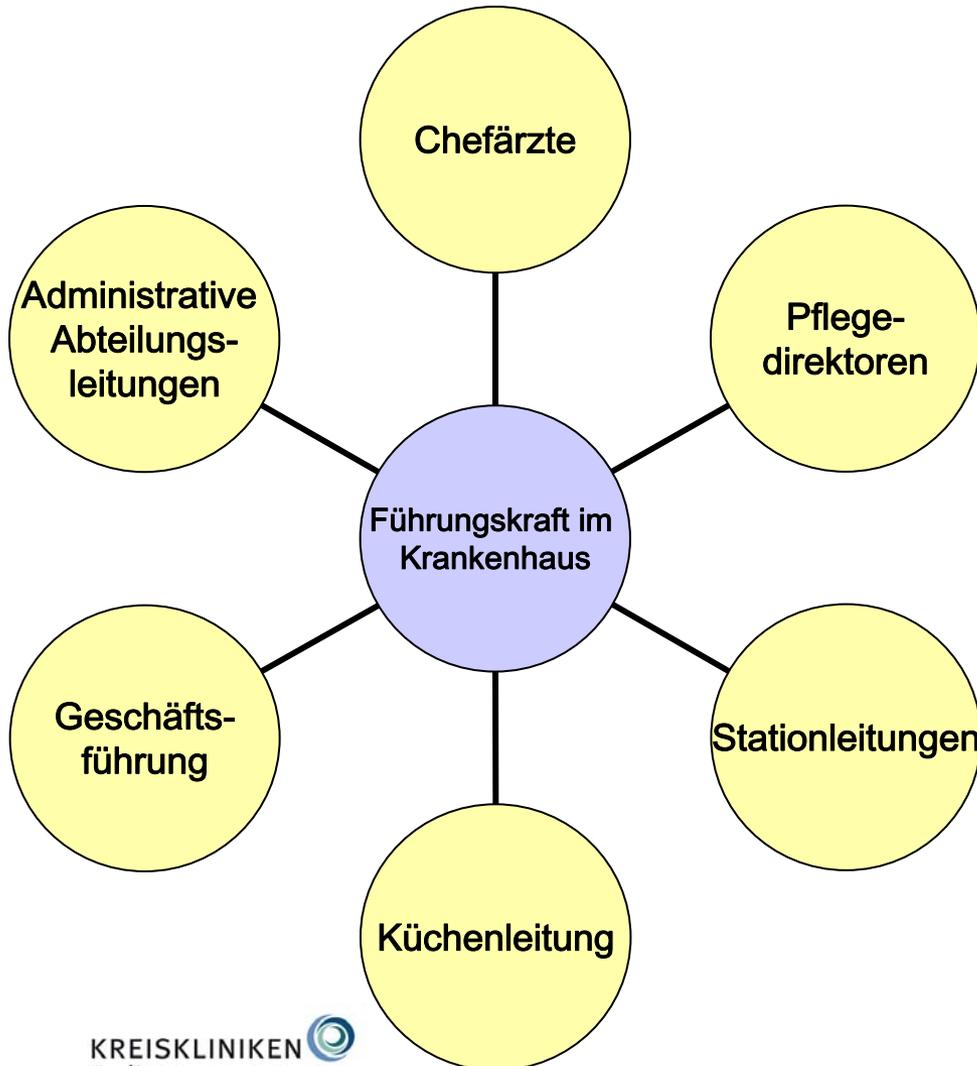
Notwendiger Veränderungsprozess bei den Führungskräften als Voraussetzung für erfolgreichen „Change“

- Verwaltungskultur in administrativen Bereichen
- Extremes Hierarchiedenken
- Berufsgruppenspezifische, isolierte Betrachtungsweise
- Fehlende(s) Führungskompetenz und Führungsverständnis
- Prozessorientierung
- Wenig Methodenkompetenz



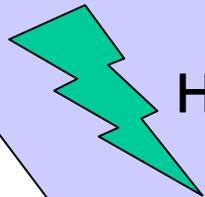
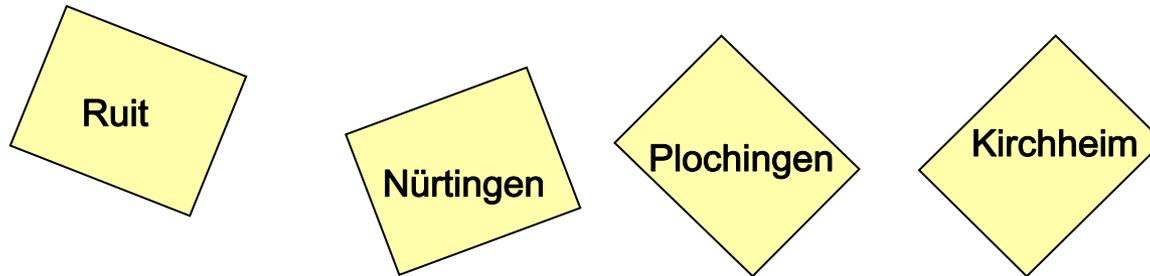
- Strategischer Managementansatz
- Kooperativer Führungsstil
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit in strategischen Feldern
- Aktive Wahrnehmung der Führungsaufgabe
- Ergebnisorientierung
- Hohe Methodenkompetenz

Heterogenität der Führungskräfte in den Kreiskliniken



- Unterschiedliche Qualifikation
- Differenziertes Mitarbeiterpotenzial
- häufig Zielkonflikte im Arbeitsprozess
- Unterschiedliche Fokussierung
- Sehr unterschiedliches ausgeprägtes Führungsverständnis

Post Merger Integration – Entscheidende Phase im Fusionsprozess



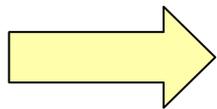
Harmonische Verschmelzung
der Unternehmenskulturen

**Führungskraft
als
Schlüsselfaktor
in der Post-
Merger-
Integration!**

**gemeinsames
Werteverständnis**

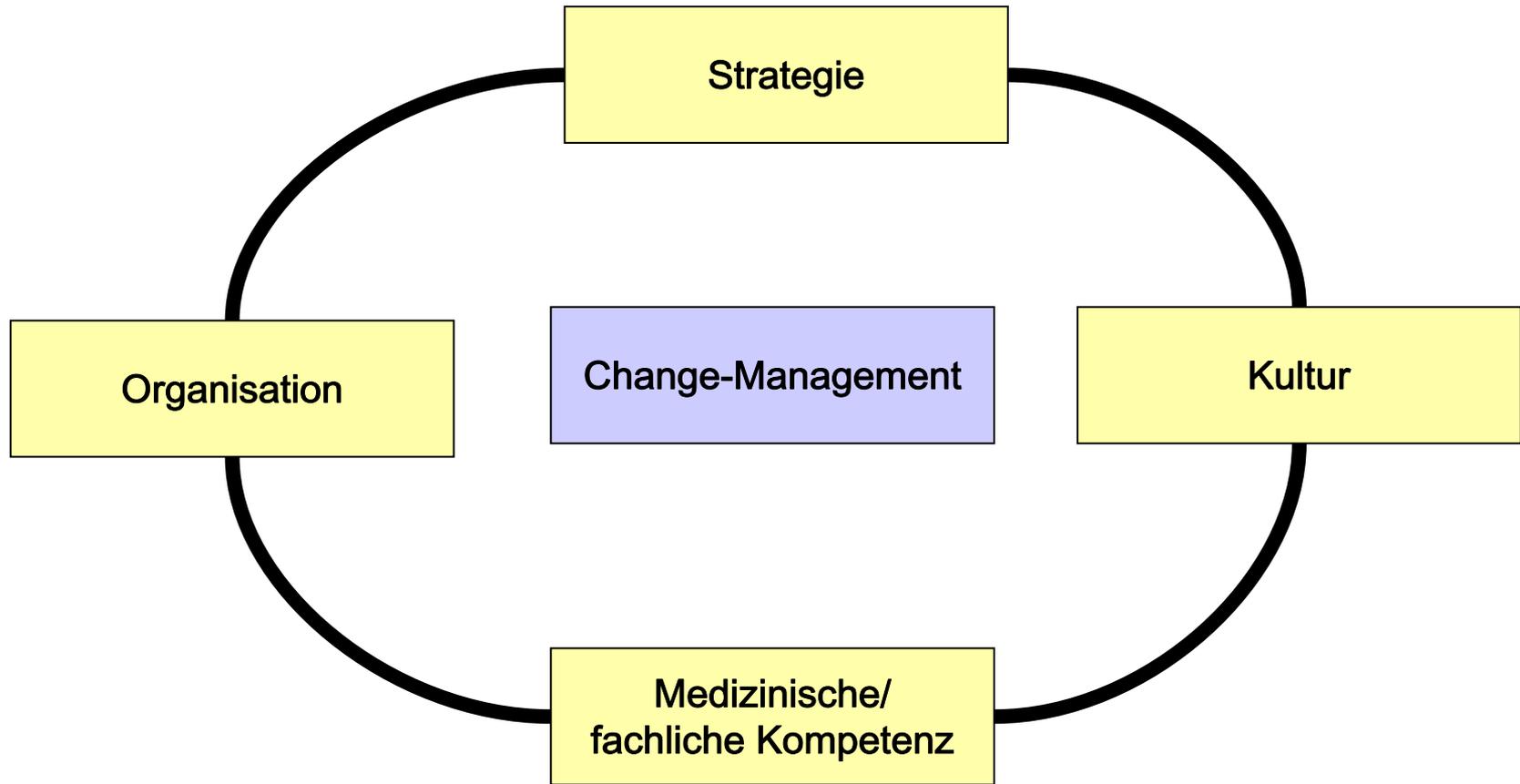
Aufgaben Führungskraft in der Post-Merger-Integration

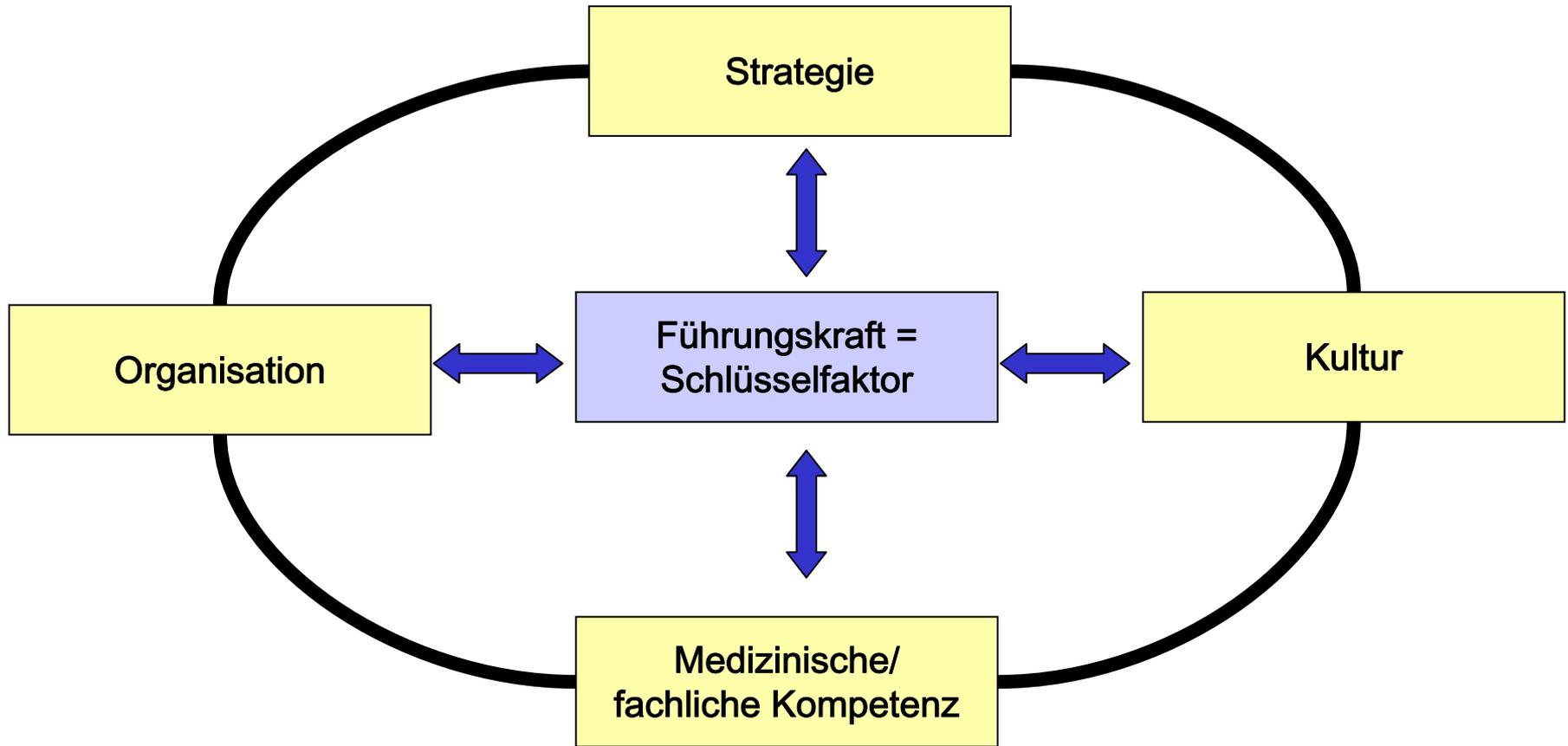
- Identifikation und Vertrauen bei den Mitarbeitern schaffen
- Abbau von Ängsten und persönlichen Barrieren
- Hohe Sozialkompetenz
- Veränderungen fördern und aktiv mitgestalten
- Klare Zieldefinition für die Mitarbeiter
- Führungsaufgaben intensiv wahrnehmen
- Transparente und kontinuierliche Kommunikation
- Ausdauer bei der Implementierung von Change-Prozessen
- Alle Mitarbeiter abholen → Umgang mit Verweigerern
 - Nachhaltiges Führungsverhalten
 - Steigbügel immer wieder halten



- **Schwache Führungskräfte als Risikofaktor im Fusionsprozess**
- **Extremsituation Krankenhaus**

Vier Handlungsfelder Change-Management





- Entwicklung einer gemeinsamen Vision
- Definition gemeinsamer „smarter“ und transparenter Ziele
- Etablierung eines gemeinsamen Leitbildes
- Aufbau eines standortübergreifenden Unternehmensplans

Leitgedanken der Unternehmensvision

- Standorterhalt
→ Vier Standorte – ein Krankenhaus
- Spezialisierung und Vernetzung
→ Schwerpunkte als „Leuchttürme“
- Entlastung Personal von Nicht-Kernaufgaben
→ Patient im Mittelpunkt
- Vielfältige Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung
→ attraktiver Arbeitgeber

- Erarbeitung und Umsetzung eines gemeinsamen Leitbildes
 - Für die Öffentlichkeit im Foyer jedes Standorts
 - „Kitteltaschenversion“ für jeden Mitarbeiter
- Arbeitsgruppe mit Mitgliedern aller Berufsgruppen und aller Standorte bekommt Aufgabenstellung die bestehenden Leitbilder zu einem gemeinsamen Leitbild zusammenzuführen
- Die alten Leitbilder wurden nicht gelebt

Leitbild

Kreiskliniken Esslingen



Die Kreiskliniken Esslingen sind ein Unternehmen des Landkreises Esslingen mit über 1000 Betten. Die Häuser in Kirchheim, Nürtingen, Plochingen und Ruit gewährleisten eine wohnortnahe Versorgung. Unser Leitbild stellt die Ideale dar, die allen Beschäftigten Orientierung und Verpflichtung sind. Unser Ziel ist die Zufriedenheit unserer Patienten und Kunden. Zu Letzteren zählen wir einweisende und weiterbehandelnde Ärzte, Mitarbeiter ambulanter und stationärer Einrichtungen, Angehörige, Lieferanten und weitere Dienstleister, die mit uns Kontakt pflegen.

» Wir und unsere Patienten und Kunden

Wir achten die Würde des Menschen in allen Lebensabschnitten.

Wir begegnen unseren Patienten und Kunden respektvoll, offen, freundlich und hilfsbereit.

Wir informieren die Patienten mit verständlichen Worten und lassen ihnen die notwendige Beratung zukommen.

Wir fördern die Eigenverantwortung und Selbstständigkeit unserer Patienten. Auf Wunsch des Patienten oder seines gesetzlichen Vertreters beziehen wir alle Beteiligten mit ein.

Wir behandeln und pflegen nach gesicherten wissenschaftlichen Erkenntnissen.

Wir beachten bei der Festlegung und Umsetzung von Zielen die gesetzlichen Vorgaben und berücksichtigen bei unseren Entscheidungen das Gebot der Wirtschaftlichkeit.

Wir arbeiten in offener Atmosphäre und in gegenseitiger Wertschätzung zusammen. Wir setzen uns für eine transparente und abteilungsübergreifende Kommunikation und gute Kooperation ein.

» Wir und die Wirtschaftlichkeit unserer Häuser

Wir setzen die uns zur Verfügung stehenden Ressourcen verantwortungsbewusst und effizient ein.

» Wir und unser Verständnis für Qualität

Wir überprüfen kontinuierlich unsere Struktur, unsere Arbeitsabläufe und Ergebnisse mit dem Ziel der ständigen Qualitätsverbesserung und Weiterentwicklung.

» Wir und unsere Umwelt

Wir sind uns bei unseren Entscheidungen und Tätigkeiten unserer Verantwortung für die Umwelt bewusst.

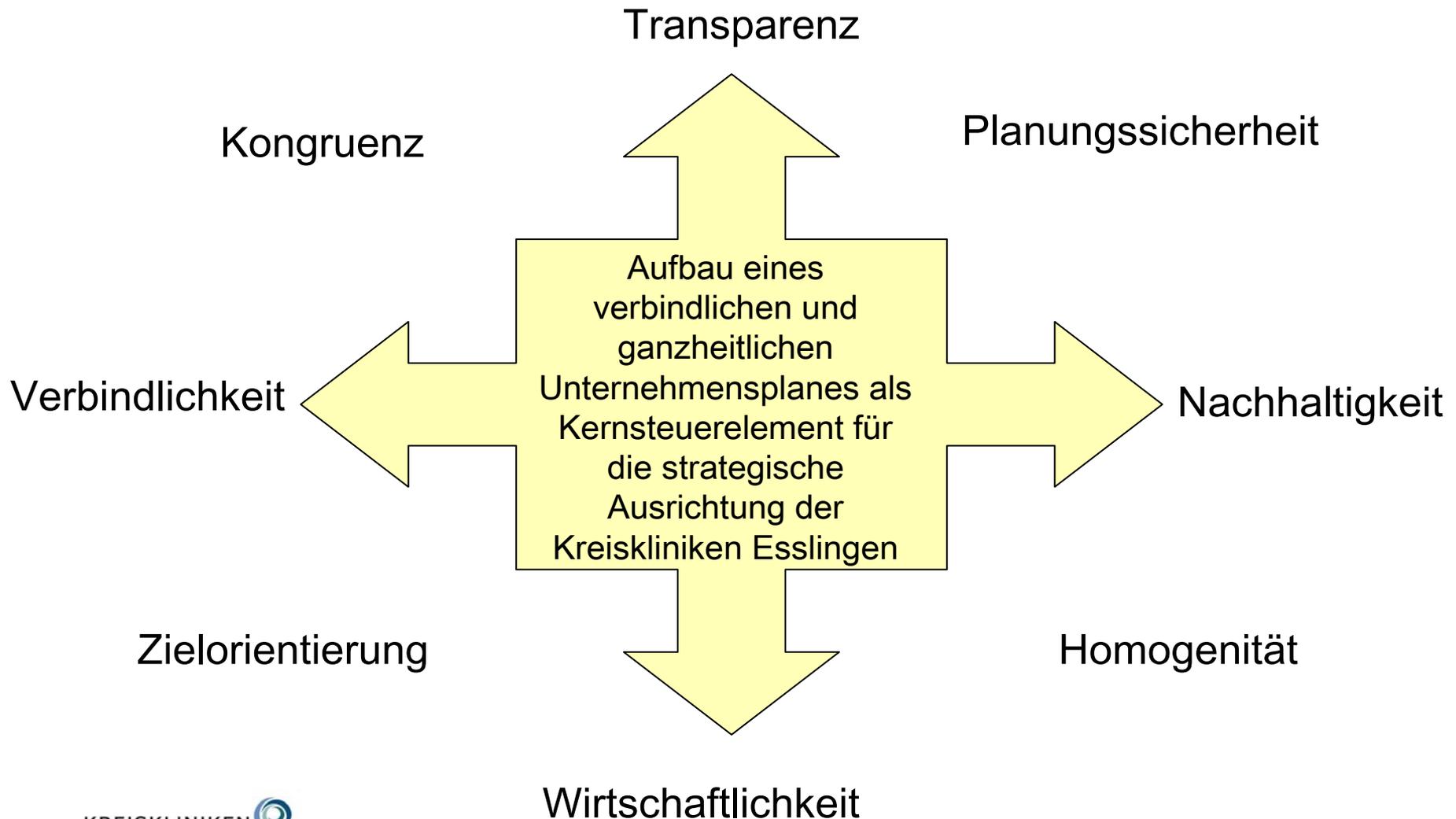
» Wir und unser Umgang miteinander

Wir legen Wert auf eine vertrauensvolle und kooperative Zusammenarbeit.

Wir verpflichten uns zu einem Führungs- und Arbeitsstil, der die Eigenverantwortung aller Beschäftigten fördert und die individuellen Fähigkeiten und Leistungen nachvollziehbar anerkennt.

Wir sichern die Qualifikation unserer Beschäftigten durch kontinuierliche und zielgerichtete Aus-, Fort- und Weiterbildung.

Unternehmensplan Kreiskliniken Esslingen



- Konsequenter Auf- und Ausbau der medizinischen Schwerpunkte (Leistungserweiterung)
 - nicht alle machen alles
 - Sicherung der Behandlungsqualität,
 - Schärfung Leistungsportfolio, USP's
- Aufbau neuer medizinischer Geschäftsfelder
 - Weiterentwicklung Leistungsportfolio
- Gezielte vertikale und horizontale Markterweiterung im medizinischen Bereich

- Ausbau von Methodenkompetenz
- Vom Verwaltungsdenken zum strategischen Managementansatz
 - Führungskräfteweiterbildungsprogramm
- Stärkung der Führungskompetenz → Coaching
- Gezielte Fort- und Weiterbildung → Akademie

- Neugestaltung Aufbauorganisation
 - zentrale Verwaltungsbereiche
 - neue Bereiche Unternehmensentwicklung, Controlling, Marketing
- Neugestaltung Ablauforganisation
 - Casemanagement im Bereich der Pflege
 - Klinische Behandlungspfade
- Etablierung Projektmanagement
- Neue Gremienstruktur → Aufsichtsrat

- Vertrauen schaffen
- Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur/ Werte-und Zielverständnis
→ Branding
- Aufbau von Identifikation und Commitment
- Schaffung Transparenz in der Unternehmensführung durch gezielte und strukturierte Kommunikation
- Führungsverantwortung und Führungskompetenz verankern
- Abbau von Ängsten
- Modernes Mitarbeiter- und Führungsverständnis
→ Sensibilisierung für Soft Skills

Bausteine Interne Kommunikation

- Aktive Führungsarbeit von allen Führungskräften
→ Besprechungskultur, Mitarbeitergespräche
- Regelmäßige Direktinfo durch die GF z.B. Mails, Personalversammlungen
- Implementierung eines gemeinsamen Intranets
- Implementierung einer Mitarbeiterzeitung
- Mitarbeitererevents z.B. Betriebsfest, Mitarbeiterstammtische



- Psychologische Ebene als ein wesentlicher Aspekt in Veränderungsprozessen
 - Erfordert aktive und professionelle Führungsarbeit
- Veränderung kann nur durch aktive Mitgestaltung von Führungskräften erfolgreich implementiert werden
- Erfolgreicher Veränderungsprozess erfordert Kontinuität und Nachhaltigkeit

KREISKLINIEN Esslingen



kompetent,
menschlich und nah



Post Merger Integration

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

Change 2011

23.9.11, 9:00-10:00

Diese Teilnehmerunterlagen sind urheberrechtlich geschützt. Insbesondere sind die Vervielfältigung und die Weitergabe an Dritte nicht gestattet.

Gliederung

- 1 M&A als empirisches Phänomen**
- 2 Zum Stellenwert der Integrationsphase**
- 3 Herausforderungen bei der Integration**
- 4 Post Merger Management**
- 5 PMM als Corporate-Kompetenz**
- 6 Zusammenfassung**

Die US-Merger-Wellen



Quellen: 1895-1920: Nelson (1959); 1921-1939: Thorp/Crowder (1941), 1940-1962: FTC (1971, 1972), 1963-heute: MergerStat Review

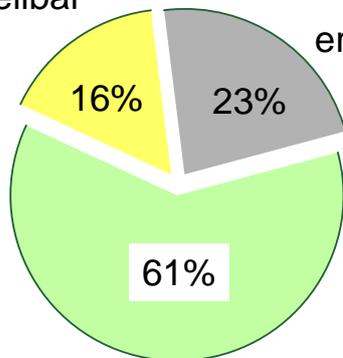
Gliederung

- 1 M&A als empirisches Phänomen
- 2 Zum Stellenwert der Integrationsphase
- 3 Herausforderungen bei der Integration
- 4 Post Merger Management
- 5 PMM als Corporate-Kompetenz
- 6 Zusammenfassung

Geringe Erfolgswahrscheinlichkeit – hohes Risiko

112 Akquisitionsprogramme (USA und GB)

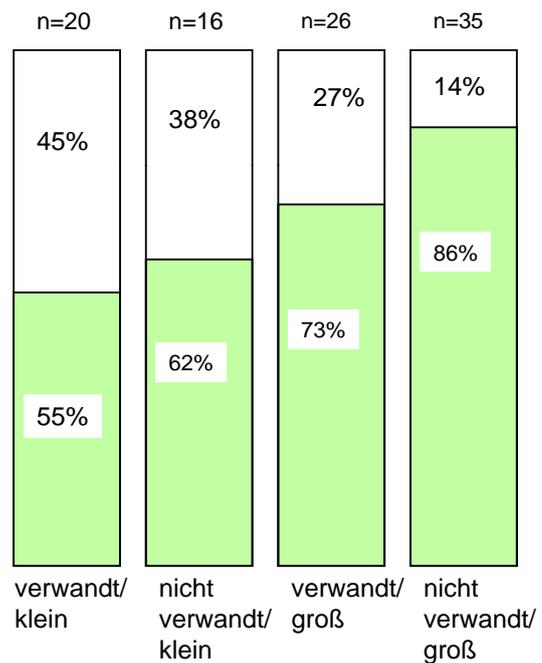
noch nicht
beurteilbar



erfolgreich

nicht
erfolgreich

Erfolg:
Wurde die Eigenkapitalquote nach
drei Jahren erwirtschaftet?



Zwei Denkschulen

Der beste Weg, um die hohe Fehlerrate von M&A zu reduzieren,
ist es ...

- 1 ... ein so gering als mögliches Premium zu bezahlen
- 2 ... sich auf den Integrationsprozess zu konzentrieren,
denn Wert wird erst nach dem Deal generiert



***“After the legal papers are signed,
the major task still lies ahead.
The problem is to keep the faces
smiling the morning after.”***

David F. Linoves (1968)



***„Ein Merger, der lediglich die Grösse oder
Synergie zum Ziel hat,
ist in der Integration schwierig
zu vermitteln und umzusetzen.“***

Jürgen Dormann, Aufsichtsratsvorsitzender Aventis (2004)

Gliederung

1	M&A als empirisches Phänomen
2	Zum Stellenwert der Integrationsphase
3	Herausforderungen bei der Integration
4	Post Merger Management
5	PMM als Corporate-Kompetenz
6	Zusammenfassung

Ausgangssituation bei der Integration

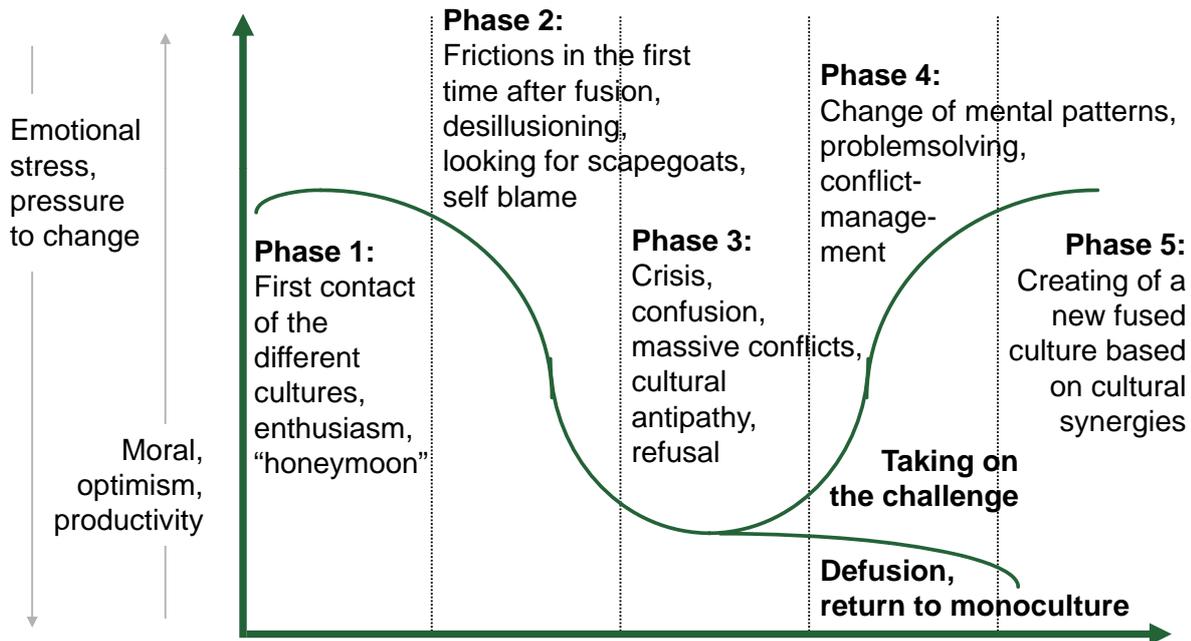
Unternehmensübernahmen haben i.a. starken Einfluss auf die Mitglieder einer Organisation (und ihre Familien) sowie auf das Zusammenwirken dieser Mitglieder in der Organisation ausüben.

Sie können die Struktur, die Systeme, die Prozesse und die Kultur des Target-Unternehmens oder auch beider Unternehmen einschneidend verändern.

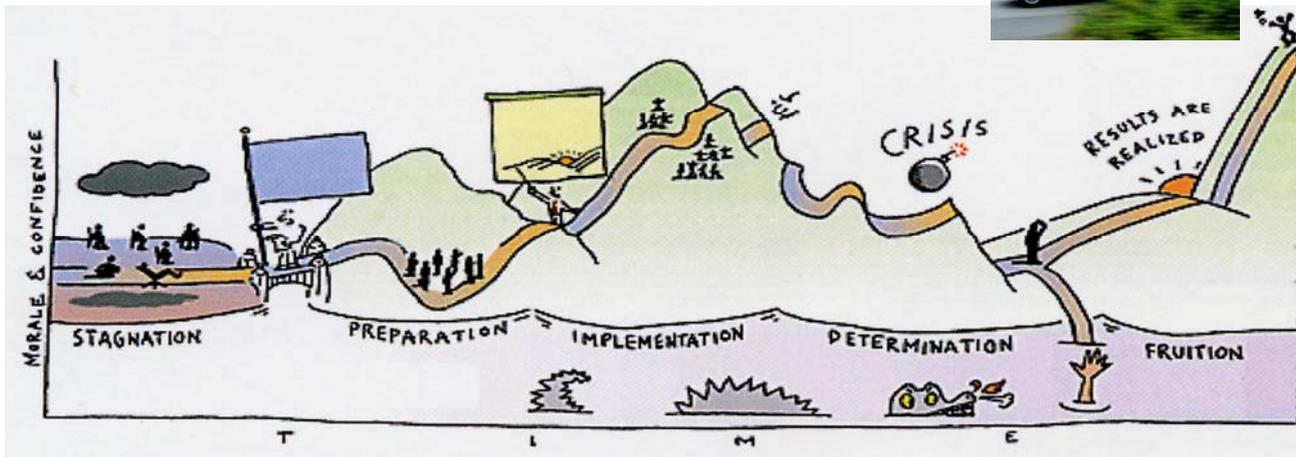
Dies kann Frustrationen, "innere Emigration", Aggressionen, Stress, Krankheiten auslösen.

Auf der Ebene der Organisation kann dies zu Disfunktionen, Machtkämpfen, Abwanderungen, Reorganisationen, Intrigen usw. führen.

Phasen mentalen Wandels bei M&A



An Image of Working through Integration



- | | | | | |
|--|---|--|---|---|
| ◆ Initial enthusiasm lost. Inability to make decisions | ◆ Integration project planning & team selection | Leader clarifies vision and objectives | ◆ Loss of momentum | ◆ Celebrate |
| ◆ Hyper activity & minor success | ◆ Anxiety & uncertainty | Mobilise culture & teams to deliver objectives | ◆ Scepticism & distrust | ◆ Pause & Rest |
| ◆ Need to evaluate synergies | ◆ Need to generate an appetite for change | Need to focus on sharing information & communicate the reality of change | ◆ Need to communicate widely & redouble efforts | ◆ Beware complacency |
| | | | | ◆ Need to seek new ways to develop & grow |

Das "Merger Syndrom" (I)

Die meisten Menschen fürchten Wandel, wobei das Stressgefühl unabhängig von positiven oder negativen Folgewirkungen der Veränderung ist.

Es werden Zukunftsängste - z.B. durch die Notwendigkeit zur Neuprofilierung - ausgelöst.



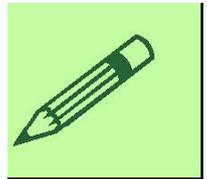
Die ausgelöste Stresssituation bei M&A basiert primär auf subjektiven Einschätzungen und ist weitgehend unabhängig von einer objektiv gegebenen Realität.

Das "Merger Syndrom" (II)

Vereinfachende Einordnung der Informationen in "Schwarz-Weiss-Raster";
Formulierung von "Horror-Geschichten" (hypothetische Folgewirkungen);
Schnelle Akzeptanz schlechter Nachrichten ("Man hat es kommen sehen!");
Sehr aktive "Gerüchteküche" (Paralysierende Wirkung der Ereignisse)



Planer des Post-Merger-Integrationsprozesses sehen sich nicht nur mit (kalkulierbaren) Ängsten konfrontiert, sondern oftmals auch mit einer Art Apokalypse-Stimmung.



Die Novartis-Integration: Lessons learned

- *Basis: Vortrag Daniel Vasella (26.5.97)*
- Was erfahren Sie zur Organisation der Integration?
- Welche Erfahrungen hat Herr Vasella beim Novartis-Merger gemacht?
- Welche allgemeinen Schlussfolgerungen können wir daraus ziehen?

Gliederung

- 1 M&A als empirisches Phänomen
- 2 Zum Stellenwert der Integrationsphase
- 3 Herausforderungen bei der Integration
- 4 Post Merger Management
- 5 PMM als Corporate-Kompetenz
- 6 Zusammenfassung

Organisiere die PMI-Phase

- ☀ **Adressiere umfassend die relevanten PMI-Themen:**
Integriere alle relevanten Strategie- und Governance-Fragen in einen strukturierten Ansatz.
- ☀ **Suche nach einem optimalen Timing zur Abarbeitung der Themen:**
Schnelle Implementierung erfordert optimales Timing.
- ☀ **Verankere die notwendigen Veränderungen vollständig:**
Starte sehr früh eine systematische Kommunikation und integriere dazu die Manager und Mitarbeiter in einer zielorientierten Art und Weise. Damit soll ihr volles Commitment zum Merger und eine schnelle Initiierung der notwendigen Veränderungen sichergestellt werden, so dass der Prozess irreversibel wird.
- ☀ **Stelle den Projektfortschritt mit erprobten Instrumenten und einem umfassenden Projektmanagement sicher:**

Vermeide die typischen Fehler im M&A-Prozess

Pre-Merger

- Schlecht durchgeführte Due Dilligence
- Über-/Unterschätzung der Synergien

Post-Merger

- Unterschätzung der M&A-induzierten Einbussen
 - Mangel an Organisationsstrukturen für die Integration; Top Management bringt sich zu wenig ein.
 - Fehlendes Setzen von Integrationsprioritäten und Verfolgen des Fortgangs der Integration
 - Unterschätzen des Widerstands einzelner Anspruchsgruppen
 - Unterschätzen von Differenzen, die durch kulturelle Unterschiede verursacht werden
-

PMI matrix

PMI phases	1 Concept phase	2 Detailing phase	3 Implem. phase
PMI topics	Set up/ planning	Implementation/ day 1 preparation	Implementation/ optimization
Corporate strategy and business model	Develop the business logic; Draw up rough strategic concept; Define equity story	Draw up business model; Define competitive action; Define rough business plan	Draw up detailed business plan; Initiate joint strategies, e.g. M&A, customer mgt. etc.
Operating model (Business and functional integration)	Define cornerstones of the organizational structure; Define key positions in top-mgt.	Define detailed organization; Draw up process and system integration concept	"Going Live" with the new organization
Value creation (Synergies & Integration costs)	Quantify top-down	Quantify bottom-up; Define content/ plan implementation	Manage synergies/ Monitor staff resizing
HR office	Evaluate HR system (salaries, collective agreements, etc.)	Define size (tasks, etc.) Plan actions (transfer, further training, etc.)	Plan staff transfer, restaff positions; Define further training; Lay off staff
Cultural integration and change management	Set up communication concept; Communicate selectively with key players	Inform all shareholders and the public; Define change mgt concept	Roll out continuous internal and external communication; Start the change mgt. program
Integration management/PMO	Define frame and scope of project organization; Set up tracking and reporting tool; Define integr. strategy and master plan	Track measures and synergies; Coordinate project progress	Track actions and synergies; Coordinate project progress

**Die Unterschiede zwischen den Unternehmen
wechselseitig besser wahrnehmen:**

**Welche organisatorische Distanz
gibt es zwischen den Unternehmen?**

Brückenschlag zwischen Organisationen



Die organisatorische Distanz bei ...

Dimensions	Times Mirror	Graphic Controls
Business-Related Behavior	Monthly reports; Realistic targets; "Broadway" presentations	Quarterly reports "Stretch" targets Theater-in-the-round
Interpersonal Behavior	Product oriented Command Problem solving fast when routine, slow when complex No confrontations	Process oriented Request Problem solving slow but implementation fast "Everything on the table"
Values	Financial, numbers people Power of aristocrats Third party communication Low levels of responsibility	Operations people Authority of knowledge Face-to-face communication High levels of responsibility
Philosophy	Political Benevolent, authoritarian	Familial Participative management

Workshop structure

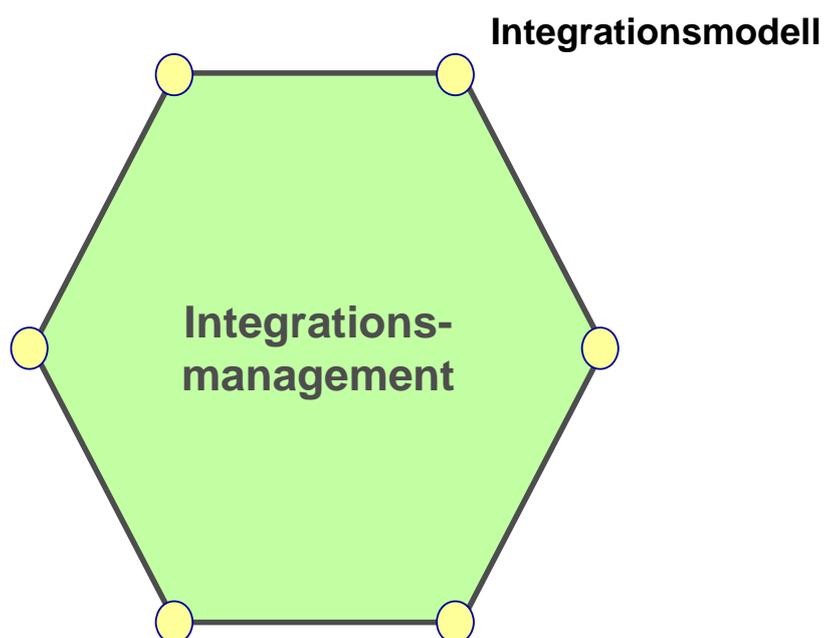
	... sees Time	... sees Warner
How Time sees ...	Be fair to people; competitive benefits Business partner Broad coverage Information based-technical/quantitative Project and problem driven – figure it out Consensus style; Facts and analysis Smart and polite; collegial, motivated and flip	Low budgets Thinly staffed No role models of best practice Good instincts Entrepreneurial Too little communications Hard working
How Warner ...	Benevolent Bureaucratic Strength in numbers MBA's Professional Too many meetings Open and honest	Meet basic needs Meet business needs Quick and responsive Lean and mean Prioritize issues – service oriented Task oriented – do it on the fly Negotiate and argue Push it forward Knowledgeable Accountable Caring and fun-loving

Unterschiede in den Führungssystemen bei ...

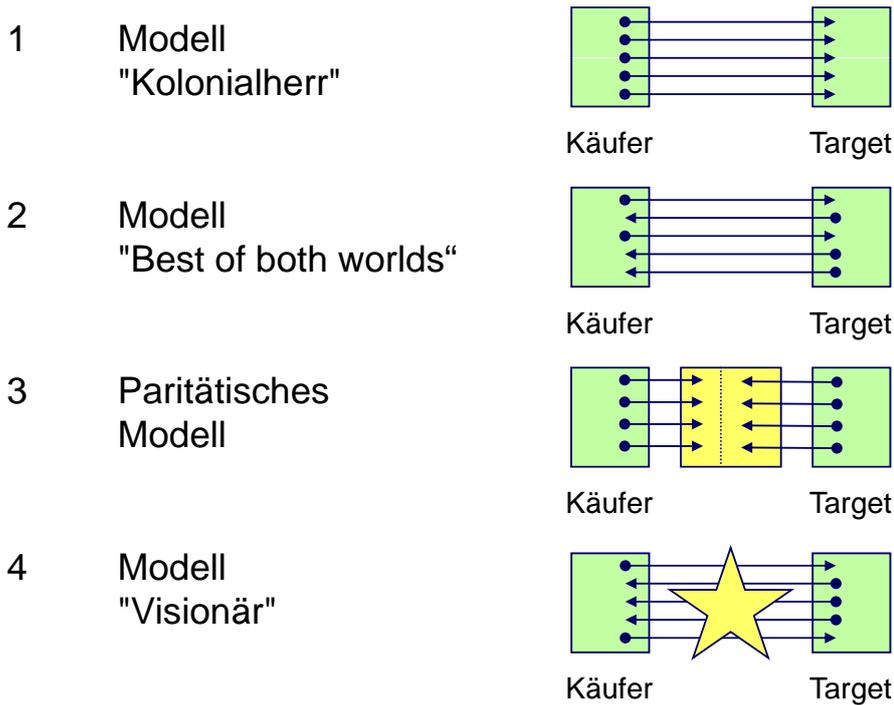
Führungssystem	Hoechst AG	Celanese
Struktur	Grosse Konzernzentrale	Kleine Zentrale
Systeme	Enge Kontrolle des Geschäfts durch die Konzernzentrale	Entscheidungen bei operativ Verantw.; Erfolgskontr.d.Zentrale
Selbstverständnis	Zielt auf langfristige Wertsteigerung	Zielt mehr auf kurzfristigen Gewinn
Strategie	Wachstum auch durch Akquisition	Wachstum aus eigener Kraft
Spezialkenntnisse	Schwerpunkt der Kompetenz in Fachfunktionen	Schwerpunkt der Kompetenz im General Management
Stammpersonal	Langjährige Bindung	Kürzere Bindung zum Unternehmen in der Leitungsebene
Stil	Klare Führung durch die Konzernzentrale	Führung durch unabhängige Business Units-Manager

Welche zentralen konzeptionellen Entscheidungen sind bei der Integration zu fällen?

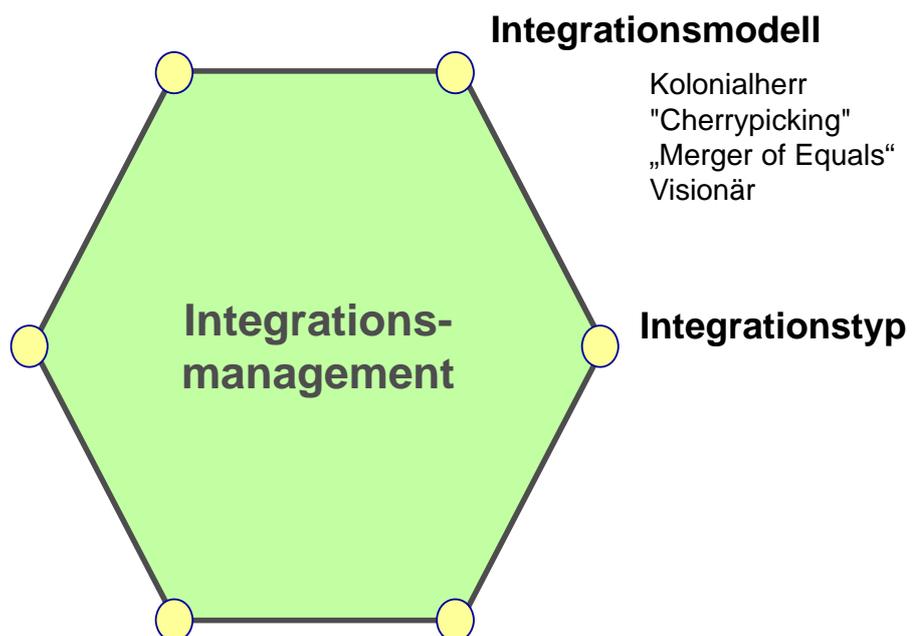
Konzeptionelle Entscheidungen



Vier Integrationsmodelle



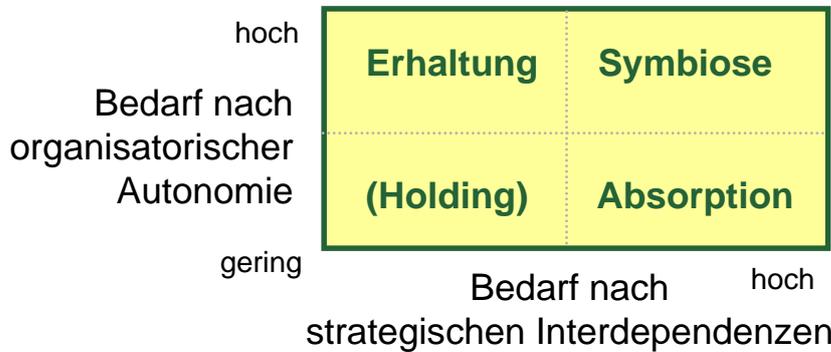
Konzeptionelle Entscheidungen



Integrationstypen (nach Haspeslagh/Jemison 1991)

- I.a.R. weitere Entfernung vom Stammgeschäft (z.B. Erkundung einer neuen Branche)
- Hohe Bedeutung der Objekt-Kultur
- Lernen über Wertschöpfung und Ressourcen des Objektes
- Vermeidung von "Übergriffen"
- Übertragung von Ressourcen u. Management-Know-how
- Betreuende Begleitung des Objekt-Wachstums durch motivierte "Champions" beim Erwerber

- Ähnliche, aber schützenswerte Position (z.B. andere strategische Gruppe, bestimmte Ressourcenstruktur)
- Anstoß von "Ko-Evolution" zwischen Erwerber und Objekt: Auch das erwerbende Unternehmen will sich ändern
- Hohe Aufmerksamkeit gilt der Grenze zwischen den Unternehmen
- Möglichst intensive Übertragung von Fertigkeiten
- Spätere Verbindung beider Unternehmen



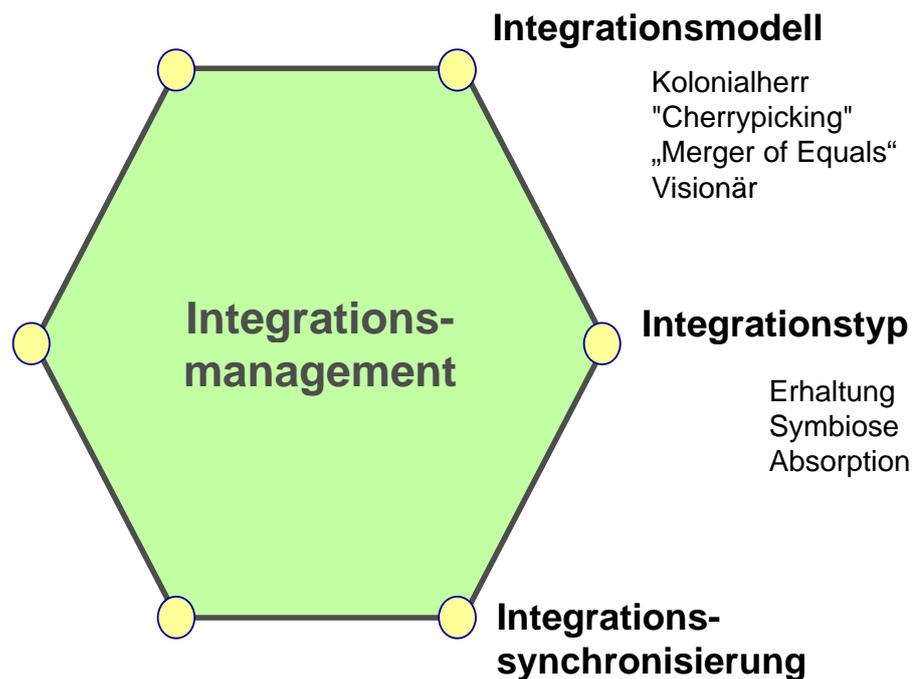
- Reines Finanzinvestment
- Kein signifikantes Interesse an Nutzenkombination, Ressourcenteilung oder Fertigkeiten-Übertragung
- Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Objekt-Managements erforderlich
- Keine "strategische" Akquisition i.e.S.

- Hohes Rationalisierungspotential; vornehmlich Ressourcenkombination
- Dezidierte Zeitplanung; starker Rationalisierungsdruck
- Optimieren der kombinierten Wertschöpfung
- Eindeutiger Führungsanspruch des Erwerber-Managements
- Dennoch: keine Zerschlagung i.S. eines "Raiding"

Optionen für die Markenpolitik

	Käufer-Marke bleibt nicht bestehen	Käufer-Marke bleibt bestehen
Target-Marke bleibt bestehen	Einseitige Markenlöschung Camelia (Freedom)	Markenkonkurrenz Philips/Grundig Thomson/Nordmende/Telefunken/Saba Bosch/Siemens/Constructa/Neff/Gaggenau Electrolux/Zanussi Brau & Brunnen/104 Biermarken Salamander/Sioux/Apollo/Camel/Betty Barclay Markenverschmelzung PricewaterhouseCoopers DBV-Winterthur 
Target-Marke bleibt nicht bestehen	Zweiseitige Markenlöschung 	Einseitige Markenlöschung Dörries Scharmann (Schiess) SBV (Seeland-Bank) Selecta (Swiss-O-Mat, AVAG)

Konzeptionelle Entscheidungen



Integration der Subsysteme „IT“

Investitionsplan

Bay.Vereinsbank/Vereins-und Westbank:

Investment von 670 Mitarbeiterjahren

Schnelle Entscheidungen (neu, gemischt, „takeover“)

UBS: Das SBG-System für die neue Bank,
da das SBV-System ausgelagert war;
Ausnahme: WDR übernahm Ex-SBV-System

Implementierungsentscheidungen:

„Big bang“ oder stufenweise
Migrationsplan

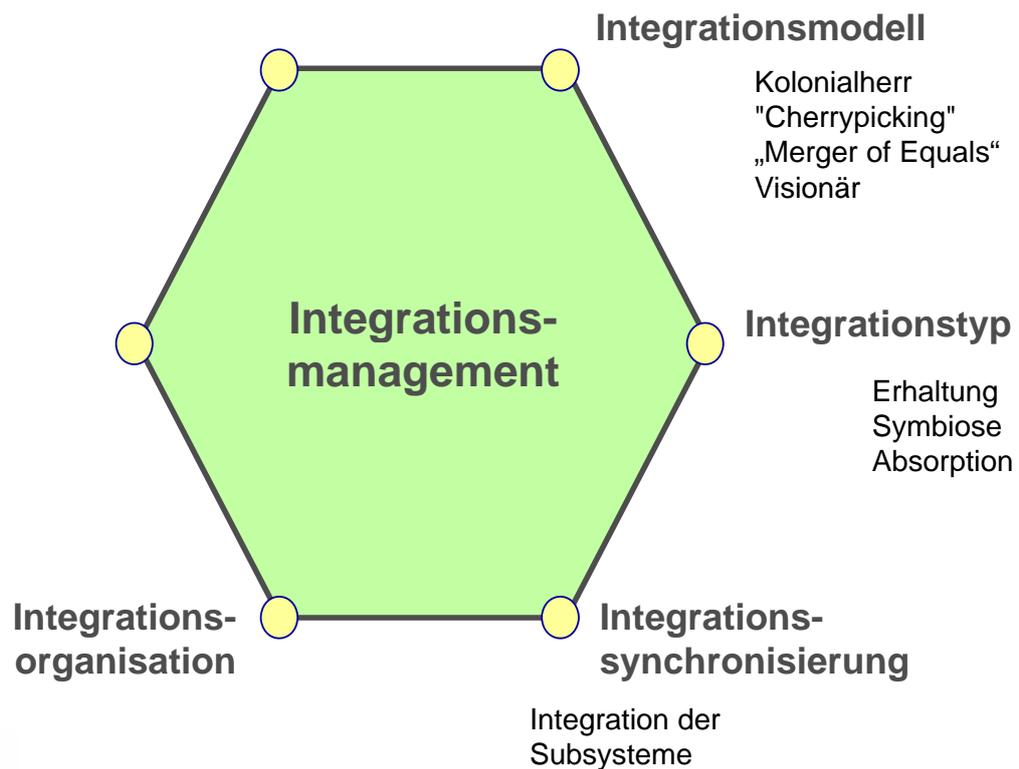
Definition des IT-Service Portfolios

Knowledge Management

Telekommunikation

*Doppelte Herausforderung: Das normale Geschäft läuft weiter,
während integriert wird! Paradoxon!*

Konzeptionelle Entscheidungen



Organisationsvarianten (I)

- 1** Als zusätzliche Aufgabe in der Käufer-Hierarchie
 - Bei geringer Unklarheit
 - Käufer stellt das Team
- 2** Ernennung eines Koordinators bzw. Projektleiters
- 3** Projektleiter plus informelle Arbeitsgruppe ("Küchenkabinett")
- 4** Eigenständige Projektorganisation
 - Bei hoher Komplexität
 - Bei grosser inhaltlicher Offenheit
 - Bei "gleichberechtigten" Partnern

Organisationsvarianten (II)

4

Eigenständige **Projektorganisation**

"Vierklang"

- Steuerungsgremium / Leitung
 - symbolisch, inhaltlich
- Koordinationsgruppe ("Integration Office")
 - Stellung in der Gesamtorganisation: Weisungsbefugnis?
- Implementierungsteams
 - als Abbild der Aufbauorganisation
 - Funktionen, Geschäftsbereiche, Regionen
- Kernprozesse

Three main levels of integration

Integrating businesses

- Quickly achieve synergies
- Clearly formulate a new corporate strategy (business model, growth story etc.) and normative frame (vision, mission, values, goals)
- Integrate operations so that they are target-oriented

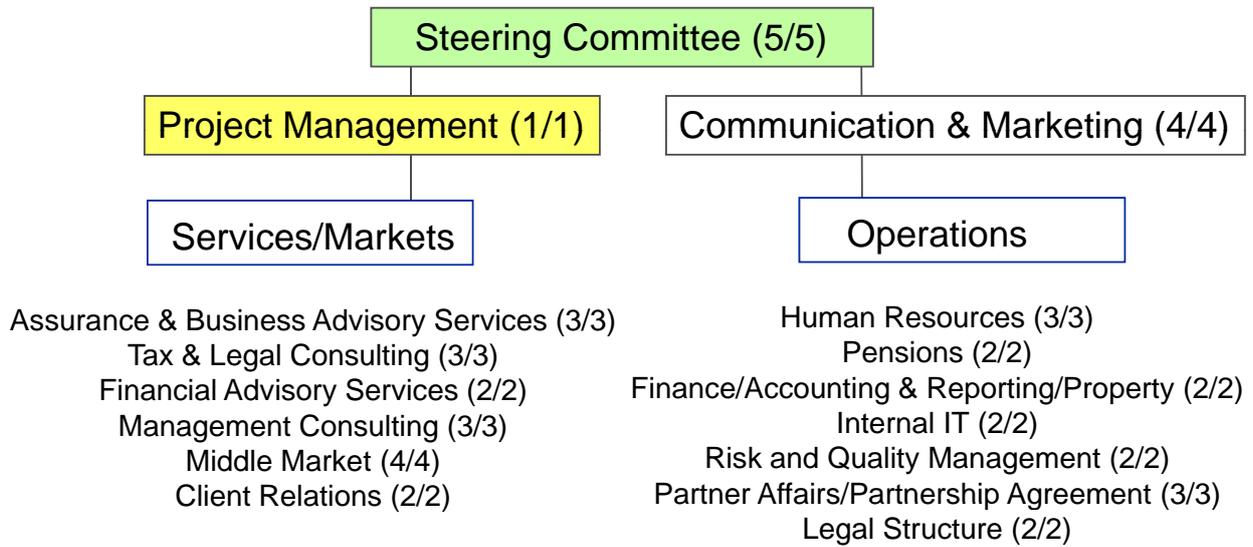
Functional integration

- Make sure the new company is fully functional from day 1
- Use a practical approach to manage the conflict of priorities between speed and completeness
- Ensure process security during the migration (in particular allocation of special tasks, staff transfer, internal/external communication)

Cultural integration

- Integrate corporate cultures, overcome hurdles
- Avoid power struggles during management integration
- Develop positive momentum, "enthuse" staff

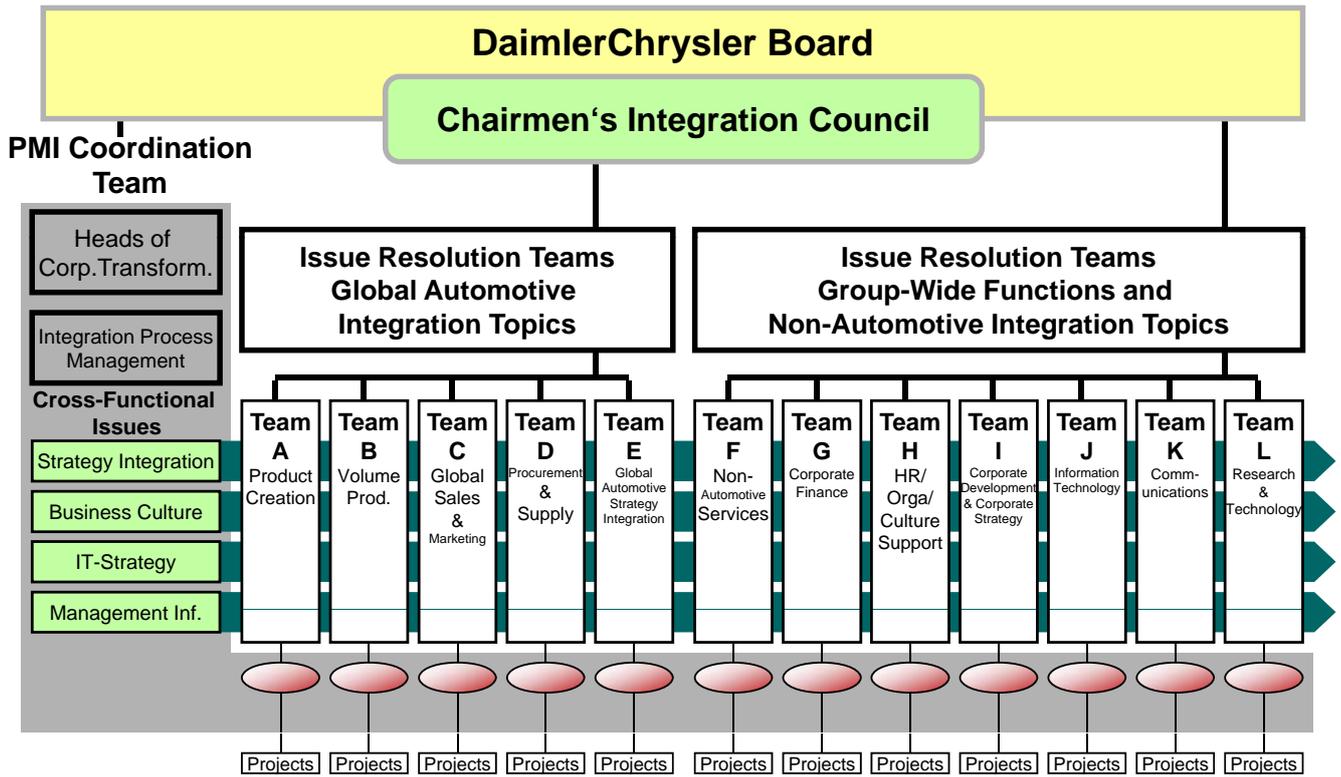
PricewaterhouseCoopers (CH): Aufbaustruktur



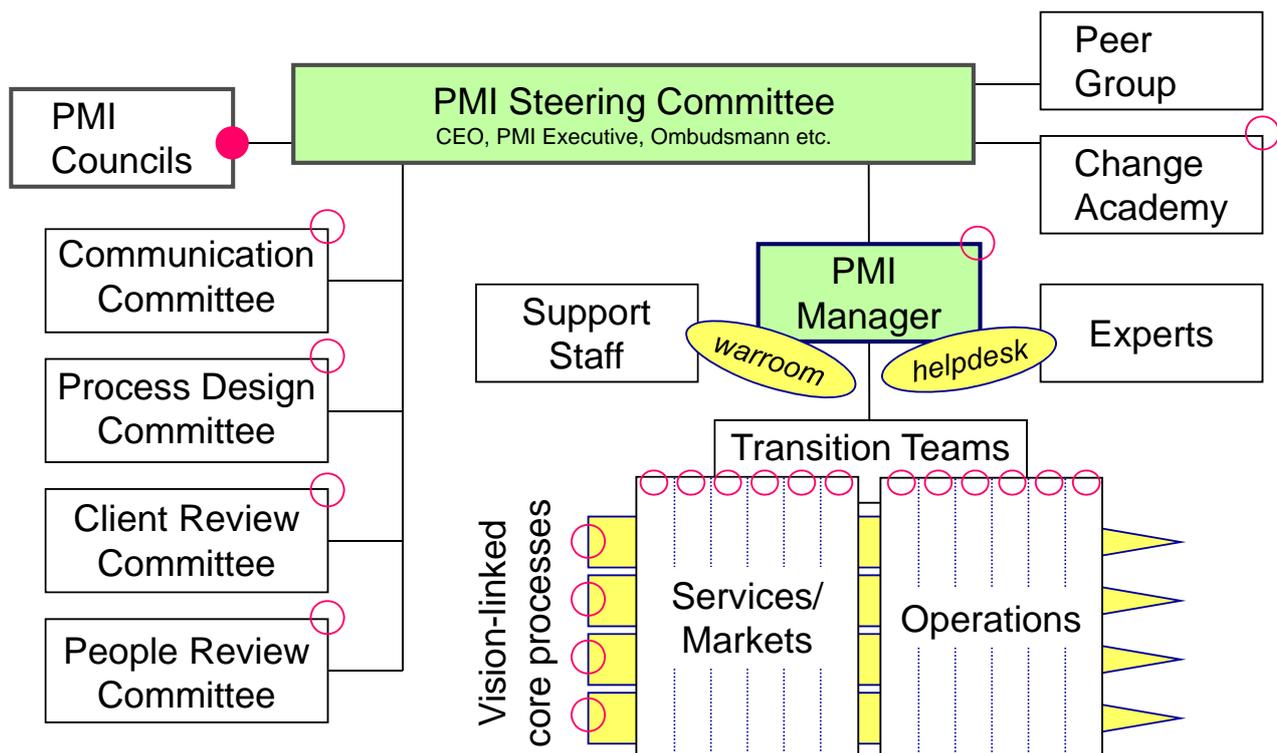
DaimlerChrysler: Ablaufstruktur



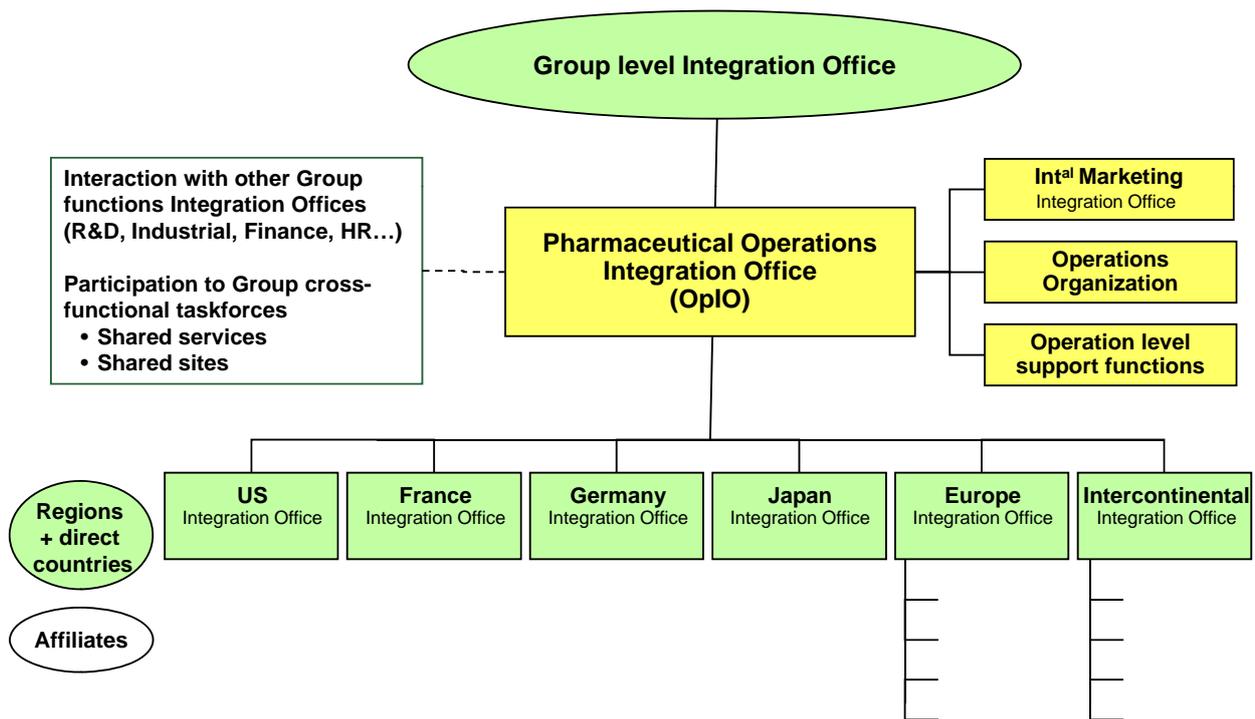
Projektstruktur DaimlerChrysler



PMI Projektorganisation



Sanofi: Dezentrale Integrationsarchitektur

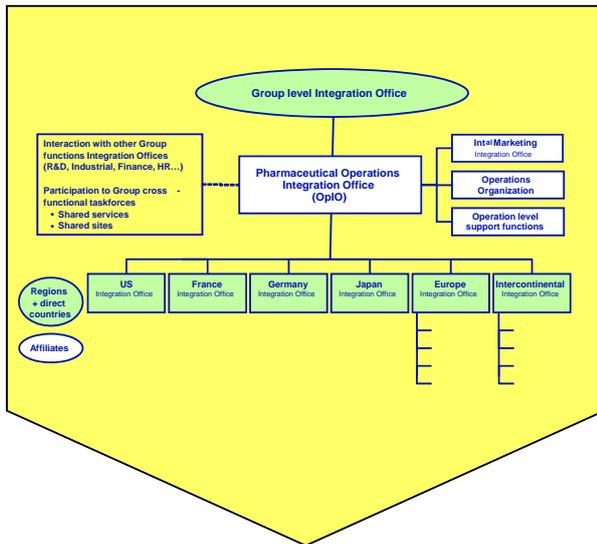


Dedicated task forces for defined workstreams

1. Project management
2. Product portfolio
3. Sales force allocation and sizing
4. Other commercial resources allocation (A&P)
5. Operations organization (Marketing, Sales, Medical and sales and marketing support)
6. Enabling functions organization (Finance, HR, ...)*
7. Business processes and coordination processes / committees
8. Generics
9. OTC
10. HR / Social*
11. Communication*
12. Procurement*
13. Supply Chain Management*
14. Review of contracts*
15. Legal support for implementation step 1 and for local merger*
16. Partnerships*
17. Commercial policy harmonization
18. IT*
19. Sites*
20. Growth synergies*
21. Cost synergies and one time costs *
22. Finance and Tax*

Matrix-Struktur der Integrationsorganisation

Project structure



Workstreams

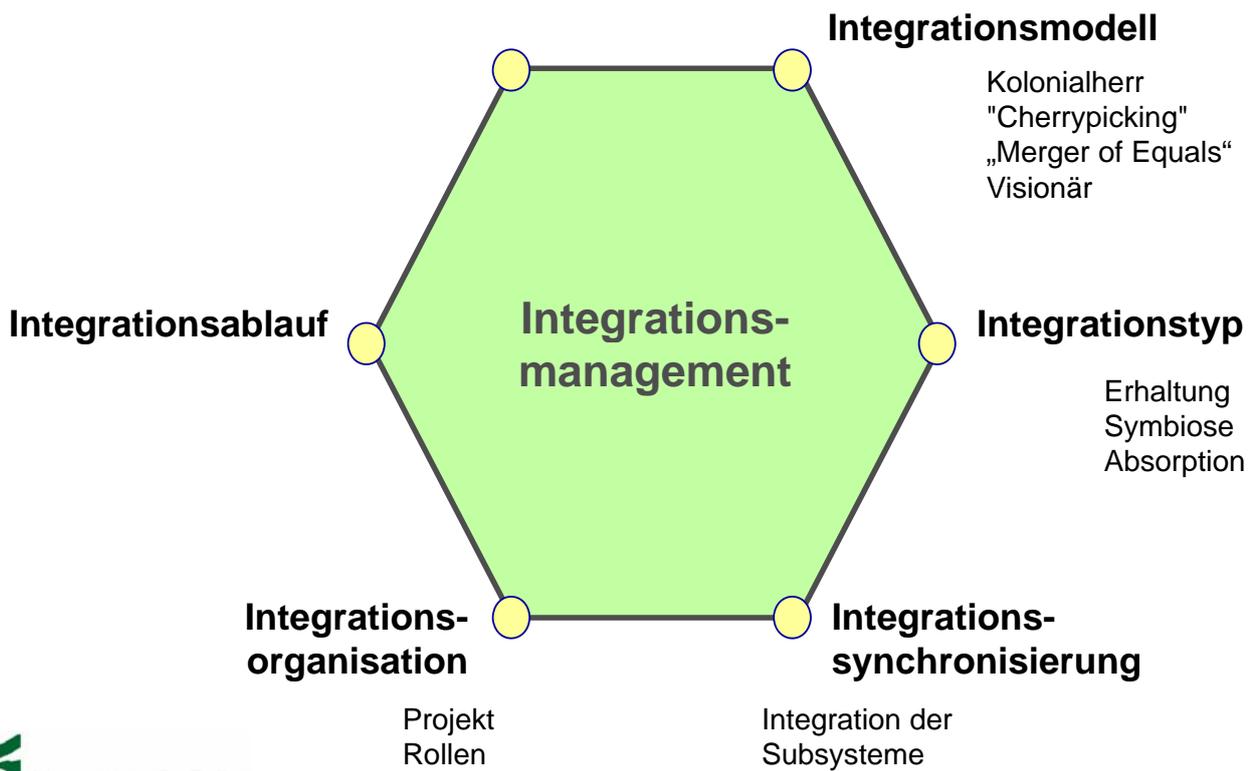
1. Project management
2. Product portfolio
3. Sales force allocation and sizing
4. Other commercial resources allocation (A&P)
5. Operations organization (Marketing, Sales, Medical and sales and marketing support)
6. Enabling functions organization (Finance, HR, ...)*
7. Business processes and coordination processes / committees
8. Generics
9. OTC
10. HR / Social*
11. Communication*
12. Procurement*
13. Supply Chain Management*
14. Review of contracts*
15. Legal support for implementation step 1 and for local merger*
16. Partnerships*
17. Commercial policy harmonization
18. IT*
19. Sites*
20. Growth synergies*
21. Cost synergies and one time costs *
22. Finance and Tax*

Communication: Address various target groups

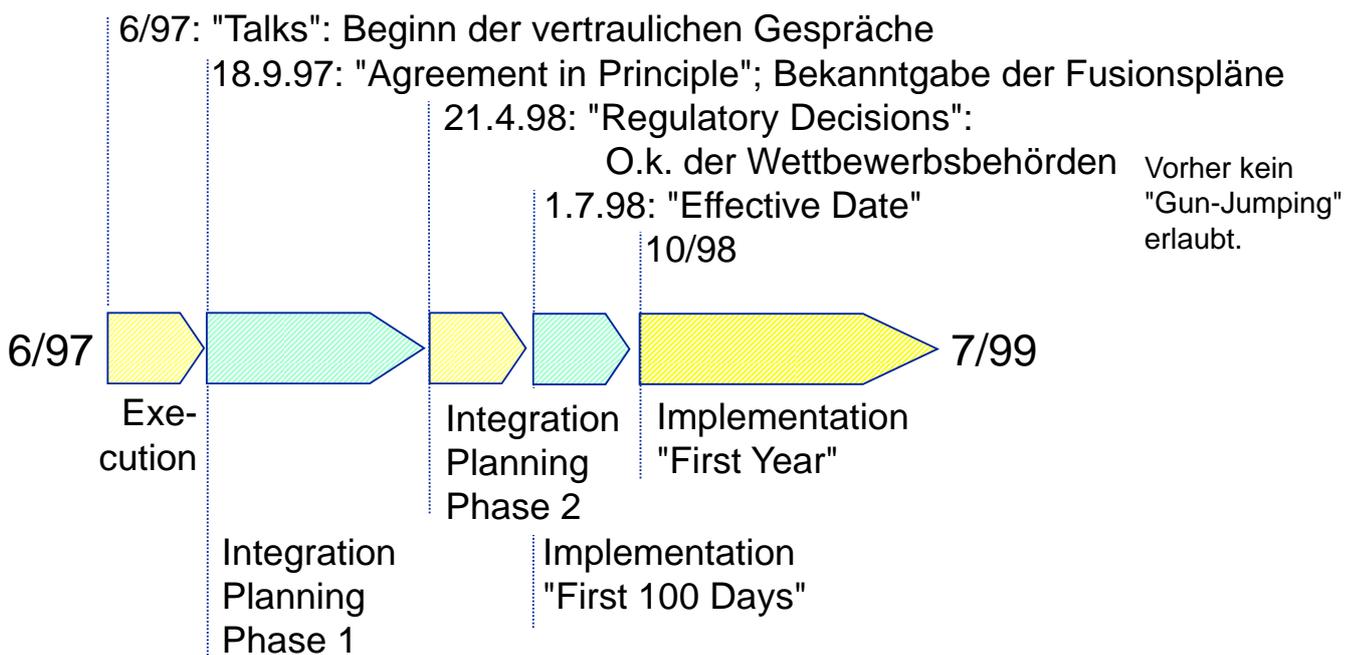
Communication instruments

Medium	Employee magazine	Documentation	PMI newsletter
Goals	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strengthening corporate identity 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information transfer between project teams 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Overview of project development/ results
Contents	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Major results/decisions ▪ Background information ▪ Interviews with employees 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Project members ▪ Project plan ▪ Invitations ▪ Logs ▪ Presentations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weekly results ▪ Future steps ▪ Need for coordination
Target group	<ul style="list-style-type: none"> ▪ All employees 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Project team 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selected employees (executive managers)
Frequency	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Every 4 to 6 weeks 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ongoing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weekly

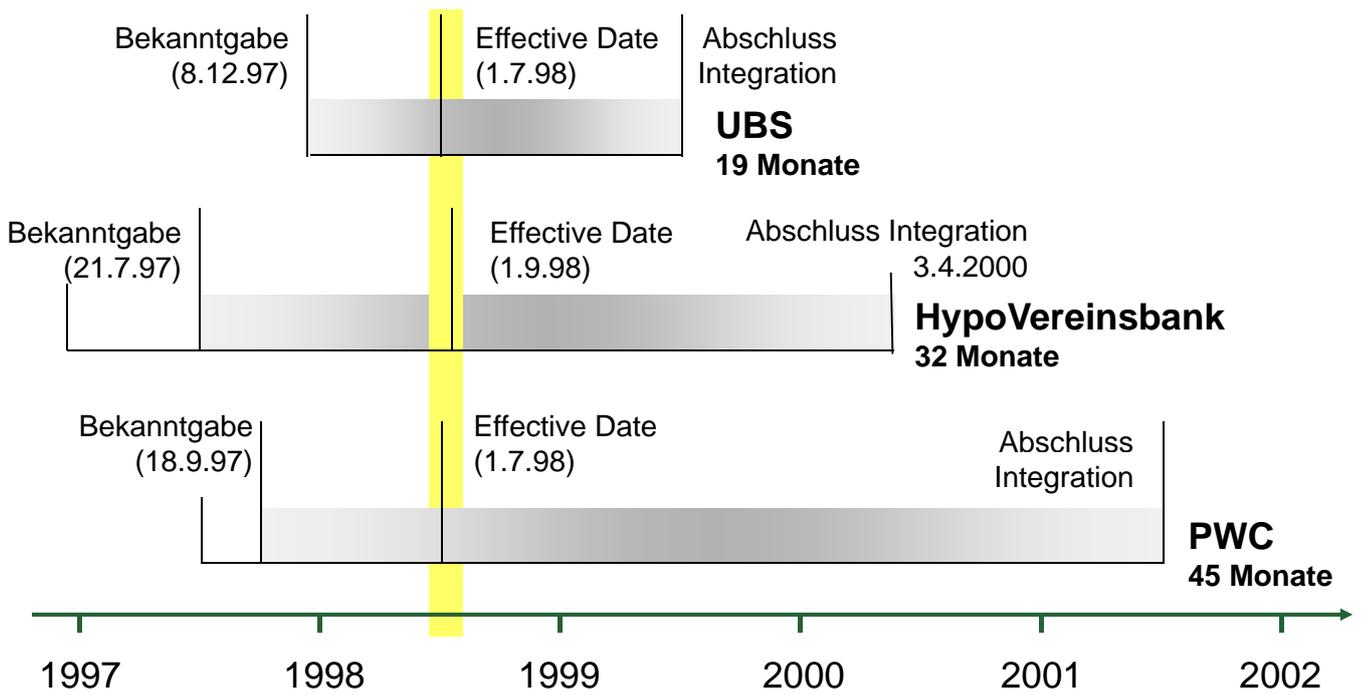
Konzeptionelle Entscheidungen



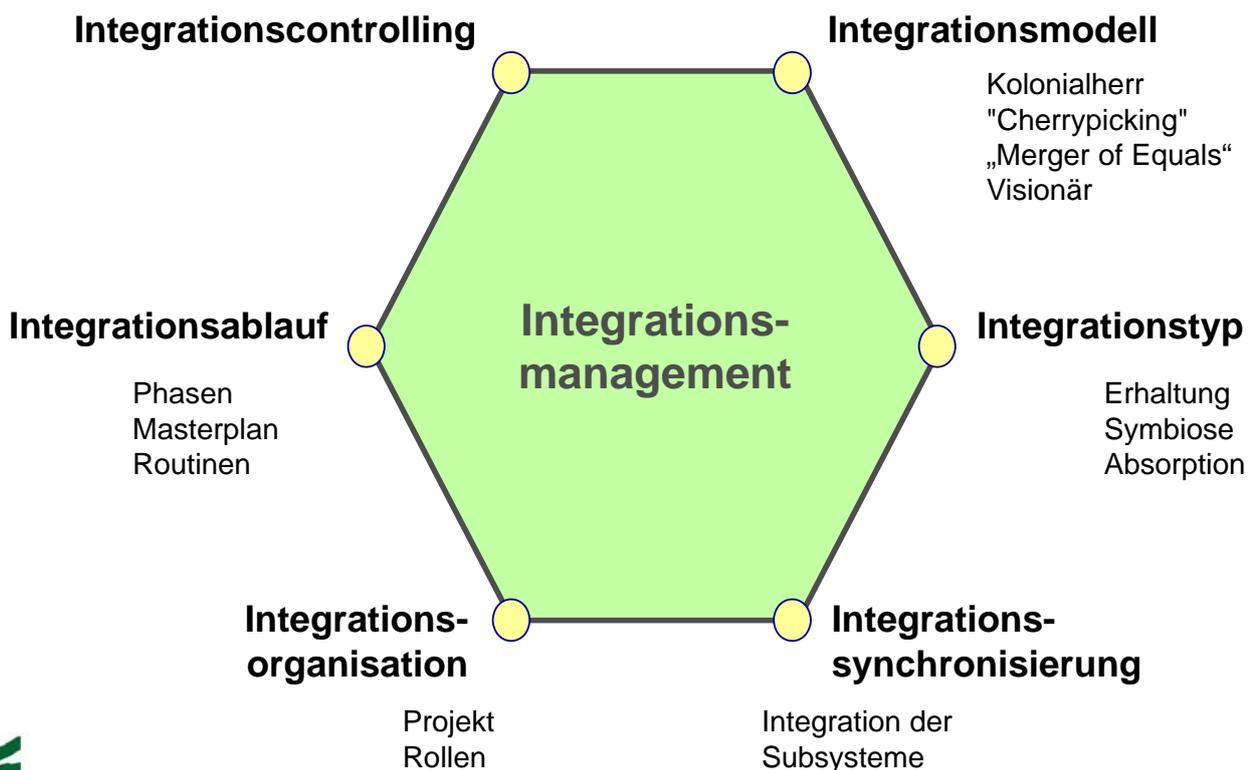
PWC: Die vier Integrationsphasen



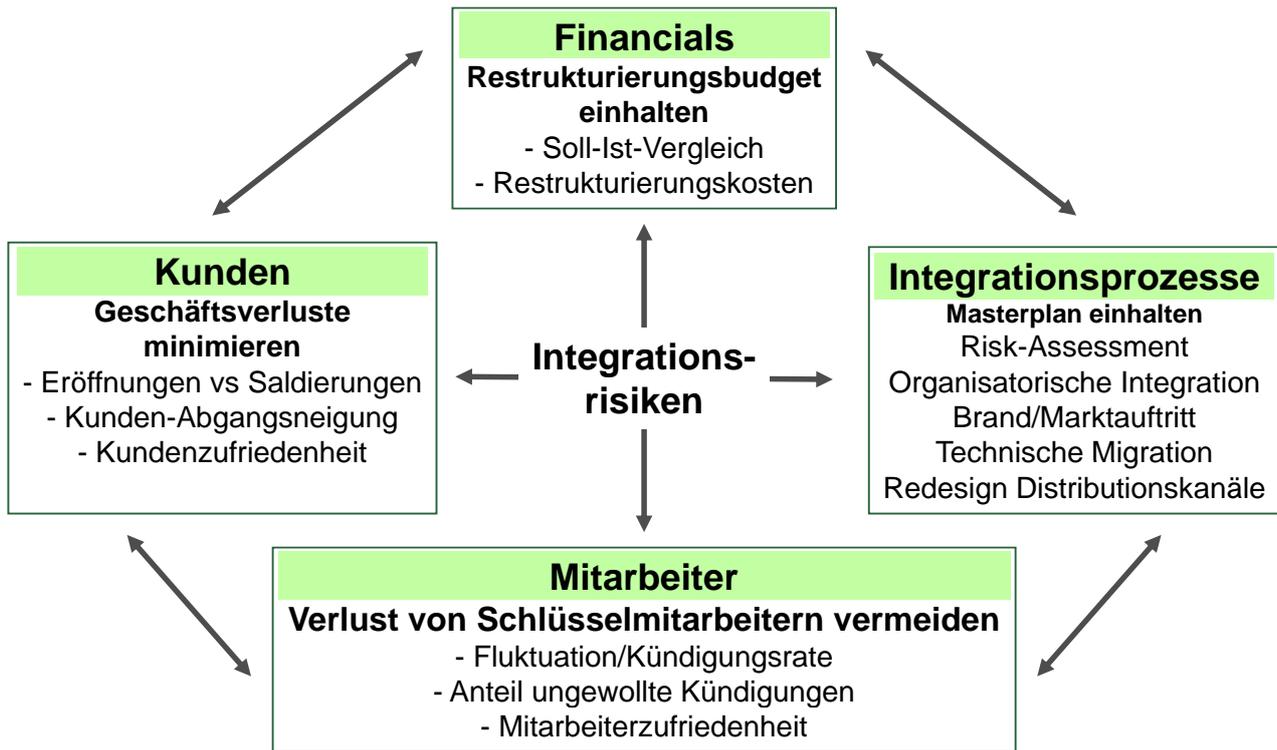
Dauer einer Akquisition



Konzeptionelle Entscheidungen



UBS: Integration Scorecard & wichtigste Kennzahlen



Gliederung

- 1 M&A als empirisches Phänomen
- 2 Zum Stellenwert der Integrationsphase
- 3 Herausforderungen bei der Integration
- 4 Post Merger Management
- 5 PMM als Corporate-Kompetenz
- 6 Zusammenfassung

M&A capability

☀ To build and maintain a central M&A capability can be useful for companies that acquire a large number of companies per year ("**serial acquirers**").

- > Series of relatively unrelated acquisitions
- > "Buy-and-build" by means of "strategic growth platforms"
- > Acquisition programs to implement the Corporate Strategy



☀ The M&A capability becomes part of the multi business firm's competence to **actively manage the corporate portfolio**.

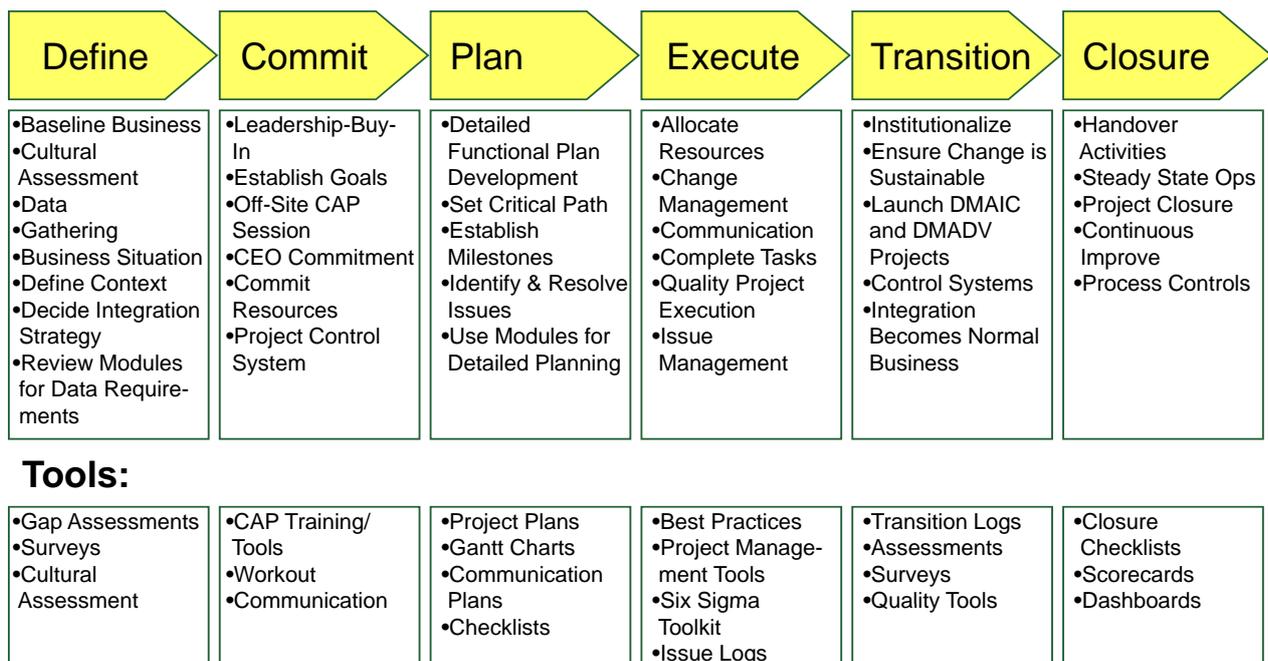
☀ The M&A capability does not only cover „deal making“, but most often also the post merger integration (PMI) -process.



☀ "Serial acquirers" invest significantly into their M&A capability.



GE Capital: Acquisition Integration Framework



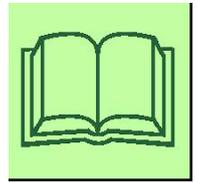
Integration Is Defining and Mobilizing Change

Gliederung

- 1 M&A als empirisches Phänomen
- 2 Zum Stellenwert der Integrationsphase
- 3 Herausforderungen bei der Integration
- 4 Post Merger Management
- 5 PMM als Corporate-Kompetenz
- 6 Zusammenfassung

***"Es genügt nicht, die Welt zu verändern.
Das tun wir ohnehin.
Und weitgehend geschieht das sogar ohne unser Zutun.
Wir haben diese Veränderung auch zu interpretieren.
Und zwar, um diese zu verändern.
Damit sich die Welt nicht weiter ohne uns verändere.
Und nicht schliesslich in eine Welt ohne uns."***

Günter Anders (1902-92)
Österreichischer Philosoph und Schriftsteller

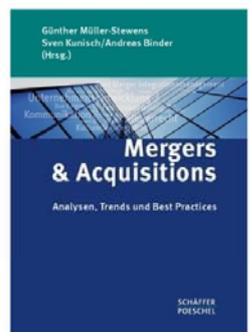
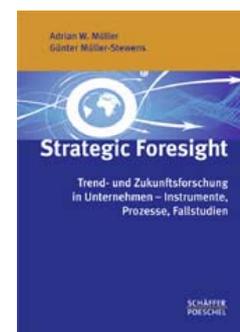
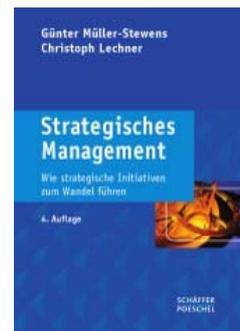


Ausgewählte Literatur zum Thema

- 📖 Achleitner, A.-K.: Handbuch Investment Banking, Wiesbaden 2002.
- 📖 Ashkenas, R./DeMonaco, L. J./Francis, S. C.: Making the deal real: How GE Capital Integrates Acquisitions in: Harvard Business Review 1998, Jan-Feb, S. 165-178
- 📖 Grube, R./Töpfer, A.: Post Merger Integration, Wiesbaden 2002.
- 📖 Haspeslagh, P.C./ Jemison, D.B.: Akquisitionsmanagement. Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens, Campus Verlag, Frankfurt/New York 1992.
- 📖 Hölters, W. : Handbuch des Unternehmens- und Beteiligungskaufs, Köln 1992.
- 📖 Penzel, H.-G./Pietig, C. (Hrsg.): MergerGuide. Handbuch für die Integration von Banken, Wiesbaden 2000.
- 📖 Picot, G. (Hrsg.): Unternehmenskauf und Restrukturierung, München 2004.
- 📖 Vogel, D.: M&A. Ideal und Wirklichkeit, Wiesbaden 2002.
- 📖 Wirtz, B.: Mergers & Acquisitions Management, Wiesbaden 2003.
- 📖 Walter, I.: Mergers and Acquisitions in Banking and Finance, Oxford 2004

Kontakt

- Prof. Dr. Günter Müller-Stewens
- Institut für Betriebswirtschaft
Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a
CH 9000 St. Gallen
Schweiz
- Fon ++41 (0) 71 / 224 2357
Fax ++41 (0) 71 / 224 2355
- E-Mail: guenter.mueller-stewens@unisg.ch
- URL: <http://www.ifb.unisg.ch>



II. Post Merger Integration: Zum Stand des Wissens

Günter Müller-Stewens*

- 1 Einleitung
- 2 M&A als Praxisphänomen und Forschungsgegenstand
 - 2.1 Erstellung der Forschungslandkarte: Fokus und Zeitraum
 - 2.2 Bezugsrahmen für die PMI-Prozessforschung
 - 2.3 Zentrale Forschungsfelder
- 3 Integrationskontext und -bedingungen
 - 3.1 Einfluss des Integrationskontextes
 - 3.2 Einfluss der Integrationsbedingungen
- 4 Integrationsziele, -konzept und -gestaltung
 - 4.1 Einfluss von Integrationszielen und -konzepten
 - 4.2 Einfluss der inhaltlichen Integrationsgestaltung
 - 4.3 Einfluss der zeitlichen Integrationsgestaltung
- 5 Integrationsauswirkungen und -erfolg
- 6 Zusammenfassende Betrachtung

Literatur

Quelle: Müller-Stewens, G./Kunisch, S./Binder, A. (Hrsg.): *Mergers – Acquisitions. Analysen, Trends und Best Practices*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2010, S. 164-194.

* Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen; Gründer und Herausgeber der M&A REVIEW.

1 Einleitung

Über lange Jahre wurde in der Forschung zum Thema Mergers & Acquisitions (M&A) primär eine kapitalmarkttheoretische Perspektive eingenommen. Die zentrale Frage war, welche Art von Verbundenheit (»Relatedness«) zwischen Käufer- und Zielunternehmen welche Performanceimplikationen für das neue Unternehmen nach sich zieht. Dadurch blieben Prozessfragen zum Management von M&A und dessen Auswirkungen auf die Unternehmen und deren Anspruchsgruppen weitgehend unbeachtet. Solche Prozessfragen stellen sich insbesondere in der Phase der Post Merger Integration (PMI), da in dieser Phase im Prinzip entschieden wird, ob die mit dem Zusammenschluss verfolgten Ziele auch realisiert werden. Erst nach und nach entstand auch Wissen zu diesen Prozessfragen – insbesondere weil auch andere Forschungsperspektiven eingenommen wurden.

Der vorliegende Beitrag verfolgt drei wesentliche Ziele: Erstens soll dieses inzwischen beachtlich angewachsene Wissen zur PMI strukturiert aufbereitet werden. Zweitens soll aber auch mittels eines für diese Zwecke entwickelten Bezugsrahmens gezeigt werden, wo noch Bedarf nach zusätzlicher PMI-Forschung besteht. Drittens soll mit diesem Artikel dazu beigetragen werden, dass angesichts der vielen Detailerkennnisse ein gesamthafter Blick auf dieses Forschungsfeld eingenommen werden kann.

2 M&A als Praxisphänomen und Forschungsgegenstand

M&A ist kein Einzelphänomen mehr, das nur gelegentlich stattfindet. In vielen Unternehmen gehört M&A heute zum Standardrepertoire der Unternehmensentwicklung, und es wurden auch bereits umfassende Erfahrungen zum Akquisitionsmanagement gesammelt. Trotzdem ist die Integration immer noch als eine anspruchsvolle Managementaufgabe zu betrachten, bei der bislang nur bedingt auf standardisierte Verfahren zurückgegriffen werden kann. Auch die hohe Anzahl von Unternehmenstransaktionen, bei denen die angestrebten Ziele nicht annähernd erreicht werden, zeigt, welche Risiken mit M&A verbunden sind; dies betrifft insbesondere die Integrationsphase. Deshalb findet auch die Suche nach dem »Heiligen Gral« des M&A-Managements noch lange kein Ende.

Es bestehen heute keine Zweifel darüber, dass die Integration der involvierten Unternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor jeder Unternehmensübernahme oder Fusion ist. In dieser Phase einer Transaktion wird entschieden, inwieweit die in die Bewertung und Preisfindung eingegangenen Synergieerwartungen auch tatsächlich realisiert werden können. In dieser Phase findet der eigentliche Prozess der Zusammenführung der Unternehmen statt. Die Wertschöpfung bei M&A kann nur in dieser Phase stattfinden.¹

Mit dem Begriff der »Post Merger Integration« (PMI) wird grob die Phase eines Transaktionsprozesses nach der Vertragsunterzeichnung bezeichnet. In der PMI-Phase erfolgt die Planung und Umsetzung der Zusammenführung der Unternehmen. Im Unterschied dazu geht es in der Pre Merger Phase primär um die konstituierenden Aktivitäten einer

1 Homburg/Bucerius 2006.

Transaktion, wobei Aspekte der späteren Integration bereits in dieser Phase Beachtung finden sollten.

Die Kernfrage, die sich in der PMI-Phase stellt, ist die nach der detaillierten Ausgestaltung des Prozesses, über den die vom Käuferunternehmen angestrebte Wertsteigerung herbeigeführt werden soll. Im Einzelnen stellen sich folgende Fragen: Welche *Aktivitäten des Managements* finden statt, und welche Auswirkungen haben diese auf die am Zusammenschluss beteiligten Unternehmen? Welche *Fähigkeiten des Managements* sind erforderlich, um einen PMI-Prozess erfolgreich zu gestalten?

2.1 Erstellung der Forschungslandkarte: Fokus und Zeitraum

Aufgrund der großen ökonomischen Bedeutung von M&A ist dieses Phänomen auch seit mindestens 20 Jahren Gegenstand intensiver Managementforschung, und entsprechend hat auch das Wissen zu M&A stark zugenommen.² Wenn nun im Folgenden eine Übersicht über den Stand dieses Wissens zum Post Merger Integrationsmanagement in einer strukturierten Form hergeleitet werden soll, so kann dies aufgrund der Komplexität der Thematik sowie der großen Fülle empirischer Forschungsergebnisse im Rahmen dieses Artikels allerdings nur in einer äußerst komprimierten und skizzenhaften Form geschehen.³

Grundsätzlich lassen sich vier M&A-Forschungsströme unterscheiden:⁴ Der erste Forschungsstrom – die sog. »*Capital Markets School*« (oder »Financial Economics«) – befasst sich mit der Wirkung von M&A auf die Wohlstandsbildung der Gesellschafter. Bei dem zweiten – die sog. »*Strategic School*« – geht es im Kern um den »strategischen Fit«, also um Fragen, die das Zusammenpassen der beteiligten Unternehmen betreffen. Dabei ist die aus der »Industrial Organization« (IO) stammende Grundannahme, dass eine Zunahme der Performance des Käufers dann zu erwarten ist, wenn Käufer- und Zielunternehmen einander ähnlich sind, denn dann sind Skaleneffekte (Economies of Scale), Verbundeffekte (Economies of Scope) und/oder eine Zunahme der Marktmacht zu erwarten. Der dritte Forschungsstrom – die sog. »*Organizational Behaviour School*« – befasst sich mit dem Einfluss von M&A auf die betroffenen und beteiligten Individuen sowie auf die Organisationskulturen. Viertens gibt es noch die *Prozessperspektive*. Ihr Fokus sind die Handlungen und Fähigkeiten des Managements im Transaktionsprozess, wobei der Schwerpunkt der Betrachtungen auf der Post Merger Phase liegt. In dieser Sichtweise wird zwar anerkannt, dass das Erfolgspotential einer M&A-Transaktion durch den strategischen und organisatorischen Fit der involvierten Unternehmen mitbestimmt wird, dieses Potential kann aber nur dann realisiert werden, wenn im Management die Fähigkeiten für einen effektiven Prozess der Post Merger Integration (PMI) vorhanden sind.

Es ist naheliegend, dass mit dem Fokus auf die Post Merger Integration die Prozessperspektive für das Erstellen der angestrebten Forschungslandkarte von zentraler Bedeutung

2 Buono 2005.

3 Es gibt eine Reihe von sog. »Review«-Artikeln, die den Stand der M&A-Forschung systematisch zusammenfassen: Gerds (2000) hat z. B. auf Basis einer Auswertung der wichtigsten Beiträge zur PMI-Forschung ein Gesamtmodell entwickelt und getestet. King et al. (2004) haben eine Metaanalyse zu Post Akquisitions-Performance durchgeführt. Homburg et al. (2009) haben eine Metaanalyse von Akquisitionsstudien durchgeführt.

4 Vgl. dazu Birkenshaw et al. 2000.

ist. Es sollen aber auch Erkenntnisse aus den drei anderen Forschungsperspektiven Berücksichtigung finden, soweit diese zu einem besseren Verständnis der Handlungen des Managements in der Post Merger Integration beitragen.

Zur Erstellung der Forschungslandkarte wurde folgende strukturierte Vorgehensweise gewählt:⁵ Zuerst wurden die relevanten Beiträge identifiziert: Dazu wurden 66 wissenschaftliche Management-Journals⁶ über den Zehn-Jahres-Zeitraum 2000 bis 2009 auf Basis von Stichwörtern und Abstracts auf PMI-relevante Artikel durchsucht. Der Zeitraum der Betrachtung wurde angesichts der Fülle des Materials und auch aufgrund des Eindrucks, dass die Literatur bis zum Jahr 2000 in den ausgewählten Beiträgen bereits sehr gut verarbeitet wurde und auch in frühere Review-Beiträge⁷ eingegangen ist, auf zehn Jahre beschränkt.⁸ Auf diese Weise wurden 164 wissenschaftliche Beiträge identifiziert. Davon wurden nach näherer Betrachtung 55 nicht in die Analyse einbezogen, da sie zu weit entfernt von der betrachteten PMI-Thematik lagen.⁹ Im Literaturverzeichnis sind die verbliebenen 109 Artikel aufgeführt.¹⁰

2.2 Bezugsrahmen für die PMI-Prozessforschung

In einem nächsten Schritt galt es diese 109 Beiträge hinsichtlich ihrer Untersuchungsgegenstände und Forschungsfragen zu gruppieren. Daraus ergab sich der in Abb. C-II-1 dargestellte Bezugsrahmen.¹¹ Er stellt in einer groben Form modellhaft die Wechselbeziehungen, die Gegenstand von PMI-Untersuchungen sein können, dar. Das Modell beinhaltet 21 Beziehungen. Jeder der 109 Beiträge behandelt zumindest eine dieser Beziehungen, einige von ihnen jedoch mehrere, so dass sich insgesamt 134 Zuweisungen ergaben. Die Dicke der Pfeile signalisiert – eingeteilt in vier Kategorien –, wie oft die Beziehung Gegenstand der Forschung in den 109 Artikeln war. Nachstehend wird der Bezugsrahmen genauer erläutert.

Den determinierenden Rahmen bilden die *Integrationsbedingungen* und der *Integrationskontext*: Die *Integrationsbedingungen* sind die transaktionsspezifischen Bedingungen, unter denen eine Integration stattfindet. Sie ergeben sich zum einen bereits aus Vorgaben aus der Pre Merger Phase. Dazu zählen z. B. die Motive zur Akquisition, die Höhe des bezahlten Premiums, die im Vertrag bereits getroffenen Vereinbarungen zur Durchführung der Integration, soziale Aspekte, wie die PMI beeinflussende Einstellungen zur Akquisition vor und während der PMI oder Probleme, die sich in der PMI ergeben (z. B. kulturelle Konflikte), und nun Auswirkungen auf die weitere PMI haben. Aber auch Rückkopplung aus bereits stattfindenden Entwicklungen in der PMI beeinflussen deren weiteren Verlauf.

5 Vgl. zum Vorgehen auch Webster/Watson 2002.

6 Ausgewählt wurden A + -, A-, und vier B-Journals.

7 Vgl. z. B. Gerds 2000.

8 Auch eine dritte mögliche Suchphase, bei der mittels des Social Science Citation Index (SSCI) Artikel identifiziert werden, die Schlüsselartikel zitieren, wurde nicht mehr durchgeführt, da nach einer kurzen Stichprobe der Eindruck bestand, dass die bereits durchgeführten Suchprozesse zu einer hohen Sättigung führten.

9 Dank gebührt Michel Lason, der die Auswahl und Aufbereitung der relevanten Literatur tatkräftig und mit eigenen Ideen unterstützte.

10 Die Artikel sind im Literaturverzeichnis jeweils mit einem * gekennzeichnet.

11 Vgl. ähnlich dazu das Modell aus dem Review-Beitrag von Gerds (2000).

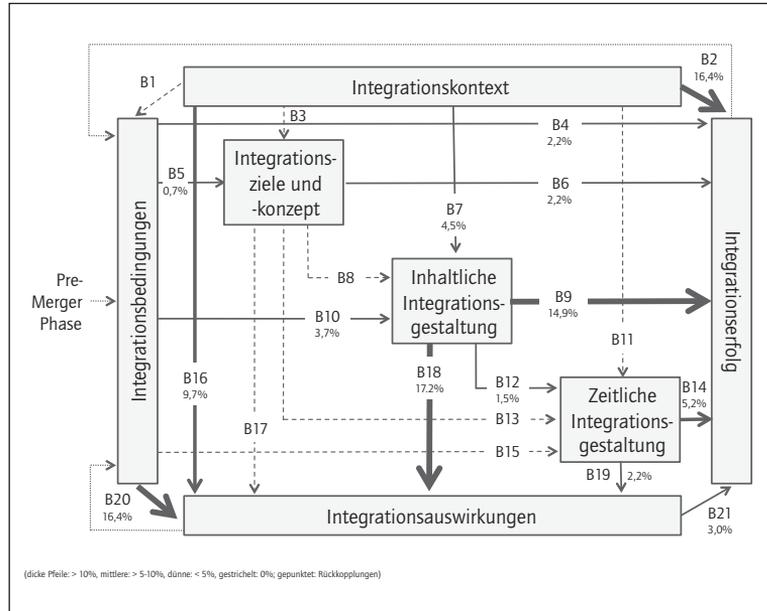


Abb. C-II-1: Bezugsrahmen zum Prozess der Post Merger Integration (Quelle: Eigene Darstellung)

Hierzu zählen z. B. Reaktionen auf das Nicht-erreichen von Zwischenzielen oder auf sich in der Mitarbeiterschaft auftuende Widerstände.

Weiter findet die Phase der PMI in einem bestimmten *Integrationskontext* statt: So beeinflusst sowohl (a) der externe Kontext (z. B. die aktuelle Situation der Branchen, in denen die involvierten Unternehmen agieren) die Integration, als auch (b) der interne Kontext (z. B. in Form der Unternehmensgrößen, der Firmenkulturen, der Ausstattung an Ressourcen oder der vorhandenen Akquisitionserfahrung) die PMI. Der Kontext erfasst damit Charakteristika der involvierten Unternehmen, die auch ohne die Transaktion so bestünden, aber nun einen Einfluss auf den PMI-Prozess ausüben können.

Die Integrationsbedingungen und der -kontext bilden den Rahmen innerhalb dessen *Integrationsziele, -konzept* und *-gestaltung* festgelegt werden: *Integrationsziele und -konzept* sind gesamthafte Vorgaben an die Gestaltung der PMI. Zum einen sind dies bestimmte Zielgrößen, an denen der Erfolg der PMI gemessen werden soll, z. B. zu realisierende Synergien pro Jahr. Zum anderen sind dies aber auch konzeptionelle Entscheide, z. B. die angestrebte Integrationstiefe oder die gewählten Integrationsansätze und Bewältigungsstrategien.¹²

Die *inhaltliche Integrationsgestaltung* betrifft die Integrationsmaßnahmen, die sich auf die verschiedenen Betrachtungsdimensionen der neu zu entwickelnden gemeinsamen Organisation (Aufbau- und Ablaufstrukturen, Kultur, Machtstrukturen, Mitarbeiter) sowie auf die PMI-Projektorganisation richten können.

Mit der *zeitlichen Integrationsgestaltung* ist insbesondere die Phaseneinteilung des Integrationsprozesses und die Taktung der Integrationsmaßnahmen gemeint. Dabei wer-

12 Teilweise gibt es bereits in den Vertragsvereinbarungen Vorgaben zu Integrationszielen und -konzept, womit sie dann Teil der Integrationsbedingungen wären.

den Fragen zur Informations- und Verfahrensgerechtigkeit im Prozess, zum Einfluss von Geschwindigkeit einer PMI oder zur Dauer bis es zu einer Rekonfiguration der Geschäfte kommt, untersucht.

Zwei weitere Modellparameter zielen auf die PMI-Effekte ab; zum einen der *Integrationserfolg* direkt und zum anderen die *Integrationsauswirkungen*, die selbst wieder Vorsteuergrößen auf den Integrationserfolg darstellen: Kontext, Bedingungen, Ziele und Gestaltungsmaßnahmen der PMI sind Ursache von *Integrationsauswirkungen*. Beispiele sind Auswirkungen auf das Mitarbeiterverhalten (z. B. bzgl. Akzeptanz der Akquisition, wahrgenommener Fairness, empfundener Ungewissheit oder Innovationsfähigkeit), die Identitätsbildung, die Art der Diskurse in den Medien, Rechtsstreitigkeiten, den Transfer von Fähigkeiten und Wissen, die Veräußerungen von Unternehmensteilen oder die Wahrnehmung des Unternehmens durch seine Anspruchsgruppen.

Letztendlich beeinflusst alles zusammen den *Integrationserfolg* (bzw. die Wahrnehmung des Erfolgs) eines Akquisitionsprojektes. Erfolg kann dabei verstanden werden z. B. (a) als erfolgreiche Abwicklung des PMI-Projektes (Erreichen der gesetzten Integrationsziele wie z. B. Synergieziele, Einhalten von Zeitplan und Budget, Mitteleinsatz im Verhältnis zum Erreichten, etc.), (b) hinsichtlich der Entwicklung der finanziellen Performance (z. B. ROA, ROS) der involvierten Unternehmen oder (c) bezüglich anderer Messgrößen für den Erfolg (z. B. Umsatzwachstum, Produktivität der zentralen F&E).

2.3 Zentrale Forschungsfelder

Im zentralen Interesse der ausgewerteten PMI-Forschung stehen vor allem 4 der insgesamt 21 Beziehungen (vgl. Abb. C-II-2): Dies sind die Beziehungen zwischen inhaltlicher Integrationsgestaltung und Integrationsauswirkungen (B18), zwischen Integrationskontext und Integrationserfolg (B2), zwischen Integrationsauswirkungen und Integrationsbedingungen (B20) sowie zwischen inhaltlicher Integrationsgestaltung und Integrationserfolg (B9). 50,7% aller Untersuchungen beschäftigen sich mit diesen Beziehungen. Weitere 14,9% der Studien untersuchen die Beziehungen zwischen Integrationskontext und Integrationsauswirkungen (B16) sowie zwischen zeitlicher Integrationsgestaltung und Integrationserfolg (B14). Sieben der Beziehungen wurden in keinem der Beiträge adressiert. Bei der nachfolgenden Erörterung der wichtigsten Erkenntnisse soll der Fokus erstens auf den Einfluss des Integrationskontextes und der Integrationsbedingungen auf die PMI gerichtet werden (vgl. Kap. 3). Zweitens werden die Gestaltungsfaktoren (Ziele und Konzepte, Inhalte, Prozesse), die im Zentrum des Bezugsrahmens stehen, näher betrachtet (vgl. Kap. 4). Und drittens geht es um die Beziehungen zwischen den Integrationsauswirkungen und dem Integrationserfolg (vgl. Kap. 5). Diese Erörterung ist primär im Sinne einer Anregung zur kritischen Reflexion über Fragen zur PMI zu verstehen, und – wegen der vielen methodologischen Fragezeichen, die es bei solchen Untersuchungen und bei einem solchen Review gibt – weniger als eine Beweisführung.

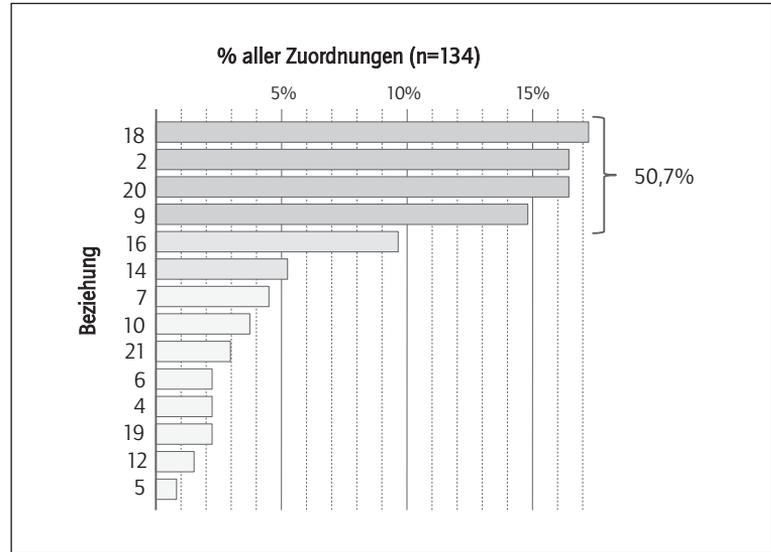


Abb. C-II-2: Anteil untersuchter Beziehungen zum Prozess der PMI (Quelle: Eigene Darstellung)

3 Integrationskontext und -bedingungen

In diesem Abschnitt sollen die wichtigsten Erkenntnisse zum Einfluss von Integrationskontext und -bedingungen auf die PMI erläutert werden. In Abb. C-II-1 betrifft dies die Beziehungen B2, B5, B7, B10, B16 und B20.

3.1 Einfluss des Integrationskontextes

Geht es um die Frage der *inhaltlichen Integrationsgestaltung*, so ist es naheliegend, dass hierbei der *Integrationskontext* mit prägend wirkt (Beziehung B7 in Abb. C-II-1). Doch welche Kontextelemente spielen dabei eine, und vor allem welche, Rolle?

Vergangene M&A-Aktivitäten

Diesbezüglich wird z. B. in einer Studie erforscht, inwieweit sich Unternehmen, die bereits einmal in eine M&A-Transaktion involviert waren, hinsichtlich einer Produktlinienerweiterung, -erhaltung oder -auflösung substantiell stärker verändern, als andere Unternehmen. Dabei hat sich gezeigt, dass eine solche Involvierung ihnen eher die Möglichkeit gibt, bestehende Ressourcen auszubauen sowie neue Ressourcen aufzubauen.¹³

¹³ Karim/Mitchell 2000.

Schutz der Eigentümer- und Arbeitnehmerrechte

Ergebnis dieser Studie ist es, dass ein stärkerer rechtlicher Schutz der Eigentümerrechte im Land des Käuferunternehmens gegenüber dem Land des Akquirierten die Möglichkeiten verbessert, die Vermögenswerte des Zielunternehmens zu restrukturieren, und dessen Ressourcen wirksam einzusetzen. Der Schutz der Arbeitnehmerrechte im Land des Akquirierten begrenzt jedoch die Möglichkeiten des Käufers hinsichtlich der Restrukturierung der Vermögenswerte und zieht eine Umverteilung der Ressourcen des Akquirierten nach sich.¹⁴

13 der ausgewerteten Studien »überspringen« die gestaltenden Faktoren und versuchen mehr Klarheit in die Frage zu bringen, *welche Integrationsauswirkungen auf in- und externe Integrationskontexte zurückzuführen sind* (B16):

Eigenschaften beider Unternehmen

Bei der PMI-Forschung drängt sich die Frage auf, ob bestimmte Charakteristika der involvierten Unternehmen die PMI beeinflussen. So spielt z. B. die *Unternehmensgröße* offenbar eine Rolle, denn es wurden bei M&A sog. »Diseconomies of Managing« beobachtet, da bei größeren Unternehmen das Management und die Koordination operativer Tätigkeiten schwieriger wird. Dies spiegelt sich dann z. B. in der Anzahl der Gerichtsverfahren wider, die nach M&A signifikant steigen.¹⁵

Auch konnte gezeigt werden, dass das im Unternehmen vorhandene *Wissen über organisationale Kultur* die Sichtweise der Beteiligten auf einen Merger begründet, und dabei sowohl Machteffekte fördert, als auch einschränkt.¹⁶

Kompatibilität und Komplementarität

Interessant ist auch die Frage nach der Rolle inkompatibler oder kompatibler *Wissenssysteme*. M&A stellen eine Diskontinuität in der Wissensteilung beider Unternehmen dar. Die gewählte Strategie zur Wissensteilung entspricht oft den Wissensteilungspraktiken eines der beiden Unternehmen. Fünf Faktoren scheinen eine solche Entwicklung zu verursachen: die Natur des Zusammenschlusses, der fehlende geteilte Kontext, die Inkompatibilität der bestehenden Wissenssysteme, die implizite Dimension des Wissens und der Zeitdruck. Als Konsequenz daraus werden von den Mitarbeitern oft Praktiken initiiert, die von der offiziellen Strategie abweichen.¹⁷

In einer anderen Studie konnte gezeigt werden, dass die absolute Größe der akquirierten Wissensbasis die *Innovationsperformance* (in Form erfolgreicher Patentanmeldungen) fördert, während die relative Größe jene reduziert. Die Ähnlichkeit der Wissensbasen beider Unternehmen hat einen nichtlinearen Einfluss auf den Innovationsoutput.¹⁸

Ein anderer Aspekt zielt auf die Frage nach den *Überschneidungen von Routinen und Fähigkeiten* bei beiden Unternehmen ab: Ist das übernommene verglichen mit dem übernehmenden Unternehmen relativ groß, so kann eine höhere Produktivität bei der PMI im Falle einer größeren Überschneidung von *Routinen* und einer kleineren Überschneidung von *Fähigkeiten* erreicht werden.¹⁹

14 Capron/Guillen 2009.

15 Shaver/Mezias 2009.

16 Riad 2005.

17 Yoo et al. 2007.

18 Ahuja/Katila 2001.

19 Kapoor/Lim 2007.

Ferner konnte gezeigt werden, dass die PMI dem akquirierenden Unternehmen zwar hilft, das existierende Wissen des akquirierten Unternehmens als Input für den eigenen Innovationsprozess wirkungsvoll zu nutzen, sie beeinträchtigt aber im Gegenzug die Autonomie des akquirierten Unternehmens als Quelle für Innovationen. Erfahrene Akquisiteure sind dabei besser in der Schadensminderung solcher disruptiven Konsequenzen aus dem erlittenen Verlust an Autonomie in der PMI.²⁰

Die Beziehung zwischen dem Integrationskontext und dem Integrationserfolg (B2) ist die am zweithäufigsten untersuchte Beziehung. Erforscht wurde der direkte *Einfluss des in- und externen Integrationskontextes auf den Integrationserfolg*.

Transaktionstyp

In einem Teil der Studien wurde recht allgemein untersucht, ob der Typ von M&A über den PMI-Erfolg entscheidet. Die Ergebnisse zeigen z. B. Folgendes: Bei horizontalen M&A hängt es von vier kompetitiven Faktoren ab, ob es überhaupt zu Post Merger Performancesteigerungen kommt: (1) wo der Wettbewerb stattfindet (auf welchen Märkten), (2) wann er stattfindet (Einfluss des Kontextes ändert sich über die Zeit), (3) wer daran beteiligt ist (nicht alle Unternehmen sind in der gleichen Art und Weise fähig, vom einem Merger zu profitieren) und (4) wie er stattfindet (sowohl relativer Marktanteil als auch die Verwandtschaft haben einen Einfluss auf den Erfolg).²¹

Bei einem Vergleich von Akquisitionen und Neugründungen konnte Folgendes gezeigt werden: Akquisitionen sind erfolgreicher als Neugründungen bei einer niedrigen und mittelmäßigen Intensität der PMI; Neugründungen übertreffen jedoch die Performance von Akquisitionen bei höheren Integrationsniveaus.²²

Ausstattungsmerkmale

In weiteren Studien wurde versucht herauszufinden, welche Ausstattungsmerkmale der beiden zusammentreffenden Unternehmen sich in Bezug zueinander günstig bzw. ungünstig auf den PMI-Erfolg wirken: Positiv wirkt sich z. B. eine bereits bestehende *Abhängigkeit* beider Unternehmen voneinander aus; Besteht jedoch ein erhebliches *Machtungleichgewicht*, so stellt dies ein Hindernis dar.²³ Ebenfalls eine wichtige Voraussetzung für eine positive Post Merger Performance stellt die Komplementarität beider Unternehmen (Produkte, Märkte) dar.²⁴

Eine gewisse *Verwandtschaft der Ressourcen* beider Unternehmen ist zwar eine gute Voraussetzung für den PMI-Erfolg, wenn jedoch die strategische Kompatibilität nicht gegeben ist, dann scheitert auch die PMI.²⁵

Insbesondere können sich Marketing-Ressourcen des Akquisiteurs und technologische Ressourcen des akquirierten Unternehmens wechselseitig verstärken, während sich technologische Ressourcen gegenseitig schwächen können.²⁶

Die M&A-Partner sollten für eine erfolgreiche PMI in Bezug auf ihre *Wissensbasis* nicht zu ähnlich, aber auch nicht zu verwandt sein.²⁷

20 Puranam/Srikanth 2007.

21 Lubatkin et al. 2001.

22 Slangen/Hennart 2008.

23 Casciaro/Piskorski 2005.

24 Kim/Finkelstein 2009.

25 Meyer/Altenborg 2008.

26 King et al. 2008.

27 Cloudt et al. 2006.

M&A zwischen Partnern mit komplementären *Technologien* ex ante führen zu einer Steigerung der F&E-Performance nach der PMI. Umgekehrt verhält es sich, wenn die Technologien der beiden Unternehmen substituierbar sind. Dann nämlich sinkt die F&E-Performance signifikant ab. Das heißt, die Post Merger F&E-Effizienz ist deutlich höher, wenn die Technologien der zusammengeschlossenen Unternehmen komplementär zueinander, statt substituierbar sind.²⁸

Nichttechnologische Merger scheinen einen negativen Einfluss auf die Post Merger Innovations-Performance zu haben. Bei technologischen Mergern hat die absolute Größe der Wissensbasis nur in den ersten Jahren einen positiven Effekt auf die Post Merger Innovationsperformance. Danach gibt es eine Umkehrung, und es entsteht ein negativer Effekt.²⁹

Positiv auf den subjektiven (d. h. den in den Augen der Befragten wahrgenommenen) PMI-Erfolg wirkt die *Reputation und die Bindung des Managements* des akquirierten Unternehmens. Eine hohe Managementbindung fördert die Realisierung von Lernmotiven, eine hohe Produktqualität dagegen die von Marktmotiven.³⁰

Kulturunterschiede

Eine große Anzahl von Untersuchungen beschäftigt sich mit der Bedeutung von Kulturunterschieden für den PMI-Erfolg: Weitgehend Einigkeit besteht darüber, dass kulturelle Unterschiede einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg der PMI haben und damit auch auf die Post Merger Performance.^{31, 32}

Kulturelle Unterschiede führen oft zu einer Performanceminderung bei beiden Parteien und werden in ihrer Bedeutung für den Erfolg tendenziell unterschätzt. Daraus erwachsende kulturelle Konflikte tragen dann zum Versagen der Koordinationsaktivitäten und damit zum Mislingen von Mergern bei. Die Performanceminderung wird jeweils der anderen Partei zugeschrieben und nicht den situativen Schwierigkeiten aufgrund der kulturellen Kollision.³³

Weiter wurde erkannt, dass die kulturelle Distanz zwischen akquiriertem und akquirierendem Unternehmen deren Fähigkeit formt, erfolgreich zu integrieren und Ressourcen zu teilen. Dies im Gegenzug die Fähigkeit beeinflusst, Synergien zu realisieren.³⁴

Große Unterschiede in den nationalen Kulturen würden die Akquisitionsperformance verringern, wenn das akquirierte Unternehmen zu tief integriert wurde. Hingegen verbessert eine nationale kulturelle Distanz die Performance, wenn nicht zu tief integriert wurde.³⁵

Erfahrungen in M&A

Eine weitere interessante Frage ist, inwieweit M&A-Erfahrungen, die die beteiligten Unternehmen in den Zusammenschluss mitbringen, und Wissen zum Management von M&A, den PMI-Erfolg bestimmen. Diesbezüglich konnte gezeigt werden, dass Unternehmen, die bereits M&A-Aktivitäten betrieben haben, tendenziell erfolgreicher bei der PMI sind, als

28 Cassiman et al. 2005.

29 Cloudt et al. 2006.

30 Saxton/Dollinger 2004.

31 Teerikangas/Very 2006.

32 Stahl/Voigt 2008.

33 Weber/Camerer 2003.

34 Brock 2005.

35 Slangen 2006.

diejenigen, die keine betriebl. Erfahrungen haben.³⁶ Doch der Effekt vorhandener M&A-Erfahrungen wirkt nicht automatisch. Es wird zusätzlich die Fähigkeit des neuen Unternehmens benötigt, vorhandene M&A-Erfahrungen zu nutzen. Dabei können kulturelle Unterschiede den Effekt dieser Fähigkeit mindern.³⁷

Wichtig ist auch zu wissen, welche M&A-Erfahrungen bei einem Zusammenschluss wirkungsvoll nutzbar sind und welche nicht. So können Unternehmen, die internationale M&A tätigen, nur dann von ihren Erfahrungen profitieren, wenn sie wissen, welcher Teil ihres Wissens über nationale Kulturen und »Entry Modes« in der neuen Situation angewendet werden kann.³⁸

Hinsichtlich der Unterscheidung zwischen impliziter Anhäufung von Erfahrungen und explizitem Kodieren von Wissen (in Handbüchern, Systemen und anderen akquisitionsspezifischen Tools) wurde gezeigt, dass Wissenskodierung die Akquisitionsperformance positiv beeinflusst, die reine Erfahrungsansammlung jedoch nicht. Dabei ist der Effekt um so grösser, je umfassender und tiefgreifender eine PMI ist.³⁹

3.2 Einfluss der Integrationsbedingungen

Hinsichtlich des Einflusses der *Integrationsbedingungen* auf die drei Gestaltungsvariablen der PMI existiert bisher nur wenig Wissen. So auch zur Frage inwieweit durch die Integrationsbedingungen *Integrationsziele und -konzept* beeinflusst werden (B5):

Einstellungen gegenüber der Transaktion

Gegenstand einer Studie ist der Prozess der Bewältigung der PMI. Die Erkenntnis ist, dass alle identifizierten Bewältigungsstrategien durch die im Prozess erfahrene soziale Unterstützung unterstützt werden. Eine problemorientierte Bewältigung wird direkt beeinflusst durch gegenüber der Transaktion bestehende negative Gefühle, die sich auf Basis einer primären Bewertung ergeben. Sie ist das Resultat aus der wahrgenommenen Kontrolle, der Effizienz des Bewältigungsprozesses sowie umgebungsbedingter Einflüsse.⁴⁰

Etwas ausführlicher haben sich Forscher mit der Frage, wie die *Integrationsbedingungen* der PMI die *inhaltliche Integrationsgestaltung* beeinflussen haben (B10), beschäftigt:

Übernahmesituation

Das Faktum, überhaupt akquiriert zu werden, führt bei einem Zielunternehmen oft zu einem bedeutenden Wandel der Managementpraktiken. Grundsätzlich ist eine Verschiebung hin zu einer performanceorientierten Honorierung und einem stärkeren Qualitätsfokus in der operativen Tätigkeit festzustellen. Zusätzlich gibt es Effekte in Bezug auf die involvierten Nationalitäten: So wurde z. B. eine zunehmende Konformität bei den Managementpraktiken bei japanischen und amerikanischen Unternehmen festgestellt, aber weniger bei deutschen und französischen Unternehmen.⁴¹

36 Cummins/Xie 2008.

37 Uhlenbruck 2004.

38 Nadolska/Barkema 2007.

39 Zollo/Singh 2004.

40 Scheck/Kinicki 2000.

41 Child et al. 2000.

Kognitive Landkarten

Untersucht wurden auch der Einfluss von kognitiven Landkarten wichtiger Entscheidungsträger auf die PMI. Drei solcher Landkarten wurden gefunden: die (a) der »Strategen«, (b) der Leiter der Geschäftseinheiten und (c) der Personalmanager. Diese Landkarten zeigen Unterschiede in vier Bereichen: Kontrolle vs. Kooperation, Handhabung der Kultur, Vertrauen vs. Misstrauen, Schnelligkeit vs. Sorgfalt. Die Verschiedenartigkeit der drei Perspektiven fördert das Misstrauen, was den wechselseitigen Lernprozess behindert.⁴²

Wechselseitige Abhängigkeiten

Oft werden innovative Fähigkeiten, die mit den Anlass zur Akquisition gegeben haben, in der PMI zerstört. Durch wechselseitige Abhängigkeiten kann dieses Problem reduziert werden, da sie die strukturelle Integration fördern. Unnötig werden diese Abhängigkeiten dann, wenn eine gemeinsame Basis vorliegt und die Koordination beider Unternehmen bereits dadurch gesteuert werden kann.⁴³

Presseberichterstattung

Medien können mittels Presseberichten die Bedeutung von großen Cross-Border-Mergern i.S.v. »Gewinnen« und »Verlieren« (re)konstruieren. Dabei dominieren die Diskurse mit ökonomischen und finanziellen Begründungen die Berichterstattung. Berichterstattungen, die nationalistische Empfindungen fördern, stellen einen zweiten Diskurs dar. Beide Diskurse werden durch drei unterschiedliche Praktiken in den Medien geführt: Faktualisierung, Rationalisierung und Emotionalisierung. Die Empfehlung aus der Studie lautet, dass auch die jeweiligen Akteure in den Unternehmen genau diese Praktiken anzuwenden, um ihre eigenen Versionen der Realität in den Medien und der öffentlichen Diskussion zu fördern.⁴⁴

Ähnlich wie beim Integrationskontext wurde auch bezogen auf die Integrationsbedingungen untersucht, in welcher Form sie die Integrationsauswirkungen und den -erfolg der PMI prägen. Dazu zählt auch eine der am intensivsten untersuchten Beziehungen im PMI-Kontext, nämlich der *Einfluss der Integrationsbedingungen auf die Integrationsauswirkungen* (B20). Ein Teil dieser Untersuchungen schaut sich die durch den Entscheid zum Zusammenschluss entstandenen Sachverhalte für die PMI und deren Auswirkungen auf die PMI an.

Neue gemeinsame Wissensbasis

So wurde z. B. beobachtet, dass sich Mitarbeiter gegen einen Wissenstransfer zwischen den beiden Unternehmen sträuben, wenn sie glauben, dass sich die sich zusammenschließenden Unternehmen fundamental hinsichtlich Qualität und externen Images ihrer Wissensbasis unterscheiden. In der Diskussion wird dabei der dem Transfer entgegenbrachte Widerstand marktbedingten und rationalen Faktoren zugeordnet. Diese Reaktionen der Mitarbeiter sind jedoch meist durch sehr persönliche und subjektive Faktoren geleitet. Identifiziert wurde eine komplexe Kombination aus Ausnutzungsängsten und Prozessen einer negativen Ansteckung.⁴⁵

42 Bijlsma-Frankema 2004.

43 Puranam et al. 2009.

44 Hellgren et al. 2002.

45 Empson 2001.

Konzeptionalisierung der Identität

Weiter wurde ein paralleler Prozess organisationaler Identitätsänderung identifiziert: Einerseits eine Identitätsregulierung beim Senior Management, andererseits eine De- bzw. Re-Identifikation bei den Organisationsmitgliedern. Derartige Veränderungen der organisationalen Identität scheinen auch untrennbar mit der sich ändernden Konzeptionalisierung der professionellen Identität der Organisationsmitglieder verbunden zu sein.⁴⁶

Interessant ist auch die Frage, inwieweit die *Wahrnehmung der Transaktion und damit verbunden die Einstellung zu ihr* den Fortgang der PMI prägt. So nehmen z. B. Mitarbeiter und Manager den Prozess der PMI oft sehr unterschiedlich wahr.⁴⁷

Wahrnehmung als Event

Entscheidend für den Fortschritt der PMI kann die Qualität der Wahrnehmung des Mergers als prominentes Ereignis durch die Mitarbeiter sein. Denn diese Wahrnehmung beeinflusst wiederum die Bewertung des Mergers. Mitarbeiter, die den Merger bezüglich seiner Eigenschaften als Event positiv bewerten, schätzen sich zu Beginn der PMI höher bezüglich ihrer Selbsteffizienz ein und bewerten die PMI insgesamt als weniger stressreich, als diejenigen, die ihn negativ bewerten. Eine hohe Bewertung der Selbsteffizienz ist wiederum mit einer größeren Nutzung von problemorientierten Strategien während der PMI verbunden, während eine geringe Stressbewertung sowohl mit problemorientierten als auch -vermeidenden Problemlösungshaltungen verbunden sein kann. Im Falle eines problemorientierten Verhaltens kann erwartet werden, dass dieses zu einer Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie der organisationalen Identität beiträgt.⁴⁸

Wahrgenommene Augenhöhe

Ein weiteres wichtiges Element in diesem Zusammenhang ist die durch die Beteiligten und Betroffenen wahrgenommene Gleichheit bzw. Ungleichheit zwischen den Partnern. Das Prinzip der Gleichheit wird in der Literatur als ein wichtiges Prinzip angesehen, um die soziale Integration in der PMI zu unterstützen. In einem untersuchten Fall hatte dies aber genau einen umgekehrten Effekt ausgelöst: Es führte zu wahrgenommenen und strukturellen Trugschlüssen des sozialen Integrationsprozesses.⁴⁹

Diese Überlegung führt auch zur Wahrnehmung des *Status*, den einem ein Partner »zuweist«, als Einflussfaktor auf die PMI. Eine derartige soziale Kategorisierung des Gegenübers führt im Allgemeinen zu einer »Entpersönlichung«, welche dann verantwortlich ist für das Phänomen der sozialen Identitätsveränderung. Daraus ergibt sich die Empfehlung, dass Merger Partner mit tieferem Status sich dem Merger gegenüber dann positiv stellen sollten, wenn sie davon ausgehen, dass ihr Status dem Sachverhalt entspricht und die Grenzen zwischen den Unternehmen weitgehend offen sind. Negativ sollten sie sich stellen, wenn sie davon ausgehen, dass ihr Status dem Sachverhalt nicht angemessen ist und die Grenzen weitgehend undurchdringbar erscheinen.⁵⁰

46 Empson 2004.

47 Risberg 2001.

48 Amiot et al. 2006.

49 Meyer/Altenborg 2007.

50 Hogg/Terry 2000.

Einstellung zur Transaktion

Wird die Transaktion als attraktiv bewertet, so werden den Prozeduren und deren Folgen auch mehr Gewicht gegeben. Letztendlich hängt davon auch ab, wie fair – bzw. prozedural gerecht – die PMI wahrgenommen wird. Sind Mitarbeiter z. B. von einer tiefgreifenden Integration betroffen, so werden eher unfaire Änderungen erwartet.⁵¹

Selbstverständnis

Ein weiterer, zu beachtender Aspekt ist die Entwicklung des Selbstverständnisses der Mitarbeiter. Ein Arbeitsplatz steht nicht nur für die Erfüllung finanzieller Bedürfnisse, sondern auch als wichtige Komponente im Selbstverständnis der Mitarbeiter in Bezug auf deren Identifikation mit der Organisation. Letztere ist für ein Gelingen der PMI bedeutsam. Manager sollten dies durch Erhalt einer gewissen Kontinuität sowie in ihrer Kommunikation berücksichtigen.⁵²

Käufernationalität

Davon ausgehend, ob ein in- oder ein ausländisches Unternehmen das Unternehmen akquiriert hat, variiert die Wahrnehmung der M&A-Transaktion durch Führungskräfte des Zielunternehmens signifikant hinsichtlich deren Bewertung der Auswirkungen und des Ergebnisses der Transaktion. So wurden fünf Gebiete identifiziert, in denen sich die Wahrnehmung der Manager unterscheidet: kulturelle Unterschiede, Systemänderungen im akquirierten Unternehmen, Akquisitionsverhandlungen, Gründe für einen Abgang oder einen Verbleib von Mitarbeitern sowie Post Merger-Ergebnisse für die Organisation.⁵³

Eng damit verbunden sind Fragen der *prozeduralen Gerechtigkeit* und deren Auswirkungen auf den Fortschritt der PMI:

Pflichtgefühl

In einer Studie wurden verschiedene Gerechtigkeitsdimensionen hinsichtlich ihres Einflusses auf das wahrgenommene Pflichtgefühl der Manager untersucht. Die stärkste Beziehung besteht zwischen interaktionaler Gerechtigkeit und dem emotionalen Pflichtgefühl. Manager von M&A sollten deshalb darauf achten, den Mitarbeitern rechtzeitig, offen und spezifisch eine gründliche und nachvollziehbare Begründung ihrer Entscheidungen zu kommunizieren. Außerdem sollten sie die Mitarbeiter respektvoll behandeln. Wahrgenommene Fairness vermittelt positive Beziehungssignale.⁵⁴

Fairness

Es bestehen verschiedene Ansätze Gerechtigkeitsregeln anzuwenden mit unterschiedlichen Implikationen, um mehrere Ziele, die typische Treiber von M&A sind, zu erreichen. Die Wahl der Gerechtigkeit mit fairen prozeduralen Regeln ist ein Ansatz, der den beiden Zielen Maximierung ökonomischer Produktivität und Förderung der Beziehungen am besten entspricht. Die Wahl dieses Ansatzes basiert auf unausgewogenen Machtbeziehungen und relativ geringer Ungewissheit. Wenn jedoch ein hoher Grad an Ungewissheit und eine ausgewogene Machtbeziehung vorliegt, muss das Management Abstriche zwischen

51 Citera/Stuhlmacher 2001.

52 van Dick et al. 2006.

53 Krug/Nigh 2001.

54 Klendauer/Deller 2009.

der Maximierung ökonomischer Produktivität und der Förderung von Beziehungen hinnehmen.⁵⁵

Eine besondere Bedeutung bzgl. dem Gelingen einer PMI wird dem Thema *Vertrauen* eingeräumt:

Arten von Vertrauen

Das bestehende Ausmaß an *interorganisationalen Vertrauen* zwischen den beiden Unternehmen stellt eine bedeutende Determinante in der Unterstützung des Mergers und in der Herbeiführung des Post Merger Vertrauens in das akquirierende Unternehmen dar.⁵⁶

Institutionelles Vertrauen ist wie *interpersonelles Vertrauen* identitätsbasiert. Institutionelles Vertrauen im Post Merger Kontext wird am Anfang eines Mergers unterminiert durch Unsicherheit. Später, wenn die Identität der neuen Organisation an Ungewissheit verliert, sinkt das Vertrauen jedoch durch die Abwesenheit von Mitarbeiteridentifikation mit dem neuen Unternehmen noch weiter. Besonders stark betroffen sind Mitarbeiter mit einer sehr hohen Identifikation mit dem ursprünglichen Unternehmen.⁵⁷

Einflussfaktoren auf die Vertrauensbildung

Die Bedeutungsbestimmung eines Merger in der PMI durch »Überlebende« kann eine Transition von einer vertrauensvollen Grundeinstellung hin zu Misstrauen bewirken. Im untersuchten Fall begannen die »Überlebenden« mit einer vertrauensvollen Grundeinstellung an der PMI zu arbeiten. Ob diese Einstellung erhalten blieb stellte sich als abhängig von positiven persönlichen Ergebnissen und vom Kontext in Bezug auf Verfahrens- und Interaktionsgerechtigkeit heraus. Der Erhalt von Vertrauen ergab sich aus dem, was getan und wie es getan wurde auf einer persönlichen Ebene (vor allem in Bezug auf interaktionale Gerechtigkeit, wie Respekt für Mitarbeiter, Informationsfluss und dem Halten von Versprechungen). Misstrauen wurde gefördert durch die Erfahrungen Anderer (vor allem im Kontext eines Mangels an formeller Kommunikation). Einem Abfluss an Vertrauen konnte durch Investitionen in Bekanntes und Bleibendes entgegengewirkt werden.⁵⁸

Ein weiteres Anliegen der PMI-Forschung ist es, die *Spezifika von PMI besser zu verstehen*, um daraus dann eventuell auch Handlungsempfehlungen ableiten zu können oder zumindest Möglichkeiten zur eigenen Reflexion zu bieten.

Planung und Durchführung der PMI

Ganz allgemein wurde z. B. untersucht, welche Effekte durch die Art und Weise der Planung und Durchführung der PMI verursacht werden. Wird z. B. die PMI in einer *diskontinuierlichen* Weise geplant und durchgeführt, so glauben Mitarbeiter oft, nicht mehr den gleichen Job zu verrichten, wie zuvor. Diese diskontinuierliche Veränderung erzeugt eine kritische Spannung zwischen positiven und negativen Effekten der organisationalen Identifikation und hat Auswirkungen auf die Qualität der PMI.⁵⁹

In einer anderen Studie wurde auf vier zusammenhängende Phänomene hingewiesen, die aufzeigen sollen, warum häufig das Problem einer sehr schleppenden PMI auftritt: (a) die inhärente Ungewissheit über die Ausgestaltung von PMI-Themen, (b) eine kulturelle

55 Meyer 2001.

56 Lusch et al. 2003.

57 Maguire/Phillips 2008.

58 Searle/Ball 2004.

59 Ullrich et al. 2005.

Verwirrung in der sozialen Interaktion und Kommunikation, (c) organisationale Scheinheiligkeit (Heuchelei) bei der Integrationsentscheidungsfindung sowie (d) die Politisierung von Integrationsthemen.⁶⁰

Es wurde weiter festgestellt, dass sich Personalbeurteilung, soziale Unterstützung, wahrgenommene Kontrolle und Wunschdenken signifikant über die verschiedenen Phasen der PMI ändern, was den komplexen und dynamischen Charakter des Bewältigungsprozesses einer PMI unterstreicht.⁶¹

Lernprozesse

Untersucht wurden auch Lernprozesse zur Handhabung von Schlüsselproblemen in der PMI bei Cross-Border-Transaktionen und die dabei zur Anwendung gelangten Lösungen: diese einerseits im jeweiligen Fall und andererseits im Sinne einer Erfahrungssammlung mit dem Ziel, den allgemeinen Prozess der PMI zu verbessern.⁶² Zentrales Ergebnis dabei war, dass beide Formen des Lernens stark beeinflusst sind von der Erfahrung, die der Käufer zum Land des akquirierten Unternehmens mitbringt.

Diskurse

Es ist auch wichtig zu verstehen, welche Arten von Diskursen zwischen den Unternehmen in der PMI geführt werden, um dies in der Steuerung der PMI zu berücksichtigen. So konnten in einer Untersuchung vier diskursive *Typen* identifiziert werden: (1) rationalistische, (2) kulturelle, (3) gesellschaftliche und (4) individualistische. Rationalistische Diskurse dominieren typischerweise die Diskussion. Dabei geht es normalerweise um eine Rechtfertigung des Mergers als Ganzes sowie um die Legitimierung spezifischer Handlungen der Führungskräfte.⁶³

Der Diskurs zum Merger kann einen positiv mobilisierenden Effekt auf die PMI haben, er kann aber auch organisationales Handeln gravierend einschränken. Diese Einschränkung kann in der PMI zu neuen und nicht antizipierten Problemen und Herausforderungen führen. Dies zeigt sich z. B. dann, wenn unrealistische Ideen über Post Merger Profite gefördert werden, was sehr zum Schaden der PMI sein kann. Dies kann z. B. durch die *Berichterstattung über den Merger durch die Medien* geschehen, wenn dadurch die konkrete Entscheidungsfindung beeinflusst wird, was Probleme verstärken und sogar Krisen hervorrufen kann.⁶⁴

Nach der Betrachtung des Einflusses der Integrationsbedingungen auf die Auswirkungen in der PMI stellt sich die Anschlussfrage nach der direkten Beziehung zwischen *Integrationsbedingungen* und *Integrationserfolg* (B4) ab:

Vorbereitung der PMI

Eine Studie setzt sich mit den Gründen auseinander, warum die PMI bei der IBM-Lenovo-Akquisition trotz einiger unvorhergesehenen Entwicklungen relativ reibungslos ablief. Die wichtigste Lektion, die daraus gelernt werden kann, ist der hohe Nutzen einer expliziten Auseinandersetzung mit wichtigen PMI-Herausforderungen bereits im Vorfeld der PMI. Dazu zählen (a) der Grund für die Akquisition, (b) die Strategie zur Akquisition, (c) die

60 Vaara 2003.

61 Fugate et al. 2002.

62 Very/Schweiger 2001.

63 Vaara/Tienari 2002.

64 Vaara/Monin 2010.

Messgrößen für den Erfolg sowie (d) die möglichen Risiken und potentiellen Lösungen zu den Risiken.⁶⁵

Finanzielle Rahmenbedingungen

Das Ausmaß finanzieller Synergien hängt von den Steuerraten, den Kosten des Leistungsverzugs, der relativen Größe sowie den Cashflows ab. Im Gegensatz zur weitläufigen Meinung können finanzielle Synergien negativ sein, wenn die fusionierenden Unternehmen sehr unterschiedliche Risiken oder Leistungsverzugskosten aufweisen.⁶⁶

4 Integrationsziele, -konzept und -gestaltung

In diesem Abschnitt sollen die wichtigsten Erkenntnisse zu den Gestaltungsfaktoren (Ziele/Konzept, Inhalte und Prozess) diskutiert werden, die im Zentrum des Bezugsrahmens (vgl. Abb. C-II-1) stehen. Sie sollen helfen, die Dynamik in der PMI zu erklären.⁶⁷

4.1 Einfluss von Integrationszielen und -konzepten

Nur sehr wenige Studien beschäftigten sich mit den Integrationszielen und -konzepten zur PMI. Neben der bereits erwähnten Untersuchung zum Einfluss der Integrationsbedingungen⁶⁸, sind es nur ein paar Beiträge, die sich mit der Beziehung zum *Integrationserfolg* (B6) auseinandersetzen.

Integrationskonzepte

Im Rahmen einer Studie wurde der Schluss gezogen, dass die Nutzung von Innovationsprozessen und die Entwicklung neuer Produkte für eine erfolgreiche PMI entscheidend sind. Typischerweise greifen Unternehmen dazu auf drei unterschiedliche Integrationskonzepte zurück, je nach dem erforderlichen Ausmass an strategischer Interdependenz und organisationaler Autonomie zwischen beiden Unternehmen: Symbiose, Absorption oder Anpassung. Technologischer Erfolg und damit die Steigerung der Produktentwicklungsfähigkeiten profitieren am stärksten von einer Symbiose (hohe Autonomie, starke Interdependenzen) in Verbindung mit einer Absorptionsstrategie (geringe Autonomie, starke Interdependenzen). Der volle Nutzen des Mergers kann allerdings nur mit einer weitreichenden Reorganisation von Forschung & Entwicklung, fokussiert auf gemeinsame Strukturen, Prozesse und Systeme, realisiert werden.⁶⁹

65 Liu 2007.

66 Puranam et al. 2006.

67 Burgelman/McKinney 2006.

68 Scheck/Kinicki 2000.

69 Grimpe 2007.

Entwicklungsansatz

Ferner wurde herausgefunden, dass ein defensiver Fokus bei der Gestaltung des PMI-Konzepts auf kurzfristige Effizienz dazu führen kann, dass das langfristige Potential einer Akquisition nicht ausgenutzt werden kann. Bauen Akquisiteure dagegen auf eine evolutionäre Weiterentwicklung des erworbenen Unternehmens, z. B. durch die Gewährung von Autonomie und einen Fokus auf komplementäre Ressourcen, leiden diese zwar kurzfristig unter einer gewissen Verlangsamung der PMI, können aber langfristig ihre Potentiale besser ausnutzen.⁷⁰

4.2 Einfluss der inhaltlichen Integrationsgestaltung

Es überrascht kaum, dass die *inhaltliche Integrationsgestaltung* einen großen Teil des Forschungsinteresses auf sich zieht. Über 40% der ausgewerteten Forschungsbeiträge haben diesen Schwerpunkt. Zum einen geschieht dies vor dem Hintergrund der bereits erörterten Frage: Inwieweit beeinflussen die *Integrationsbedingungen* (B10) und der *Integrationskontext* (B7) diese Gestaltung? Zum anderen stellen sich aber auch Fragen nach den *Integrationsauswirkungen* (B18) und dem *Integrationserfolg* (B9) dieser Gestaltungsmaßnahmen.

An erster Stelle bei den untersuchten Beziehungen mit einem Anteil von 17,2% aller Studien steht der Zusammenhang zwischen *der inhaltlichen Integrationsgestaltung und Integrationsauswirkungen* (B18). Eine großer Teil dieser Arbeiten befasst sich mit personell-kulturellen Aspekten der PMI: Auswirkungen von PMI-Maßnahmen auf die Identitätsbildung, die Entwicklungen im Management sowie die kulturelle Assimilation ganz allgemein, und spezieller bzgl. der Entwicklung von Beziehungsstrukturen und Sprache.

Bildung von Identifikation mit dem neuen Unternehmen

Identitätsbildende Prozesse sind ausschlaggebend dafür, wie involvierte Personen kognitiv und emotional auf die bevorstehende PMI reagieren. Es werden unterbewusste und unterschwellige Bilder der Identitätsbildung aufgedeckt, was Rückschlüsse auf die kognitiven, emotionalen und politischen Prozesse zulässt.⁷¹ Im Rahmen einer Untersuchung konnten fünf Determinanten herausgearbeitet werden, die die organisationale Identifikation mit dem Post Merger Unternehmen erklären: (1) die vorgängige Identifikation mit dem jeweiligen Unternehmen, (2) die Wahrnehmung einer gewissen Kontinuität, (3) der erwartete Nutzen aus dem Zusammenschluss sowie (4) die Kommunikation vor und (5) während des Zusammenschlusses. Daraus lassen sich Schlussfolgerungen für die Identitätsbildung in der PMI ziehen: Um z. B. eine starke Identifikation mit dem Post Merger Unternehmen zu bewerkstelligen, sollten Manager auf die Abteilungen mit schwächeren sozialen Bindungen besonders achten, da diese erwartungsgemäß eine schwächere Identifikation mit dem neuen Unternehmen haben werden.⁷²

Entwicklungen im Management

Die Rolle, die die Manager des akquirierten Unternehmens einnehmen, ist wesentlich dafür, wie effektiv die Implementierung des Mergers sein wird: Einerseits schaffen sie

70 Meyer/Lieb-Doczy 2003.

71 Vaara et al. 2003.

72 Bartels et al. 2006.

Wert durch die Integration in Bezug auf zu erfüllende Erwartungen, andererseits aber auch durch »Glückstreffer«. Durch die Realisierung dieser zwei Wege zur Schaffung von Wert können sowohl Vorteile, die aus der Integration erwachsen, als auch solche, die in der Autonomie begründet sind, beibehalten werden. Damit ermöglichen diese Manager gleichzeitig den explorativen, als auch den ausbeuterischen Wandel.⁷³

Der Erfolg der PMI hängt auch von den *Veränderungen im Topmanagement* des Zielunternehmens ab. So wurden z. B. folgende Zusammenhänge identifiziert: Erstens ist die Anzahl der Abgänge von Vorständen nach einer Übernahme geringer, wenn das akquirierte Unternehmen durch die Akquisition eine bessere Performance aufzuweisen vermag. Zweitens sinkt die Anzahl der Abgänge von Vorständen bei feindlich übernommenen Unternehmen.⁷⁴ Drittens führen Handlungen, die während der Übernahme den Wohlstand der Shareholder vergrößern, nicht zu einer Erhöhung der Verweildauer im Vorstand. Viertens ist die Fluktuation bei Vorstandsmitgliedern mit mehreren Board-Mitgliedschaften geringer, was den Reputationseffekt bestätigt.⁷⁵

Weiter wurde herausgefunden, dass der Entscheid einer Führungskraft des akquirierten Unternehmens, ob sie bleibt oder geht, wesentlich durch die Wahrnehmung der Ereignisse in der PMI bestimmt wird: die Ankündigung und Erläuterung des Mergers, die Interaktion mit den Managern des akquirierenden Unternehmens sowie die Einschätzung langfristiger Effekte des Mergers. Die Wahrscheinlichkeit eines Abganges von Vorständen steigt, wenn das akquirierende Unternehmen ein großer Konzern ist.⁷⁶

Förderung der kulturellen Assimilation

Da die kulturelle Distanz ein wichtiger Einflussfaktor auf den Erfolg einer PMI darstellt, ist dem Umgang des Managements mit dieser Distanz besondere Aufmerksamkeit zu schenken. So kann eine kulturelle Distanz zwischen den Mitarbeitern von zusammengeschlossenen Unternehmen durch tiefgreifende kulturelle Interventionen überwunden werden. Diese können eine konstruktive Mitarbeiterwahrnehmung und -gesinnung bewirken, was wiederum zu einer Erhöhung der Integration der Mitarbeiter, zu einer Verbesserung des Post Merger Integrationsprozesses und schließlich zu einer Verbesserung der Performance des Zusammenschlusses führt.⁷⁷

Eine andere Studie ergab, dass eine kulturelle Anpassung am besten durch Aktivitäten der sozialen Steuerung erreicht wird: Einführungsprogramme, Trainings, Austauschbesuche, Firmenausflüge, Feierlichkeiten und ähnliche soziale Rituale. Darüber schaffen die Mitarbeiter aus eigenem Willen eine gemeinsame Organisationskultur, ungeachtet ihrer Erwartungen von Synergien sowie von Unterschieden in der Unternehmensgröße, der Nationalitäten und der Kulturen. Soziale Steuerung unterstützt des Weiteren die kulturelle Anpassung mit formal integrativen Anstrengungen.⁷⁸

Der Gebrauch von sozialen Integrationsmechanismen und der Grad der operationellen Integration der akquirierten Einheit dämpfen den Effekt der kulturellen Unterschiede durch ihren Einfluss auf die soziale Integration und auf die Absorptionskapazität ab.⁷⁹

73 Graebner 2004.

74 Zu diesem Ergebnis kamen auch Sudarsanam/Mahate 2006.

75 Bugeja et al. 2009.

76 Krug/Hegarty 2001.

77 Schweiger/Goulet 2005.

78 Larsson/Lubatkin 2001.

79 Bjorkman et al. 2007.

Bildung einer gemeinsamen Sprache

Ein spezifisches Kulturelement ist die *Bildung einer gemeinsamen Sprache*. Sprachfertigkeiten werden zu ermächtigenden und entmachtenden Ressourcen in der organisationalen Kommunikation und werden mit Kompetenz in Verbindung gebracht, was wiederum zu neuen sozialen Netzwerken führt. Sprachfertigkeiten sind ebenfalls ein essentielles Element zur Konfrontation, welches in der Konstruktion von Über- und Unterlegenheit eine Rolle spielt und postkoloniale Identitäten reproduziert. Dies führt schlussendlich zu einer Verdinglichung von Postkolonialismus und neokolonialistischen Strukturen von Herrschaft in Konzernen.⁸⁰

Überraschenderweise wurde auch festgestellt, dass die Entscheidung, eine gemeinsame Corporate-Sprache im Rahmen der PMI einzuführen, einen desintegrativen Effekt haben kann, insbesondere auf die Ebenen unterhalb des Topmanagements. Derartige Effekte wurden beobachtet bei der Leistungsbeurteilung, beim Sprachtraining, bei der Managemententwicklung, bei Karrierepfaden und Beförderungen sowie bei Schlüsselmitarbeitern.⁸¹

Bildung neuer Beziehungsstrukturen

Mit M&A sind im Allgemeinen auch bedeutsame mikropolitische Prozesse z.B. in Form sich verändernder Beziehungsstrukturen verbunden, die für eine aktive Gestaltung der PMI gut verstanden werden müssen. So wird im Rahmen einer Studie die Bewahrung bzw. Auflösung der Beziehungsstrukturen des Zielunternehmens untersucht. Im Ergebnis zeigt sich z.B., dass insbesondere das Machtgleichgewicht zwischen Käufer und Verkäufer bei den Marktbeziehungen sowie die Beziehungsstrukturen und interpretativen Prozesse an den Schnittstellen zwischen beiden Unternehmen über Bewahrung oder Auflösung von Beziehungen des Zielunternehmens entscheiden.⁸²

Im Rahmen einer anderen Studie wurde die Rolle von sog. »Boundary Shakers« thematisiert: Sie sind wichtige aktive Triebkräfte der PMI, die ihr Wissen des organisationalen politischen Kontextes und die Motivation Anderer nutzen, um neue Netzwerke zu schaffen oder bestehenden Netzwerken einen neuen Sinn zu geben. Dabei wurde deutlich, dass sie in ihrem Tun besonders auf Aktivitäten im Hintergrund sowie auf symbolische Formen von Macht angewiesen sind.⁸³

Neben diesen personell-kulturellen Aspekten wurden in der Forschung aber auch anderen PMI-Gestaltungsfeldern Aufmerksamkeit geschenkt. Dazu zählen die Ressourcenallokation, Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) sowie die Neuproduktentwicklung.⁸⁴

Regulierung der Ressourcenallokation

Im Rahmen einer Untersuchung konnte gezeigt werden, dass Manager von integrierten Unternehmen in ihren Darstellungen des erwarteten Erfolgs übertreiben, um so mehr Ressourcen zu erhalten. Diese Übertreibungen verschlimmern sich noch bei einer Intensivierung der Integration und könnten somit die Allokationseffizienz des neuen Unter-

80 Vaara et al. 2005.

81 Piekkari et al. 2005.

82 Spedale et al. 2007.

83 Balogun et al. 2005.

84 Eine weitere Studie beschäftigt sich mit den Effekten von Fähigkeiten- und Technologietransfers: Ranft/Lord 2002.

nehmens gefährden. Deshalb gilt es Regeln zu schaffen, um das Verhalten der Manager durch organisationale Prozesse – wie z. B. rigide Kapitalbudgets, Job Rotation oder Zentralisierung – zu verbessern.⁸⁵

In einer anderen Studie konnte gezeigt werden, dass eine Neuverteilung der Ressourcen tendenziell zu einer Veräußerung von den Unternehmensteilen führt, denen die Ressourcen zugeführt wurden. Ebenfalls führt strategische Ähnlichkeit zu Veräußerungen beim akquirierten Unternehmen. Derartige Muster der Veräußerung zeigen, dass Akquisitionen ein Mittel der Rekonfiguration der Ressourcenstrukturen darstellen und Veräußerungen eine logische Konsequenz daraus sind.⁸⁶

Hinsichtlich der Implementierung von Synergiestrategien konnten zwei potentielle negative Effekte identifiziert werden: Erstens der Ansteckungseffekt. Dieser besagt, dass sich durch die Post Merger Ressourcenverteilung nicht nur positive, sondern auch negative Effekte ausbreiten können. Zweitens der Kapazitätseffekt. Dieser bezieht sich auf die unternehmensweite Nutzung limitierter Ressourcen; diese erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen die Synergien aufgrund der Kapazitätsgrenzen dieser Ressourcen nicht realisieren können.⁸⁷

Investitionen in F&E

Im Rahmen einer Untersuchung von Akquisitionen von inländischen durch ausländische Unternehmen in Frankreich konnte ein Anstieg der in- und externen F&E-Ausgaben im Zielunternehmen gezeigt werden. Von dieser Erhöhung profitiert sowohl die Entwicklung, als auch die Grundlagen- und angewandte Forschung. Akquisitionen schaffen dadurch Post Merger Effizienzgewinne und balancieren somit die Kosten der PMI und Marktmachteeffekte aus, was wiederum die Unternehmen antreibt, weiter in F&E-Aktivitäten zu investieren. Außerdem wurde gezeigt, dass Akquisitionen dazu genutzt werden, um spezifisches Wissen sowie andere Innovationssysteme kennenzulernen.⁸⁸

Einführung neuer Produkte

Zu Beginn einer PMI reduzieren die strukturellen Integrationsmaßnahmen die Fähigkeiten beider Unternehmen zur Lancierung neuer Produkte aufgrund der durch die koordinierenden Maßnahmen eingeschränkten Autonomie. Dies führt zu einem Koordination-Autonomie-Dilemma, das beim Management der PMI berücksichtigt werden sollte.⁸⁹

Nach dem Blick auf die Integrationsauswirkungen ist die Frage nach dem Erfolg der PMI naheliegend: Was sind die *Auswirkungen bestimmter Maßnahmen der inhaltlichen Integrationsgestaltung auf den Integrationserfolg* (B9). Folgende Erkenntnisse sind dabei besonders bemerkenswert:

Ressourcenkomplementarität

Besteht zwischen beiden Unternehmen eine gewisse Ressourcenkomplementarität, so steigert diese das Wertpotential einer Akquisitionen. Dessen Realisierung ist aber abhängig

85 Ozbas 2005.

86 Capron et al. 2001.

87 Shaver 2006.

88 Bertrand 2009.

89 Puranam et al. 2006.

von den Fähigkeiten des Unternehmens, produktive Ressourcen überhaupt zu entdecken und deren Kombination durchzuführen.⁹⁰

Performance

Die marktbezogene Performance nach einem Merger hat einen deutlich stärkeren Einfluss auf die finanzielle Performance als Kosteneinsparungen. Eine tiefe Integration ist zwar förderlich in Bezug auf Kosteneinsparungen, wirkt sich aber nachteilig auf die marktbedingte Performance aus.⁹¹

Gerechtigkeit

Verfahrensgerechtigkeit führt zur Verbesserung der Marktposition nach der PMI, während Informationsgerechtigkeit essentiell zu Marktpositionsverbesserungen und finanziellen Gewinnen während und nach der PMI beiträgt.⁹²

Bei der Erforschung des Erfolgs fanden eine ganze Reihe von inhaltlichen Gestaltungsfeldern im Rahmen der PMI besondere Beachtung. Einige ausgewählte Ergebnisse werden im Folgenden kurz aufgezählt:

Integrationstiefe

Die marktbezogene Performance nach einem Merger hat einen deutlich stärkeren Einfluss auf die finanzielle Performance als Kosteneinsparungen. Eine tiefe Integration ist zwar förderlich in Bezug auf derartige Kosteneinsparungen, sie wirkt sich aber nachteilig auf die marktbedingte Performance aus.⁹³

Produktsortiment und Preispolitik

In der PMI werden Produkte, die in naher Konkurrenz zueinander stehen, meist aussondert. Dies schwächt einerseits – aufgrund des reduzierten Angebots – die Konsumentenwohlfahrt ab, erlaubt dem Unternehmen aber andererseits höhere Kostensynergien aus dem Merger zu realisieren.⁹⁴

Eine unternehmensinterne Preiskonkurrenz ähnlicher Produktlinien aus einem Merger kann jedoch durchaus sinnvoll sein, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind.⁹⁵

Kultur

In der Integrationsgestaltung können Aktivitäten, die auf die kulturelle Integration abzielen, ein wichtiger Erklärungsfaktor für den Erfolg sind.⁹⁶

Anreizmechanismen

Anreizsysteme sind ein wichtiger Parameter für den Erfolg einer Akquisition;⁹⁷ CEO-Aktienbeteiligungen wirken negativ auf die Post Merger Performance⁹⁸; Einheitliche Entlohnungsanreize sind nicht gänzlich hinreichend, um heterogene Gruppen zu einer

90 Wiklund/Shepherd 2009.

91 Homburg/Bucerius 2005.

92 Ellis et al. 2009.

93 Homburg/Bucerius 2005.

94 Gandhi et al. 2008.

95 Wickelgren 2005.

96 Teerikangas/Very 2006.

97 Kretschmer/Puranam 2008.

98 Boubakri et al. 2008.

konstruktiven Kooperation zu bewegen. So hat eine Veränderung der Teamzusammensetzungen den gleichen Einfluss auf den Post Merger Erfolg wie die Vereinheitlichung der Anreizsysteme.⁹⁹

Austausch von Managern

Der Austausch von Managern bei dem akquirierten Unternehmen beeinflusst die Performance negativ.¹⁰⁰ Die Rolle, die die Manager des akquirierten Unternehmens einnehmen, hat Einfluss auf die Lösung des Implementierungsdilemmas: Einerseits schaffen sie Wert durch die Integration in Bezug auf zu erfüllende Erwartungen und andererseits durch »Glückstreffer«.¹⁰¹

Wissenschaftler in der F&E

Am disruptivsten ist die PMI in F&E-Abteilungen für die Wissenschaftler, die am meisten von ihrem sozialen Status und der Zentralität ihrer Stellung eingebüßt haben, was in der Folge zu einem gravierenden Produktivitätsabfall führen kann.¹⁰²

Einsatz von Expatriaten für den Wissenstransfer innerhalb des Konzerns

Im Rahmen von PMI können Expatriaten für den Wissenstransfer innerhalb des Konzerns eingesetzt werden. Nur wenn die Expatriaten sehr zweckgebunden entsendet werden, können sie eine effektive Brücke zur Lösung der Probleme, die sich in einer PMI ergeben, schlagen.¹⁰³

Investitionen in Produktionsanlagen

Unternehmen, die in der PMI eine signifikante Summe in die Modernisierung ihrer Produktion investieren, erreichen eine höhere Produktivität, und dies in einem größeren Ausmaß, als über eine Erhöhung der Patente oder der F&E-Intensität. Investitionen in IT und digitale Steuerungssysteme führen zu besonders bemerkenswerten Produktivitätssteigerungen.¹⁰⁴

Es ist naheliegend, dass die Wahl der inhaltlichen Gestaltungsmaßnahmen auch einen Einfluss auf die *zeitliche Integrationsgestaltung* hat (B12).

Rekonfigurationsmaßnahmen

So beschäftigten sich Forscher z.B. in einer Studie mit der Frage, ob ein bestimmtes Attribut der Geschäftsfelder – ein intern aufgebautes oder akquiriertes strategisches Geschäftsfeld – einen Einfluss auf den Gang von *Rekonfigurationsmaßnahmen* in der PMI hat. Die Ergebnisse zeigten Unterschiede zwischen beidem auf: Akquirierte Geschäftsfelder werden früher rekonfiguriert, als selbst aufgebaute Geschäftsfelder. Dies wird mit der fehlenden Vertrautheit mit den Prozessen und Ressourcen des akquirierten Unternehmens verbunden sowie mit der Motivation der Käuferunternehmens, größeren Nutzen aus der Akquisition durch die Rekonfiguration zu gewinnen. Wenn Geschäftsfelder mit der Zeit mehrere Produktlinien managen müssen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass diese rekon-

99 Montmarquette et al. 2004.

100 Zollo/Singh 2004.

101 Graebner 2004.

102 Paruchuri et al. 2006.

103 Hebert et al. 2005.

104 Ghosal/Nair-Reichert 2009.

figuriert werden. Die Dauer bis zur Rekonfiguration ist kürzer bei Geschäftsfeldern mit Produktlinien, die zu Unternehmen mit einer größeren Erfahrung mit Rekonfigurationen gehören oder die erst kürzlich entstanden sind.¹⁰⁵

4.3 Einfluss der zeitlichen Integrationsgestaltung

Von der zeitlichen Ausgestaltung der PMI sind wiederum Effekte auf die *Integrationsauswirkungen* zu erwarten (B19):

Ungewissheit

So kann der Prozess der PMI zwischen den beteiligten Unternehmen eine Ungewissheit in Bezug auf die Auswirkungen der angestrebten Verflechtung erzeugen. Diese Ungewissheit kann durch das Setzen und Erreichen von zwei Zwischenzielen gemindert werden: (1) interne Reorganisation und (2) Marktexpansion. Dies betrifft auch Fragen zur jeweiligen Integrationstiefe und -geschwindigkeit sowie zur Fluktuation im Topmanagement und zum Marktfokus.¹⁰⁶

Kulturveränderung

M&A führt meist Wandel herbei, der die Führungskräfte direkt betrifft. Dabei bestimmt oftmals die Geschwindigkeit diesen Wandel und den *Erfolg einer Kulturveränderung*. Der Erfolg hängt von der Art und Weise ab, wie der PMI-Prozess geführt wird: (1) Ein inkrementeller Ansatz zeigt befriedigendere Ergebnisse für die involvierten Personen. (2) Die Führungskräfte müssen kompetent und geschult im Prozess der Transformation von Organisationen sein. (3) Sie müssen über Qualitäten wie Mitgefühl und Kommunikation verfügen sowie einem transparenten Wandelprozess bereitstellen.¹⁰⁷

Zu den direkten Auswirkungen der *zeitlichen Ausgestaltung auf den Integrationserfolg* (B14) ist relativ wenig bekannt:

Zwei-Phasen-Prozess

Im Rahmen einer Untersuchung wurde festgestellt, dass eine effektive PMI über einen Zwei-Phasen-Prozess erreicht werden kann: In einer ersten Phase werden lediglich die durch beide Unternehmen zu erledigenden Aufgaben koordiniert und integriert. Die Interaktion zwischen den Geschäftseinheiten beider Unternehmen ist limitiert; so kann die Integration bei den Mitarbeitern weitgehend reibungslos ablaufen, dies führt zu kultureller Konvergenz und gegenseitigem Respekt. In einer zweiten Phase werden die personellen Interaktionen zwischen den Mitarbeitern beider Unternehmen erhöht.¹⁰⁸

Restrukturierung

Eine organisationale Restrukturierung eines akquirierten Unternehmens gleich zu Beginn der PMI erscheint grundsätzlich suboptimal zu sein. Sie hat zur Folge, dass durch dieses M&A-bedingte Wachstum die Post Merger Performance des Unternehmens sinkt, was

105 Karim 2006.

106 Cording et al. 2008.

107 Kavanagh/Ashkanasy 2006.

108 Birkinshaw et al. 2000.

wiederum dazu führt, dass eine weitere organisationale Restrukturierung durchgeführt wird, um das synergetische Potential vollständig zu erschließen.¹⁰⁹

Geschwindigkeit

Die Komplexität von M&A erfordert eine hybride PMI mit simultanen kurz- und langfristigen Zielen sowie unterschiedliche Tempi über die verschiedenen Aktivitäten der Wertschöpfungskette.¹¹⁰

Vor- und Nachteile der Integrationsschnelligkeit hängen von der Größenordnung der in- und externen Verwandtschaft ab. Schnelligkeit ist am nützlichsten, wenn die Verwandtschaft der externen Kontexte gering ist, zur selben Zeit aber die der internen ausgeprägt ist. Im Kontrast dazu ist die Schnelligkeit nachteilig, wenn die interne Verwandtschaft gering ist, die externe aber ausgeprägt ist.¹¹¹

5 Integrationsauswirkungen und -erfolg

Neben den zuvor genannten Aspekten wurden in der PMI-Forschung auch Antworten auf die Frage, *wie und durch was die Integrationsauswirkungen den Erfolg der PMI beeinflussen* (B21), gesucht:

Diskurse

Im Rahmen einer Studie konnte gezeigt werden, dass die Verarbeitung von sozio-psychologischem Druck, der mit dem Erfolg oder Misserfolg einer PMI verbunden ist, spezifische diskursive Strategien aktiviert und zu einem (Re-)Framing des Erfolgs sowie zur Legitimierung von eigenen Handlungen und der (Re-)Konstruktion von Verantwortung führt. Dabei wurden – ähnlich zu Vaara/Tienari (2002) – vier Arten des Diskurses identifiziert: rationalistisch, kulturell, rollen-gebunden, individualistisch. Diese werden von den Beteiligten und Betroffenen einer PMI verwendet, um die eigenen Erfahrungen darzulegen.¹¹²

Auswirkungen auf die Mitarbeiter

Ein missratenes Management der individuellen Folgen eines Unternehmenszusammenschlusses führt meist auch zu einem Misserfolg der gesamten PMI. Die Realisierung der erwünschten Effekte des Mergers in Bezug auf Technologietransfer, Wissensteilung und unternehmensweites Wachstum werden dadurch obsolet. Gezielte Interventionen – z. B. im Falle einer Arbeitsplatzentfremdung – können jedoch helfen, den Erfolg einer PMI zu fördern.¹¹³

Einstellungen zur Transaktion

Ein Merger hat meist wesentlichen Einfluss auf das Befinden und die Gefühle der Führungskräfte. Oft sind sie nicht mehr in der Lage ihre Arbeit »normal« auszuführen. Ma-

109 Barkema/Schijven 2008.

110 Schweizer 2005.

111 Homburg/Bucerius 2006.

112 Vaara 2002.

113 Brannen/Peterson 2009.

nagern empfinden ihre Rolle in der Fusion oft als eine Art Faust'schen Vertrag, bei dem sie ihre Seelen dem organisationalen Teufel verkauft haben und nun die Kosten dafür zu tragen haben.¹¹⁴

Quellen des Erfolgs

M&A resultieren in einer Aufwertung des kombinierten Werts der bietenden und übernommenen Aktien. Die geschätzten Wertgewinne von Bank-Mergern kommen aus der Gelegenheit, die Kosten durch die Eliminierung von überschneidenden Aktivitäten und konsolidierten Back-Office-Aktivitäten zu senken.¹¹⁵

6 Zusammenfassende Betrachtung

Nach der Darstellung ausgewählter Beobachtungen und Erkenntnisse zum Wissenstand zur PMI bleibt die Frage nach der Ausrichtung zukünftiger PMI-Forschung.

Der vorliegenden Gesamtüberblick zeigt Folgendes: Auf der einen Seite hat das Wissen zum Thema PMI über die zurückliegenden zehn Jahre seit der Jahrtausendwende signifikant zugenommen. So entfallen auf die zweite Hälfte des für diesen Beitrag gewählten Betrachtungszeitraum (2005 bis 2009) über 60 Beiträge.

Generell strebt PMI-Forschung – wie es typisch für die Forschung zum Strategischen Management ist – vornehmlich danach, Licht auf die Gründe von Performanceunterschieden zu werfen. In erheblichem Umfang wird dabei mittels der Integrationsauswirkungen auf »Vorsteuergrößen« des Erfolgs zurückgegriffen, da ein direkter Bezug zum Erfolg zu Scheinkorrelationen führen könnte.

Bei einer gesamthaften Betrachtung fällt auch auf, dass bestimmte Themen immer wieder auftauchen (z. B. »Gerechtigkeit«). Dies ist oft Ausdruck von »Modeströmungen« in bestimmten Forschungsgebieten, wenn ein neues Konstrukt entwickelt wurde, das dann in verschiedenen Anwendungsgebieten zum Einsatz gebracht wird.

Forschungsmethodisch fällt auf, dass es schwierig ist aufgrund der Subtilität der Thematik ihr mittels quantitativer Verfahren genügend nahe zu kommen. Es ist deshalb wichtig, dass auch zukünftig beide Wege gegangen werden. Es wäre deshalb auch wünschenswert, dass mehr Arbeiten in enger Zusammenarbeit mit in M&A involvierten Unternehmen durchgeführt werden.

Auf der anderen Seite bietet das betrachtete Forschungsfeld nach wie vor umfassende Forschungsmöglichkeiten. So wurden bislang nur wenige Beziehungen aus dem Bezugsrahmen (vgl. Abb. C-II-1) intensiv erforscht (B18, B2, B20, B9). Und selbst bei diesen Beziehungen wurden noch lange nicht alle relevanten Fragen untersucht.

Ferner beschäftigte sich mit sieben der aufgezeigten Beziehungen (B1, B3, B8, B11, B13, B15 und B17) keiner der ausgewählten Beiträge. Dabei könnte Wissen zu folgenden Fragen durchaus von Interesse sein: Inwieweit prägt der Kontext die Bedingungen der PMI (B1)? Oder welchen Einfluss hat er auf die Ziele und das Konzept (B3) bzw. die zeitliche Gestaltung (B11) einer PMI? Gibt es Unterschiede zwischen börsennotierten Gesellschaften

114 Ford/Harding 2003.

115 Houston et al. 2001.

ten und nichtbörsennotierten Unternehmen (B3)? Oder inwieweit beeinflussen die Ziele die inhaltliche und zeitliche Gestaltung der PMI (B8 und B13)?

Überhaupt gibt es wenig Wissen zur Prozessgestaltung. Dazu zählen z. B. auch die Rückkopplung aus einer bereits laufenden PMI, die über die Integrationsbedingungen die Reaktionen hinsichtlich der zeitlichen Gestaltung prägen (B15).

Mit der Frage nach der Bedeutung von M&A-Erfahrung für den Erfolg einer Transaktion entsteht zudem eine zur Einzeltransaktion zusätzliche Betrachtungsebene: die Akquisitionsserie.

Einem Review sind natürlich auch immer klare Grenzen gesetzt: Erstens ist die Auswahl der Quellfachzeitschriften einschränkend. Sicher wurden auch wertvolle Beiträge außerhalb der analysierten Fachzeitschriften publiziert. Zweitens liefert der zugrundegelegte Bezugsrahmen nur ein äußerst grobes und vereinfachendes Modell der Realität. Drittens ist die vorgenommene Zuordnung der Beiträge keineswegs so eindeutig, wie es erscheinen mag. Und natürlich dürfen – wie bereits angesprochen – die dargestellten Erkenntnisse nicht als »Beweise« verstanden werden; selbst dann nicht, wenn sie sich als statistisch signifikant gezeigt haben. Mit ihnen sind jedoch interessante Thesen verbunden, die sowohl Wissenschaftler als auch Führungskräfte zu einem kritischeren und differenzierteren Denken zu Fragen der PMI anregen können.

Trotz all dieser Einschränkungen kann jedoch angenommen werden, dass auf Basis der ausgewählten Quellen und ihrer Verortung im Bezugsrahmen ein sinnvolles Ordnungsmuster erkennbar wurde, das uns einen groben Überblick über den Erkenntnisstand zur PMI erlaubt.

Literatur

(Zur Kennzeichnung der Quellen mit * vgl. Fußnote 10)

- *Aguilera, R. V./Dencker, J. C. (2004): The Role of Human Resource Management in Cross-Border Mergers and Acquisitions. In: *International Journal of Human Resource Management*, 15. Jg., Nr. 8, 2004, S. 1355-1370.
- *Ahuja, G./Katila, R. (2001): Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study. In: *Strategic Management Journal*, 22. Jg., Nr. 3, 2001, S. 197-220.
- *Amiot, C. E./Terry, D. J./Jimmieson, N. L./Callan, V. J. (2006): A Longitudinal Investigation of Coping Processes During a Merger: Implications for Job Satisfaction and Organizational Identification. In: *Journal of Management*, 32. Jg., Nr. 4, 2006, S. 552-574.
- *Balogun, J./Gleadle, P./Hailey, V. H./Willmott, H. (2005): Managing Change across Boundaries: Boundary-Shaking Practices. In: *British Journal of Management*, 16. Jg., Nr. 4, 2005, S. 261-278.
- *Barkema, H. G./Schijven, M. (2008): Toward Unlocking the Full Potential of Acquisitions: The Role of Organizational Restructuring. In: *Academy of Management Journal*, 51. Jg., Nr. 4, 2008, S. 696-722.
- *Bartels, J./Douwes, R./De Jong, M./Pruyn, A. (2006): Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification with the New Organization. In: *British Journal of Management*, 17. Jg., 2006, S. S49-S67.
- *Bertrand, O. (2009): Effects of Foreign Acquisitions on R&D Activity: Evidence from Firm-Level Data for France. In: *Research Policy*, 38. Jg., Nr. 6, 2009, S. 1021-1031.
- *Bijlsma-Frankema, K. (2004): Dilemmas of Managerial Control in Post-Acquisition Processes. In: *Journal of Managerial Psychology*, 19. Jg., Nr. 3, 2004, S. 252-268.
- *Birkinshaw, J./Bresman, H./Häkanson, L. (2000): Managing the Post-Acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation. In: *Journal of Management Studies*, 37. Jg., Nr. 3, 2000, S. 395-425.
- *Bjorkman, I./Stahl, G. K./Vaara, E. (2007): Cultural Differences and Capability Transfer in Cross-Border Acquisitions: The Mediating Roles of Capability Complementarity, Absorptive Capacity, and Social Integration. In: *Journal of International Business Studies*, 38. Jg., Nr. 4, 2007, S. 658-672.

- *Boubakri, N./Dionne, G./Triki, T. (2008): Consolidation and Value Creation in the Insurance Industry: The Role of Governance. In: *Journal of Banking & Finance*, 32. Jg., Nr. 1, 2008, S. 56-68.
- *Brannen, M. Y./Peterson, M. F. (2009): Merging without Alienating: Interventions Promoting Cross-Cultural Organizational Integration and Their Limitations. In: *Journal of International Business Studies*, 40. Jg., Nr. 3, 2009, S. 468-489.
- *Brock, D. M. (2005): Multinational Acquisition Integration: The Role of National Culture in Creating Synergies. In: *International Business Review*, 14. Jg., Nr. 3, 2005, S. 269-288.
- Buono, A. (2005): Mergers and Acquisitions: Managing Culture and Human Resources. *Administrative Science Quarterly*, 50. Jg., Nr. 4, S. 647-650.
- *Bugeja, M./Rosa, R. D./Lee, A. (2009): The Impact of Director Reputation and Performance on the Turnover and Board Seats of Target Firm Directors. In: *Journal of Business Finance & Accounting*, 36. Jg., Nr. 1-2, 2009, S. 185-209.
- *Burgelman, R. A./McKinney, W. (2006): Managing the Strategic Dynamics of Acquisition Integration: Lessons from HP and Compaq. In: *California Management Review*, 48. Jg., Nr. 3, 2006, S. 6-27.
- *Capron, L./Guillen, M. (2009): National Corporate Governance Institutions and Post-Acquisition Target Reorganization. In: *Strategic Management Journal*, 30. Jg., Nr. 8, 2009, S. 803-833.
- *Capron, L./Mitchell, W./Swaminathan, A. (2001): Asset Divestiture Following Horizontal Acquisitions: A Dynamic View. In: *Strategic Management Journal*, 22. Jg., Nr. 9, 2001, S. 817-844.
- *Casciaro, T./Piskorski, M. J. (2005): Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint, Absorption: A Close Look at Resource Dependence Theory. In: *Administrative Science Quarterly*, 50. Jg., Nr. 2, 2005, S. 167-199.
- *Cassiman, B./Colombo, M. G./Garrone, P./Veugelers, R. (2005): The Impact of M&a on the R&D Process – an Empirical Analysis of the Role of Technological- and Market-Relatedness. In: *Research Policy*, 34. Jg., Nr. 2, 2005, S. 195-220.
- *Child, J./Faulkner, D./Pitkethly, R. (2000): Foreign Direct Investment in the UK 1985-1994: The Impact on Domestic Management Practice. In: *Journal of Management Studies*, 37. Jg., Nr. 1, 2000, S. 141-166.
- *Choi, J. P. (2008): Mergers with Bundling in Complementary Markets. In: *Journal of Industrial Economics*, 56. Jg., Nr. 3, 2008, S. 553-577.
- *Citera, M./Stuhlmacher, A. F. (2001): A Policy-Modeling Approach to Examining Fairness Judgments in Organizational Acquisitions. In: *Journal of Behavioral Decision Making*, 14. Jg., Nr. 4, 2001, S. 309-327.
- *Cloudt, M./Hagedoorn, J./Van Kranenburg, H. (2006): Mergers and Acquisitions: Their Effect on the Innovative Performance of Companies in High-Tech Industries. In: *Research Policy*, 35. Jg., Nr. 5, 2006, S. 642-654.
- *Cooke, F. L. (2006): Acquisitions of Chinese State-Owned Enterprises by Multinational Corporations: Driving Forces, Barriers and Implications for HRM. In: *British Journal of Management*, 17. Jg., 2006, S. 105-121.
- *Cording, M./Christmann, P./King, D. R. (2008): Reducing Causal Ambiguity in Acquisition Integration: Intermediate Goals as Mediators of Integration Decisions and Acquisition Performance. In: *Academy of Management Journal*, 51. Jg., Nr. 4, 2008, S. 744-767.
- *Cummins, J. D./Xie, X. Y. (2008): Mergers and Acquisitions in the U.S. Property-Liability Insurance Industry: Productivity and Efficiency Effects. In: *Journal of Banking & Finance*, 32. Jg., Nr. 1, 2008, S. 30-55.
- *Ellis, K. M./Reus, T. H./Lamont, B. T. (2009): The Effects of Procedural and Informational Justice in the Integration of Related Acquisitions. In: *Strategic Management Journal*, 30. Jg., Nr. 2, 2009, S. 137-161.
- *Empson, L. (2001): Fear of Exploitation and Fear of Contamination: Impediments to Knowledge Transfer in Mergers between Professional Service Firms. In: *Human Relations*, 54. Jg., Nr. 7, 2001, S. 839-862.
- *Empson, L. (2004): Organizational Identity Change: Managerial Regulation and Member Identification in an Accounting Firm Acquisition. In: *Accounting Organizations and Society*, 29. Jg., Nr. 8, 2004, S. 759-781.
- *Focarelli, D./Panetta, F. (2003): Are Mergers Beneficial to Consumers? Evidence from the Market for Bank Deposits. In: *American Economic Review*, 93. Jg., Nr. 4, 2003, S. 1152-1172.
- *Ford, J./Harding, N. (2003): Invoking Satan or the Ethics of the Employment Contract. In: *Journal of Management Studies*, 40. Jg., Nr. 5, 2003, S. 1131-1150.
- *Fugate, M./Kinicki, A. J./Scheck, C. L. (2002): Coping with an Organizational Merger over Four Stages. In: *Personnel Psychology*, 55. Jg., Nr. 4, 2002, S. 905-928.
- *Gandhi, A./Froeb, L./Tschantz, S./Werden, G. J. (2008): Post-Merger Product Repositioning. In: *Journal of Industrial Economics*, 56. Jg., Nr. 1, 2008, S. 49-67.
- Gerds, J. (2000). *Post Merger Integration Post Merger Integration – eine empirische Untersuchung zum Integrationsmanagement.*, Dt. Universitäts-Verlag., Wiesbaden 2000.
- *Ghosal, V./Nair-Reichert, U. (2009): Investments in Modernization, Innovation and Gains in Productivity: Evidence from Firms in the Global Paper Industry. In: *Research Policy*, 38. Jg., Nr. 3, 2009, S. 536-547.
- *Graebner, M. E. (2004): Momentum and Serendipity: How Acquired Leaders Create Value in the Integration of Technology Firms. In: *Strategic Management Journal*, 25. Jg., Nr. 8-9, 2004, S. 751-777.
- *Grimpe, C. (2007): Successful Product Development after Firm Acquisitions: The Role of Research and Development. In: *Journal of Product Innovation Management*, 24. Jg., Nr. 6, 2007, S. 614-628.

- *Hartzell, J. C./Ofek, E./Yermack, D. (2004): What's in It for Me? Ceos Whose Firms Are Acquired. In: *Review of Financial Studies*, 17. Jg., Nr. 1, 2004, S. 37-61.
- *Hastings, J. S./Gilbert, R. J. (2005): Market Power, Vertical Integration and the Wholesale Price of Gasoline. In: *Journal of Industrial Economics*, 53. Jg., Nr. 4, 2005, S. 469-492.
- *Hebert, L./Very, P./Beamish, P. W. (2005): Expatriation as a Bridge over Troubled Water: A Knowledge-Based Perspective Applied to Cross-Border Acquisitions. In: *Organization Studies*, 26. Jg., Nr. 10, 2005, S. 1455-1476.
- *Hellgren, B./Lowstedt, J./Puttonen, L./Tienari, J./Vaara, E./Werr, A. (2002): How Issues Become (Re) Constructed in the Media: Discursive Practices in the Astrazeneca Merger. In: *British Journal of Management*, 13. Jg., Nr. 2, 2002, S. 123-140.
- *Hogg, M. A./Terry, D. J. (2000): Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. In: *Academy of Management Review*, 25. Jg., Nr. 1, 2000, S. 121-140.
- *Homburg, F./Rost, K./Osterloh, M. (2009): Do Synergies Exist in Related Acquisitions? A Meta-Analysis of Acquisition Studies. In: *Review of Managerial Science*, 3. Jg., Nr. 2, 2009, S. 75-116.
- *Homburg, C./Bucorius, M. (2005): A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Postmerger Performance. In: *Journal of Marketing*, 69. Jg., Nr. 1, 2005, S. 95-113.
- *Homburg, C./Bucorius, M. (2006): Is Speed of Integration Really a Success Factor of Mergers and Acquisitions? An Analysis of the Role of Internal and External Relatedness. In: *Strategic Management Journal*, 27. Jg., Nr. 4, 2006, S. 347-367.
- *Houston, J. F./James, C. M./Ryngaert, M. D. (2001): Where Do Merger Gains Come From? Bank Mergers from the Perspective of Insiders and Outsiders. In: *Journal of Financial Economics*, 60. Jg., Nr. 2-3, 2001, S. 285-331.
- *Kapoor, R./Lim, K. (2007): The Impact of Acquisitions on the Productivity of Inventors at Semiconductor Firms: A Synthesis of Knowledge-Based and Incentive-Based Perspectives. In: *Academy of Management Journal*, 50. Jg., Nr. 5, 2007, S. 1133-1155.
- *Karim, S. (2006): Modularity in Organizational Structure: The Reconfiguration of Internally Developed and Acquired Business Units. In: *Strategic Management Journal*, 27. Jg., Nr. 9, 2006, S. 799-823.
- *Karim, S./Mitchell, W. (2000): Path-Dependent and Path-Breaking Change: Reconfiguring Business Resources Following Acquisitions in the U.S. Medical Sector, 1978-1995. In: *Strategic Management Journal*, 21. Jg., Nr. 10-11, 2000, S. 1061-1081.
- *Kavanagh, M. H./Ashkanasy, N. M. (2006): The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change During a Merger. In: *British Journal of Management*, 17. Jg., 2006, S. S81-S103.
- *Kim, J. Y./Finkelstein, S. (2009): The Effects of Strategic and Market Complementarity on Acquisition Performance: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industry, 1989-2001. In: *Strategic Management Journal*, 30. Jg., Nr. 6, 2009, S. 617-646.
- *King, D. R./Dalton, D. R./Daily, C. M./Covin, J. G. (2004): Meta-Analyses of Post-Acquisition Performance: Indications of Unidentified Moderators. In: *Strategic Management Journal*, 25. Jg., Nr. 2, 2004, S. 187-200.
- *King, D. R./Slotegraaf, R. J./Kesner, I. (2008): Performance Implications of Firm Resource Interactions in the Acquisition of R&D-Intensive Firms. In: *Organization Science*, 19. Jg., Nr. 2, 2008, S. 327-340.
- *Klendauer, R./Deller, J. (2009): Organizational Justice and Managerial Commitment in Corporate Mergers. In: *Journal of Managerial Psychology*, 24. Jg., Nr. 1-2, 2009, S. 29-45.
- *Kretschmer, T./Puranam, P. (2008): Integration through Incentives within Differentiated Organizations. In: *Organization Science*, 19. Jg., Nr. 6, 2008, S. 860-875.
- *Krishnan, R. A./Joshi, S./Krishnan, H. (2004): The Influence of Mergers on Firms' Product-Mix Strategies. In: *Strategic Management Journal*, 25. Jg., Nr. 6, 2004, S. 587-611.
- *Krug, J. A./Hegarty, W. H. (2001): Predicting Who Stays and Leaves after an Acquisition: A Study of Top Managers in Multinational Firms. In: *Strategic Management Journal*, 22. Jg., Nr. 2, 2001, S. 185-196.
- *Krug, J. A./Nigh, D. (2001): Executive Perceptions in Foreign and Domestic Acquisitions: An Analysis of Foreign Ownership and Its Effect on Executive Fate. In: *Journal of World Business*, 36. Jg., Nr. 1, 2001, S. 85-105.
- *Larsson, R./Lubatkin, M. (2001): Achieving Acculturation in Mergers and Acquisitions: An International Case Survey. In: *Human Relations*, 54. Jg., Nr. 12, 2001, S. 1573-1607.
- *Leland, H. E. (2007): Financial Synergies and the Optimal Scope of the Firm: Implications for Mergers, Spinoffs, and Structured Finance. In: *Journal of Finance*, 62. Jg., Nr. 2, 2007, S. 765-807.
- *Liu, C. Z. (2007): An Executive's Note: Lenovo: An Example of Globalization of Chinese Enterprises. In: *Journal of International Business Studies*, 38. Jg., Nr. 4, 2007, S. 573-577.
- *Lubatkin, M./Schulze, W. S./Mainkar, A./Cotterill, R. W. (2001): Ecological Investigation of Firm Effects in Horizontal Mergers. In: *Strategic Management Journal*, 22. Jg., Nr. 4, 2001, S. 335-357.
- *Lusch, R. F./O'Brien, M./Sindhav, B. (2003): The Critical Role of Trust in Obtaining Retailer Support for a Supplier's Strategic Organizational Change. In: *Journal of Retailing*, 79. Jg., Nr. 4, 2003, S. 249-258.
- *Maguire, S./Phillips, N. (2008): >Citibankers< at Citigroup: A Study of the Loss of Institutional Trust after a Merger. In: *Journal of Management Studies*, 45. Jg., Nr. 2, 2008, S. 372-401.

- *Meyer, C. B. (2001): Allocation Processes in Mergers and Acquisitions: An Organizational Justice Perspective. In: *British Journal of Management*, 12. Jg., Nr. 1, 2001, S. 47-66.
- *Meyer, C. B./Altenborg, E. (2007): The Disintegrating Effects of Equality: A Study of a Failed International Merger. In: *British Journal of Management*, 18. Jg., Nr. 3, 2007, S. 257-271.
- *Meyer, C. B./Altenborg, E. (2008): Incompatible Strategies in International Mergers: The Failed Merger between Telia and Telenor. In: *Journal of International Business Studies*, 39. Jg., Nr. 3, 2008, S. 508-525.
- *Meyer, K. E./Lieb-Doczy, E. (2003): Post-Acquisition Restructuring as Evolutionary Process. In: *Journal of Management Studies*, 40. Jg., Nr. 2, 2003, S. 459-482.
- *Montmarquette, C./Rulliere, J. L./Villeva, M. C./Zeiliger, R. (2004): Redesigning Teams and Incentives in a Merger: An Experiment with Managers and Students. In: *Management Science*, 50. Jg., Nr. 10, 2004, S. 1379-1389.
- *Nadolska, A./Barkema, H. G. (2007): Learning to Internationalise: The Pace and Success of Foreign Acquisitions. In: *Journal of International Business Studies*, 38. Jg., Nr. 7, 2007, S. 1170-1186.
- *Ozbas, O. (2005): Integration, Organizational Processes, and Allocation of Resources. In: *Journal of Financial Economics*, 75. Jg., Nr. 1, 2005, S. 201-242.
- *Panchal, S./Cartwright, S. (2001): Group Differences in Post-Merger Stress. In: *Journal of Managerial Psychology*, 16. Jg., Nr. 6, 2001, S. 424-433.
- *Paruchuri, S./Nerkar, A./Hambrick, D. C. (2006): Acquisition Integration and Productivity Losses in the Technical Core: Disruption of Inventors in Acquired Companies. In: *Organization Science*, 17. Jg., Nr. 5, 2006, S. 545-562.
- *Piekkari, R./Vaara, E./Tienari, J./Santti, R. (2005): Integration or Disintegration? Human Resource Implications of a Common Corporate Language Decision in a Cross-Border Merger. In: *International Journal of Human Resource Management*, 16. Jg., Nr. 3, 2005, S. 330-344.
- *Puranam, P./Singh, H./Chaudhuri, S. (2009): Integrating Acquired Capabilities: When Structural Integration Is (Un)Necessary. In: *Organization Science*, 20. Jg., Nr. 2, 2009, S. 313-328.
- *Puranam, P./Singh, H./Zollo, M. (2006): Organizing for Innovation: Managing the Coordination-Autonomy Dilemma in Technology Acquisitions. In: *Academy of Management Journal*, 49. Jg., Nr. 2, 2006, S. 263-280.
- *Puranam, P./Srikanth, K. (2007): What They Know Vs. What They Do: How Acquirers Leverage Technology Acquisitions. In: *Strategic Management Journal*, 28. Jg., Nr. 8, 2007, S. 805-825.
- *Ranft, A. L./Lord, M. D. (2002): Acquiring New Technologies and Capabilities: A Grounded Model of Acquisition Implementation. In: *Organization Science*, 13. Jg., Nr. 4, 2002, S. 420-441.
- *Riad, S. (2005): The Power of 'Organizational Culture' as a Discursive Formation in Merger Integration. In: *Organization Studies*, 26. Jg., Nr. 10, 2005, S. 1529-1554.
- *Risberg, A. (2001): Employee Experiences of Acquisition Processes. In: *Journal of World Business*, 36. Jg., Nr. 1, 2001, S. 58-84.
- *Saxton, T./Dollinger, M. (2004): Target Reputation and Appropriability: Picking and Deploying Resources in Acquisitions. In: *Journal of Management*, 30. Jg., Nr. 1, 2004, S. 123-147.
- *Scheck, C. L./Kinicki, A. J. (2000): Identifying the Antecedents of Coping with an Organizational Acquisition: A Structural Assessment. In: *Journal of Organizational Behavior*, 21. Jg., Nr. 6, 2000, S. 627-648.
- *Schweiger, D. M./Goulet, P. K. (2005): Facilitating Acquisition Integration through Deep-Level Cultural Learning Interventions: A Longitudinal Field Experiment. In: *Organization Studies*, 26. Jg., Nr. 10, 2005, S. 1477-1499.
- *Schweizer, L. (2005): Organizational Integration of Acquired Biotechnology Companies into Pharmaceutical Companies: The Need for a Hybrid Approach. In: *Academy of Management Journal*, 48. Jg., Nr. 6, 2005, S. 1051-1074.
- *Searle, R. H./Ball, K. S. (2004): The Development of Trust and Distrust in a Merger. In: *Journal of Managerial Psychology*, 19. Jg., Nr. 7, 2004, S. 708-721.
- *Shaver, J. M. (2006): A Paradox of Synergy: Contagion and Capacity Effects in Mergers and Acquisitions. In: *Academy of Management Review*, 31. Jg., Nr. 4, 2006, S. 962-976.
- *Shaver, J. M./Mezias, J. M. (2009): Diseconomies of Managing in Acquisitions: Evidence from Civil Lawsuits. In: *Organization Science*, 20. Jg., Nr. 1, 2009, S. 206-222.
- *Slangen, A. H. L. (2006): National Cultural Distance and Initial Foreign Acquisition Performance: The Moderating Effect of Integration. In: *Journal of World Business*, 41. Jg., Nr. 2, 2006, S. 161-170.
- *Slangen, A. H. L./Hennart, J. F. (2008): Do Foreign Greenfields Outperform Foreign Acquisitions or Vice Versa? An Institutional Perspective. In: *Journal of Management Studies*, 45. Jg., Nr. 7, 2008, S. 1301-1328.
- *Spedale, S./Van Den Bosch, F. A. J./Volberda, H. W. (2007): Preservation and Dissolution of the Target Firm's Embedded Ties in Acquisitions. In: *Organization Studies*, 28. Jg., Nr. 8, 2007, S. 1169-1196.
- *Stahl, G. K./Voigt, A. (2008): Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination. In: *Organization Science*, 19. Jg., Nr. 1, 2008, S. 160-176.
- *Sudarsanam, S./Mahate, A. A. (2006): Are Friendly Acquisitions Too Bad for Shareholders and Managers? Long-Term Value Creation and Top Management Turnover in Hostile and Friendly Acquirers. In: *British Journal of Management*, 17. Jg., 2006, S. 7-30.

- *Teerikangas, S./Very, P. (2006): The Culture-Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How. In: *British Journal of Management*, 17. Jg., 2006, S. 31-48.
- *Uhlenbruck, K. (2004): Developing Acquired Foreign Subsidiaries: The Experience of MNEs in Transition Economies. In: *Journal of International Business Studies*, 35. Jg., Nr. 2, 2004, S. 109-123.
- *Uhlenbruck, K./De Castro, J. O. (2000): Foreign Acquisitions in Central and Eastern Europe: Outcomes of Privatization in Transitional Economies. In: *Academy of Management Journal*, 43. Jg., Nr. 3, 2000, S. 381-402.
- *Ullrich, J./Wieseke, J./Van Dick, R. (2005): Continuity and Change in Mergers and Acquisitions: A Social Identity Case Study of a German Industrial Merger. In: *Journal of Management Studies*, 42. Jg., Nr. 8, 2005, S. 1549-1569.
- *Vaara, E. (2002): On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-Merger Integration. In: *Organization Studies*, 23. Jg., Nr. 2, 2002, S. 211-248.
- *Vaara, E. (2003): Post-Acquisition Integration as Sense-making: Glimpses of Ambiguity, Confusion, Hypocrisy, and Politicization. In: *Journal of Management Studies*, 40. Jg., Nr. 4, 2003, S. 859-894.
- *Vaara, E./Monin, P. (2010): A Recursive Perspective on Discursive Legitimation and Organizational Action in Mergers and Acquisitions. In: *Organization Science*, 21. Jg., Nr. 1, 2010, S. 3-22.
- *Vaara, E./Tienari, J. (2002): Justification, Legitimization and Naturalization of Mergers and Acquisitions: A Critical Discourse Analysis of Media Texts. In: *Organization*, 9. Jg., Nr. 2, 2002, S. 275-304.
- *Vaara, E./Tienari, J./Piekkari, R./Santti, R. (2005): Language and the Circuits of Power in a Merging Multinational Corporation. In: *Journal of Management Studies*, 42. Jg., Nr. 3, 2005, S. 595-623.
- *Vaara, E./Tienari, J./Santti, R. (2003): The International Match: Metaphors as Vehicles of Social Identity-Building in Cross-Border Mergers. In: *Human Relations*, 56. Jg., Nr. 4, 2003, S. 419-451.
- *Van Dick, R./Ullrich, J./Tissington, P. A. (2006): Working under a Black Cloud: How to Sustain Organizational Identification after a Merger. In: *British Journal of Management*, 17. Jg., 2006, S. 69-79.
- *Very, P./Schweiger, D. M. (2001): The Acquisition Process as a Learning Process: Evidence from a Study of Critical Problems and Solutions in Domestic and Cross-Border Deals. In: *Journal of World Business*, 36. Jg., Nr. 1, 2001, S. 11-31.
- *Weber, R. A./Camerer, C. F. (2003): Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach. In: *Management Science*, 49. Jg., Nr. 4, 2003, S. 400-415.
- *Webster, J./Watson, R. T. (2002): Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. In: *MIS Quarterly*, 26. Jg., Nr. 2, 2002, S. XIII-XIII.
- *Wickelgren, A. L. (2005): Managerial Incentives and the Price Effects of Mergers. In: *Journal of Industrial Economics*, 53. Jg., Nr. 3, 2005, S. 327-353.
- *Wiklund, J./Shepherd, D. A. (2009): The Effectiveness of Alliances and Acquisitions: The Role of Resource Combination Activities. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33. Jg., Nr. 1, 2009, S. 193-212.
- *Yoo, Y. J./Lyytinen, K./Heo, D. (2007): Closing the Gap: Towards a Process Model of Post-Merger Knowledge Sharing. In: *Information Systems Journal*, 17. Jg., Nr. 4, 2007, S. 321-347.
- *Yu, J. S./Engleman, R. M./Van De Ven, A. H. (2005): The Integration Journey: An Attention-Based View of the Merger and Acquisition Integration Process. In: *Organization Studies*, 26. Jg., Nr. 10, 2005, S. 1501-1528.
- *Zollo, M./Singh, H. (2004): Deliberate Learning in Corporate Acquisitions: Post-Acquisition Strategies and Integration Capability in U.S. Bank Mergers. In: *Strategic Management Journal*, 25. Jg., Nr. 13, 2004, S. 1233-1256.



Die ethische Komponente bei Fusionen und Kooperationen in der Mergerphase



Inhaltsübersicht

- 1. Ethische Dilemmata bei Fusionen und Übernahmen als gesamtgesellschaftliches Problem**
- 2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen**
- 3. Empirische Untersuchung zur Rolle der Ethik bei Fusionen und Übernahmen**



Die ethische Komponente bei Fusionen und Kooperationen in der Mergerphase

- Fusionen, Akquisitionen, Übernahmen, Kooperationen sind heute auch in der Sozialwirtschaft an der Tagesordnung.
- Diese Transaktionen werfen ethische Fragen auf.



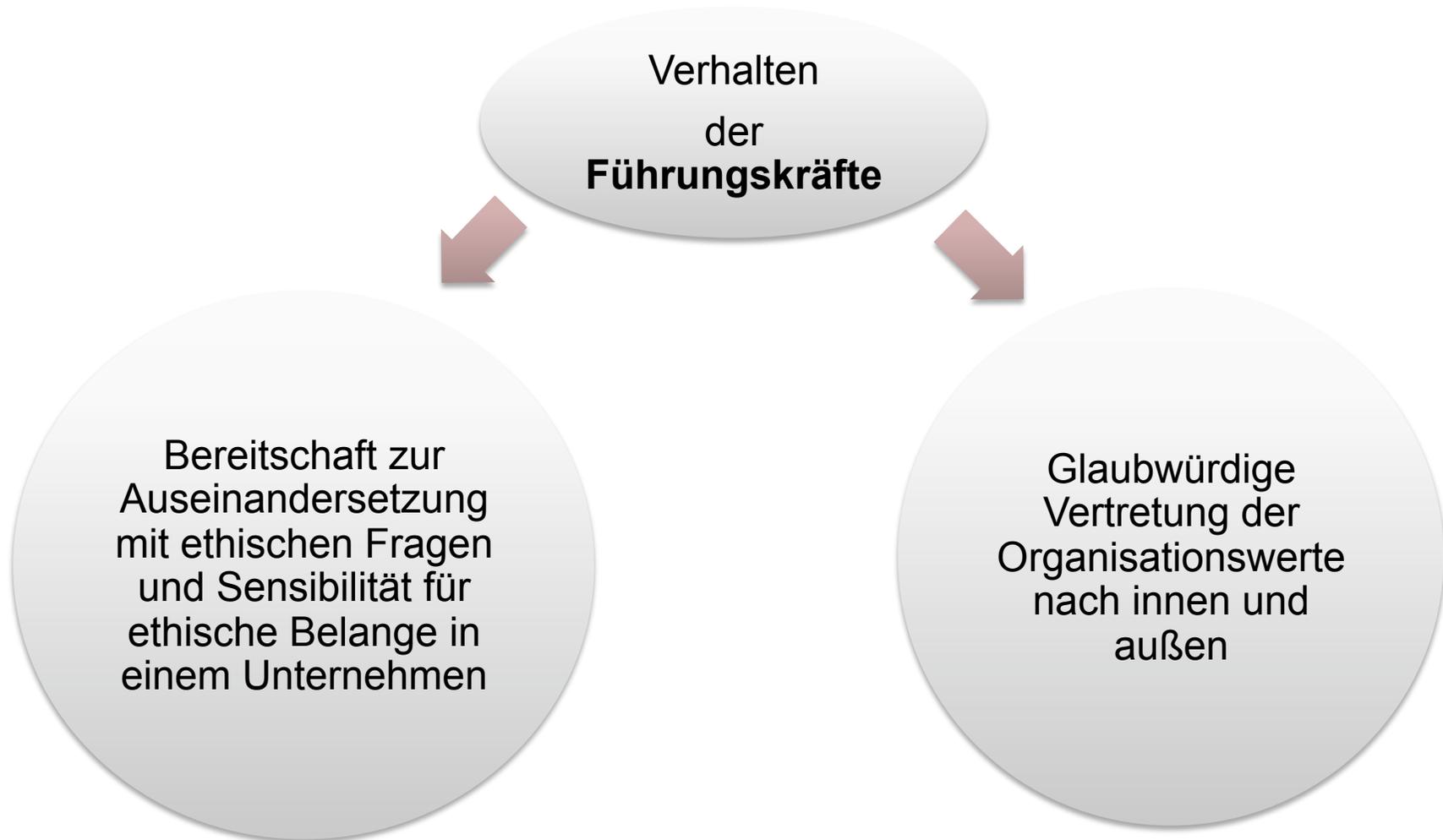
Die ethische Komponente bei Fusionen und Kooperationen in der Mergerphase

Ethische Fragen zu Unternehmensübernahmen oder Fusionen können auf *zwei Ebenen* gestellt werden:

- Angemessenheit und Fairness des Verhaltens der Parteien während der Transaktion selbst
- Schaden oder Nutzen der Transaktion für alle direkt und indirekt Beteiligten



Die ethische Komponente bei Fusionen und Kooperationen in der Mergerphase





Inhaltsübersicht

- 1. Ethische Dilemmata bei Fusionen und Übernahmen als gesamtgesellschaftliches Problem**
- 2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen**
- 3. Empirische Untersuchung zur Rolle der Ethik bei Fusionen und Übernahmen**



1. Ethische Dilemmata bei Fusionen und Übernahmen als gesamtgesellschaftliches Problem



1. Ethische Dilemmata bei Fusionen und Übernahmen als gesamtgesellschaftliches Problem

Ursachen:

- **Wechsel vom Selbstkostendeckungsprinzip zur Budgetierung**
- **Reduzierung öffentlicher Zuschüsse**
- **Steigende Personal- und Sachkosten**

Einführung
wettbewerblicher Elemente
in vielen Feldern
der sozialen
Arbeit



Ökonomischer
Rationalismus
gewinnt an
Gewicht



1. Ethische Dilemmata bei Fusionen und Übernahmen als gesamtgesellschaftliches Problem

Sind ökonomische Steuerungsmodelle für die besonderen Anforderungen des sozialen Sektors angemessen?

- Ökonomisierungskritiker, die *zu Beginn der Diskussion* noch die **Unvereinbarkeit ökonomischer Vernunft mit den Prinzipien Sozialer Arbeit** betonten,
- sind *heute* weitgehend den Stimmen gewichen, die im Interesse der Bestandssicherung der sozialen Dienste der Diakonie und anderer Verbände dem **Ökonomisierungsdruck Folge leisten** bzw. diesen **nicht mehr hinterfragen**.



1. Ethische Dilemmata bei Fusionen und Übernahmen als gesamtgesellschaftliches Problem

Der übergreifende politische Transformationsprozess des Sozialstaats

- Neubestimmung des Verhältnisses von Staat, Markt und Gesellschaft
- Markt als Vorbild und Prinzip des Staates
- Rolle des Sozialstaats nicht mehr die Adressierung und Steuerung gesellschaftlicher Problemlagen, sondern die Moderation des Wettbewerbs zwischen den am Marktgeschehen Beteiligten
- **Die sozialen Einrichtungen treten nun als Wettbewerber gegeneinander auf.**



1. Ethische Dilemmata bei Fusionen und Übernahmen als gesamtgesellschaftliches Problem

- Wirkt sich die Konkurrenz um Größe und Gewinn auf die Werte der Organisationen aus?
- Ist es nicht im gesamtgesellschaftlichen Interesse, dass bestimmte Bereiche der Sozialwirtschaft auch dann unternehmerisch tätig sein können, wenn die Investitionen nicht rentabel sind, einfach weil es gesellschaftlich als notwendig erachtet wird, diese Bereiche trotzdem zu versorgen?



2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen



2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen

Im Zusammenhang von Fusionen und Übernahmen relevante Werte

- Ehrlichkeit, Loyalität und persönlichem Engagement;
Verantwortung und Rechenschaftspflicht in wirtschaftlichen Bestrebungen
- Innovation, Kreativität und unternehmerische Freiheit
- Möglichkeit geben, im eigenen Interesse zu handeln und zur Solidarität untereinander
- Verantwortung gegenüber Stakeholdern
- Verantwortung des Leitungspersonals v.a. den benachteiligten Menschen gegenüber
- Verantwortung und Loyalität der professionellen Kräfte den Kunden gegenüber; Verpflichtung zum persönlich uneigennützigem Handeln



2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen

Checkliste der Woodstock-Gruppe für Personen und Institutionen in Fusions- und Übernahme-Transaktionen

Verfahrenstechnische Fragen

- A) Interessenskonflikte
- B) Informations- und Eigentumsrechte
- C) Fairness

Fragen zum Ergebnis der Transaktion

- A) Kosten und Gewinn
- B) Fairness
- C) Institutionelle Folgen



2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen

A. Interessenskonflikte

- ✓ Vertrauen einer anderen Parteien der Transaktion und Vertrauen anderer Geschäftspartner
- ✓ Offene Information über die Rolle des vermittelnden Agenten
- ✓ Gutachten oder eine externe Beratung über die Zweckmäßigkeit oder die Bedingungen der Transaktion
- ✓ Zur Forcierung einer Fusion verleitende Belohnung(ssstrukturen) für die Unternehmensführung
- ✓ Alternative Strukturen mit Kundenperspektive

Verfahrenstechnische Fragen



2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen

B. Informations- und Eigentumsrechte

- ✓ offene und unvoreingenommene Untersuchung der Hintergründe der Transaktion
- ✓ Sicherstellung des Datenschutzes
- ✓ angemessene Entschädigung für die Nutzung dieser Informationen
- ✓ Zugang zu relevanten und geeigneten Informationen
- ✓ Schutz von Geschäftsgeheimnissen

Verfahrenstechnische Fragen



2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen

C. Fairness

- ✓ Bedingungen der Transaktion im Einklang mit den berechtigten Interessen, Verpflichtungen und Erwartungen der Teilnehmer der Transaktion
- ✓ Freie, kompetente und ethisch reflektierte Entscheidungen
- ✓ Möglichkeit aller beteiligten Parteien zu Einwänden
- ✓ faires Aushandlungs-Verfahren

Verfahrenstechnische Fragen



2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen

A. Kosten und Gewinn I.

- ✓ Auswirkungen auf die Anspruchsgruppen der an der Transaktion beteiligten Unternehmen
- ✓ Auswirkungen der Transaktion auf Manager oder Direktoren
- ✓ Auswirkungen der Transaktion auf Mitarbeiter

Fragen zum Ergebnis der Transaktion



2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen

A. Kosten und Gewinn II.

- ✓ Auswirkungen auf Geschäftspartner und Kunden der beteiligten Unternehmen
- ✓ Auswirkungen auf die Marktmacht der überlebenden Unternehmen
- ✓ Auswirkungen auf den Wettbewerb
- ✓ Auswirkungen auf die Umgebung
- ✓ Auswirkungen auf die Volkswirtschaft
- ✓ Auswirkungen einer misslungenen Transaktion auf die betroffenen Parteien

Fragen zum Ergebnis der Transaktion



2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen

B. Fairness

- ✓ Aufteilung der Gewinne aus der Transaktion
- ✓ Verteilung der Kosten auf die Parteien
- ✓ Zukunft der „Verlierer“

Fragen zum Ergebnis der Transaktion



2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen

C. Institutionelle Folgen

- ✓ Erhöhung der Produktivität der Unternehmen durch die Transaktion
- ✓ Handlungsalternativen

- ✓ Abwägen des Nutzen und der Risiken der Transaktion
- ✓ Auswirkungen eines Verzichts auf die Transaktion

Fragen zum Ergebnis der Transaktion



3. Empirische Untersuchung zur Rolle der Ethik bei Fusionen und Übernahmen



3. Empirische Untersuchung zur Rolle der Ethik bei Fusionen und Übernahmen

Carol Yeh-Yun Lin & Yu-Chen Wei (2006)

The Role of Business Ethics in Merger and Acquisition Success: An Empirical Study

- 264 Proben
- Finanz-Unternehmen
- in Taiwan

**→ Ethisches Verhalten in M & A-Prozessen korreliert
signifikant mit der Arbeitsleistung der Arbeitnehmer!**



3. Empirische Untersuchung zur Rolle der Ethik bei Fusionen und Übernahmen

Wenn Mitarbeiter während des Fusionsprozesses
den Eindruck von Arbeitsplatz-Sicherheit
gewinnen,

... führt dies zu einem höheren Engagement im
Unternehmen.

1. These



3. Empirische Untersuchung zur Rolle der Ethik bei Fusionen und Übernahmen

Wenn Mitarbeiter nach der Fusion den Eindruck einer gerechten Behandlung bei der Fusion gewinnen,

... führt dies zu einem höheren Engagement im Unternehmen.

2. These



3. Empirische Untersuchung zur Rolle der Ethik bei Fusionen und Übernahmen

Wenn Mitarbeiter nach der Fusion eine Praxis der
„Fürsorge“ erleben,
... führt dies zu einem höheren Engagement im
Unternehmen.

3. These



3. Empirische Untersuchung zur Rolle der Ethik bei Fusionen und Übernahmen

Das nach dem Fusionsprozess gezeigte Engagement für das (neue) Unternehmen ist Ausdruck der Beziehung zwischen der wahrgenommenen Wirtschaftsethik und der Arbeitsleistung.

4. These



3. Empirische Untersuchung zur Rolle der Ethik bei Fusionen und Übernahmen

- Balance zwischen den Bedürfnissen der erworbenen Belegschaft und der Aufrechterhaltung eines Pools an qualifizierten Mitarbeitern
- großer Effekt der Arbeitsplatzsicherheit auf die Unternehmensbindung und die Arbeitsleistung

Zusammenfassung der Ergebnisse



3. Empirische Untersuchung zur Rolle der Ethik bei Fusionen und Übernahmen

- Wahrnehmung der übernommenen Arbeitnehmer im Blick auf eine gerechte Behandlung und eine fürsorgliche Praxis des neuen Unternehmens
- Vermeidung von Missverständnissen durch offene und effektive Kommunikation
- Hohe Bindung an das Unternehmen durch authentischen Fürsorge

Zusammenfassung der Ergebnisse



3. Empirische Untersuchung zur Rolle der Ethik bei Fusionen und Übernahmen

- Stärkung der Bindung der neuen Arbeitnehmer an das Unternehmen vor Erhöhung der Arbeitsleistung
- Entwicklung eines Stufenplans
 - Mitteilung ethischer Verhaltensstandards des neu fusionierten Unternehmens an relevante Anspruchsgruppen
- Verlässliches ethisches Verhalten während des Fusionsprozesses
 - Sicherheit
 - Bindung an das Unternehmen

Zusammenfassung der Ergebnisse



**Bei Fusionen und Akquisitionen
ist der menschliche Faktor
der kritische Erfolgsfaktor!**

→ Aufgabe der Führungskräfte:

- ✓ Kreativität und Sensibilität für Veränderungen bei den Mitarbeitenden und weiteren Anspruchsgruppen
- ✓ Verkörpern der unternehmerischen Werte

Zusammenfassung der Ergebnisse

Instrumente zur Auswahl von Kooperations- und Fusionspartnern

Referent: Prof. Dr. Dr. h.c. Helmut Kohlert

Instrumente zur Auswahl von Kooperations- und Fusionspartnern

1. Ziele und Risiken von Kooperationen und Fusionen



2. Instrumente und Auswahlkriterien von Partnern



3. Handlungsempfehlungen



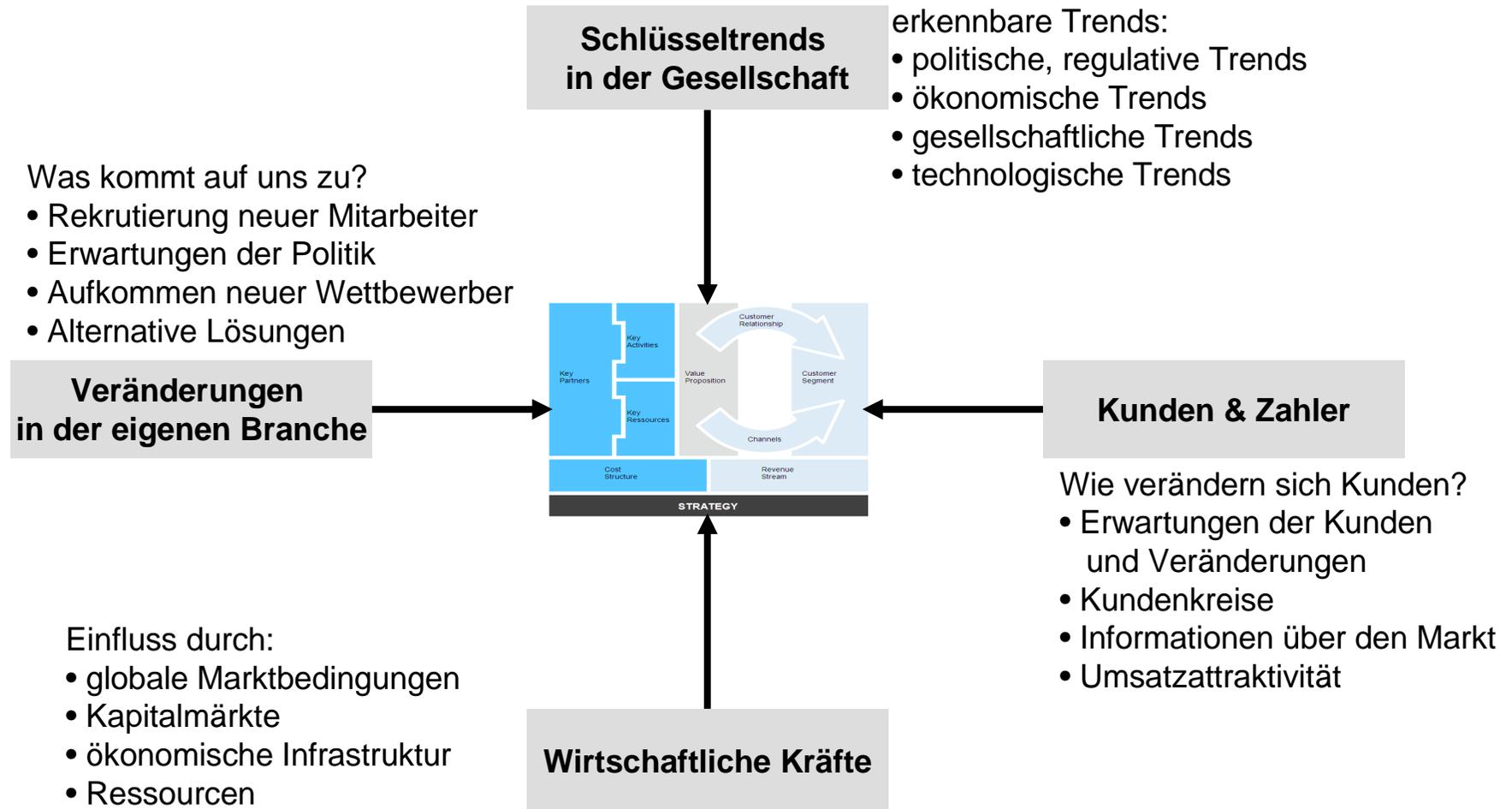
4. Vorgehensweise am Beispiel der Diakonie Heilbronn

Was Sie erwartet ...

- Ermittlung der Trends in der Zukunft und deren Auswirkungen auf unser Geschäftsmodell
- Ziele und Risiken bei Kooperation und Fusionen
- Ziele und Risiken bei eigenen Kooperations- bzw. Fusionsprojekten
- Übereinstimmungen von Kooperationspartner bzw. Fusionspartner
- Instrumente bei der Auswahl von Partnern
- Suche nach konkreten Potenzialen auf Basis des eigenen Geschäftsmodells

Ziele und Risiken von Kooperationen und Fusionen

Auf welche Veränderungen muss sich das soziale Unternehmen einstellen?

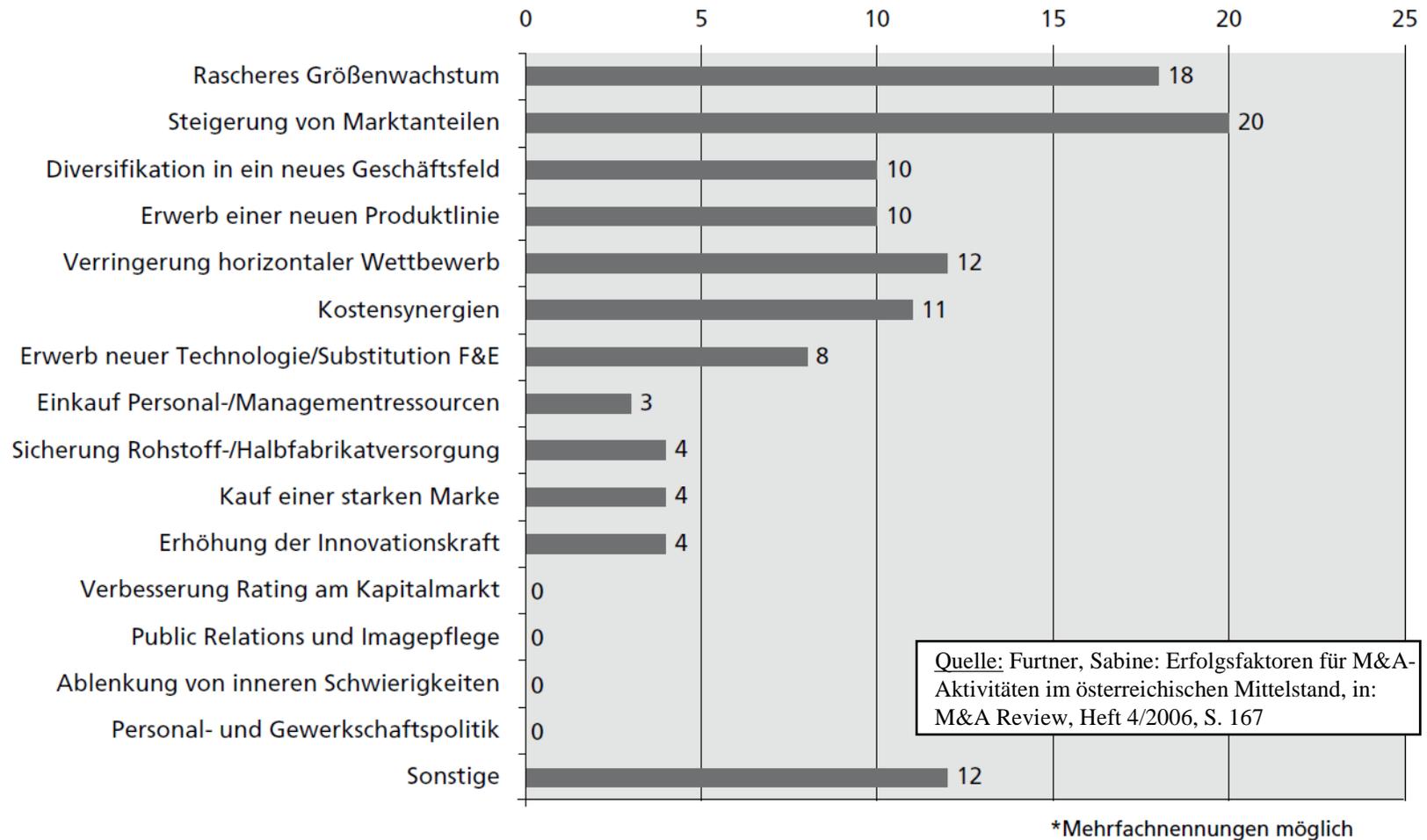


Mögliche Ziele von Kooperationen oder Fusionen – Was wird danach konkret besser?

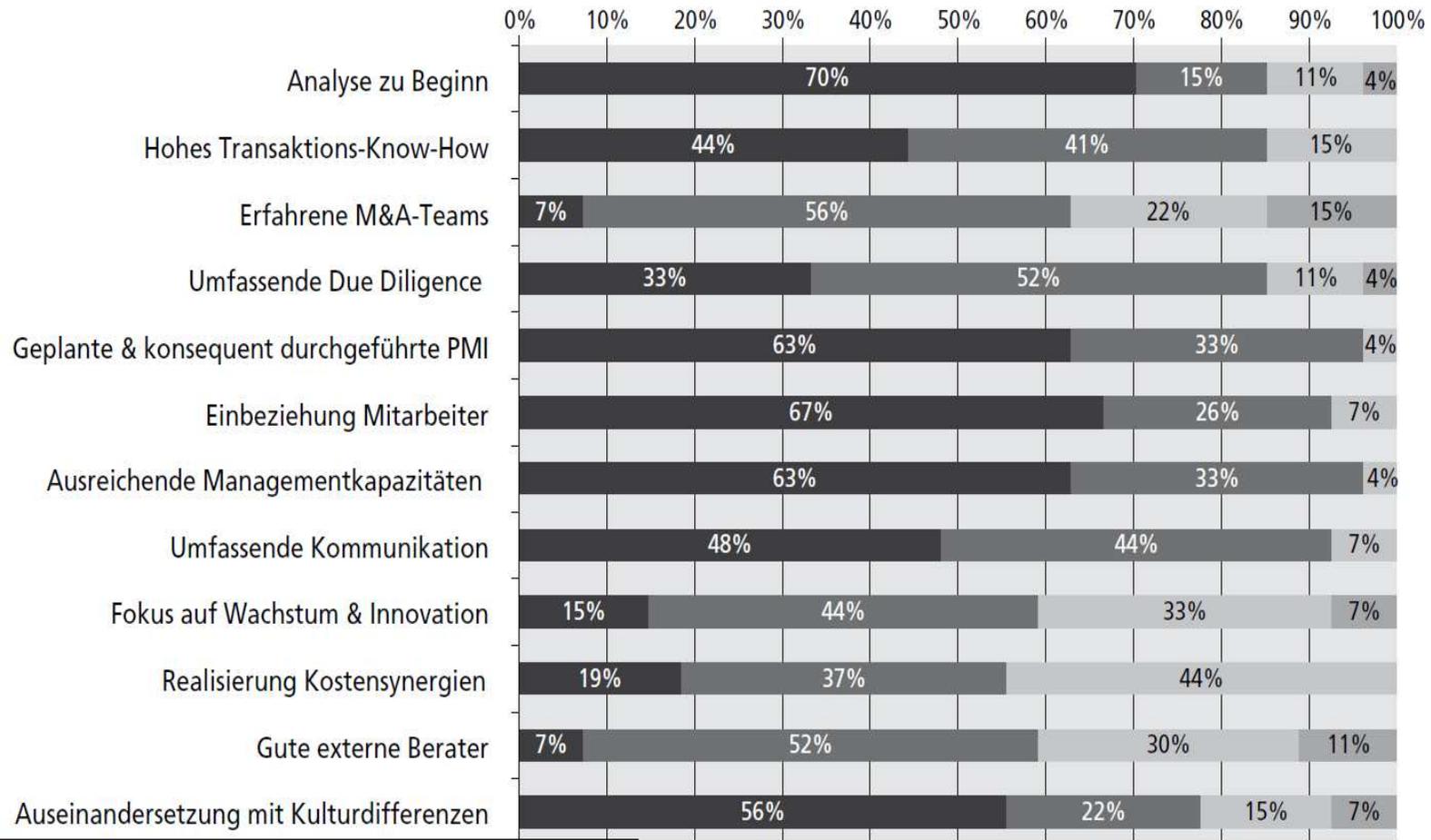
- **Stärkung der Wettbewerbsposition** durch Konzentration auf eigene Kompetenzen
- **Anbieten von komplexeren Leistungen**, die Zusammenarbeit mit anderen Anbietern erforderlich machen
- **Kostenvorteile** durch den gemeinsamen Gebrauch von Ressourcen, Bündelung der Bedarfe im Einkauf, der Fertigung und im Marketing
- **Geografische Erweiterung** wegen Kapazitäten nur gemeinsam möglich
- **Helping Hand**“ bei anderen Problemen (bei guten Kooperationen)
- Eintritt in völlig **neue Geschäftsfelder** erfordern einen „Erfahrenen“
- Erreichen einer **kritischen Unternehmensgröße**
- Investition in neue Märkte

Quelle: Hägele/Schön: Überleben durch Kooperationen, in: Automobilindustrie, Heft 01/1998, S. 66; Hirn, Wolfgang: Starke Bande, in: Manager Magazin, Heft 05/1998, S. 134; Kohlert, Helmut: Faszination Selbständigkeit. Herausforderung Entrepreneurship, Renningen 2002, S. 146 ff

Ziele von Kooperationen/Fusionen aus der Praxis



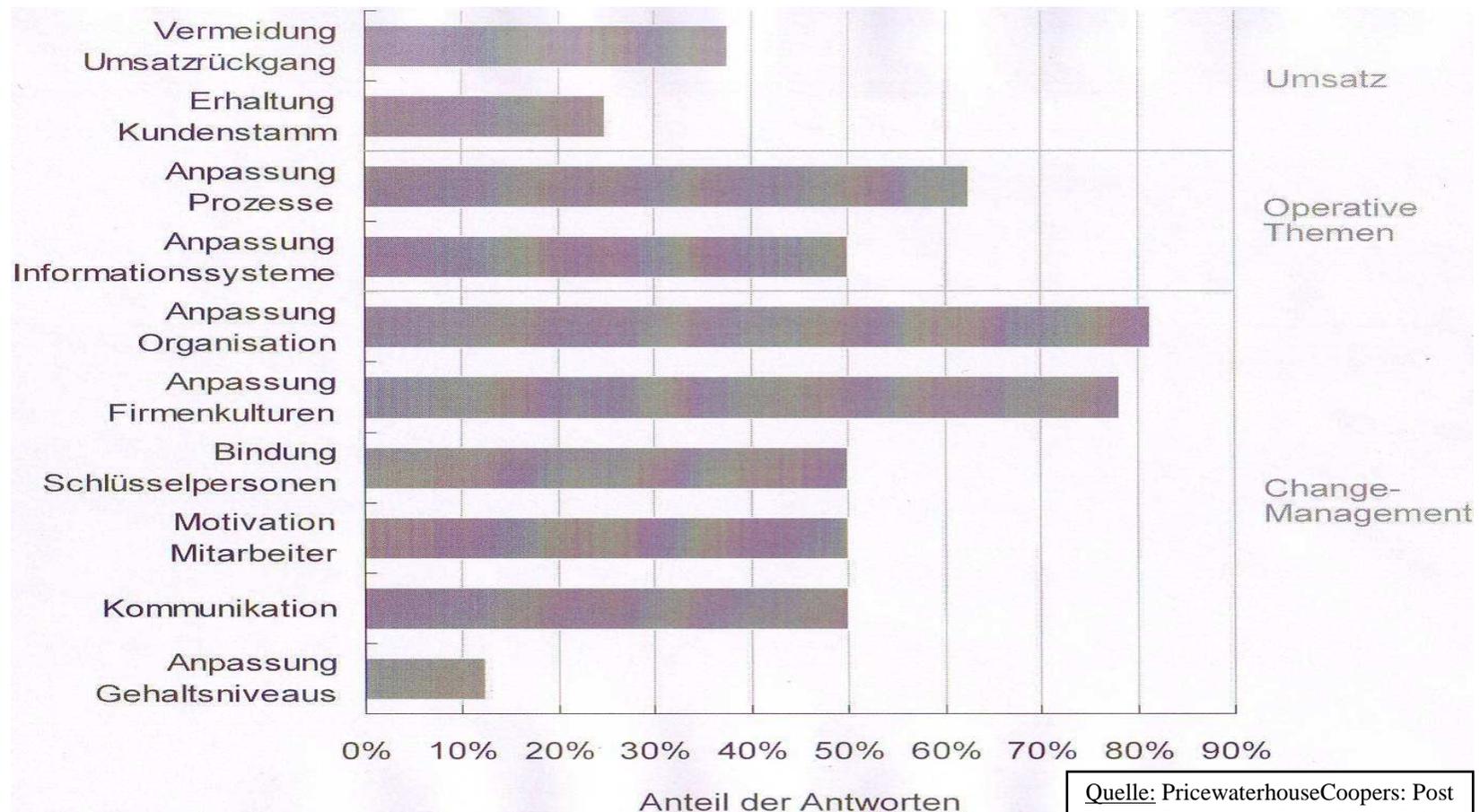
Vermeidung von Risiken in der Praxis



Quelle: Furtner, Sabine: Erfolgsfaktoren für M&A-Aktivitäten im österreichischen Mittelstand, in: M&A Review, Heft 4/2006, S. 169

■ Sehr wichtig ■ Wichtig ■ Weniger wichtig ■ Unwichtig

Risiko – Integration der gemeinsamen Aktivitäten bzw. der fusionierten Unternehmen



Instrumente und Auswahlkriterien von Partnern

Gute Kooperationen setzen viele Übereinstimmungen der Partner voraus



**Strategischer
Fit**

SWOT-Analyse:

Auf Basis der vorhandenen Stärken wird eine gemeinsame Strategie erarbeitet.



**Operativer
Fit**

Prozessabläufe:

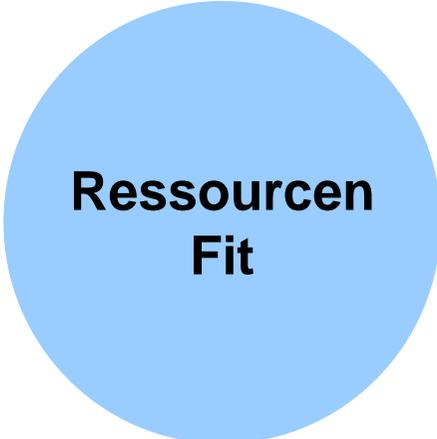
Wie ähnlich sind unsere täglichen Abläufe? Welche Veränderungen kommen auf uns zu?

Bei guten Kooperationen sind alle vier „Fits“ ausgeglichen



**Kultureller
Fit**

Cultural Due Diligence:
Passen wir menschlich
zueinander? Sind für uns
die selben Dinge wichtig?

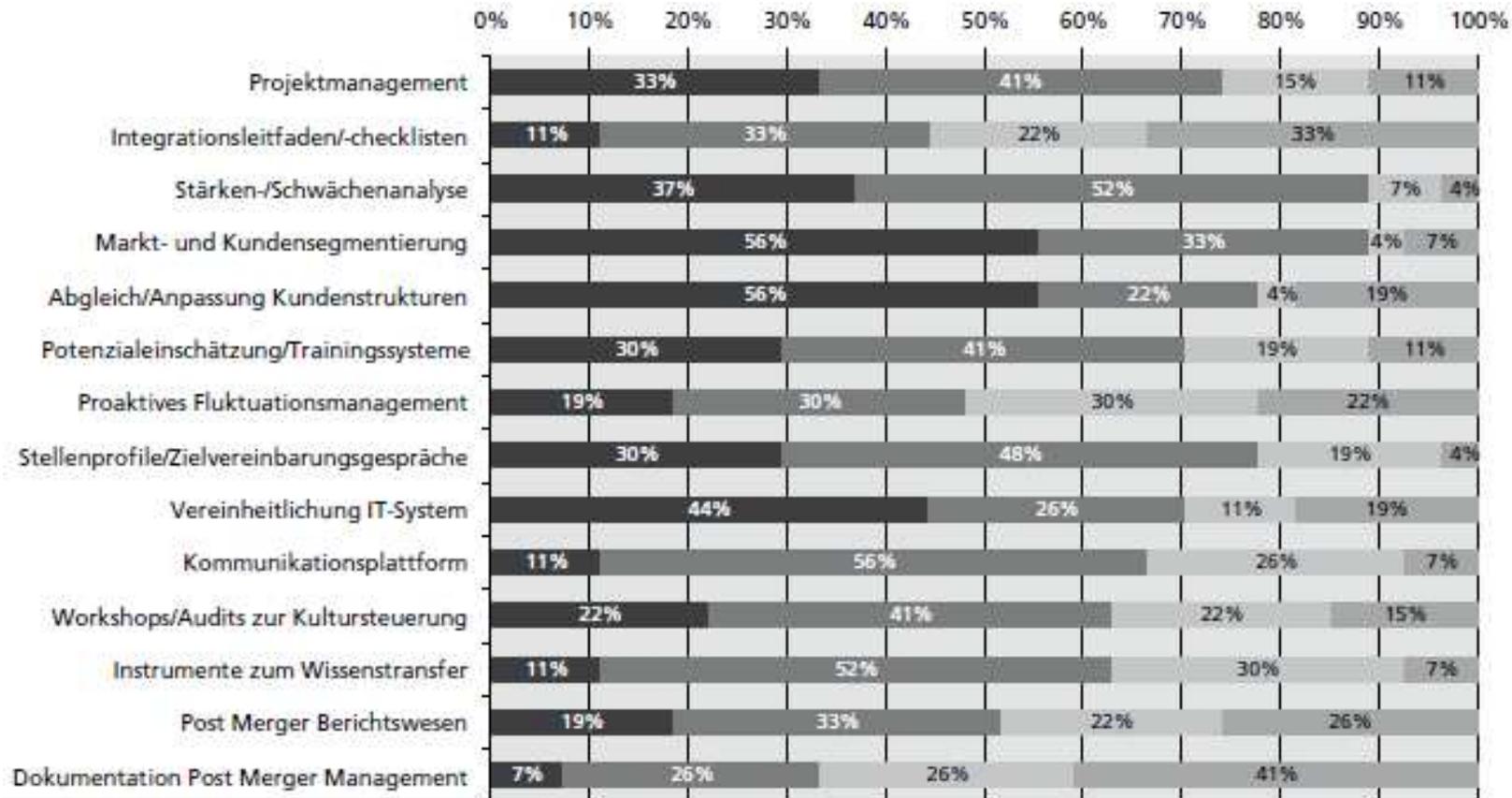


**Ressourcen
Fit**

**Financial Due Diligence,
HR Due Diligence:**
Welche Ressourcen
(Geld, Mitarbeiter und
ihre Kenntnisse sowie
Erfahrungen) sind
vorhanden? Passen sie
zusammen?

Handlungsempfehlungen

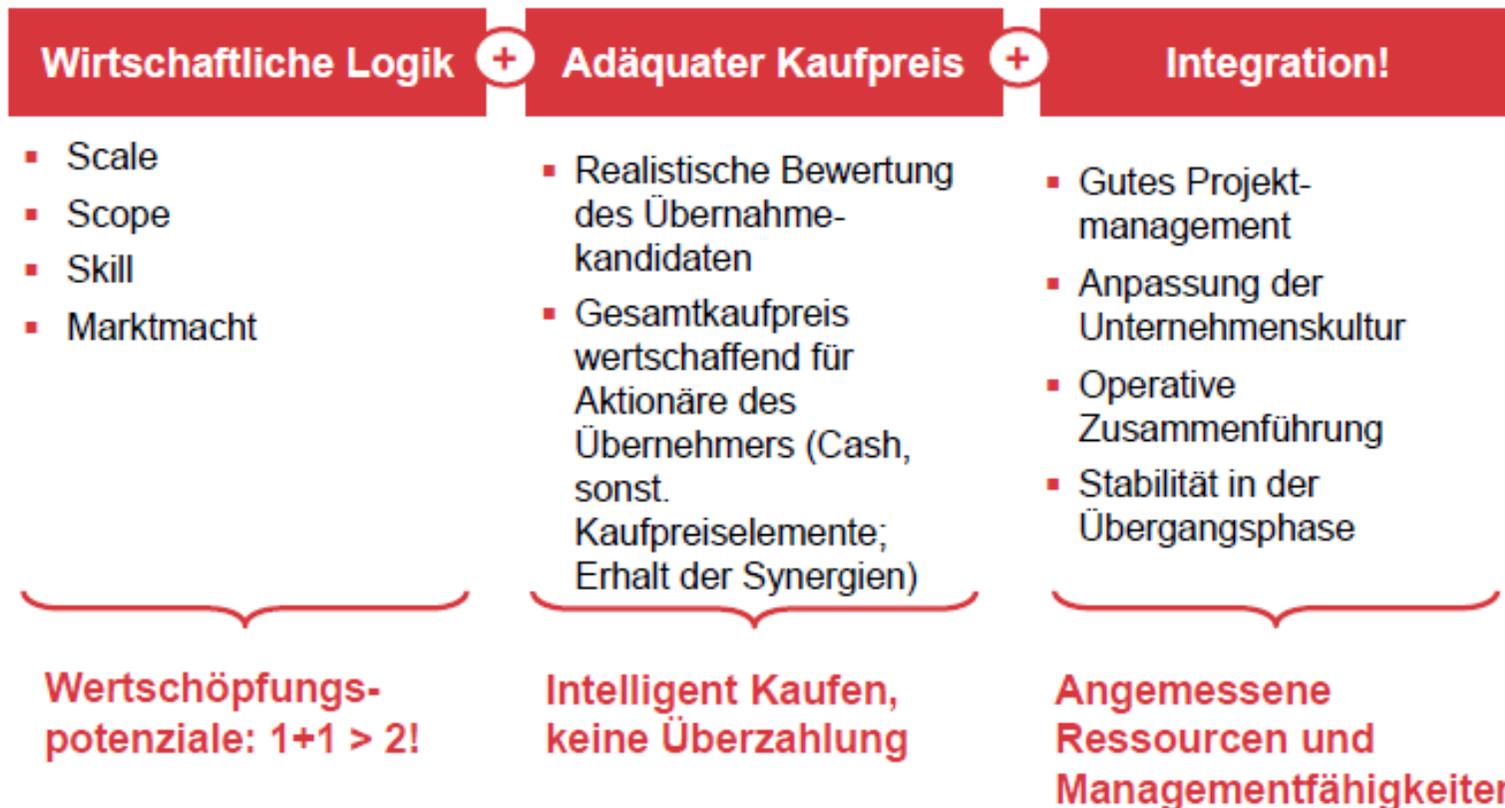
Der Einsatz der folgenden Instrumente wird empfohlen



Quelle: Furtner, Sabine: Erfolgsfaktoren für M&A-Aktivitäten im österreichischen Mittelstand, in: M&A Review, Heft 4/2006, S. 170

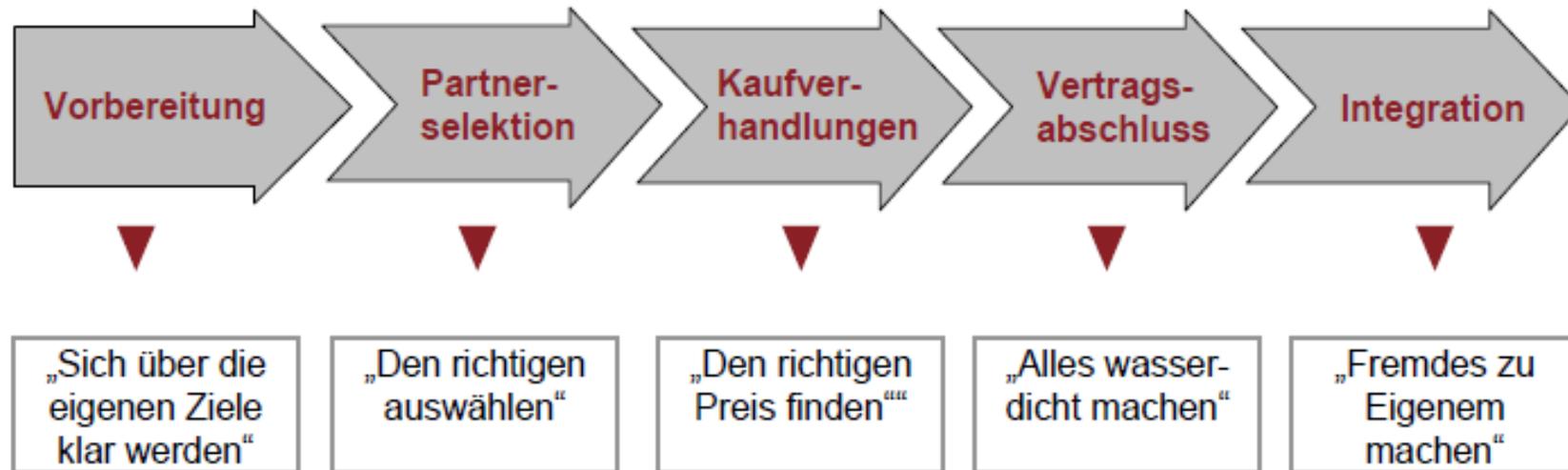
■ Sehr wichtig ■ Wichtig ■ Weniger wichtig ■ Unwichtig

Erfolgreiche Unternehmensübernahmen sind wie ein „Triathlon: die Gewinner meistern drei Gebiete



Quelle: Bain & Company, Venohr 2007

Empfehlungen zum Ablauf

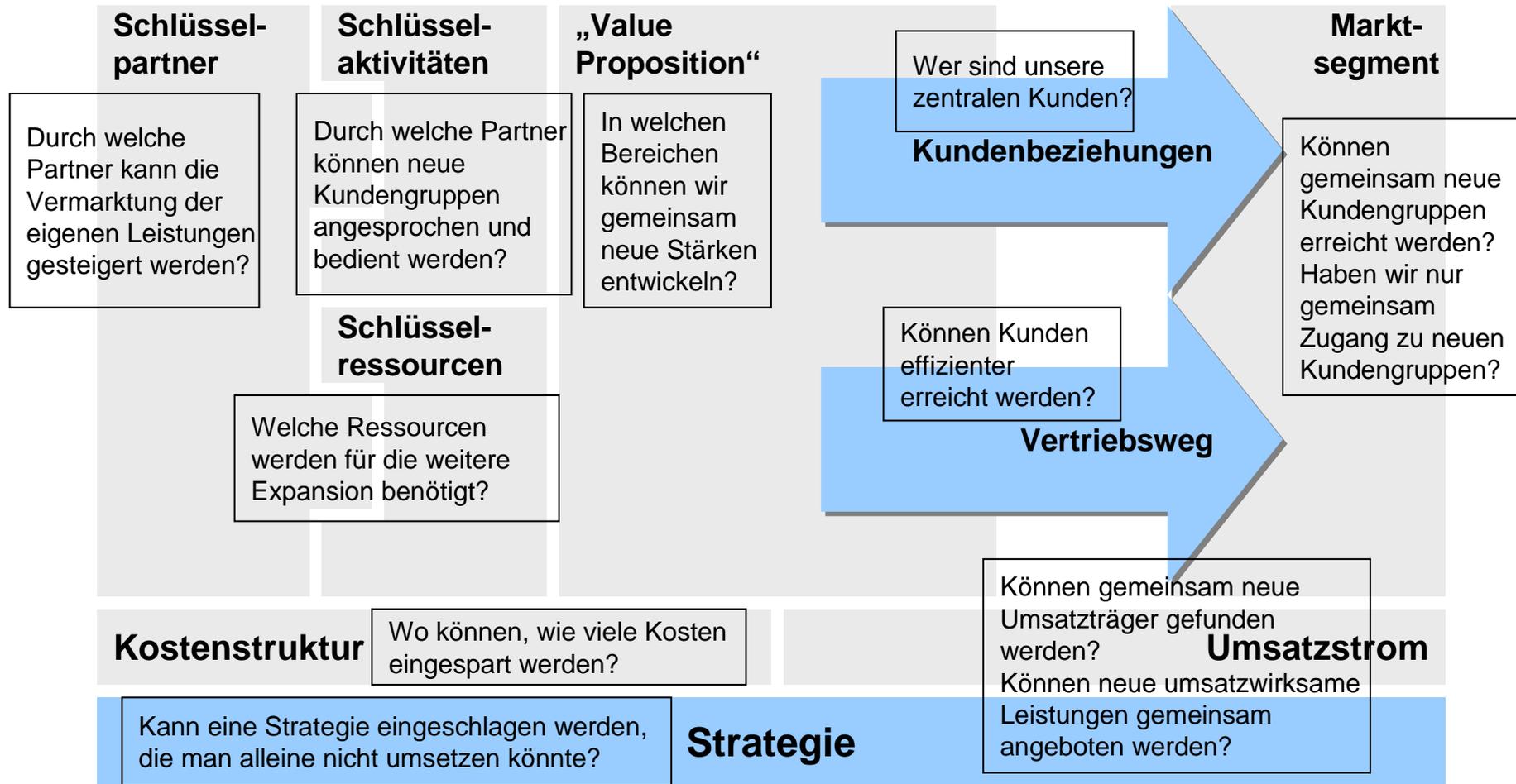


- ▶ Mehrstufiger Prozess
- ▶ Zeitdauer unbestimmt
- ▶ Professionelles Projektmanagement erforderlich

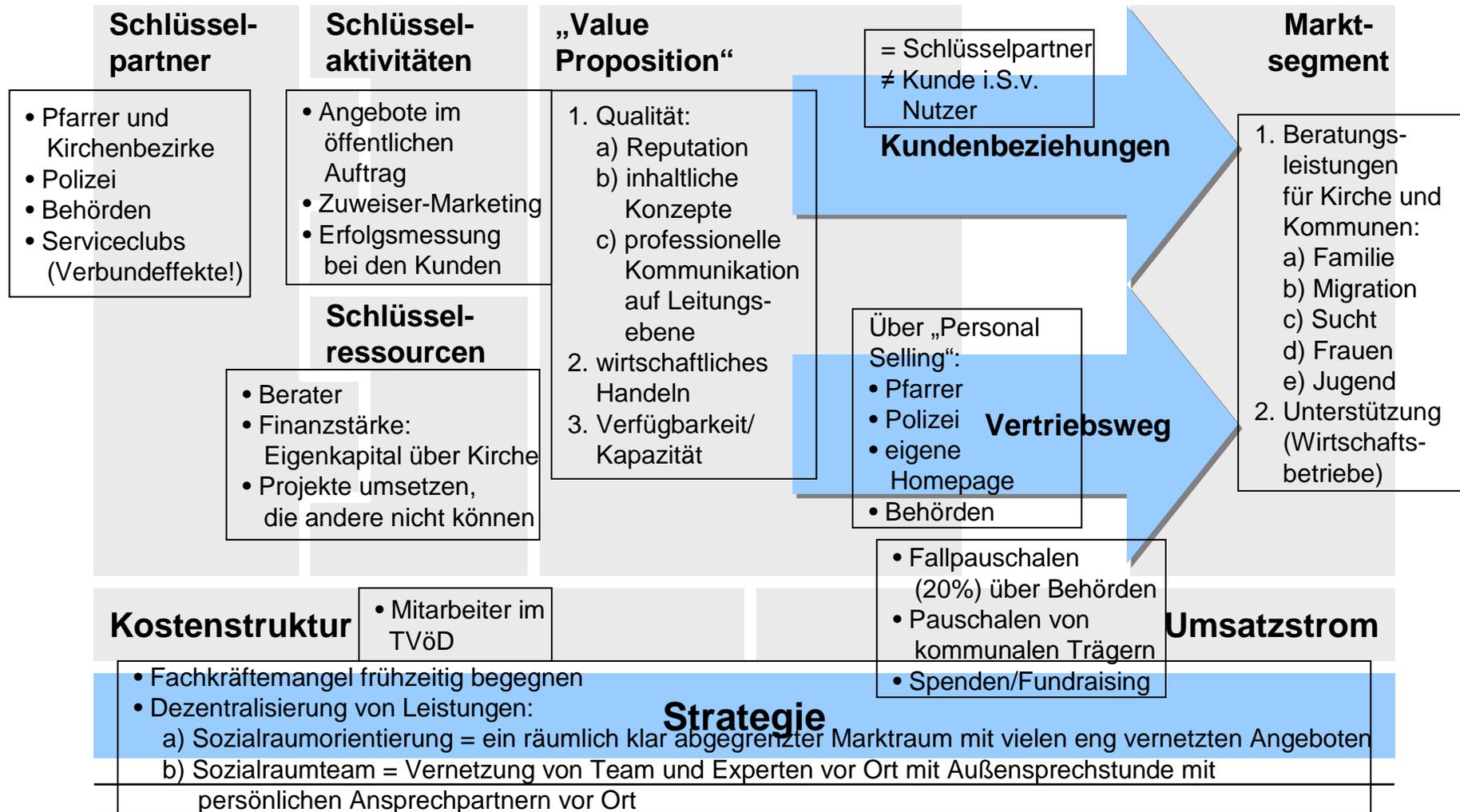
Quelle: Graphic Consult

Vorgehensweise am Beispiel der Diakonie Heilbronn

Kooperationen und Fusionen dienen zur Verbesserung des Geschäftsmodells



Geschäftsmodell der Diakonie Heilbronn



Maßnahmen – Schwerpunkt Markt

1. Reduzierung der Abhängigkeit von der Kommune:
→ Angebote an Unternehmen mit ähnlichen Problemen, in denen die vorhandenen fachlichen Kompetenzen eingesetzt werden können: „Social Engineering“



Ergeben sich durch eine Kooperation oder durch eine Fusion mehr Möglichkeiten, z.B. durch die Erschließung weitere Marktsegmente und damit eine Stabilisierung des Ganzen?

Marktsegment

1. Beratungsleistungen für Kirche und Kommunen:
 - a) Familie
 - b) Migration
 - c) Sucht
 - d) Frauen
 - e) Jugend
2. Unterstützung (Wirtschaftsbetriebe)

Maßnahmen – Schwerpunkt Schlüsselpartner

Schlüsselpartner

- Pfarrer und Kirchenbezirke
- Polizei
- Behörden
- Serviceclubs (Verbundeffekte!)

Kirchliche Rückbesinnung der Diakonie:

- Überprüfung, ob die Diakonie in ihrer Strategie dem kirchlichen Auftrag noch gerecht wird: Die kirchliche Ausrichtung ist die Grundlage für die Ausstattung mit Kirchensteuermitteln
- Erreichen von Zielgruppen über die Pfarrer, Seelsorger, Diakonie und Ehrenamtlichen in den Kirchengemeinden



Kann der christliche Glaube und das kirchliche Netzwerk unter Berücksichtigung professioneller Gesichtspunkte die Beratung unterstützen und zu Wettbewerbsvorteilen im Markt führen?

Maßnahmen – Schwerpunkt Umsatzstrom

1. Suche nach weiteren Umsatzströmen:
→ Kooperation mit Altenheimen, Altenpflagediensten gegen a) Provision oder besser b) Gegengeschäft (= wirkliche Kooperation)
2. Notrufsysteme für Alte
→ Umsatz durch berechnete Leistungen, z.B. monatliche Gebühr
3. Beratungsleistungen für behindertengerechtes Wohnen
→ Umsatz durch Beratungsleistungen
→ Provision/Gegengeschäft mit Sanitätshäusern



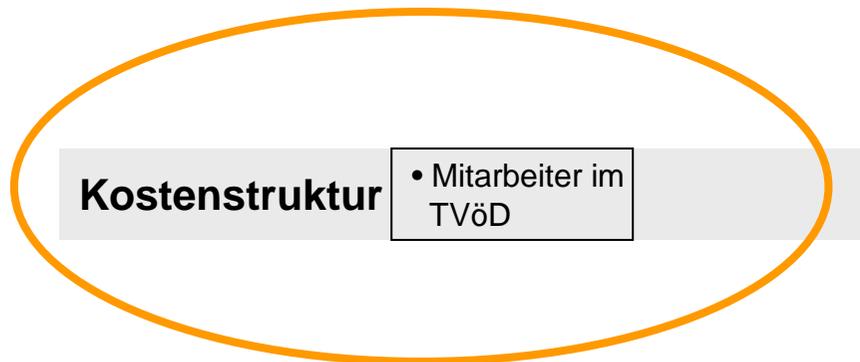
Können über Kooperationen oder Fusion höhere Umsätze realisiert werden?

- Fallpauschalen (20%) über Behörden
- Pauschalen von kommunalen Trägern
- Spenden/Fundraising

Umsatzstrom

Maßnahmen – Schwerpunkt Kostenstruktur

1. Reduzierung der Kosten durch Kooperation mit Wettbewerbern,
z.B. mit der Caritas
→ senkt Kosten
→ ermöglicht dezentrale Leistungserbringung



**Können über
Kooperationen oder
Fusion Kosten
eingespart werden?**



Kontakt:

Prof. Dr. Dr. h.c. Helmut Kohlert

Postfach 1149

D-73747 Ostfildern

Tel: ++49-711-3009-481

Fax: ++49-711-3009-482

Mobil: ++49-179-4932788

E-mail: helmut.kohlert@kohlertcompany.com

Due Diligence

Analyse und Bewertung sozialer Unternehmen im Fusions- und Integrationsprozess

Dr. Marco Kern

22. September 2011

Agenda

1 Vorstellung der Evangelischen Kreditgenossenschaft

2 Due Diligence

3 Resümee

Die EKK stellt sich vor.

Die Evangelische Kreditgenossenschaft eG (EKK) mit Sitz in Kassel ist eine genossenschaftlich organisierte Kirchenbank.

Bilanzsumme	,11 Mrd. €
Kundeneinlagen inkl. verb. Verbindlichkeiten	3, 5 Mrd. €
Kreditvolumen	1,39 Mrd. €
Mitarbeiteranzahl	309

Stand: 31.12.2010



Die EKK bietet einen vielfältigen Mehrwert.



Durch Partizipation unterstützen wir die Entwicklung einer zukunftsfähigen und lebenswerten Gesellschaft.

Unsere Unternehmenskultur basiert auf christlichen Werten, die soziales Engagement für uns selbstverständlich machen.



Der Erhalt von Natur und Umwelt für nachfolgende Generationen ist uns wichtig. Bei unserem Produkt- und Serviceangebot achten wir auf den bewussten Umgang mit den Ressourcen unserer Schöpfung. Insgesamt hat ökologisches Handeln für uns eine hohe Priorität.



Wir fördern eine Wirtschaftsweise, die dauerhaft eine tragfähige Grundlage für den Erwerb und Erhalt von Wohlstand bietet. Durch effizientes und nachhaltiges Wirtschaften werden Erträge erzielt, die den Unternehmenserhalt und die Förderung von Kirche und Diakonie ermöglichen. Gleichzeitig unterstützen wir damit die wirtschaftliche Stabilität und eine faire Preisgestaltung.

Agenda

- 1 Vorstellung der Evangelischen Kreditgenossenschaft
- 2 Due Diligence
- 3 Resümee

Due Diligence – Theoretische Grundlagen

Definition und Funktionen der Due Diligence

- Definition der Due Diligence
 - Sorgfaltspflicht bzw. „gebotene Sorgfalt“ im Fusions- und Integrationsprozess
 - Detaillierte Analyse und Bewertung von Unternehmen hinsichtlich der wirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen, strukturellen, personellen, kulturellen Gegebenheiten wie auch der Marktpositionierung
 - Identifizierung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken
- Funktionen der Due Diligence
 - Informationsfunktion
 - Analysefunktion
 - Bewertungsfunktion
 - Beweissicherungs-/Exkulpationsfunktion



Due Diligence – Theoretische Grundlagen

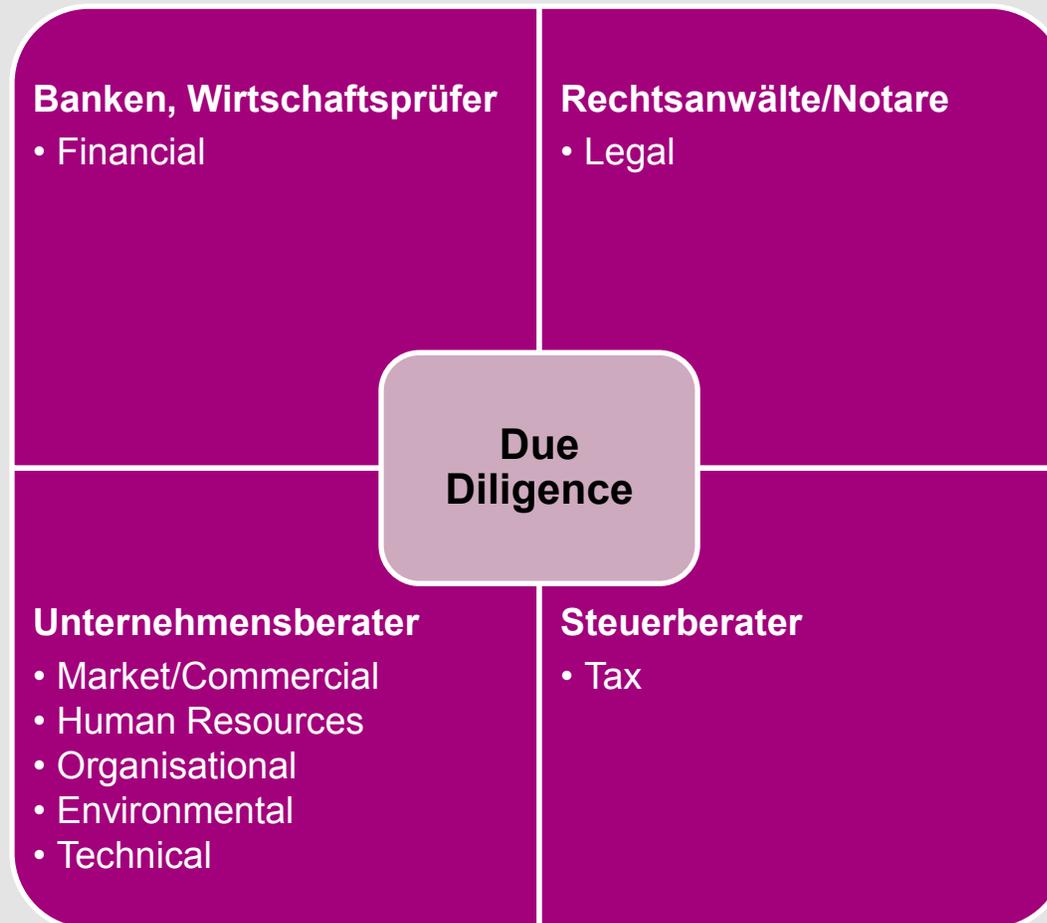
Formen der Due Diligence

- **Financial Due Diligence**
 - Unternehmensanalyse
 - Analyse der Unternehmensplanung
- **Market/Commercial Due Diligence**
 - Markt Wettbewerb
 - Marktsegmentierung
- **Legal Due Diligence**
 - Analyse der internen und externen Rechtsbeziehungen
 - Darstellung der wesentlichen Verträge
- **Tax Due Diligence**
 - Analyse Steuerstatus und steuerliche Chancen und Risiken
 - Entwicklung steuerlich optimierte Transaktionskonzepte
- **Human Resources Due Diligence**
 - Analyse des strukturellen und individuellen Humankapital
 - Darstellung der Werte des Humankapital
- **Organisational Due Diligence**
 - Analyse der Organisationsstruktur des Unternehmens
 - Analyse des Organisationshandbuchs
- **Environmental Due Diligence**
 - Analyse der Umweltqualität des Standortes
 - Analyse der Energieeffizienz
- **Technical Due Diligence**
 - Analyse des technischen Zustandes von Anlagen und Gebäuden
 - Bewertung von Modernisierungspotenzialen

Due Diligence – Theoretische Grundlagen

Wer erstellt welchen Teil einer Due Diligence

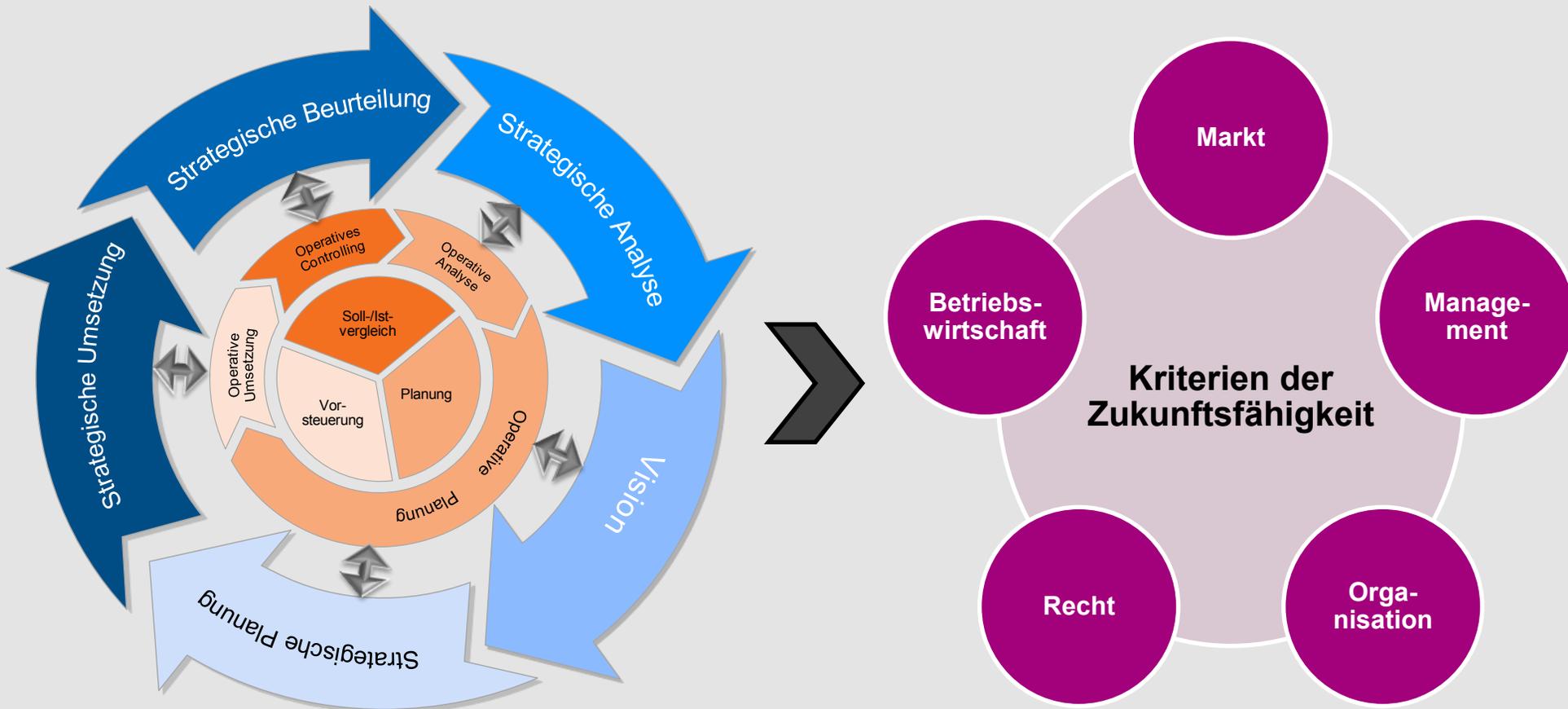
- Die Durchführung einer kompletten Due Diligence benötigt viele Spezialisten.



Due Diligence – Theoretische Grundlagen

Strategieprozess und Due-Diligence-Formen in Synergie

- Der Strategieprozess dient in seiner Durchführung als Grundlage für eine Due Diligence.



Due Diligence – Markt

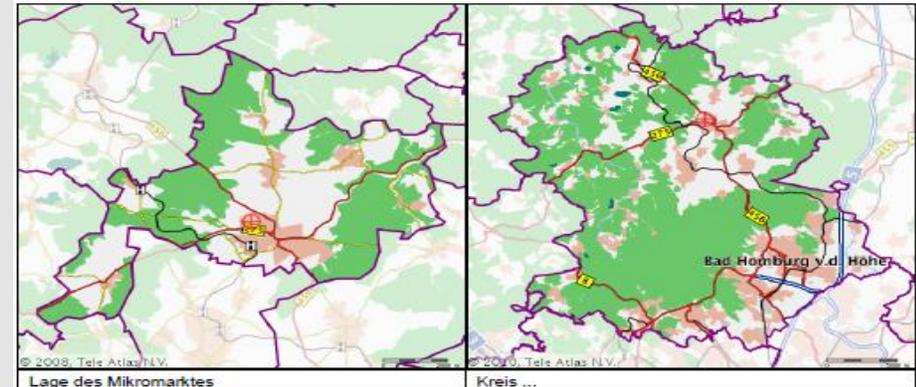
Analyse und Bewertung im Rahmen der Kreditentscheidung

Theorie

- Marktanalyse
 - Marktentwicklung
 - Marktvolumen
 - Marktanteile
 - Marktpotenzial und -ausschöpfung
 - Marktpositionierung
- Zielgruppenanalyse
- Wettbewerbsanalyse

Praxisbeispiel

Daten zur Mikro- und Makrolage

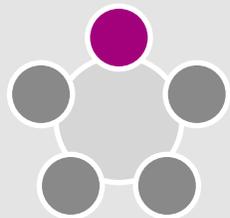


Quelle: Mikromarktdaten, Acxiom Deutschland GmbH, Neu-Isenburg
Aktualität: 1. Quartal 2011

Daten zum Mikromarkt:

Mikromarkt-Identifikation und Kennzahlen			
Mikromarkt	xy	Gemeinde	xy
Landkreis	Kreis ...	Bundesland	Hessen
Bevölkerungsdichte (EW/qkm)	237	Fläche in km ²	55,83

Mikromarkt-Klassifikation	
Klassifikation	Wohngebiet
Milieu	Bürgerlich-etabliertes Milieu
Firmendominanz	nicht anwendbar
Dominante Lebensphase ersten und zweiten Ranges	Die Altersklasse der 55 bis unter 60 Jahre ist mit Mikromarkt im Vergleich zum Bundesdurchschnitt am auffälligsten vertreten. Danach folgt die Altersklasse der 50 bis unter 55 Jähigen.
Zentralität	Einzugsgebiet
Siedlungsstruktur	Agglomerationsraum
Zusatzinformation zur Zentralität	Speckgürtel

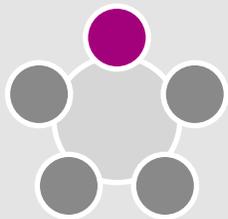


Due Diligence – Markt

Analyse und Bewertung im Rahmen der Kreditentscheidung

Theorie

- Marktanalyse
 - Marktentwicklung
 - Marktvolumen
 - Marktanteile
 - Marktpotenzial und -ausschöpfung
 - Marktpositionierung
- Zielgruppenanalyse
- Wettbewerbsanalyse



Praxisbeispiel

Bevölkerungsstruktur und –entwicklung

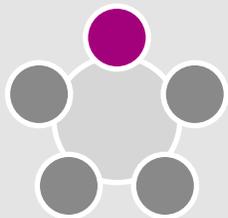
Bevölkerung	Radius 5 km	Radius 10 km	Radius 15 km
Bevölkerung gesamt	25.686	52.286	201.046
Bevölkerungsdichte (EW/qkm)	326,79	166,31	284,21
Bevölkerungsentwicklung[1']	Radius 5 km	Radius 10 km	Radius 15 km
Bevölkerung im Jahr 2015 (Abweichung zum Jahr 2010 in %)	25.688 0,0%	52.333 0,1%	201.746 0,3%
Bevölkerung im Jahr 2020 (Abweichung zum Jahr 2015 in %)	25.690 0,0%	52.380 0,1%	202.446 0,3%
Altersstruktur Senioren	Radius 5 km	Radius 10 km	Radius 15 km
Bevölkerung von 65 bis unter 70 Jahren (Anteil an der Gesamtbevölkerung in %)	1.582 6,2%	3.241 6,2%	13.106 6,5%
Bevölkerung von 70 bis unter 75 Jahren (Anteil an der Gesamtbevölkerung in %)	1.148 4,5%	2.470 4,7%	10.368 5,2%
Bevölkerung von 75 bis unter 80 Jahren (Anteil an der Gesamtbevölkerung in %)	736 2,9%	1.608 3,1%	6.905 3,4%
Bevölkerung von 80 bis unter 85 Jahren (Anteil an der Gesamtbevölkerung in %)	611 2,4%	1.273 2,4%	5.595 2,8%
Bevölkerung älter als 85 Jahre (Anteil an der Gesamtbevölkerung in %)	578 2,3%	1.138 2,2%	5.034 2,5%
Bedarfskennwert	Radius 5 km	Radius 10 km	Radius 15 km
vorhandene vollstationäre Pflegeplätze	137	382	2.143
rechnerischer Bedarf auf Basis der >80Jährigen	238	482	2.126
rechnerischer Bedarf auf Basis der >65Jährigen	186	389	1.640
Kaufkraft	Radius 5 km	Radius 10 km	Radius 15 km
Index – Private Kaufkraft	128	126	130
Index einzelhandelsrelevante Kaufkraft	101	101	103

Due Diligence – Markt

Analyse und Bewertung im Rahmen der Kreditentscheidung

Theorie

- Marktanalyse
 - Marktentwicklung
 - Marktvolumen
 - Marktanteile
 - Marktpotenzial und -ausschöpfung
 - Marktpositionierung
- Zielgruppenanalyse
- Wettbewerbsanalyse



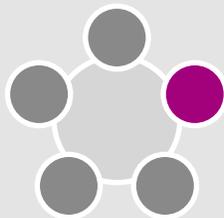
Praxisbeispiel

Regionale Kennziffern zu den Pflegebedürftigen und –einrichtungen auf Basis der Pflegestatistik (Kreisvergleich) (Stand 2007/publiziert Herbst 2009)

Indikatorwerte	Gemeinde			Landkreis	Bundesland
	Radius 5 km	Radius 10 km	Radius 15 km	Kreis	Hessen
Gesamtbevölkerung	25.686	52.286	201.046	226.290	6.061.951
Pflegebedürftige					
anteilig an Bevölkerung	2,7 %	2,7 %	2,7 %	2,7 %	2,9 %
Anteil der 75-Jährigen und Älteren	7,5%	7,7%	8,7%	8,9 %	8,5 %
Anteil der vollstationären Dauerpflege an den Pflegebedürftigen insgesamt	30,8 %	30,8 %	30,8 %	30,8 %	24,1 %
Auslastung der vollstationären Dauerpflege				85,4 %	87,3 %
Basiszahlen zu den Pflegebedürftigen	Gemeinde			Landkreis	Bundesland
	Radius 5 km	Radius 10 km	Radius 15 km	Kreis	Hessen
Pflegebedürftige insgesamt	694	1.412	5.428	6.054	175.836
Ambulante Pflege (Anteil an Pflegebedürftige ges.)				1.171 19,3%	35.660 20,3%
Stationäre Pflege (Anteil an Pflegebedürftige ges.)	220 31,7%	448 31,7%	1.721 31,7%	1.919 31,7%	44.669 25,4%
- davon vollstationäre Dauerpflege (Anteil Stationäre Pflege ges.)	213 97,1%	435 97,1%	1.671 97,1%	1.863 97,1%	42.340 94,8%
- davon Kurzzeitpflege (Anteil Stationäre Pflege ges.)	2 0,8%	4 0,8%	14 0,8%	16 0,8%	1.234 2,8%
- davon teilstationäre Pflege (Anteil Stationäre Pflege ges.)	5 2,1%	9 2,1%	36 2,1%	40 2,1%	1.095 2,5%
Pflegeldempfänger (Anteil an Pflegebedürftige ges.)				2.964 49,0%	95.507 54,3%
Basiszahlen zu den Pflegeeinrichtungen	Gemeinde			Landkreis	Bundesland
	Radius 5 km	Radius 10 km	Radius 15 km	Kreis	Hessen
Pflegedienste				23	901
Personal in Pflegediensten				600	16.456
Pflegeheime	3	6	26	27	672
Verfügbare Plätze in Pflegeheimen	149	394	2.403	2.220	49.940
- davon für vollstationäre Dauerpflege	137	382	2.143	2.182	48.496
Personal in Pflegeheimen				1.454	36.844

Theorie

- Konzepte zur Profilbildung und -schärfung
- Strategieentwicklungsprozesse und ausformulierte Strategien
- Anpassungsfähigkeit des Managements an sich ändernde Rahmenbedingungen
- Einsatz von Managementinstrumenten (strategisch und operativ)
- Beherrschung von Erlös- und Kostenstrukturen



Praxisbeispiel

- Alleinstellungsmerkmale der Dienstleistungen wurden herausgestellt
- Strategische Entscheidungen werden im Rahmen eines Strategieprozesses getroffen
- Ausgeprägtes Know-how der Geschäftsführung ist vorhanden
- Kooperativer Führungsstil und Kommunikationsverhalten der Managementebene wird gelebt
- Nachfolgeregelung wurde getroffen
- Systematische Fortschritte im Rechnungswesen sind ersichtlich

Due Diligence – Organisation

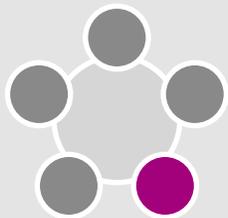
Analyse und Bewertung im Rahmen der Kreditentscheidung

Theorie

- Organisationsreife
- Effizienz der Prozessgestaltung und Organisation
- Controlling: Prozessoptimierungsziel
- Aktuelle Versorgungskonzepte
- Qualitätssicherungsmaßnahmen
- Technologien und Know-how

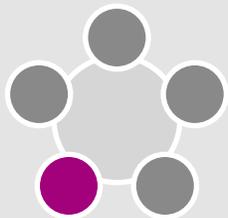
Praxisbeispiel

- Gewachsene Organisationsstrukturen vorhanden
- Standardisierung der wichtigsten Prozesse ist durchgeführt
- Erfolgreiche Einführung von Profit-Centern
- Gutes und straffes Controlling ist implementiert
- Darstellung der Zielerreichung der Leistungs- und Budgetvereinbarungen sowie Ertragskraft in mtl. Berichten vorhanden
- Ausgebautes Qualitätsmanagement



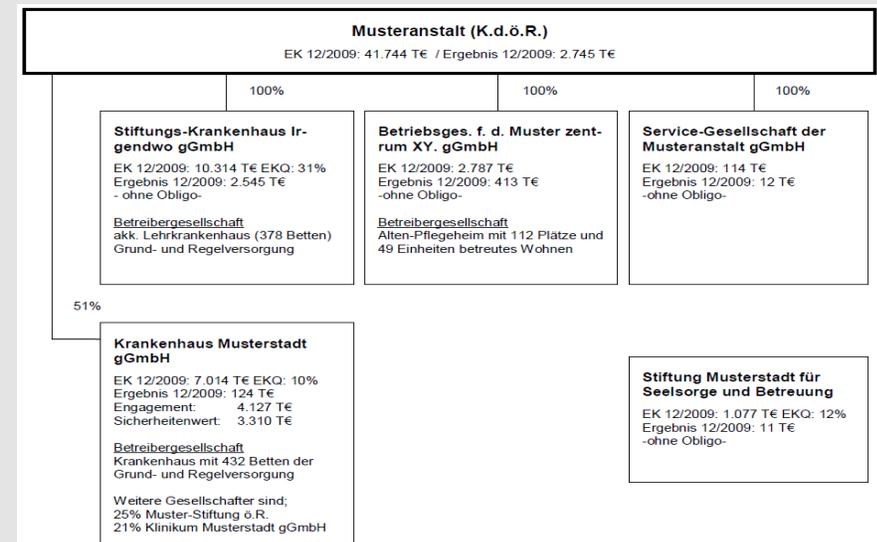
Theorie

- Rechtsform und Satzung
- Organe
- Verträge und Vereinbarungen
- Kooperationen
- Rechtsstreitigkeiten und -verfahren
- Schutzrechte
- Öffentlich-rechtliche Beziehungen
- Grundbesitz
- Umweltlasten
- Versicherungen



Praxisbeispiel

- Gruppe mit K.d.ö.R an der Spitze als operativ tätige Holding
- Verpachtung von Immobilien an 100 ige Töchter
- Keine Beherrschungs- und Gewinnabführungsvereinbarungen bzw. Haftungsverbindungen

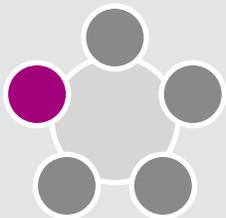


Due Diligence – Betriebswirtschaft

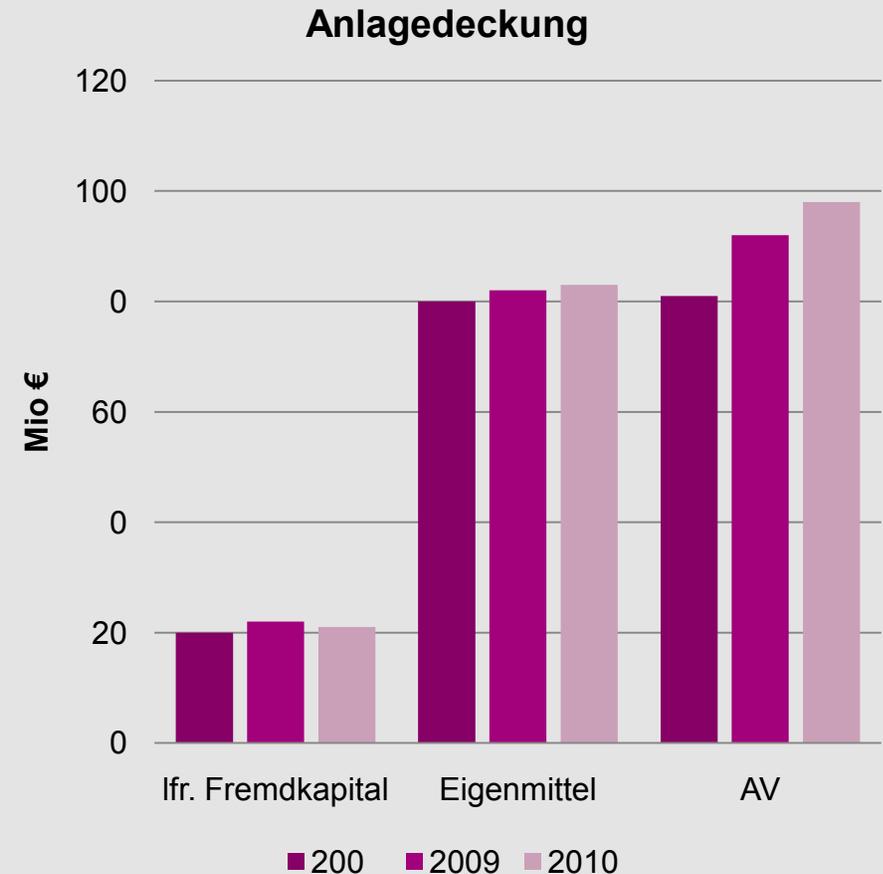
Analyse und Bewertung im Rahmen der Kreditentscheidung

Theorie

- Retrospektive Betrachtung der wirtschaftlichen Verhältnisse
 - Bilanzen und GuV der letzten 3 Jahre
 - Analyse der Aktivpositionen
 - Entwicklung Anlagevermögen
 - Struktur des Umlaufvermögens
 - Bewertungsänderungen
 - Analyse der Passivpositionen
 - Entwicklung des Eigenkapitals
 - Analyse der Verbindlichkeiten
 - Struktur der Rückstellungen



Praxisbeispiel

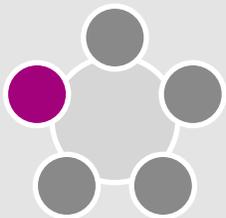


Due Diligence – Betriebswirtschaft

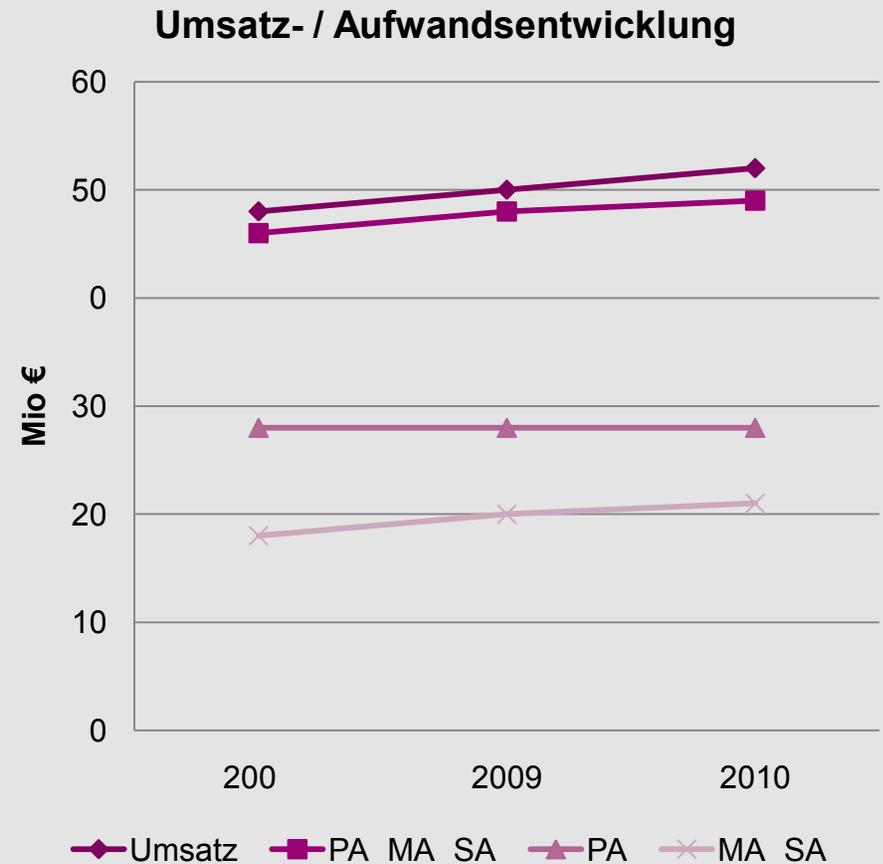
Analyse und Bewertung im Rahmen der Kreditentscheidung

Theorie

- Retrospektive Betrachtung der wirtschaftlichen Verhältnisse
 - Analyse der GuV
 - Analyse der Umsatzentwicklung
 - Analyse der Aufwandsentwicklung
 - Analyse der Entwicklung der Deckungsbeiträge
 - Ermittlung von Rentabilitätskennzahlen



Praxisbeispiel

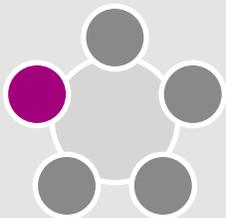


Due Diligence – Betriebswirtschaft

Analyse und Bewertung im Rahmen der Kreditentscheidung

Theorie

- Prospektive Betrachtung der Unternehmensplanung
 - Planbilanz und Plan-GuV
 - Umsatzplanungsanalyse
 - Verifizierung der unterstellten Marktprämissen
 - Abstimmung mit strategischer Ausrichtung
 - Vergleich mit Erfahrungswerten aus der Vergangenheit
 - Kapitaldienstfähigkeit

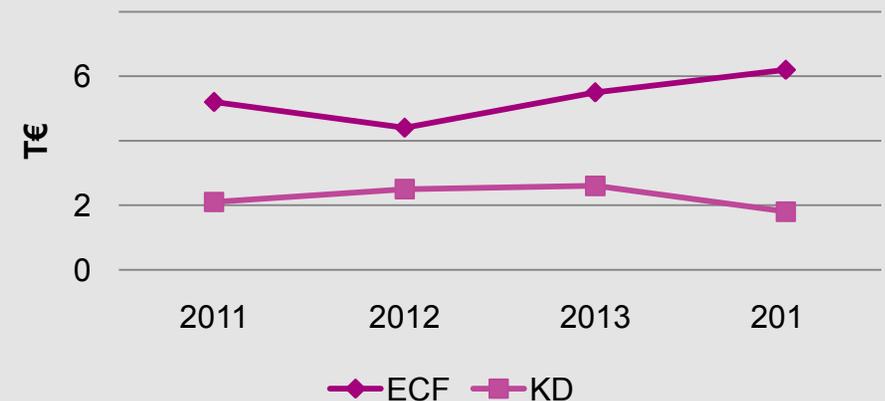


Praxisbeispiel

Ergebnisentwicklung



Kapitaldienstfähigkeit

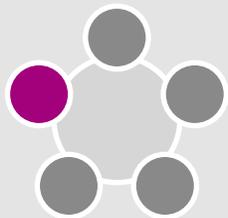


Due Diligence – Betriebswirtschaft

Analyse und Bewertung im Rahmen der Kreditentscheidung

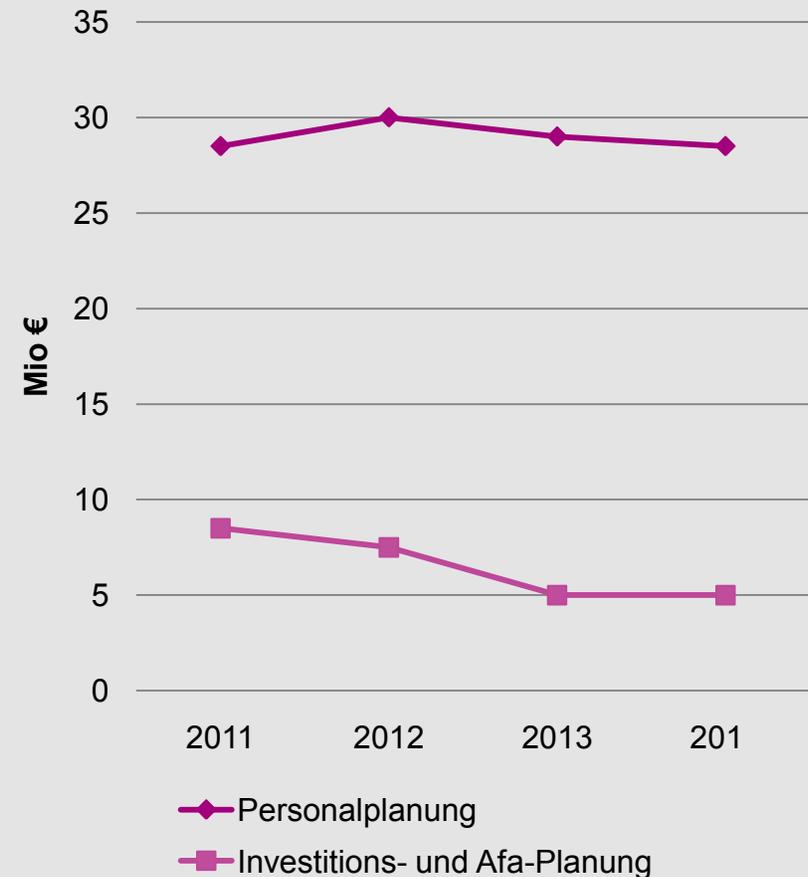
Theorie

- Prospektive Betrachtung der Unternehmensplanung
 - Analyse der Aufwandspositionen
 - Materialaufwandsplanung
 - Personalplanung
 - Investitions- und abschreibungsplanung
 - Rentabilitätsentwicklung
 - Plausibilisierung anhand von Kennzahlen (ROI, ROE, etc.)
 - Berücksichtigung spezifischer Aufwendungen



Praxisbeispiel

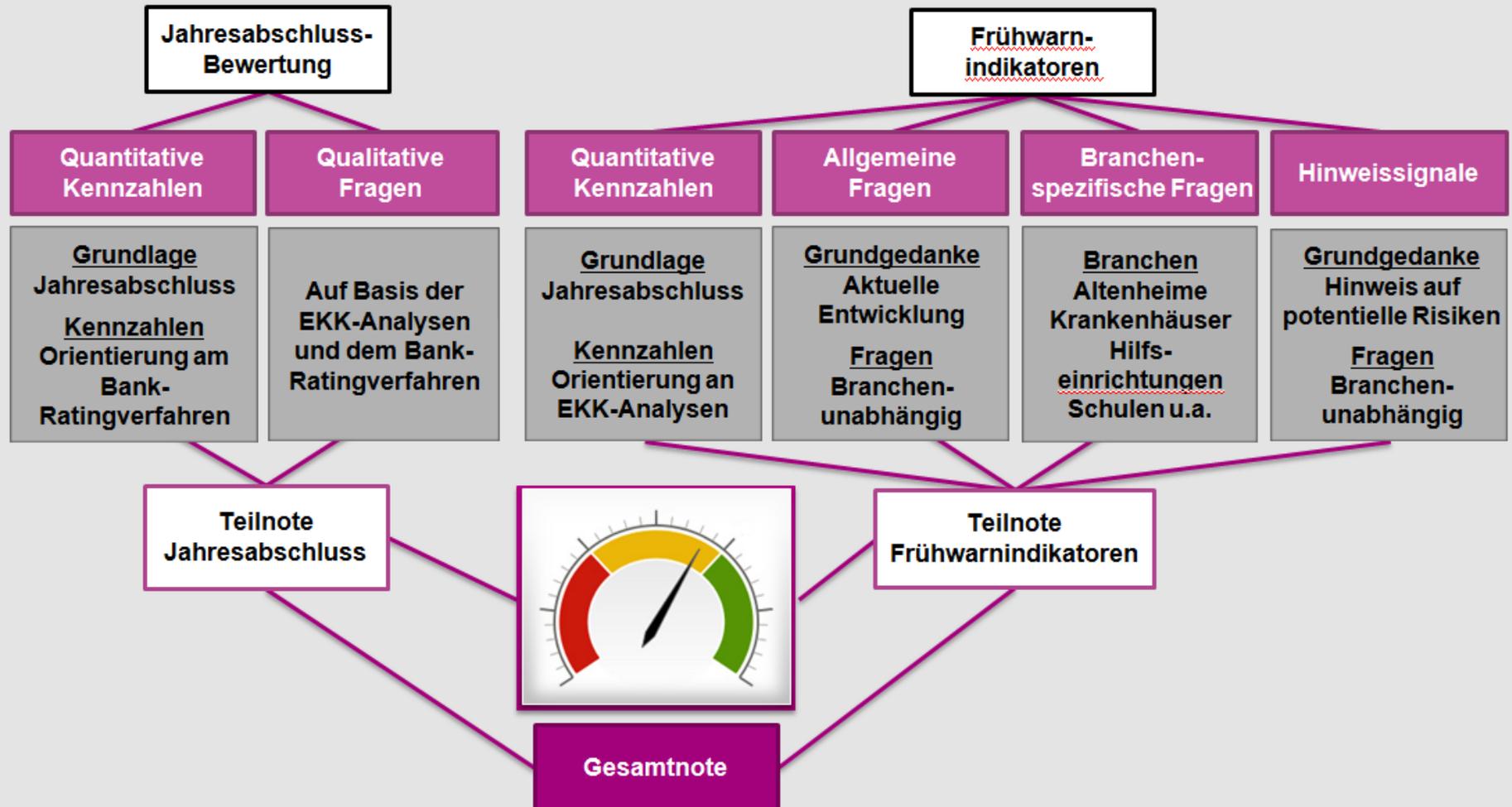
Planaufwand



Due Diligence - Analysesystem

Diakonie-Rating als Instrument der Due Diligence

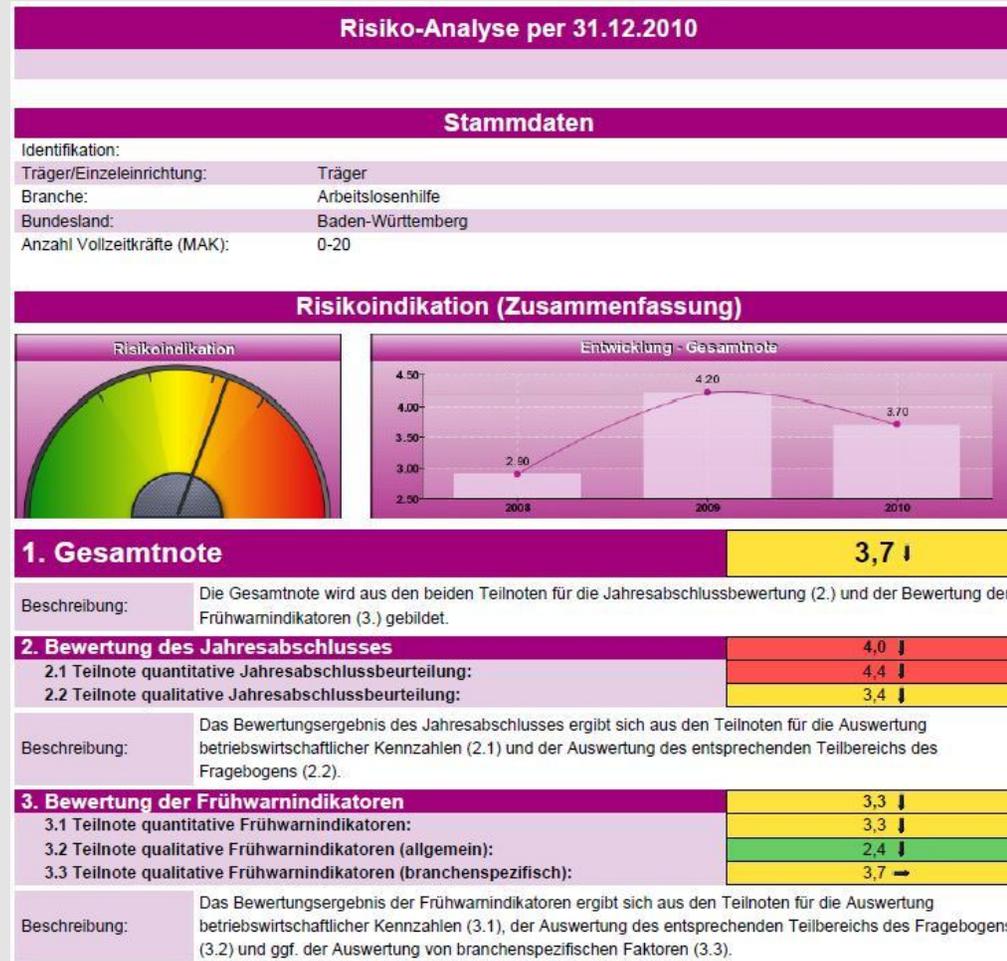
- Praxisbeispiel eines diakonischen Werkes



Due Diligence - Analysesystem

Diakonie-Rating als Instrument der Due Diligence

- Risiko-Analyse, die wichtigsten Daten auf einem Blick.



Agenda

- 1 Vorstellung der Evangelischen Kreditgenossenschaft
- 2 Due Diligence
- 3 Resümee

Resümee

- Due Diligence ist die sorgfältige Analyse und Bewertung von Unternehmen im Rahmen von Fusions- und Integrationsprozessen und der Kreditentscheidung.
- Wichtige Analyse- und Bewertungsfunktion von Hard Soft Facts zur Vermeidung von Risiken bei Fusions- und Investitionsentscheidungen.
- Durchführung der unterschiedlichen Formen der Due Diligence durch Spezialisten.
- Marktanalyse zur systematischen Durchleuchtung des Zielgruppen, Wettbewerber und der zukünftigen Marktchancen.
- Finanzanalyse zur Einschätzung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und zukünftig zu erwartenden Erträge.
- Diakonie-Rating als Analyseinstrument der Due Diligence zur strategischen Steuerung des Unternehmens.

Resümee



Resümee



**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

„Interne und externe Kommunikation von Unternehmens- zusammenschlüssen“

Mögliche Gründe für einen Zusammenschluss:

- Wachstum
- Erweiterung der Kompetenzen
- Erschließen neuer Aufgaben
- Freundliche Übernahme
- Feindliche Übernahme
- Verhinderung einer Insolvenz

usw.

Kommunikative Konsequenzen:

- Hohes öffentliches Interesse
- Geringes öffentliches Interesse
- Bedeutsamkeit für die Branche
- Wechsel an der Unternehmensspitze
- Konsequenzen für die Mitarbeiter (Wachstum oder Stellenabbau)
- Konsequenzen für Standorte (Weiterbetrieb oder Schließung)

usw.

Analyse der kommunikativen Ausgangslage:

Variante 1

Je größer, gravierender und negativer für einzelne Zielgruppen der Zusammenschluss ist, desto größer ist das öffentliche Interesse und desto wichtiger wird eine adäquate, vorausschauende Kommunikation für die Gestaltung der Zukunft.

(Mischung aus Krisen-PR und ÖA)

Analyse der kommunikativen Ausgangslage:

Variante 2

Wenn der Zusammenschluss für alle Beteiligten positiv ist, ist die Kommunikation zur Erreichung deutlich einfacher.

Analyse der kommunikativen Ausgangslage:

Variante 3

Je kleiner, unbedeutender und folgenloser der Zusammenschluss ist, desto weniger Kommunikation ist erforderlich.

Weiterer Ablauf:

Im Folgenden wird Variante 1 als die ausführlichste und anspruchsvollste Kommunikationsaufgabe bearbeitet. Variante 2 und 3 benötigen je nach konkreter Situation weniger Elemente der Kommunikation.

Der Unternehmenszusammenschluss erfüllt die Kriterien von Variante 1:

- a. Großer Zusammenschluss
- b. Zusammenlegung von Betrieben
- c. Entlassungen
- d. Standortschließung
- e. Neue Entwicklungschancen

1. Die Herausforderung:

Die interne und externe Kommunikation ist online und offline vorzubereiten, zu timen und professionell umzusetzen.

Zielgruppen: intern

- Alle Mitarbeiter
 - Die von Entlassung oder Wechsel betroffenen Mitarbeiter
 - Mitarbeitervertretung und Betriebsrat
 - Gewerkschaften und Anwälte
 - Kunden
 - Partnerunternehmen
 - Lieferanten
- u.a.

Zielgruppen: extern

- Medien lokal, regional, überregional
- Presse
- Hörfunk
- Fernsehen
- Internet
- Ggf. Social Media
- Stadtverwaltungen und Behörden
- Kommunalpolitik und Parteien
- Gewerkschaften

u.a.

2. Formulierung der zentralen Botschaften für jede Zielgruppe

Zu beachten ist:

Priorität hat die interne Kommunikation!
(zuerst betroffene Mitarbeiter informieren)

3. Planung und Timing der crossmedialen Aktivitäten

- **Unmittelbar nach der internen Kommunikation müssen die wichtigsten externen Zielgruppen informiert werden**
(in Zeiten von Twitter und Facebook gut planen, immer „das Heft in der Hand behalten“, das Unternehmen muss agieren, nicht reagieren)
- **Versand der Pressemitteilung offline und online**
- **Medieninterviews vereinbaren, ihnen bekannte Journalisten rechtzeitig informieren**

4. Monitoring der Reaktionen und Optimierung der weiteren Kommunikation

- **Reaktionen beachten und angemessen reagieren**
- **Emotionen zulassen, Diskussion versachlichen**

Beispiel 1:

Seniorenheim Schmidt in Vandans (A)

Vorgeschichte: Das Heim (2 Bewohner, 33 Mitarbeiter) gehörte einer GmbH mit einer Gesellschafterin, die stark verschuldet war. Gläubiger war eine Bank.

Die Übernahme gestaltete sich ausgesprochen holprig, weil viele unterschiedliche Akteure mit jeweils eigenen Interessen beteiligt waren.



Zeitlicher Ablauf:

Herbst 2007

- Verhandlungsbeginn zwischen Bank und St. Anna-Hilfe/Stiftung Liebenau wegen Kauf und Betrieb des Hauses.
- In den folgenden Monaten mehrere informelle Besuche im Heim, um baulichen Zustand und organisatorische/fachliche Abläufe zu analysieren.
- Noch keine Information an Mitarbeiter.



Zeitlicher Ablauf:

Anfang 2008

- Gemeinde schaltet sich ein, meldet selbst Kaufinteresse an, will koordiniertes Vorgehen.
- Gemeinde informiert Gemeinderat kontinuierlich über Vorgänge, ohne Beteiligung der St. Anna-Hilfe/Stiftung Liebenau.
- Aufsichtsrat Stiftung Liebenau wird kontinuierlich informiert, keine Genehmigungspflicht, wenn kein Kauf der St. Anna-Hilfe/Stiftung Liebenau geplant.
- Verhandlungen zwischen Gemeinde – Bank – Anwalt der Gesellschafterin – St. Anna-Hilfe/Stiftung Liebenau
- Keine Einigung über Kaufpreis.
- GmbH bekommt Ersatzgeschäftsführer



Zeitlicher Ablauf:

Frühjahr 2009

- Land Vorarlberg schaltet sich ein, will Einigung forcieren, um unkontrollierten Konkurs zu verhindern.

Zeitlicher Ablauf:

Sommer 2009

- Einigung absehbar, GmbH in Konkurs, Gemeinde will kaufen, St. Anna-Hilfe/Stiftung Liebenau als Betreiber.
- Erste Info an Mitarbeiter: vorbehaltlich der endgültigen Einigung sollen alle ihre Jobs behalten
- Arbeiterkammer Vorarlberg (verfasste Arbeitnehmerschaft) muss im Rahmen des Insolvenzverfahrens offiziell informiert werden.

Zeitlicher Ablauf:

September 2009

- Offizielle Übernahme.
- Info an Mitarbeiter. St. Anna-Hilfe/Stiftung Liebenau stellt alle Mitarbeiter neu ein.
- Zeitgleich Pressemitteilung (nur schriftlich) an lokale/regionale Medien, eigene Medien und Homepage

Zeitlicher Ablauf:



September 2011

- Betrieb läuft problemlos.

Beispiel 2:

Alters- und Pflegeheim Brunnadern (CH)

Vorgeschichte: Gemeindeeigenes Heim seit den 19 0er-Jahren (60 Plätze). Gemeinde sah sich mit baulichen und betrieblichen Aufgaben überlastet, suchte nach neuem Träger.

Beispiel für eine kontrollierte Übernahme, allerdings auch nicht ganz ohne holprige Stellen wegen der Gemeindefusion, die die Verhandlungen kreuzte.

Zeitlicher Ablauf:

Anfang 2005

- Kontaktaufnahme Gemeinde und Stiftung Helios – Leben im Alter
- In den folgenden Jahren regelmäßige Kontakte und Bauplanung für notwendigen Neubau.
- Stiftung Helios in Beraterfunktion im Bauausschuss des Gemeinderates.
- Mehrere Besuche des Gemeinderates in Goldach (Heim der Stiftung Helios)



Zeitlicher Ablauf:

1.1.2009

- Gemeinde Brunnadern fusioniert mit 2 anderen Gemeinden zur Gemeinde Neckertal.
- Verhandlungen müssen mit neuem Gemeinderat wieder aufgenommen werden.
- Erneut Besuche in Liebenau und Goldach, Kontakte zwischen Vorstand Stiftung Liebenau/Stiftungsrat Stiftung Helios und Gemeindepräsidentin
- Verhandlungen über Rolle der Stiftung Helios: Komplett-Übernahme oder Betriebsübergabe

Zeitlicher Ablauf:

Juni 2009

- Gemeinde informiert Gemeinderat und Presse über Neubau und geplante Verpachtung
- Presse berichtet

Zeitlicher Ablauf:

Herbst 2009

- Bürgerversammlung mit 150 Teilnehmern, Stiftung Helios präsentiert sich und ihre Pläne für das Haus
- Presse berichtet
- In den folgenden Monaten regelmäßige Mitarbeiterversammlungen mit aktualisierten Informationen

Oktober 2009

- Angehörigenversammlung



Zeitlicher Ablauf:

Februar 2010

- Präsentation der Bauplanungen im Gemeinderat, Presse ist eingeladen und berichtet.

März 2010

- Bürgerabstimmung über Kreditbegehren des Gemeinderats positiv.
- Damit kann Neubau in Angriff genommen werden.

November 2010

- Gemeinderat beschließt: Gemeinde bleibt Eigentümer und baut selbst, Stiftung Helios soll Betrieb übernehmen
- Presseinformation an lokale Medien



Zeitlicher Ablauf:

1.1.2011

- Betriebsübernahme
- Seither kontinuierliche Info über Baufortschritt im Gemeinderat und Bürgerversammlungen, auch in der angrenzenden Gemeinde Oberhelfenschwil

Februar 2011

- Information im Anstifter (Hauszeitschrift Stiftung Liebenau)



**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit**

**Symposium-Beitrag
zum Change Symposium 2011
am 21.09.2011**

von

**Herrn Egon Streicher,
Geschäftsführer der
OWB Wohnheime-Einrichtungen-Ambulante Dienste gem. GmbH
Jahnstraße 98, 88214 Ravensburg**

Kulturelle Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen Chancen und Barrieren



Gründe und Motive für Unternehmenszusammenschlüsse sind vielfältig, in der Regel steht eine Steigerung des Gesamtwertes der beteiligten Sozialunternehmen im Mittelpunkt. Kostenreduzierung durch die Kombination von Wertschöpfungsketten wie zum Beispiel: Verwaltungsdienstleistungen, Dezentralisierung von Einrichtungen in der Behindertenhilfe, Ambulantisierung von Dienstleistungen, Qualitätsmanagementsysteme, Fuhrpark usw.).

Meist sind diese Zielsetzungen gepaart mit strategischen Zielsetzungen wie z.B. Markterweiterungen (WfbM bisher nur für den Personenkreis der Geistigbehinderten, fusioniert hin zu Körper- und psychisch behinderten Personenkreisen). Ausweitung der Marktmacht. Weitere Überlegungen können auch eine horizontale Diversifikation sein, Behindertenhilfeträger erweitert sein Portfolio hin zur Jugendhilfe und oder Altenhilfe und will so eine Steigerung des Gesamtunternehmenswertes erreichen.

Persönliche Motive werden zumeist nicht kommuniziert wie das Streben der Eigentümer oder Manager nach Expansion, Prestige, Einfluss und Selbstbestätigung

Wenn der Masterplan und somit die wichtigen rechtlichen, formalen und betriebswirtschaftlichen Weichen gestellt und alle formalen Facetten beleuchtet sind, gehen in der Regel alle davon aus, dass die Fusion „Generalstabsmäßig“ läuft wie am Schnürchen. Alle Beteiligten arbeiten „scheinbar“ auf allen Ebenen mit.

Um ein Machtvakuum, Machtkämpfe oder Abstoßungsreaktionen erst gar nicht aufkommen zu lassen, werden Mitarbeiter zur Zusammenarbeit und zur Offenheit motiviert („verpflichtet“).

In aller Regel wird wenig Zeit dafür verschwendet, die Zusammenführung der Kultur als ein zentrales Element mit im gesamten Merger-Prozess zu betrachten. Eine hochexplosive Mischung entsteht, wenn bewusste und unbewusste Selbstüberschätzung des Managements noch mit einher geht.

In der Literatur, oder auch in der Tagespresse wird immer wieder von missglückten Unternehmenszusammenschlüssen berichtet. Die Quote des Scheiterns liegt dabei, je nach Quelle zwischen 50 % bis über 70%.

Als Ursache für das Scheitern taucht immer wieder ein nicht näher bezeichnetes Phänomen auf:

Die Unternehmenskultur

Wenn diese These stimmt, wird bei Unternehmenszusammenschlüssen dies offensichtlich zu wenig bis gar nicht gesehen.

Im sozialen Bereich gibt es bisher kaum Fusionen. Fehlt damit die Erfahrung, oder können Erkenntnisse aus der Privatwirtschaft herangezogen werden? Gleichzeitig stellt sich die

Frage, werden Unternehmenszusammenschlüsse im sozialen Bereich überhaupt in den nächsten Jahren eine Rolle spielen? Und damit konkret: Besteht überhaupt Handlungsbedarf für Träger in der Behindertenhilfe?

Wenn man die derzeitige Entwicklung der Behindertenhilfe heranzieht, kann man sehr leicht den Eindruck gewinnen, dass in den nächsten Jahren ein starker Konzentrationsprozess stattfinden wird. Gründe sind sicher zum einen in der Dezentralisierung und zum anderen im zunehmend enger werdenden Kostenkorsett zu suchen.

Jedoch auch die Leistungsträgerseite trägt gehörig zu diesem Prozess dazu bei. Teilweise über planwirtschaftliche Behindertenhilfeplanungen, und oder über inszenierte Märkte (Nachfrage regelt Angebot und daraus entwickelt sich der Preis versus Bedarf und Preis wird von Leistungsträgerseite vorgegeben).

Ich denke - nicht nur aus Gesprächen auf Landes- und Bundesebene -, dass in den nächsten Jahren ein deutlich stärkerer Druck als heute schon spürbar, dazu führen wird, dass Leistungserbringer nicht nur in strategische Partnerschaften einmünden, sondern vielmehr aktiv Unternehmenszusammenschlüsse anstreben zumindest in Teilbereichen wie z. B. im Bildungsbereich, WfbM's, Wohnformen.

Damit stehen soziale Organisationen in den nächsten Jahren vermehrt vor der Entscheidung Unternehmenszusammenschlüsse zu managen. Im Masterplan müssen vor allen Dingen die gelingenden Faktoren eines Unternehmenszusammenschlusses thematisiert sein, um so den Erfolg wahrscheinlicher zu machen.

Als besonderen Faktor der meines Erachtens genauer Betrachtung bedarf, möchte ich die Bedeutung der Unternehmenskultur herausgreifen.

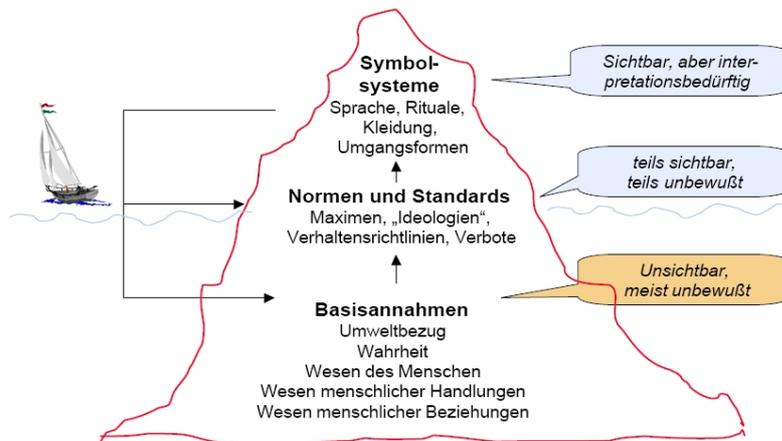
Akzeptiert man die grundlegende und damit wichtige Bedeutung der Kultur für das spezifische Handeln und Kommunizieren in der Organisation, erscheint es gerechtfertigt, aus der Kultur einen potentiellen Problemfaktor, oder besser gesagt einen maßgeblich gelingenden Faktor für die Zusammenschließung zweier unterschiedlicher Organisationen abzuleiten.

Das heißt, dass kulturelle Integrationskonflikte eben dadurch entstehen, dass ihnen zu wenig Bedeutung beigemessen wird.

Mir scheint ein Punkt wesentlich zu sein in der Bearbeitung des Themas:

So banal es klingen mag aber das altbekannte Eisbergmodell schlägt bei Unternehmenszusammenschlüssen kräftig zu.

Wenn man dies etwas süffisant betrachtet wären insbesondere soziale Einrichtungen in der besonderen Lage, den Merger-Prozess vorbildlich und nachhaltig durchzuführen, da das Eisbergmodell einen Teil unserer täglichen Arbeit darstellt.



Warum ist dies aber ein Trugschluss?

Wissen um ein Modell alleine reicht nicht aus, sondern ich muss den Unternehmenszusammenschluss glaubwürdig und bewusst „managen“. Die Interessenlagen der beiden Partner müssen ausgeglichen sein. D.h. beide Partner müssen überzeugt sein, dass eine Win-Win-Position langfristig entsteht. Es muss also einen Vorteil von den Partnern gesehen werden. Meine persönlichen Erfahrung aus zwei Unternehmenszusammenschlüssen als Geschäftsführer kann ich dies nur bestätigen. Insbesondere dahingehend, dass der Aufwand bzw. das Porzellan das zerschlagen wird, einen enormen Kraftakt, Nerven und nachher viel „Good will“ für alle Beteiligten bedeutet, um doch noch einen erfolgreichen Zusammenschluss zustande zu bringen.

Die Bedeutung, quasi der Halteapparat der verinnerlichteten Normen und Werte für das soziale Handeln in Organisationen kommt vor allem dann zum Vorschein, wenn sich die Organisation in einer Umbruchphase befindet.

Selbstverständliche Bezugsrahmen und Orientierungsmuster verlieren dann an Geltung und müssen neu gestaltet werden, ansonsten entsteht Orientierungslosigkeit bzw. Verunsicherung. Die Akteure gestalten dann so wie „Sie“ es für richtig halten. Dies muss nicht falsch sein, nimmt aber der Organisation die Möglichkeit die Prozesse so zu gestalten, wie das Management es für richtig hält.

Ich möchte dies beispielhaft an folgender Skizze darstellen:

	Unternehmen X	Unternehmen Y	Unternehmen XY
Prozesse	Management by Objectives	detaillierte Vorgaben	Neu zu definieren
Kommunikation	offen	schwierig bei hierarchischen Unterschieden	Neu zu entwickeln

Das Zusammenführen von Unternehmenskulturen bringt zwangsläufig eine neue und damit veränderte Kultur in das entstehende Unternehmen.

Als Mitarbeiter auf allen Ebenen muss ich mich neu orientieren, das heißt gegebenenfalls Chancen und Risiken für mich ganz persönlich. Auf jeden Fall heißt es „Veränderung“ und „Veränderung“ heißt „Angst“.

Was sind die meist genannten Ursachen für das Scheitern bei Unternehmenszusammenschlüssen?

- Vernachlässigung der menschlichen Faktoren und Dominanz der Sachthemen
- Unzureichende Einbindung der Mitarbeiter,
- Unzureichende Kommunikation
- Schlechte Planung des Integrationsprozesses
- Missverständnisse aufgrund kultureller Unterschiede
- Oft zu schnell durchgeführte Veränderungsmaßnahmen: „Strategie des Bombenwurfs“ (Kirsch 1990)
- Merger-Syndrom: Veränderungen lösen bei den Beteiligten Stress und Unsicherheit aus (akkulturativer Stress)

Ich möchte kurz näher auf die Strategie des Bombenwurfs eingehen, da mir dies als die gängigste Methode auch im Sozialbereich scheint, mit der Unternehmenszusammenschlüsse angegangen werden.

Strategie des Bombenwurfs

„Zunächst wird in relativ kleinem Zirkel unter weitgehender Geheimhaltung und Ausschluss einer Vielzahl von Betroffenen ein Grobkonzept für die neue Organisationsform entworfen, das in der Regel über eine Festlegung der zukünftigen Geschäftsbereiche und die Personen der ersten und zweiten Führungsebene nicht hinausgeht. Dieses Grobkonzept wird – obwohl es noch nicht in allen Einzelheiten detailliert ausgearbeitet ist – schlagartig und relativ unwiderruflich in Kraft gesetzt, d. h. wie eine „Bombe“ in die laufende Organisation geworfen. Man verlässt sich weitgehend darauf, dass die vorhandenen Organisationsmitglieder in der Lage sind, die durch das in Kraft gesetzte Grobkonzept belassenen „organisatorischen Lücken“ improvisatorisch auszufüllen“

(Kirsch 1990 S. 151 -152)

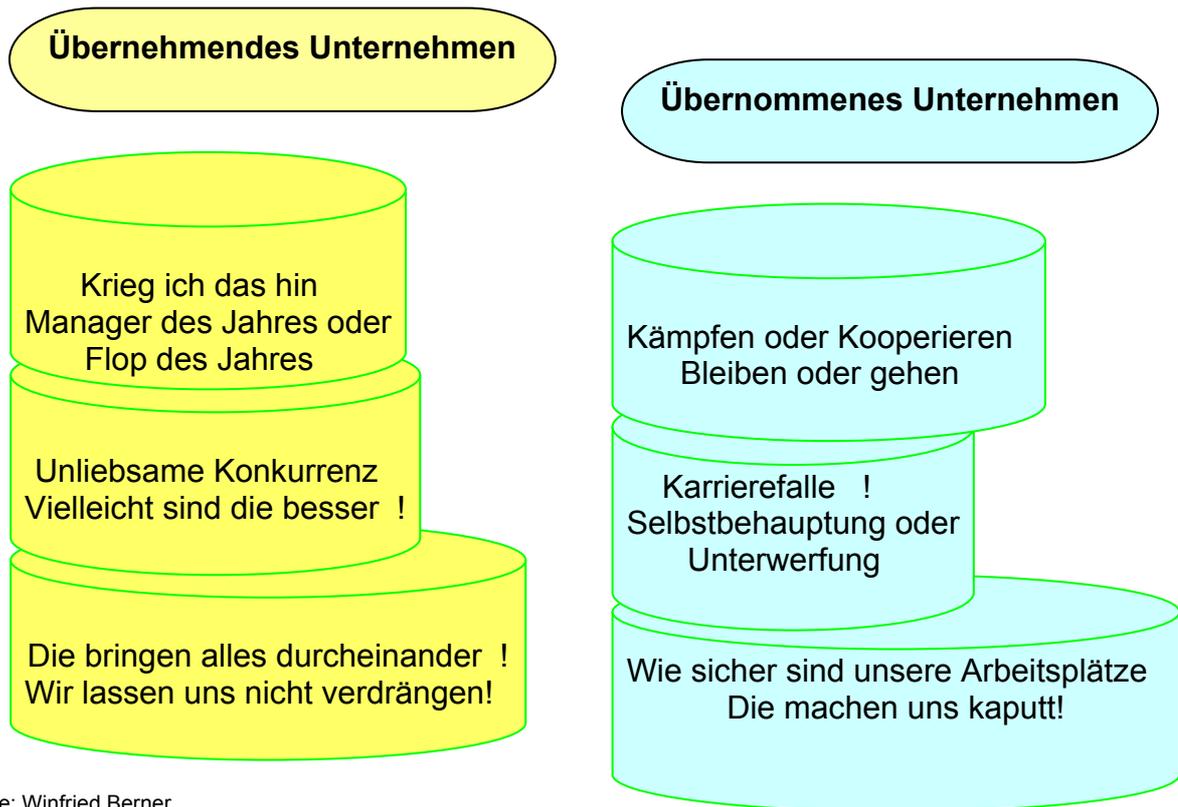
Um eben nicht die Strategie des Bombenwurfs zu fahren muss ich mir genau überlegen, wer muss in den Prozess miteinbezogen werden, zu welchem Zeitpunkt und mit welcher Intension und welche strategischen Partner (Kommunikatoren) brauche ich auf allen Ebenen.

Der Unternehmenszusammenschluss stellt eine nicht zu unterschätzende massive Beeinträchtigung des operativen Geschäfts, also genau dessen dar, wovon die beteiligten Unternehmen leben. Das Management steht gewaltig unter Druck. Da heißt es, die Störungen durch ein geschicktes Integrationsmanagement so kurz wie möglich zu halten und dadurch Schaden zu begrenzen. Erfolg muss sich einstellen, damit Akzeptanz und die versprochenen Synergieeffekte sichtbar werden.

Aus Zeitnot werden kulturelle Unterschiede übersehen, oder geht einfach darüber hinweg aus Unwissenheit, oder weil schon lange keine Bodenhaftung zur Basis mehr besteht.

Schwieriger wird aus meiner Sicht, wenn die neu gestalteten Unternehmensanteile unter den Partnern nicht ausgewogen sind und oder Existenzängste der Mitarbeiter im Vordergrund stehen, weil sie entweder nicht übernommen werden oder es nicht, oder nicht eindeutig kommuniziert wurde.

Aus Sicht der Mitarbeiter sind zuerst einmal persönliche Motive (z.B. Sicherheit, an welcher Stelle im neuen Unternehmen finde ich meinen Platz) von zentraler Bedeutung.



Quelle: Winfried Berner

Das wirksamste Mittel wäre eine „herausfordernde neue Aufgabe“, die alle Beteiligten gänzlich fordert und die nur durch gute Kooperation zu bewältigen ist.

Damit stellt sich die Frage was wäre eine herausfordernde Aufgabe in dem neuen Unternehmen?

Ich meine, dass bei einer zukunftsweisenden Vision des Sozialunternehmens sehr viele inhaltliche Ziele abgeleitet werden können, um so die Mitarbeiter motivierend, gestalterisch mit einzubinden.

Mission und Vision = Basis für gemeinsame Zielorientierung

Im Zusammenhang mit der Gestaltung der kulturellen Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen taucht eine Reihe von Fragen auf, die den Bereich der Herrschaftsbeziehungen und der Macht berühren:

- Mit welchen Instrumenten lassen sich Bedeutungssysteme beeinflussen?
- Wer verfügt darüber? Wer steuert die unternehmensinterne Kommunikation?
- Mit welchen Mitteln oder Ressourcen lässt sich nicht kulturkonformes Verhalten sanktionieren?

Aus dem Gefühl, fremd beherrscht zu sein, können bei Mitgliedern der übernommenen Organisation zusätzliche Widerstände und Frustration entstehen.

Praxisbeispiele: Joint Venture „Zusammenführung zweier WfbM's zu einem Gesamtunternehmen

KBZO

■ Organisationaler Hintergrund

Großer Schulträger, starke Verortung bzw. Vernetzung in der Region, Überregionaler Träger, Schwerpunkt liegt auf Schule / Bildung, kleine WfbM mit 140 Personen

OWB

■ Organisationaler Hintergrund

Mittelgroßer WfbM-Träger mit differenzierten Wohnformen

Schwerpunkt liegt auf Arbeit und Bildung

■ Motiv für die Zusammenführung des Geschäftsfeldes WfbM beider Unternehmen:

- Beide Träger wollen Neubau am gleichen Standort
- Diktiert von außen (KVJS, Landkreis)
- Marktsicherung durch Angebotserweiterung
- Innovative und zukunftsfähige Arbeitsplätze aufbauen, in einem funktionalen Neubau, der Beispielcharakter haben soll.

Problemstellung:

- Einbringung unterschiedlicher Anteile in die neue Gesellschaft (Anzahl behinderte Menschen, Maschinenpark, Personal, Know-how usw.). Es erfolgte keine Bewertung was die Gesellschafter einbringen, sondern es wird vereinbart, dass die Gesellschaftsanteile zu gleichen Teilen gezeichnet werden.
- Schwach ausgeprägte pre merger Planungsphase; die nebenamtlichen Geschäftsführer waren nicht auf Konflikte durch den Akkulturationsprozess vorbereitet.
- Machtkämpfe im Management bzw. bei den Gesellschaftern, weil viel Energie verwendet wurden, die Gesellschaftsanteile im Nachhinein zu verändern.

Daraus ergaben sich bei den Angestellten folgende Unklarheiten bzw. deutlicher Handlungsbedarf in folgenden Feldern:

- ✓ Identität
- ✓ Ansehen
- ✓ Führung
- ✓ Zugehörigkeit
- ✓ Information
- ✓ Auftreten

Identität: „Wer sind wir?“ Welche Kultur leben wir?

„Warum mussten wir unseren Namen ändern und die anderen nur teilweise?“
„Es ist schwer loyal zu sein, wenn ich nicht weiß, wofür.“

Ansehen: „Wofür stehen wir?“

Was für eine WfbM sind wir? Steht der Mensch im Mittelpunkt oder die Produktivität der WfbM?

Führung: „Wer hat das Sagen?“

„Ich habe keine Ahnung? Wer führt das Unternehmen? Die ersten Eindrücke waren nicht so gut.“ Die zwei Geschäftsführer sind im Hauptberuf in den jeweiligen Muttergesellschaften tätig, haben wenig Zeit für die neu gegründete Tochter.

Zugehörigkeit: „Sie“ sind jetzt „Wir“

Sind wir jetzt KBZO, oder OWB, oder IWO ??? Was lassen die beiden Gesellschafter zu? Die neu-fusionierte Organisation hatte am Anfang eine unklare Kultur, die von vielen als Kulturschock erlebt wurde.

Information: „Was geschieht gerade?“ Warum? Welche Informationsstrukturen haben wir? Was darf gesagt werden und was nicht? Welche Informationen bekomme ich vom Management? Wie wollen wir es in der neuen Firma handhaben? Wie wird der Betriebsrat eingebunden?

Auftreten: Zitat eines Mitarbeiters „Da mir noch das Zugehörigkeitsgefühl fehlt, ich nicht weiß was ich darf, bzw. muss, noch keine richtige Identität mit der neuen Firma habe, fehlt es mir schwer, positiv für die Firma aufzutreten“

Praxisbeispiel: Übernahme einer Kurzzeiteinrichtung der Behindertenhilfe (Saatkornhof) in das Gesamtportfolio der OWB

Saatkornhof

■ Organisationaler Hintergrund

Kleiner Verein, der über 15 Jahre von Privatpersonen unter viel Engagement und persönlichem Geld entwickelt wurde.

■ Ziel des Vereins

Individuelle Freizeit- und Urlaubsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderung zu bieten. Entlastung für Familien. Enorm hohe Identifikation der Mitarbeiter mit der Einrichtung. Waren seit Jahren bereit mit schlechterer Entlohnung als üblich bis an ihre Grenzen zu gehen.

Auszeichnung durch den Kinderschutzbund.

Immobilienbesitzer ist nicht der Verein, dadurch Zukunftsängste.

Sehen Notwendigkeit einer strategischen Allianz, möchten aber selbständig bleiben unter eigenem Namen.

Sind mit verschiedenen sozialen Organisationen in Verhandlungsgesprächen.

OWB

■ Organisationaler Hintergrund

Mittelgroßer WfbM-Träger und differenzierten Wohnformen.

Schwerpunkt liegt auf Arbeit und Bildung.

- Motiv für die Übernahme durch die OWB
Eindringen in ein neues Geschäftsfeld (Ferienpension für Menschen mit Behinderung im Rahmen der Kurzzeitunterbringung.
Zugangssteuerung in andere Leistungssysteme über Saatkornhof.
KVJS und Landkreis wollen Einrichtung unbedingt erhalten, aber in neuer Trägerschaft.
KVJS sagt Modernisierungsfinanzierung zu.

Problemstellung:

- Hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Saatkornhof, die Angst vor Einschränkungen bzw. vor Veränderung - haben im Sinne: Es kann mit einem Sozialkonzern alles nur schlechter werden.
- Die Erwartung der Saatkornhof-Mitarbeiter ist, dass OWB Immobilie übernimmt, saniert und dann dem Verein zur Verfügung stellt (OWB Bauträger / Saatkornhof Betriebsträger)
- Saatkornhof sieht sich als exklusive kleine Einrichtung, die nur exklusiv bleiben kann, wenn sie klein bleiben.

Gemeinsam ausgehandelter Fusionsweg:

- OWB wird Bauträger, modernisiert den Bauernhof und baut Pferdestallung auf. KVJS unterstützt Vorhaben finanziell.
- Saatkornhof übernimmt Immobilie als Betriebsträger unter dem Namen „Saatkornhof“. Verein wird weitergeführt.
- Nach 4 Jahren Betriebsträgerschaft erneute Überprüfung, dass der Saatkornhof in die GmbH der OWB einmündet. Auflösung des Vereins. Einrichtung wird unter dem Namen „Saatkornhof“ weitergeführt.

Lösungs- und Strategieansätze

Für gelingende oder zumindest gut gemachte Unternehmenszusammenschlüsse denke ich, gibt es Grundregeln, Erfahrungswerte, Checklisten usw. Man muss sich die Zeit nehmen, sie auf Anwendbarkeit zu prüfen und vor allem man muss sie glaubwürdig umsetzen. Ich möchte einen Blick in die **Rezeptur** werfen:



1. Zeitmanagement festlegen mit Meilensteinen

Dafür sorgen, dass keine Zeitnot entsteht.

Wir geben uns genügend Zeit, um den Unternehmenszusammenschluss zu gestalten.

Zeitdauer ist abhängig von der Größe der Einrichtung.

2. Kommunikationszirkel für den Integrationsprozess einrichten.

Zusammenarbeit in Kleingruppen

Teilnehmer bringen ihre Ideen, Vorschläge, Kritik und Ängste ein.

Entwickeln kreative Problemlösungen für organisatorische Fragen.

Gründung von Qualitätszirkeln

Herbeiführung von Konsens durch Überzeugungsleistungen.

Im Rahmen von solchen Kommunikationszirkeln sollten in kleinen Gruppen kulturelle Differenzen zwischen den Unternehmungen angesprochen und in Konflikten vermittelt werden.

Ein wichtiges Element ist hierbei, ein Bewusstsein für die Bedeutung von unternehmensspezifischen Werten und Einstellungen für das soziale Miteinander zu wecken.

Dies kann dazu beitragen dass Missverständnisse und Unsicherheiten klar gemacht werden können und damit Akzeptanz finden. D.h. Kommunikative Begleitung der Veränderungsprozesse. Kommunikationsprozesse sind für die Herausbildung einer neuen Unternehmenskultur entscheidend.

Dies ist der erste Schritt um gemeinsame Lösungsansätze zu entwickeln.

Wir haben dies bei unseren beiden Unternehmenszusammenschlüssen so gelöst, dass wir in den einzelnen Kommunikationszirkeln gleich viele Mitarbeiter aus beiden Unternehmen, auch aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Hierarchien, beteiligt waren.

Das wichtige Signal bzw. die symbolische Bedeutung ist darin zu sehen, dass Interesse an den Bedenken und Vorschlägen der Mitarbeiter nicht nur signalisiert werden, dass Sie eingeladen werden den Prozess aktiv mitzugehen.

Ziele sind damit die Partizipation an betrieblichen Entscheidungsprozessen, die Steigerung von Zufriedenheit und Motivation und damit einhergehend die positive Beeinflussung des Betriebsklimas.

Durch geeignete interne Kommunikationsmedien wie z. B. Intranet, Firmenzeitung usw. wird die Transparenz gesteigert.

Dabei sollten aus unserer Sicht folgende Inhalte kommuniziert werden:

- ✓ Gründe für die Fusion und Ziele des neuen Unternehmens
- ✓ Charakteristika des Partnerunternehmens
- ✓ Vermittlung einer neuen Unternehmensstrategie, -vision
- ✓ Geplante, aus dem Zusammenschluss resultierende Veränderungen
- ✓ Preisgabe noch zu lösender Probleme

Als Königsweg bzw. als Schlüssel von Kulturgestaltung haben wir das Implementieren von authentischen, ehrlichen und verlässlichen Kommunikationsstrukturen erlebt. Dabei geht es nicht nur um die Vermittlung von Tatbeständen, als vielmehr um das gemeinsame Verständnis, das die Mitglieder von ihrer neu zu gestaltenden Organisation entwickeln.

Träger formaler Macht wie z.B. die verantwortlichen Integrationsmanager, können die offizielle Unternehmenskommunikation beeinflussen, Integrationsziele vorgeben oder Probleme ‚wegdefinieren‘.

Aber auch Akteure mit geringerer formaler Macht können Bedenken äußern, Forderungen stellen oder durch inoffizielle Kommunikationswege Gerüchte oder Zweifel nähren.

Formale Macht ist für den kulturellen Strukturierungsprozess auch insofern von Bedeutung, als hierarchisch höher stehende Personen eher über die Mittel verfügen, Handlungsvorschläge einzubringen.

„Gemeinsame Philosophien, Ideen, Umsetzungen formen und schweißen zusammen“

„Gemeinsames Lachen ist der Treibstoff, der Transmitter der Seele“

Corporate Governance in Kooperations- und Fusionsprozessen

Change 2011
21. bis 23. September 2011, Bad Waldsee

WP/StB Friedrich Lutz
CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



© CURACON / www.curacon.de

CURACON im Überblick SICHERHEIT GEBEN. LÖSUNGEN BIETEN.



- Spezialist für das Gesundheits- und Sozialwesen (Krankenhäuser, Altenhilfe, Behindertenhilfe usw.) sowie öffentliche Institutionen
- Prüfung und Beratung von mehr als 2.200 Mandanten bundesweit, darunter mehr als 100 Krankenhäuser und 500 Altenheime
- Mehr als 220 Mitarbeiter, davon 21 Wirtschaftsprüfer und 36 Steuerberater
- 9 Standorte (mit Hauptsitz in Münster)
- Einer der größten Branchenexperten mit Schwerpunkt in vier Dienstleistungsfeldern:



Wirtschaftsprüfung	Prüfungsnaher Beratung	Steuerberatung	Rechtsberatung
--------------------	------------------------	----------------	----------------

© CURACON / www.curacon.de

Folie 2

Agenda



- 1 Einleitung
- 2 Grundsätzliches zu Corporate Governance, soweit für Fusions- und Kooperationsprozesse relevant
- 3 Beispiele für Besonderheiten im Rahmen von Fusions- und Kooperationsprozessen
- 4 Fazit

Agenda



- 1 Einleitung
- 2 Grundsätzliches zu Corporate Governance, soweit für Fusions- und Kooperationsprozesse relevant
- 3 Beispiele für Besonderheiten im Rahmen von Fusions- und Kooperationsprozessen
- 4 Fazit

Corporate Governance – Was ist das?



- Wörtliche Übersetzung
 - Governance: lateinisch "gubernare" = "das Steuerruder führen, lenken, leiten"
 - Corporate: "Korporation, korporativ, körperschaftlich"
- Stellt Regeln für die "Leitung und Überwachung" des Unternehmens auf
- Regelt die rechtliche und faktische Funktionsweise der Leitungs- und Aufsichtsorgane, die Art und Weise ihrer Zusammenarbeit und die Kontrolle ihres Verhaltens
- Schreibt die duale Führungsstruktur fest, mit
 - Aufsichtsgremium
 - hauptamtlicher Unternehmensleitung

Corporate Governance – Was ist das?



Corporate Governance leistet einen Beitrag ...

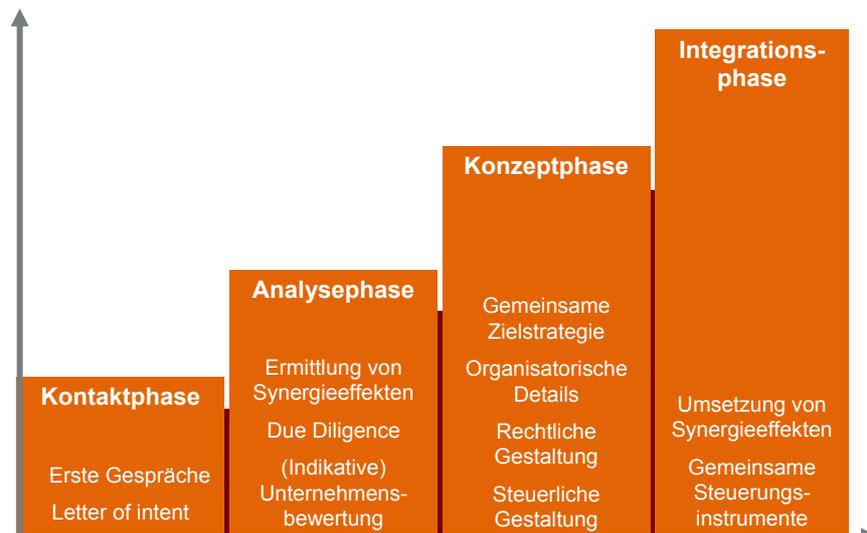
- zu einer verbesserten Transparenz der Organisation
- zu einer Stärkung des Vertrauens der Öffentlichkeit (bei Nutzern, Spendern, Sozialleistungsträgern, öffentlichen Zuwendungsgebern, Banken etc.)
- zur Vermeidung von Insolvenzen und Ansehensverlusten der Sozialbranche
- zur Optimierung der Kommunikations- und Verwaltungsstruktur
- zum angemessenen Umgang mit Risiken
- zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Unternehmung

Ausgewählte Kodizes



- **Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)**
Der DCGK ist kein Gesetz, aber von börsennotierten Gesellschaften verbindlich zu beachten
- **Diakonischer Corporate Governance Kodex (DGK)**
des Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche Deutschland e. V.
- **AWO Corporate Governance Kodex (AWO CGK)**
des AWO Bundesverbandes e. V.
- **Arbeitshilfe 182**
des VDD (Verband der Diözesen Deutschlands) und der Kommission für caritative Fragen

Strukturiertes Vorgehen bei Zusammenschlüssen



Agenda



- 1 Einleitung
- 2 Grundsätzliches zu Corporate Governance, soweit für Fusions- und Kooperationsprozesse relevant
- 3 Beispiele für Besonderheiten im Rahmen von Fusions- und Kooperationsprozessen
- 4 Fazit

Grundsätzliches zu Corporate Governance, soweit für Fusions- und Kooperationsprozesse relevant



Mitgliederversammlung/Gesellschafterversammlung (MV/GV)

- Beschließt über alle grundsätzlichen und richtungsweisenden Maßnahmen, z. B. Umwandlungen, Verschmelzungen und Fusionen
- Besetzt das Aufsichtsgremium und beruft es gegebenenfalls ab
- Entscheidet über Satzungs- bzw. Gesellschaftsvertragsänderungen

Grundsätzliche Aufgabenverteilung, soweit auch für Fusions- und Kooperationsprozesse relevant



Zusammenwirken von Unternehmensleitung (UL) und Aufsichtsgremium (AG)

- Unternehmensleitung
 - In Abstimmung mit AG verantwortlich für strategische Ausrichtung
 - Erörtert Stand der Strategieumsetzung regelmäßig mit AG
 - Informiert AG regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage und des Risikomanagements
 - Stellt dem AG entscheidungsrelevante Unterlagen rechtzeitig zur Verfügung

- Das AG soll die Informations- und Berichtspflichten der Unternehmensleitung näher festlegen

Grundsätzliche Aufgabenverteilung, soweit auch für Fusions- und Kooperationsprozesse relevant



Aufgaben und Verantwortung der Unternehmensleitung (UL)

- Leitet die Einrichtung in eigener Verantwortung; Erfüllung der satzungsmäßigen Zielvorgaben (Einrichtungsauftrag)

- Einhaltung und Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen

- Adäquates Risiko- und Qualitätsmanagement

- Verantwortlich für die zeitnahe Aufstellung des Jahresabschlusses

Grundsätzliche Aufgabenverteilung, soweit auch für Fusions- und Kooperationsprozesse relevant



Aufgaben und Verantwortung des Aufsichtsgremiums

- Berät, begleitet und überwacht die UL
- Beteiligt sich nicht am operativen Geschäft; es ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung zeitnah einzubeziehen
- Bestellung der UL, Verträge mit der UL, frühzeitige Nachfolgeregelung für UL
- Informiert unverzüglich die MV über Tatsachen, die die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage grundlegend beeinflussen
- Regelmäßige Teilnahme an den Sitzungen
- Ausreichend zeitliche Ressourcen für die Aufsichtstätigkeit
- Angemessene Vorbereitung auf die Sitzungen

Agenda



- 1 Einleitung
- 2 Grundsätzliches zu Corporate Governance, soweit für Fusions- und Kooperationsprozesse relevant
- 3 Beispiele für Besonderheiten im Rahmen von Fusions- und Kooperationsprozessen
- 4 Fazit

Kontaktphase



- Mitwirkung AG bei Auswahl der potentiellen Partner
- Erste Gespräche mit potentiellen Partnern, ggf. AG mit einbeziehen
- Innerhalb des AG empfiehlt es sich, einen Ausschuss zu bilden
- Letter of Intent erstellen
 - Abzustimmen mit AG
 - UL muss juristische Beratung hinzuziehen, ggf. durch AG einzufordern
- Vorabinformation der MV/GV
- Beschluss der MV/GV zur Suche potentieller Partner und zur Prüfung einer möglichen Fusion/Kooperation

Analysephase (1)



- Ermittlung von Synergieeffekten
 - Aufgabe primär der UL
 - Hinzuziehung von externen Beratern
- Due Dilligence incl. Unternehmensbewertung
 - Potentieller Partner als auch das eigene Unternehmen muss Daten zur Verfügung stellen
 - Externe Berater sind zwingend mit einzubeziehen (muss durch AG sichergestellt werden)
 - Ggf. gegenseitige Freistellung der Berater/WP's von der Verschwiegenheitspflicht

Analysephase (2)



- UL muss folgendes bedenken
 - Nur relevante Daten zu Verfügung stellen
 - Datenschutz einhalten
 - "Instruierung" und Sensibilisierung der eigenen Mitarbeiter
- Vorstellung der Ergebnisse im AG (zusammen mit externen Beratern)
- Empfehlung des AG an GV/MV über weiteres Vorgehen
- Grundsatzbeschluss der GV/MV über Kooperation/Fusion; Auftrag an UL zur konzeptionellen Umsetzung

Konzeptphase (1)



- Unternehmensleitung, zusammen mit externen Beratern
 - Erarbeitet die Zielstrategie und stimmt diese mit dem Aufsichtsgremium ab (von Grund auf neu!)
 - Laufende Kontrolle der entsprechenden Zielvorgaben (zeitlich, inhaltlich, ...)
 - Erarbeitung neue Aufbauorganisation (von Grund auf neu!)
 - Rechtliche und steuerliche Gestaltungen
 - Erarbeitung der notwendigen Verträge, Satzungen etc.

WICHTIG
Zuerst Strategie, dann Aufbau und Verträge!

Konzeptphase (2)



- Beratung der Ergebnisse im AG und anschließend Beschlussfassung durch MV/GV
- Erarbeitung der zukünftigen Corporate Governance
- Weitere Themen für Unternehmensleitung
 - Tagesgeschäft darf nicht liegen bleiben!
 - Personal ggf. aufstocken
 - Einbezug der Mitarbeiter
 - Mehrbelastung für Mitarbeiter

Integrationsphase



- Unternehmensleitung(en)
 - Anpassung der Abläufe
 - Zusammenführung IT
 - Anpassung/Einführung der (ggf. neuen) Controllinginstrumente und des Risikomanagements
 - Tagesgeschäft!
- Aufsichtsgremium
 - Anforderungen an das Controlling und Risikomanagement
 - Prüfung der Einhaltung der Zielvorgaben
 - Prüfung der Umsetzung des Zusammenschlusses (ggf. durch externe Berater)

Agenda



- 1 Einleitung
- 2 Grundsätzliches zu Corporate Governance, soweit für Fusions- und Kooperationsprozesse relevant
- 3 Beispiele für Besonderheiten im Rahmen von Fusions- und Kooperationsprozessen
- 4 Fazit

Fazit: Erfolgreich wachsen! (1)

Was zeichnet gelungene Zusammenschlüsse aus?



- Führungs- und Entscheidungswege sind von Anfang an (ohne Interessenkonflikte) zu beachten!
- Zusammenschlüsse bieten die Chance, Unternehmensstrukturen von Grund auf neu (und optimal) zu gestalten – ineffiziente Kompromisse sind zu vermeiden!
- Rechtzeitige Einbindung von Gremien und Vorbereitung der internen Entscheidungen
- Zuerst die Strategiefragen – dann die Verträge

Fazit: Erfolgreich wachsen! (2)

Was zeichnet gelungene Zusammenschlüsse aus?



- Identifikation der eigenen zeitlichen, personellen und finanziellen Möglichkeiten
- Professionelles Projekt- und Informationsmanagement
- "Gute" Verträge und Vertragsverhandlungen, begleitet durch erfahrene Juristen
- Planvolle Integrationsphase (inkl. Klärung von Personalfragen)

**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!**



Ihr Ansprechpartner Kompetent und erfahren.



CURACON
SICHERHEIT GEBEN. LÖSUNGEN BIETEN.

Diplom-Kaufmann
Friedrich Lutz
Wirtschaftsprüfer
Steuerberater
Geschäftsführender Partner

CURACON GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Hospitalstraße 27
70174 Stuttgart
Tel.: 07 11 / 2 55 87-14
Fax: 07 11 / 2 55 87-30
Mobil: 01 73 / 3 07 06 50
E-Mail: friedrich.lutz@curacon.de
Internet: www.curacon.de

