

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

Bestimmungsfaktoren erfolgreichen
Integrationsmanagements in der Post Merger Phase:
Fallstudie der Fusion zweier Großhandelsunternehmen

Verfasst von

Sabine Scheinhart, BSc

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc.)

Wien, 2015

Studienkennzahl lt. Studienblatt:	A 066 915
Studienrichtung lt. Studienblatt:	Masterstudium Betriebswirtschaft
Betreuer / Betreuerin:	Univ.-Prof. Mag. Dr. Bernhard Kittel

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Ort, Datum

Unterschrift

Danksagung

Ich möchte die Gelegenheit nutzen mich bei allen Personen, die mich bei der Verfassung dieser Arbeit unterstützt haben, zu bedanken.

Ganz besonderer Dank gilt meinen Eltern, die mir das Studium ermöglicht und mich immer auf jede mögliche Art und Weise unterstützt und gefördert haben. Sie haben mir zu jeder Zeit Verständnis entgegengebracht und mir die Freiheit geschenkt mich selbst zu verwirklichen. Danke für euer Feingefühl und die Beständigkeit in den vergangenen Jahren!

Ich danke meinen Schwestern für ihre aufmunternden Worte, die Portion Motivation und Rückhalt, wenn ich sie gebraucht habe!

Meinen Freunden danke ich für ihr Verständnis, ihre Hilfe und ihre Ausdauer diesen Weg mit allen Hochs und Tiefs gemeinsam mit mir zu gehen. Euer Zuspruch und eure Unterstützung haben mir diese Zeit sehr erleichtert!

Ebenso danke ich meinen Interviewpartnern, dass sie sich die Zeit genommen haben ihre Expertise mit mir zu teilen. Ihre Erfahrungen und Einschätzungen haben es mir erst möglich gemacht diese Arbeit zu verfassen.

Abschließend möchte ich mich noch ganz besonders bei meinem Masterarbeitsbetreuer Hrn. Univ.-Prof. Mag. Dr. Bernhard Kittel bedanken, der im Rahmen meines Studiums die Brücke zwischen Betriebswirtschaft und Soziologie für mich gebaut hat. Sein Feedback und die engagierte Betreuung gaben mir die Möglichkeit diese Arbeit zu vollenden.

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung.....	II
Danksagung.....	III
Inhaltsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis / Glossar.....	X
1. Einleitung.....	11
1.1. Problemstellung.....	13
1.2. Aufbau und Struktur.....	15
2. Theorie.....	16
2.1. Grundlagen der Fusion.....	16
2.1.1. Formen von Fusionen.....	16
2.1.2. Motive, Effekte und Ziele von Fusionen.....	17
2.1.3. Motive der horizontalen Fusion.....	18
2.2. Phasen von Fusionen.....	19
2.2.1. Pre-Merger Phase.....	19
2.2.2. Merger Phase.....	20
2.2.3. Post Merger Phase.....	20
2.3. Erfolgs-bzw. Misserfolgs-Faktoren bei Fusionen.....	21
3. Methodik.....	23
3.1. Dokumentenanalyse.....	23
3.2. Experteninterviews.....	24
4. Post Merger Integration.....	28
4.1. Stand der Forschung.....	28
4.2. Ergebnisse empirischer Forschung.....	29

4.2.1.	Post Merger Integration Survey 2009 von PWC.....	29
4.2.2.	Empirische Studien zum 7 K Modell nach Jansen.....	31
4.2.3.	Unternehmerbefragung der Droege & Comp. GmbH 2010.....	32
4.3.	Ergebnisse normativer Forschung	34
4.3.1.	Anwendungsorientiertes Konzept für PMI nach Lohre	34
4.3.2.	PMI und das „7 K Modell der Integration“ nach Jansen.....	36
4.3.3.	Integrationsinstrumente nach Reiss.....	37
4.3.4.	Post Merger Integrationsmanagement nach Wirtz.....	38
4.4.	Fazit	40
5.	Die Bestimmungsfaktoren der PMI.....	41
5.1.	Bestimmungsfaktoren anhand der Forschung	41
5.2.	Planung des Integrationsprozesses	43
5.3.	Die Ressource „Mitarbeiter“ und die Kommunikation	44
5.3.1.	Mitarbeiter und Probleme im Vorfeld.....	44
5.3.1.	Mitarbeiterkommunikation und Informationsfluss	45
5.4.	Integrationsteam	45
5.5.	Anreizsysteme	46
5.6.	Unternehmenskultur	47
5.7.	Probleme.....	48
5.8.	Erwartungen hinsichtlich der Ergebnisse der Fallstudie	48
6.	Fallstudie	50
6.1.	Die beteiligten Unternehmen – Ausgangssituation	50
6.2.	Gründe und Ziele der Fusion	51
6.1.	Richtlinien der Unternehmensführung für die Fusion.....	52
6.2.	Die Projektentwicklung	53
6.2.1.	Führungsstruktur für das fusionierte Unternehmen	56

6.2.2.	Der „Pilot Agent“ und das Integrationsteam.....	57
6.2.3.	Juristische Fusion	58
6.2.4.	Das gemeinsame Organigramm	58
6.3.	Kommunikation.....	61
6.3.1.	Kommunikation zwischen dem Mutterkonzern und den Führungskräften ...	61
6.3.1.1.	Das „Change Agents“ Team	62
6.3.1.	Kommunikation an die Mitarbeiter	64
6.3.1.1.	Erstes Mitarbeiterforum im Jänner 2012	65
6.3.1.2.	Mitarbeiterforum im Mai 2012	66
6.3.1.3.	Mitarbeiterforum im Juli 2012.....	67
6.3.2.	Die Mitarbeitergespräche	68
6.4.	Kultur und Harmonisierung.....	69
6.4.1.	Entwicklung	70
6.4.2.	Der Betriebsrat	72
6.4.3.	Anreizsysteme	72
6.4.4.	Das Markenmanagement.....	73
6.4.5.	Die Informationstechnologie und EDV.....	73
6.5.	Die Umsetzung	74
6.6.	Zusammenfassung der Fallstudie in Bezug auf die Bestimmungsfaktoren der Post Merger Integration.....	76
7.	Conclusio.....	83
	Literaturverzeichnis.....	87
	Appendix	94
	Interviewleitfaden.....	94
	Dokumentenverzeichnis	97
	Kurzfassung.....	99

Executive Summary	100
Lebenslauf	101

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unvorhergesehene Herausforderungen laut der Studie von Price Waterhouse Cooper 2009	31
Abbildung 2: Kommunikationsstruktur im Fusionsprozess	56

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eigene Darstellung der Kodierung in der QCAMAP-Software.....	27
Tabelle 2: Organisatorisch-Strukturelle Integrationsinstrumente nach Reiss (2003)	38
Tabelle 3: Aufgaben und Stichtage	55

Abkürzungsverzeichnis / Glossar

bzw. ... beziehungsweise

ebd. ... ebenda

EDV ... elektronische Datenverarbeitung

etc. ... et cetera

f ... folgende

F&E ... Forschung und Entwicklung

ff ... fortfolgende

IT ... Informationstechnologien

M&A ... Mergers and Acquisitions (Fusion und Übernahme)

PMI ... Post Merger Integration

PWC ... PriceWaterhouseCoopers

u.a. ... unter anderem/und andere

usw. ... und so weiter

Vgl. ... Vergleich

z.B. ... zum Beispiel

1. Einleitung

Unternehmenszusammenschlüsse sind in der globalen Wirtschaft mittlerweile ein Alltagsgeschäft. Dennoch handelt es sich bei diesen um äußerst komplexe Prozesse. Besonders die Abkürzung „M&A“, welche für „Mergers and Acquisitions“ (deutsch: Zusammenschluss und Übernahme) steht, ist heutzutage in Zusammenhang mit Fusionen gängig.¹ M&A, bezeichnen alle Arten von Unternehmenszusammenschlüssen. Eine Art des Unternehmenszusammenschlusses im Sinne eines Mergers bezeichnet die Fusion. Die Fusion stellt die Verschmelzung einer oder mehrerer Unternehmen zu einer gemeinsamen wirtschaftlichen und rechtlichen Einheit dar, bei der die Unternehmen ihre fakultative Selbstständigkeit verlieren.²

Fusionen geben Unternehmen die Möglichkeit zu expandieren, sei es in einen neuen geographischen Markt, eine höhere oder niedrigere Fertigungsstufe oder die Erhöhung der Marktmacht im ursprünglichen Markt in derselben Fertigungsstufe. Heutzutage ist durch die Vernetzung, Globalisierung und Schnellebigkeit der Märkte ein rasches Handeln zur Erhaltung der Unternehmen und Marktmacht unumgänglich.

Die letzten Jahrzehnte haben gezeigt, dass die Erfolgsrate bei M&A nicht einmal bei 50 %³ liegt. Die Gründe dafür sind zahlreich, jedoch hat sich herauskristallisiert, dass gerade der Integrationsprozess eine wichtige Rolle für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmenszusammenschlusses spielt.⁴ Daher ist es von wesentlicher Bedeutung die Bestimmungsfaktoren eines erfolgreichen Integrationsmanagement für jede Fusion im Einzelfall festzulegen.

M&A-Prozesse werden üblicherweise in drei Phasen eingeteilt. Die Pre Merger, die Merger- und Post Merger Phase.⁵ Diese Arbeit setzt sich mit der Integration zweier Unternehmen mit Hauptaugenmerk auf die Post Merger Phase auseinander, also der Phase nach dem Vollzug der Fusion durch den Vertragsabschluss zwischen den involvierten Unternehmen. Der

¹ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 10.07.2014

² Vgl. Lohre, S., 2010, S.10

³ Vgl. u.a. Sudarsanam, S., 2010, S.95-106, Frensch, F., 2007, S.18, Bauch, C., 2004, S.36 f, Tuch, C./O'Sullivan, N., 2007, S.144-162 und Weinmann, M., 2004, S.204-2012

⁴ Vgl. Bamberger, B., 1997, S.371 ff, Gerpott, T.J., 1993, S.5 f, Haspeslagh, P./Jemison, D., 1992, S.7 ff

⁵ Vgl. Dabui, M., 1998, S.21, Jansen, S., 2000, S.154 und Picot, G., 2008, S.22

Begriff „Post Merger Integration“ hat sich als offizielle Bezeichnung für diese Phase etabliert.⁶ Wie der Begriff „Post Merger Integration“ impliziert, setzt nach der vertraglichen Fusion der Prozess für die wirtschaftliche Verschmelzung zu einem gemeinsamen Unternehmen ein.

Rein statistisch gesehen steht heute jeder Manager⁷ mindestens einmal in seinem Berufsleben vor der Herausforderung eines M&A-Deals.⁸ Allerdings sind die Führungskräfte und die Mitarbeiter in vielen Fällen auf Grund der Komplexität der Integrationsarbeiten neben der Aufrechterhaltung des Tagesgeschäfts überfordert.⁹

Daher findet sich zum Thema M&A und Post Merger Integration eine Vielzahl an Publikationen. Gerade empirische Studien, welche versuchen Erfolgsfaktoren abzuleiten, werden häufig von Beratungsunternehmen durchgeführt. Obwohl der Eigennutzen dieser Studien nicht außer Acht gelassen werden sollte, ist die Konzeption meist sehr sorgfältig und breit angelegt, um als Resultat sehr wohl verallgemeinerbare Aussagen zu erhalten. Natürlich ist jede Fusion ein Spezialfall, der mit seinen Rahmenbedingungen und Aufgaben einzigartig ist. Die Erstellung eines allgemeinen Lösungsweges, der auf jeden Fall zum Erfolg führt, ist daher sehr schwierig, wenn nicht sogar unmöglich. Die normativen Konzepte und Ansätze, die in den letzten Jahren entwickelt wurden, können jedoch als wichtige Hilfestellung für die Abwicklung von Fusionsprozessen gesehen werden.

Diese Arbeit setzt sich mit der Fusion zweier Handelsunternehmen in Österreich auseinander. Daher soll zuerst ein Überblick über den Begriff „Handelsunternehmen“ gewonnen werden, um unter anderem die Unterschiede zu produzierenden Unternehmen hervorzuheben. Die Kurzdefinition des Gabler-Lexikons bezeichnet ein Handelsunternehmen, als „eigenständige Institution, deren Haupttätigkeit die Distribution von Waren ist.“¹⁰ Dies bedeutet also, dass der Handelsbetrieb ein wirtschaftliches und soziales System ist, in dem das Unternehmen Produkte zu Handelsleistungen

⁶ Vgl. Keuper, F., et al., 2006, S.VII

⁷ Um bessere Lesbarkeit und Verständlichkeit zu gewährleisten, werden in dieser Arbeit keine geschlechtsspezifischen Formulierungen verwendet. Alle Bezeichnungen, die auf Personen bezogen sind, betreffen beide Geschlechter, auch wenn aus oben genannten Gründen die maskuline Form gewählt wurde.

⁸ Vgl. Gerds, J./Schewe, G., 2009, S.VI

⁹ Vgl. Bamberger, B., 1997, S.371 ff

¹⁰ Gabler Wirtschaftslexikon, 12.12.2014

zusammenstellt und diese Produkte gegen Entgelt verkauft.¹¹ Beim Beispiel der Fallstudie handelt es sich um zwei Großhandelsunternehmen, die Produkte vom Hersteller und anderen Lieferanten einkaufen und diese ohne wesentliche Bearbeitung an gewerbliche Abnehmer weiterverkaufen. Da die Produkte im Ausland erworben und im Inland, also Österreich, verkauft werden, handelt es sich um Importhandelsbetriebe. Die wesentlichen Funktionen von Handelsunternehmen sind

- der Abbau räumlicher Spannung zwischen Herstellung und Gebrauch,
- die Mengenausgleichsfunktion durch kundengerechte Mengen,
- der Abbau qualitativer Spannungen bei Produktrückgabe und
- die Kreditfunktion für Lieferanten und Kunden.¹²

Abgesehen davon, dass die Unternehmen der Fallstudie direkte Konkurrenten im österreichischen Markt waren, handelte es sich auch um Tochtergesellschaften eines europäischen Mutterkonzerns. Die Importorganisationen werden im Folgenden als Unternehmen A und B bezeichnet, um die Anonymität der Unternehmen zu gewährleisten.

1.1. Problemstellung

Die im theoretischen Abschnitt dieser Arbeit vorgestellten Studien und Konzepte behandeln den Bereich der Fusion sehr hypothetisch und auch die Fallstudien, die es bereits zu dem Thema gibt, gehen zwar auf die Problematik von Fusionen ein, allerdings nicht spezifisch auf die praktische Umsetzung im Post Merger Bereich. Außerdem existiert zum jetzigen Zeitpunkt weder empirische, noch normative Forschung, die sich mit der Problematik von Unternehmenszusammenschlüssen von Tochtergesellschaften durch den Mutterkonzern auseinandersetzt.

Das Post Merger Management beinhaltet verschiedene Faktoren, auf die sich der Erfolg bzw. Misserfolg einer Fusion zurückführen lässt. Inhaltliches Ziel dieser Arbeit ist die Untersuchung des Integrationsmanagements im Rahmen der Fusionierung von zwei Wirtschaftsunternehmen in Österreich. Es ist davon auszugehen, dass Bestimmungsfaktoren, die durch unterschiedliche Studien¹³ aus der Forschung - auf die im

¹¹ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 12.12.2014

¹² Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 13.12.2014

¹³ Vgl. Abschnitt „Stand der Forschung“

Rahmen dieser Arbeit noch eingegangen wird - als relevant für die Post Merger Integration angesehen werden, diesen Tatbestand in der Praxis auch erfüllen. Die Relevanz der Bestimmungsfaktoren hängt in der Praxis von der jeweiligen Fusion selbst ab. Zum Beispiel hat die Integration von Forschung und Entwicklung oder der Produktionsprozesse bei der Fusion von Dienstleistungsunternehmen, die eben jene Bereiche nicht beinhalten, keine Bedeutung. Da die Fallstudie dieser Arbeit sich auf die Fusion zweier Großhandelsunternehmen bezieht, gestalten sich die Forschungsfragen wie folgt.

- Welche Bestimmungsfaktoren sind bei der Fusion in der Praxis im Rahmen der Fallstudie für die Erreichung der im Vorfeld festgelegten Ziele umgesetzt worden?
- Welche Vorteile oder Nachteile entstehen durch die Fusion von Tochtergesellschaften durch den Mutterkonzern in Anlehnung an die Bestimmungsfaktoren der Post Merger Integration?

Der Erfolg der Post Merger Integration ist abhängig von einer konsistenten Integrationsplanung und -umsetzung, die alle fusionsspezifisch relevanten Faktoren enthält, wie unter anderem die Führungsstruktur, die Aufbau- und Ablauforganisation, die Mitarbeiter, eine Kommunikationsstrategie, und ebenso die Kompetenz der Führung sowie die Kontinuität der Verantwortlichen über den gesamten Prozessverlauf. Des Weiteren ist eine erfolgreiche Post Merger Integration durch die Transparenz, Konsistenz und Kohärenz der Kommunikation zwischen der Unternehmensführung und den Mitarbeitern bedingt. Die präzise Formulierung der Zielsetzung der Fusion und deren Vermittlung an die Fusionsbeteiligten sind für die Umsetzung von wesentlicher Bedeutung. Anhand der genannten Faktoren ist davon auszugehen, dass der Mutterkonzern bei der Fusion der Tochtergesellschaften die Art der Vollziehung der Post Merger Integration bestimmt.

Im Rahmen dieser Arbeit wird zuerst auf verschiedene Untersuchungen im Fusions- und Post Merger Bereich eingegangen, um die relevanten Bestimmungsfaktoren für ein erfolgreiches Integrationsmanagement herauszuarbeiten. Anhand der Fallstudie wird dann durch eine Dokumentenanalyse und Experteninterviews herausgefiltert, welche der Bestimmungsfaktoren im Rahmen der Fusionierung zweier österreichischer Großhandelsunternehmen angewandt wurden. Die Festlegung der Bestimmungsfaktoren in der Praxis ist abhängig von den individuellen Zielen jeder Fusion. Daher ist nach Abschluss der Fusion zu überprüfen, ob die Ergebnisse die im Vorfeld festgelegten Ziele auch erfüllen.

Auf Grund der genannten Hypothesen wird abgeleitet, dass die Erreichung der Ziele auf eine erfolgreiche Post Merger Integration schließen lässt.

Ziel dieser Arbeit ist es den Fall eines spezifischen Zusammenschlusses zweier Unternehmen, unter Berücksichtigung der Bestimmungsfaktoren, aus Sicht des Managements in der Post Merger Phase näher zu beschreiben und aufzuzeigen, dass die festgelegten Bestimmungsfaktoren in der Praxis für die erfolgreiche Umsetzung des Integrationsprozesses relevant sind. Außerdem soll die Fallstudie näher auf die Vor- und Nachteile einer Fusion von Tochtergesellschaften unter der Leitung des Mutterkonzerns eingehen.

1.2. Aufbau und Struktur

Diese Arbeit umfasst sieben Kapitel, wobei der erste Abschnitt dazu dient eine Übersicht über die Themenstellung, die Probleme und Zielsetzung dieser Arbeit zu erhalten.

Das zweite Kapitel gibt einen Einblick in die Materie, also die Grundlagen der Fusion, die einzelnen Phasen und die Erfolgs- bzw. Misserfolgskriterien von Unternehmenszusammenschlüssen. Im dritten Kapitel wird die Methodik, die dieser Arbeit zu Grunde liegt, erläutert. Das vierte Kapitel enthält einen Überblick über den Stand der empirischen und normativen Forschung, um dann in Kapitel fünf die Bestimmungsfaktoren der Post Merger Integration festzulegen und näher herauszuarbeiten.

Die Fallstudie in Kapitel sechs bildet den Hauptteil dieser Arbeit. Im Rahmen der Fallstudie wird durch die Dokumentenanalyse und die Experteninterviews auf die Fusion von Unternehmen A und B in Österreich unter der Leitung des Mutterkonzerns eingegangen. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf den Bestimmungsfaktoren, die in den vorherigen Kapiteln herausgearbeitet wurden.

Das letzte Kapitel bietet einen Gesamtüberblick über die Forschungsergebnisse. Die Beantwortung der Forschungsfragen liegt hier im Vordergrund und es soll ein Ausblick auf die Zukunft gegeben werden.

2. Theorie

Für das Verständnis der Post Merger Integration ist es wichtig zuerst einen Überblick über die Grundlagen und den theoretischen Hintergrund des Fusionsprozesses zu erhalten. Es sei bereits an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass eine Unterscheidung verschiedener Unternehmenstypen, wie Produktions- oder Dienstleistungsunternehmen, für die möglichen Probleme bei der Post Merger Integration sinnvoll ist. Allerdings können die meisten Probleme bei jeder M&A auftreten, weshalb ein Ausschluss der Literatur über Unternehmenstypen, die keiner Großhandelsgesellschaft entsprechen, nicht nötig ist. Die Bestimmungsfaktoren, die sich spezifisch anderen Unternehmensformen zuordnen lassen, wurden aus Gründen der Relevanz für diese Arbeit nicht einbezogen.

2.1. Grundlagen der Fusion

Das Wort „Fusion“ beschreibt den Zusammenschluss von zwei oder mehr Unternehmen zu einer rechtlichen Einheit. Es spielt dabei keine Rolle inwiefern die Unternehmen wirtschaftlich gesehen tatsächlich verschmelzen. Je größer die Integrationstiefe ist, desto mehr Bereiche werden in der Praxis zusammengeführt. Äußerst selten werden Unternehmen tatsächlich in allen Bereichen zu einer Einheit verbunden. In den meisten Fällen werden die Teile von zwei Unternehmen zusammengelegt, von denen ein Synergiepotential zu erwarten ist. Im Folgenden wird näher auf die verschiedenen Grundlagen und Phasen der Fusion eingegangen.

2.1.1. Formen von Fusionen

Die breite Definition des Fusionsbegriffs lässt bereits auf die unterschiedlichen Formen von Unternehmenszusammenschlüssen schließen. Die allgemein gültige Unterteilung erfolgt in horizontale, vertikale und konglomerate - also branchenfremde - Fusion.

Ein Zusammenschluss auf horizontaler Ebene bedeutet, dass Unternehmen, die in direktem Wettbewerb zueinander stehen, fusioniert werden. Also jene Unternehmen, die gleiche Produkte herstellen und daher den selbe Markt bedienen.¹⁴ Diese Unternehmen handeln in derselben Branche auf derselben Produktions- oder Handelsstufe.¹⁵

¹⁴ Vgl. Budzinski, O., et al., 2003, S.55 f

¹⁵ Vgl. Neumann, A., 1994, S.66 ff

Kommt es zu einem Zusammenschluss zwischen Unternehmen, die sich auf verschiedenen Ebenen der Wertschöpfungskette befinden, wird von einer Fusion auf vertikaler Ebene gesprochen.¹⁶ Ein Extremfall der vertikalen Integration wäre, wenn sich Unternehmen der gesamten Produktionskette zusammenschließen würden, also von der Rohstoffgewinnung bis zum abzusetzenden Produkt.¹⁷

Die konglomerate Fusion bedeutet, dass Unternehmen, die in keinem direkten Zusammenhang zueinander stehen, zusammengeführt werden. Diese Unternehmen stehen also in keiner direkten Konkurrenz- oder Käufer/Verkäufer-Beziehung und haben ihren Tätigkeitsbereich im Normalfall in unterschiedlichen Branchen.¹⁸ In diese Ebene fallen alle Fusionen, die weder der horizontalen noch der vertikalen Fusion zuzuordnen sind.¹⁹

2.1.2. Motive, Effekte und Ziele von Fusionen

Die Motive, Effekte und Ziele von Fusionen sind für die Post Merger Integration von großer Bedeutung. Ohne die Festlegung der Motive und möglicher Effekte ist es kaum - bis gar nicht - möglich einen Plan für den Prozess und die Integration zur Erreichung der Ziele zu entwerfen.

Die Motive für eine Fusion unterscheiden sich je nach Form der Fusion. Die Gründe können jedoch trotzdem im Allgemeinen als der Wunsch nach

- Synergieeffekten und Größenvorteilen,
- Konzernrestrukturierung,
- Markterweiterung und –restrukturierung,
- Verfolgung von Eigeninteressen und psychologischen Effekten sowie
- Monopolisierung und Marktmacht

formuliert werden.²⁰

Unternehmen haben als vorrangige Ziele immer eine Verbesserung der Wettbewerbsposition und eine Maximierung des Gewinns bzw. der Rentabilität vor Augen. Motive für eine Fusion

¹⁶ Vgl. Budzinski, O., et al., 2003, S.55 f

¹⁷ Vgl. Neumann, A., 1994, S.68 f

¹⁸ Vgl. Budzinski, O., et al., 2003, S.55 f

¹⁹ Vgl. Neumann, A., 1994, S.71

²⁰ Vgl. Budzinski, O., et al., 2003, S.42 ff

sind sehr vielfältig. Weitere übergeordnete Ursachen können der Wunsch nach internem Unternehmenswachstum, Markteintritt und –austritt sein.²¹ Es handelt sich also entweder um strategische, finanzielle und/oder persönliche Motive.²²

2.1.3. Motive der horizontalen Fusion

Die Fallstudie dieser Arbeit umfasst eine horizontale Fusion zweier Großhandelsunternehmen, daher wird näher auf die Motive für die Entscheidung zu dieser Fusionsart eingegangen.

Die Motive für die Entscheidung zu einer horizontalen Fusion finden sich meist durch das Entstehen von Synergieeffekten in verschiedenen funktionalen Bereichen, welche einen Wertzuwachs durch den Zusammenschluss der Unternehmen bedeutet.²⁴ Für Großhandelsunternehmen spielt im funktionalen Bereich vor allem die Verwaltung eine Rolle.²⁵

Die horizontale Fusion kann auch einen Einfluss auf den Absatzbereich haben. Die Zusammenlegung kann sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf den Absatz des Unternehmens haben. Der Konzentrationsgrad der Branche darf nur so hoch sein, dass am Markt nach der Fusion noch vollständige Konkurrenz herrscht, ansonsten sind die volkswirtschaftlichen Auswirkungen nicht mehr vernachlässigbar. Ist dies der Fall, lässt sich für das Unternehmen auf Grund der geringen Preiselastizität kein Vorteil erzielen. Allerdings können Synergieeffekte auf der Aufwandsseite, zum Beispiel im Rahmen von effizienterem Marketing, erzielt werden. Ebenso kann es auch zu Beginn zu Verlusten kommen, da das Image des Unternehmens durch Firmen- und Logoänderungen möglicherweise leidet.²⁶

Die Umstrukturierungen im Rahmen der Fusion führen oft zu rationelleren Organisationsstrukturen, was zu sinkenden Verwaltungskosten führt. Gerade im

²¹ Vgl. Budzinski, O., et al., 2003, S.55

²² Vgl. Wirtz, B., 2003, S.57 f

²⁴ Vgl. Wirtz, B., 2003, S.58

²⁵ Vgl. Neumann, A., 1994, S.74

²⁶ Vgl. ebd., S.77

Informatikbereich wird eine Kostensenkung angestrebt, was aber auf Grund der selten kompatiblen Systeme der fusionierten Unternehmen zu Beginn kaum möglich ist.²⁷

2.2. Phasen von Fusionen

Die Fusion kann oberflächlich in drei Phasen unterteilt werden. Diese Einteilung hat sich in den letzten Jahren in der Literatur²⁸ festgesetzt. Die Phase vor dem Zusammenschluss wird als Pre-Merger-Phase bezeichnet, der tatsächliche Zusammenschluss als Merger-Phase und die Phase nach dem Unternehmenszusammenschluss als Post Merger Phase.²⁹

Die Phasen können nicht als in sich abgeschlossene Prozesse gesehen werden. Sie sollen eher als Modell zum besseren Verständnis der Thematik dienen. Die Aktivitäten und Aufgaben können sich in der Praxis über mehrere Phasen erstrecken. Die Planung des gesamten Prozesses umfasst zum Beispiel nicht nur die Pre-Merger-Phase, sondern alle Phasen, auch noch nach der rechtlichen Fusion. Die Einteilung der Phasen ist je nach Art des Zusammenschlusses und den jeweiligen individuellen Unternehmenszielen verschieden.³⁰ Die Fallstudie, die dieser Arbeit zu Grunde liegt, zeigt sehr deutlich, dass die Post Merger Integration zwar als letzte Phase der Fusion angesehen werden kann, allerdings die damit einhergehenden Aufgaben in jeder Phase des Fusionsprozesses von Bedeutung sind.

2.2.1. Pre-Merger Phase

Die Pre Merger-Phase umfasst die gesamte Vorarbeit und Planung eines Unternehmenszusammenschlusses. Die Hauptfragen, die sich innerhalb dieses Prozesses stellen und die es so präzise wie möglich zu beantworten gilt, sind ob, wann und wie ein Zusammenschluss vonstattengehen soll.³¹

Das Unternehmen muss sich daher zu allererst die Frage stellen, ob eine Fusion für die Unternehmensziele sinnvoll ist. Es muss also grundlegend die Sinnhaftigkeit einer Fusion im Vergleich zu allen anderen Möglichkeiten abgewogen werden.³² Die Ziele des

²⁷ Vgl. Neumann, A., 1994, S.78

²⁸ Vgl. Dabui, M., 1998, S.21, Jansen, S., 2000, S.154 und Picot, G., 2008, S22

²⁹ Vgl. Lohre, S., 2010, S.12 und Jansen, S., 2008, S.249

³⁰ Vgl. Barnikel, K., 2007, S.21

³¹ Vgl. Picot, G., 2008, S.27

³² Vgl. Lohre, S., 2010, S.12

Unternehmens sind neu zu definieren, um danach festlegen zu können, ob diese Ziele durch Merger- und Akquisitionstätigkeiten tatsächlich langfristig erreicht werden können.³³

Ein wichtiger Punkt in der Pre Merger-Phase ist die Frage nach dem „Wie“. Damit diese Frage umfassend beantwortet werden kann, wird als Erstes festgelegt, um welche Art von Unternehmenszusammenschluss es sich im speziellen Fall handelt.³⁴

2.2.2. Merger Phase

Die Merger-Phase kann auch als „Durchführungsphase“ bezeichnet werden. In dieser Phase wird, nach der Planung, die Transaktion tatsächlich durchgeführt.³⁵ Der reale Zusammenschluss der Unternehmen erfolgt durch die Vertragsunterzeichnung. Dieser juristische Akt benötigt jedoch bereits im Vorfeld in manchen Fällen die Zustimmung von Kartellbehörden, Banken und Aktienbesitzern. Danach ist die Merger-Phase durch die öffentliche Verkündung des Unternehmenszusammenschlusses abgeschlossen.³⁶ Erst nach dem Abschluss ist es laut dem geltenden Wettbewerbs- und Kartellrecht zulässig, dass die Unternehmen eine Einheit bilden und gemeinsam agieren.³⁷

2.2.3. Post Merger Phase

Die Post Merger Phase ist die letzte Phase eines Unternehmenszusammenschlusses. Nach der Transaktion, also dem Vertragsabschluss zwischen den Unternehmen, beginnt der Integrationsprozess der betroffenen Unternehmen. Der Plan, der bereits seit der Pre Merger-Phase entwickelt wurde, wird nun umgesetzt, um die festgelegten Unternehmens- bzw. Integrationsziele zu erreichen.³⁸

Der Integrationsprozess selbst umfasst alle Aktionen, die im Rahmen der tatsächlichen Zusammenführung der involvierten Unternehmen durchgeführt werden. Im Falle einer Fusion bedeutet dies die Verschmelzung aller betroffenen Unternehmensbereiche oder sogar des gesamten Unternehmens. Die Schwierigkeit dabei ist, zwei völlig heterogene Unternehmen mit eigenen sozio-technischen Systemen in eine funktionierende Einheit

³³ Vgl. Picot, G., 2008, S.27

³⁴ Vgl. Lohre, S., 2010, S.12 f

³⁵ Vgl. ebd., S.19

³⁶ Vgl. Barnikel, 2007, S.19

³⁷ Vgl. Seckler D./Seitz, C., 2011, S.7

³⁸ Vgl. Barnikel, 2007, S.19

umzuwandeln. Eine funktionierende Einheit bedeutet, dass die gesetzten Ziele durch den Zusammenschluss erreicht werden und sich die organisatorischen Veränderungen nicht negativ auf den gewünschten Erfolg auswirken.³⁹

2.3. Erfolgs-bzw. Misserfolgs-Faktoren bei Fusionen

Da in Europa laut einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte bis zum Jahr 2009 noch immer ca. 50% aller M&A⁴⁰ im deutschsprachigen Raum nicht den gewünschten Erfolg brachten, sollen hier die möglichen Gründe für den (Miss-) Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen angeführt werden.

Zuerst stellt sich die Frage der Sinnhaftigkeit eines Unternehmenszusammenschlusses. Die Entscheidung für einen Merger sollte wirtschaftlichen Motiven unterliegen.⁴¹ Ist eine Fusion aus wirtschaftlichen Gründen sinnvoll, ist zu überprüfen, ob die Strategie und Ziele des Unternehmens durch einen Unternehmenszusammenschluss erfüllt werden können.⁴²

Für die Entwicklung und Durchführung einer Fusionsstrategie ist die Unternehmensführung verantwortlich. Diese soll bereits zu Beginn eine klare Zielrichtung festlegen und potentielle Leistungsträger in den Prozess einbeziehen.⁴³ Außerdem ist es wichtig, dass die Fusion nicht als Mittel einer Strategie gesehen wird, sondern zur Erfüllung der Strategie erfolgt.⁴⁴

Da im Rahmen einer Fusion die Ausnutzung von Synergieeffekten einen bedeutenden Aspekt darstellt, ist es wichtig die positiven Synergiefelder bereits im Vorfeld der Fusionsverhandlung zu analysieren. Damit diese Synergien letztlich auch ausgeschöpft werden können, müssen sie in die zu entwickelnde Fusionsstrategie aufgenommen werden.⁴⁵

Jansen und Brugger (2008) schreiben in ihrer Arbeit über „Trends, Tools, Thesen und empirische Tests zum Integrationsmanagement“ bei Fusionen, dass anhand einer internen Studie der Managementberatungsfirma J.P. Morgan festgestellt wurde, dass horizontale Fusionen im Vergleich zu Akquisitionen eine etwas größere Erfolgsquote von ca. 60%

³⁹ Vgl. Lohre, S., 2010, S.13

⁴⁰ Vgl. Gerds, J., 2009, S.2

⁴¹ Vgl. Budzinski, O., et al., 2003, S.42 ff

⁴² Vgl. Lohre, S., 2010, S.12

⁴³ Vgl. Neumann, A., 1994, S.231

⁴⁴ Vgl. Grill, D., 2006, S.16

⁴⁵ Vgl. ebd., S.232

aufweisen. Die Kernursache für die hohe Quote an Misserfolgen beschreiben die Autoren wie folgt.⁴⁶

- Überoptimistische Einschätzung der Situation. Die Synergiepotenziale, die sich aus der Fusion ergeben sollen, werden im Vorfeld deutlich überschätzt.⁴⁷
- Unzureichender Planungsprozess. Unter anderem kommt es daher auch zu einer fehlenden bzw. unzureichenden Vorbereitung und Planung der Fusion.⁴⁸
- Personelle, kulturelle und organisatorische Integrationsprobleme. Die personellen Probleme, die durch die Fusion entstehen, werden unterschätzt. Die Integrationsplanung ist mangelhaft oder fehlt zur Gänze. Die unterschiedlichen Kulturen sowie das Kommunikations- und Entscheidungsverhalten werden nicht berücksichtigt.⁴⁹

Daneben gibt es noch hausinterne Faktoren, wie die Unterschätzung der Komplexität des M&A-Prozesses, fehlendes Fachwissen, Führungsdefizite und die Vernachlässigung des Tagesgeschäfts - Risiken, die durch die Unternehmensführung entstehen.⁵⁰

Picot (2008) fasst die „weichen“ und „harten“ Erfolgsfaktoren, die für eine Fusion während der Integrationsphase bedeutend sind, zusammen. Der Integrationsprozess sollte sorgfältig vorbereitet, koordiniert und kontrolliert werden. Wichtige Faktoren stellen die Kultur, die interne Organisation, die Logistik sowie die Kommunikation, die Schlüsselmitarbeiter, das Management und die Kunden dar.⁵¹

„Nur mit einem interdisziplinären und zugleich ganzheitlich-strategischen Denken und Handeln werden sich zukunftsichernde und wertschaffende Lösungen [...] erarbeiten und umsetzen lassen.“ Picot (2008)⁵²

⁴⁶ Vgl. Jansen, J./Brugger, C., 2008, S.571

⁴⁷ Vgl. ebd., S.571

⁴⁸ Vgl. ebd., S.571

⁴⁹ Vgl. ebd., S.571

⁵⁰ Vgl. Jansen, S., et al., 2001a, S.105 ff

⁵¹ Vgl. Picot, 2008, S.23 f

⁵² Picot, 2008, S.18

3. Methodik

Die Methodik setzt sich mit dem Forschungsprozess im Allgemeinen auseinander, welcher das Grundgerüst für die Beantwortung der Forschungsfragen darstellt.

Im Vorfeld wurde eine Analyse der vorhandenen Literatur durchgeführt. Hierbei wurde zwischen empirischer und normativer Forschung unterschieden. Die Ergebnisse der untersuchten Studien und Konzepte bilden das Grundgerüst für die Bestimmungsfaktoren der Post Merger Integration im Rahmen eines Fusionsprozesses.

Da es sich beim Forschungsdesign um eine Fallstudie handelt, wurden die vorhandenen Dokumente der fusionierten Unternehmen analysiert. Im weiteren Forschungsprozess wurde mit Experten hinsichtlich des spezifischen Falls Interviews geführt.

3.1. Dokumentenanalyse

Bei der Dokumentenanalyse handelt es sich um qualitative Forschung. Bei dieser Methode wird eine Analyse von Dokumenten durchgeführt, um den Inhalt in Bezug auf vorherbestimmte Kategorien und in systematischer und reproduzierbarer Weise zu quantifizieren.⁵³

Die Dokumente werden nicht für Forschungszwecke kreiert, sondern sind bereits vorhanden. Die herangezogenen Materialien dienen zur Beantwortung der Forschungsfragen und sollen daher glaubwürdig, repräsentativ und authentisch sein. Der Begriff Dokument ist sehr breitgefächert und kann unter anderem schriftliche, bildliche, digitale Materialien bezeichnen.⁵⁴

Die für die Analyse der Fallstudie verwendeten Dokumente wurden von den fusionierenden bzw. dem bereits fusionierten Unternehmen bereitgestellt. Es ist hierbei darauf zu achten, dass die bereitgestellten Dokumente teilweise vertraulich sind und vor der Übermittlung überprüft und selektiert wurden.⁵⁵

⁵³ Vgl. Bryman, A./Bell, E.,2011, S.289

⁵⁴ Vgl. ebd., S.544 f

⁵⁵ Vgl. ebd., S.544

Zuerst wurden die übermittelten Dokumente in einer eigenen Datenbank erfasst, um einen Überblick zu erhalten. Danach wurden die Unterlagen einzelnen Themen, die den Bestimmungsfaktoren entsprechen, zugeordnet. Anhand dieser Zuordnung wurden die Informationen, die für die Abbildung des Fusionsprozesses von Unternehmen A und B nötig sind, zeitlich gegliedert. Dadurch konnte ein Zeitablauf des Fusionsprozesses erstellt und die Umsetzung der Bestimmungsfaktoren im Rahmen der Fallstudie nachvollzogen werden. Daher hat die Dokumentenanalyse wesentlich zur Beantwortung der Forschungsfragen beigetragen und neue Aspekte aufgedeckt.

Die Erkenntnisse aus der Literatur- und der Dokumentenanalyse wurden zur Entwicklung des Interviewleitfadens für die Durchführung der Experteninterviews herangezogen. Darüber hinaus wurden die Ergebnisse mit jenen aus den Interviews gegenübergestellt und auf ihre Kongruenz überprüft.

3.2. Experteninterviews

Die qualitative Datenerhebung enthält die Methode des Experteninterviews. Dem Experten werden Fragen vorgelegt, die er selbst frei beantworten kann. Der Interviewleitfaden enthält hier keine vorgegebenen Antworten, sondern soll ein themenspezifisches Gespräch eröffnen und in dem gewählten Rahmen leiten. Es handelt sich um qualitative Forschung, da meist nur sehr wenige Experten - manchmal sogar nur einer - befragt und die Fragen offen gehalten werden. Das Ziel dieser Experteninterviews ist es reichhaltige und detaillierte Antworten von den interviewten Personen und einen wertvollen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfragen zu erhalten. Daher stellen Experteninterviews neben der Dokumentenanalyse im Rahmen dieser Fallstudie die passende Methode zur Beantwortung der Forschungsfragen dar.⁵⁶

Ziel der Experteninterviews ist es, einen näheren Einblick in die Post Merger Integration im Rahmen der Fusion von Unternehmen A und Unternehmen B zu erhalten. Die Basis für die Erstellung des Interviewleitfadens bilden die Erkenntnisse aus der Analyse der empirischen und normative Forschung und der Dokumentenanalyse.

⁵⁶ Vgl. Mieg, H./Näf, M., 2005, S4 f und Bryman, A/Bell, E., 2011, S.466 ff

Damit die Definition des Experteninterviews auch Gültigkeit erlangt, ist zu klären wer als Experte definiert wird. Als Experte gilt jemand, der selbst Teil des Handlungsfeldes ist, welches den Forschungsgegenstand ausmacht.⁵⁷ Im Rahmen der Fallstudie gilt als Handlungsfeld der Fusionsprozess von Unternehmen A und B. Außerdem wird jemand als Experte angesehen, wenn er in irgendeiner Weise Verantwortung für eine Problemlösung übernimmt oder einen privilegierten Zugang zu Informationen hat, die das Forschungsinteresse betreffen.⁵⁸ Die Experten in diesem Prozess können mehrere Personen darstellen. Für die Interviews wurden der Hauptverantwortliche des Fusionsprozesses, der Direktor der Personalabteilung beider Unternehmen, ein Betriebsratsmitglied und eine Führungsperson, die für einen der fusionierten Bereiche im Backoffice⁵⁹ zuständig ist, ausgewählt und befragt. Diese Personen waren direkt am Fusionsprozess beteiligt.⁶⁰ Nachdem es nicht möglich war Führungspersönlichkeiten der ersten Ebene zu befragen, ist die Verfasserin dieser Masterarbeit an die Ebene direkt darunter herangetreten, da in der Regel Entscheidungen hier sowohl vorbereitet als auch durchgesetzt werden und das größte Wissen über interne Prozesse und Strukturen vorhanden ist.⁶¹

Der Interviewleitfaden⁶² wurde nach der Literatur- und Dokumentenanalyse erstellt, sodass die Forschungsfragen bereits spezifisch aufbereitet werden konnten. Der Fragebogen kann inhaltlich in die folgenden Themen unterteilt werden:

- Fusionsziele
- Fusionsplan
- Kommunikation
- Mitarbeiter
- Unternehmenskultur
- Fusionseinschätzung

⁵⁷ Vgl. Meuser, M./Nagel, U., 1991, S.442 f

⁵⁸ Vgl. ebd., S.443

⁵⁹ Das „Backoffice“ stellt den Verwaltungsbereich eines Unternehmens dar, der für die Aufrechterhaltung und Unterstützung des Kerngeschäfts verantwortlich ist. (Vgl. Onpulcon.de GbR, am 31.12.2014)

⁶⁰ Vgl. Bührmann, A., 2005

⁶¹ Vgl. ebd., S.443 f

⁶² Der Interviewleitfaden ist dem Appendix zu entnehmen.

Je nach Interviewpartner wurden die Fragen entsprechend angepasst und erweitert. Aus den Erzählungen der Interviewpartner ergaben sich zusätzlich während der Gespräche Fragen abseits des Interviewleitfadens.

Die Durchführung der Interviews erfolgte in mündlicher Form im November und Dezember 2014. Vor jedem Gespräch wurde den Befragten die Absicht der Studie, deren Hintergründe sowie ein Überblick über die Themengebiete bekannt gegeben. Die Interviews wurden mit Zustimmung der Befragten von einem MP3 Player aufgezeichnet. Nach den jeweiligen Experteninterviews wurden die Gespräche mit Unterstützung des „Digital Wave Player“-Programms transkribiert.⁶³

Die Auswertung der Rohdaten erfolgte mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse. Die Inhaltsanalyse dient als Methode zur Analyse von Texten. Dabei geht es darum den Inhalte der Interviews auf relevante Informationen zu analysieren. Die Extraktion führt dazu, dass nur noch jene Informationen bestehen bleiben, welche für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind. Bei der Extraktion werden den Texten zuerst Informationen entnommen und dann ausgewertet.⁶⁶ Dieser Vorgang wird als Themenanalyse bezeichnet. Dafür wurden zentrale Themen einer Zergliederung unterzogen und dabei Aussagen der interviewten Personen systematisiert und herausgearbeitet. Der Kern der Themenanalyse besteht darin Themenkategorien zu entwickeln, die in Bezug zu den Forschungsfragen stehen. Danach werden bedeutende Textstellen der Interviews den Themenkategorien zugewiesen indem eine Kodierung durchgeführt wird. Die Kodierung ermöglicht die Bildung eines Index von Begriffen, die das Datenmaterial systematisieren und gliedern.⁶⁷

Die Kodierung im Rahmen der Themenanalyse erfolgte unter Berücksichtigung der zuvor herausgearbeiteten Bestimmungsfaktoren der Post Merger Integration. Die Analyse der Dokumente und die erste Durchsicht der transkribierten Interviews bestätigte die Sinnhaftigkeit dieser Unterteilung.

⁶³ Aus Gründen der Anonymität sind die Transkripte der Interviews nur beim Autor einsehbar.

⁶⁶ Vgl. Bührmann, A., 2005, 02.12.2014

⁶⁷ Vgl. Froschauer, U./Lueger, M., 2003, S.111/158/163

Das Ziel der Auswertung war es, Erkenntnisse aus der Theorie und der Dokumentenanalyse zu kombinieren, um den Fusionsprozess der Unternehmen A und B rekonstruieren zu können.

Die Durchführung der thematischen Analyse wurde durch die Nutzung der webbasierten QCAMAP Software zur qualitativen Datenanalyse erleichtert. Die Software wurde unter der Leitung von Philipp Mayring, einen der wichtigsten Vertreter der deutschsprachigen Inhaltsanalyse, entwickelt.⁶⁸

QCAMAP ermöglicht die Erstellung eines gesamten Projektes. Auf Grund der Art dieser Arbeit wurde eine deduktive Methode für die Inhaltsanalyse angewandt. Nachdem die Dokumente in das Programm eingelesen worden waren, wurde eine Kodierung anhand der Bestimmungsfaktoren vorgenommen. Dafür wurden sowohl Haupt- als auch Nebenpunkte für die Vereinfachung der Auswertung aufgenommen. Die gewählten Kategorien und Codes werden in der folgenden Tabelle dargestellt.

Kategorien	Kode		
Aspekte	Positive Aspekte der Fusion	Negative Aspekte der Fusion	
Fusion	juristische Lösung der Fusion	Markenmanagement	
Integration	Integrationsziele	Integrationsplanung	Integrationsteam
Kommunikation	Kommunikation an die Mitarbeiter	Kommunikation Konzern - Unternehmensführung	Kommunikation Betriebsrat - Unternehmensführung
Konzern	Konzernentscheidungen		
Mitarbeiter	Anreizsysteme	Change Agents	Unternehmenskultur
Struktur	neue Führungsstruktur	Unternehmensaufbau	

Tabelle 1: Eigene Darstellung der Kodierung in der QCAMAP-Software

Die Analyse der Interviews wurde durch die Software in Form eines Excel-Dokuments ausgegeben. Die Auswertung dieser Ergebnisse wird im Rahmen der Fallstudie in Kapitel sechs behandelt.

⁶⁸ Vgl. Gey, R., 01.12.2014

4. Post Merger Integration

Die Post Merger Phase ist die letzte Phase eines Unternehmenszusammenschlusses nach der Vertragsunterzeichnung durch welche die Unternehmen zu einer Einheit verschmelzen. Hierbei muss jedoch angemerkt werden, dass dieser Prozess auch die Vorbereitung und Planung enthält, welche bereits im Vorfeld in der Pre Merger und Merger Phase erfolgt.⁶⁹

Integration bedeutet, dass sich aus ergänzenden Teilen durch einen Prozess bzw. zeitlichen Ablauf von Tätigkeiten und Aktivitäten eine neue umfassende Einheit bildet oder in ein größeres Ganzes eingegliedert wird.⁷⁰ Gerds (2000) bezeichnet die Post Merger Integration als einen dynamischen Prozess für den Transfer von Ressourcen.⁷¹ Hase (1996) beschreibt die Integration als einen vom Management bewusst geplanten Gestaltungsvorgang der Zusammenarbeit der involvierten Unternehmen einer Fusion.⁷²

4.1. Stand der Forschung

M&A stellt ein Thema der Wirtschaftswissenschaften dar, zu dem es bereits sehr umfangreiche Literatur gibt. Allerdings herrscht auch zum jetzigen Zeitpunkt im Bereich Post Merger Integration ein Mangel an ganzheitlicher Theorie der Prozessstrukturen und der damit einhergehenden Bestimmungsfaktoren für erfolgreiches Integrationsmanagement im Rahmen der Post Merger Phase.

Es zeigt sich, dass eine hohe Zahl an Einzelfallstudien existiert, es aber an qualitativen Analysen der Post Merger Integration mangelt. Die Stichproben umfassen in den meisten Fällen 20 bis 100 Unternehmen und behandeln fast ausschließlich M&A der 1970er und 1980er Jahre. Ein Grund dafür ist die Schwierigkeit der Erhebung von Primärdaten.⁷³

Die Autoren Das und Kapil (2012) haben eine Zusammenfassung der vorhandenen Literatur zu Post Merger Integration - sowohl empirischer als auch normativer Natur - zum Thema M&A vorgenommen. Sie schreiben, dass empirische Studien subjektive und objektive Einschätzungen beinhalten, wobei die subjektiven Einschätzungen einen Fokus auf den Grad

⁶⁹ Vgl. Lohre, S., 2010, S.11

⁷⁰ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 21.11.2014

⁷¹ Vgl. Gerds, J., 2000, S.17

⁷² Vgl. Hase, S., 1996, S.18f

⁷³ Jansen, S., 2008a, S.30

der Synergierrealisierung, die Effektivität der Integration und die Verringerung der strategischen Unterschiede legen. Objektive Einschätzungen beinhalten die Buchhaltung, den Marktauftritt und andere operationale Daten. Für die Studie haben Das und Kapil (2012) Journale über M&A auf entsprechenden Inhalt überprüft und auf 46 Arbeiten im Zeitraum von 1990 bis 2010 eingeschränkt. Die Autoren merken an, dass die untersuchten empirischen Studien oft nur einen oder zwei Maßstäbe wählen, was zu inadäquaten Ergebnissen führt und, dass die erklärende(n) Variable(n) statistisch häufig nicht signifikant sind. Das und Kapil (2012) stellen daher zwei wichtige Fragen in den Raum. Erstens, ob vergangene Ereignisse erklärt werden können und ob es möglich ist, zukünftige Ereignisse anhand der untersuchten Literatur vorherzusagen. Die zweite Frage, die sich den Autoren stellt, ist inwiefern ein umfassendes Modell, welches vergangene Ereignisse erklärt, in der Praxis weiterhilft, um zukünftig bessere Entscheidungen bei M&A treffen zu können.⁷⁴

Die Arbeit von Das und Kapil (2012) zeigt auch, dass für die Post Merger Integration subjektive Einschätzungen wichtiger sind als operationale Daten. Dies liegt vor allem an der Komplexität und Individualität jeder einzelnen Fusion..⁷⁵

Die Untersuchung der bestehenden Literatur hat gezeigt, dass es bisher keine Studien über Fusionen von Unternehmen mit einem gemeinsamen Mutterkonzern gibt oder dem Fall, dass die Entscheidungs- und Handlungsebene im Fusionsprozess auseinanderfällt.

4.2. Ergebnisse empirischer Forschung

Die empirische Forschung zu Post Merger Integration geht größtenteils Hand in Hand mit Studien zu M&A im Allgemeinen. Erst in den frühen 90er Jahren wurde die Integration im Post Merger Prozess als eigener Bereich anerkannt. Seit dem Jahr 2000 gibt es empirische Studien über den Ablauf des Integrationsprozesses, die Planung und die Kontrolle.⁷⁶ Eine für diese Arbeit relevante Auswahl an Studien wird im Folgenden vorgestellt.

4.2.1. Post Merger Integration Survey 2009 von PWC

Die Studie von PriceWaterhouseCoopers (2009) „Post Merger Integration Survey 2009: European Results“ verdeutlicht kritische Erfolgsfaktoren und typische Vorgehensweisen bei

⁷⁴ Vgl. Das, A./Kapil, S., 2012, S.286 ff

⁷⁵ Vgl. ebd., S.286 ff

⁷⁶ Vgl. Bauch, C., 2004, S.65

Unternehmensintegrationen und wirft einen ganzheitlichen Blick auf die Post Merger Integrationslandschaft. Die Studie besteht aus statistischen Auswertungen einer umfangreichen Befragung von über 250 aus acht europäischen Ländern stammenden Topmanagern, die in den Jahren 2006 bis 2009 an Unternehmenstransaktionen unterschiedlicher Branchen beteiligt waren.⁷⁷

Die Befragung hat folgende Ergebnisse für die Post Merger Integration geliefert. Die Integrationstiefe ist bei unterstützenden Funktionen, wie z.B. Finanzen, Personal, IT usw. größer als in wertschöpfenden, operativen Bereichen. Der Budget- und Zeitplan wird sehr oft überschritten. Die Unterschätzung von internen Kosten kann zu einer Vernachlässigung des Tagesgeschäfts auf Grund von Überlastung des Personals führen. 80% der Befragten gaben an, dass eine schnellere Integration besser ist, da dies Kostenvorteile bringt und die Unsicherheit im Unternehmen senkt. Eine der größten Herausforderungen stellt weiterhin das Change-Management dar. Die Studie bezeichnet die Anpassung der Organisation, die Firmenkulturen, die Bindung von Schlüsselpersonen und die Sicherstellung der Motivation des Personals als wichtige Faktoren des Change-Managements. Der regelmäßige Informationsfluss an die Mitarbeiter stellt ebenfalls ein wichtiges Element dar, wobei nur in 25% der Fälle auch eine Rückmeldung von den Mitarbeitern eingeholt wird.⁷⁸

Die folgende Abbildung verdeutlicht die Herausforderungen der Post Merger Integration, wobei das Hauptaugenmerk auf dem Change-Management liegt.

⁷⁷ Vgl. Knechtel et al, 2009, S.5 ff

⁷⁸ Vgl. ebd., S.8

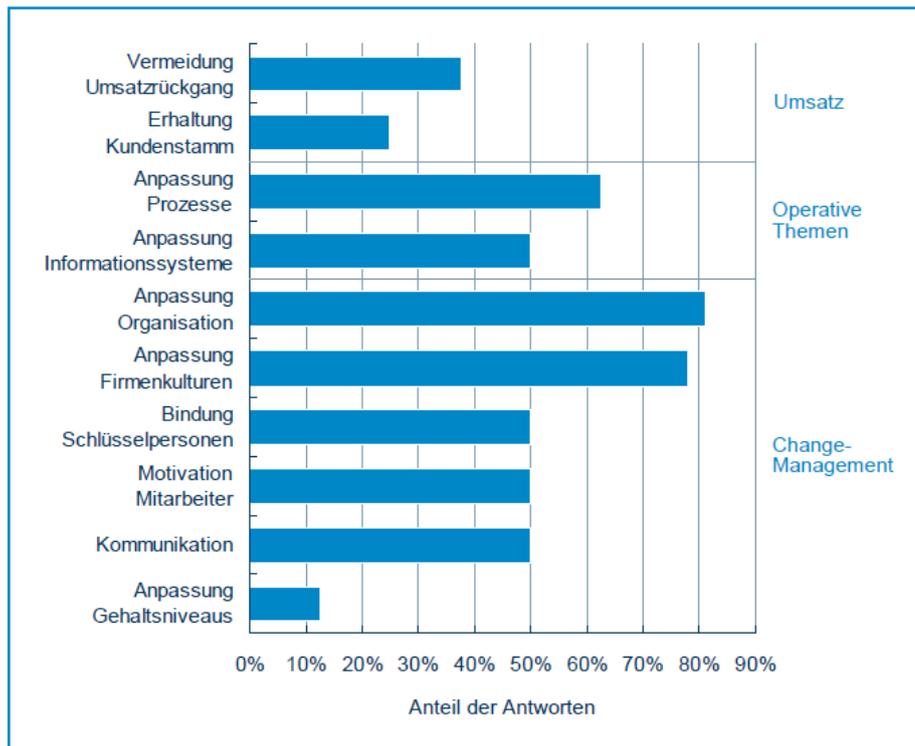


Abbildung 1: Unvorhergesehene Herausforderungen laut der Studie von Price Waterhouse Cooper 2009⁷⁹

Operative Themen scheinen leichter planbar zu sein als Themen, die für das Führungspersonal relevant sind. Vor allem in der Kommunikation ist der Austausch mit den Mitarbeitern ein Vorteil, um Problemfelder frühzeitig zu erkennen.⁸⁰

4.2.2. Empirische Studien zum 7 K Modell nach Jansen

Jansen (2002) hat mit zwei differenzierten Studien sein 7 K Modell, welches im nächsten Abschnitt erläutert wird, analysiert. Die erste Studie untersucht 103 Transaktionen von deutschen Unternehmen im Zeitraum zwischen 1994 und 1998 anhand eines umfangreichen qualitativen Fragebogens. Die zweite Studie analysiert fünf Mehrfachakquisitionen wissensbasierter Unternehmen im Silicon Valley, Kalifornien, durch semi-strukturierte Interviews mit den involvierten Vorständen. Als Heuristik für die Überlegungen von Jansen (2012) dient das von ihm entwickelte „7 K Modell“, welches die wesentlichen Aspekte des Post Merger Managements für eine Gesamtstrategie und die Schätzung der

⁷⁹ Knechtel et al, 2009, S.19

⁸⁰ Vgl. ebd., S.19

Integrationskosten enthält. Die Ergebnisse der Studien zeigen, dass die wichtigsten Aufgaben im Post Merger Management

- eine schnelle Entscheidungen über die Führungsstruktur,
- die Erarbeitung einer Kommunikationsstruktur und
- der Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams

sind.⁸¹ Als die häufigsten Fehler im Integrationsmanagement werden der Mangel an Einbezug der Mitarbeiter und eine unzulängliche Kommunikationsstrategie genannt. Jansen (2012) hat darüber hinaus Thesen aufgestellt, welche empirisch überprüft wurden. Die für diese Arbeit relevanten Ergebnisse der Überprüfung zeigen, dass

- hierarchisch gemischte Projektteams gegenüber nur zentralen oder dezentralen Teams erfolgreicher sind.
- die Geschwindigkeit der Integration keinen Einfluss auf den Gesamterfolg der Fusion hat. Faktoren wie eine schnelle Entscheidung über die neue Managementstruktur und die Anpassung der Gehaltsstrukturen sind für das Integrationsmanagement jedoch entscheidend.
- eine unterschiedliche Unternehmenskultur den Fusionserfolg nicht beeinflusst.
- Kommunikationsmängel als zentrale Fehler bei Fusionen gelten und unter anderem der Grund für die Entwicklung eines „Merger Syndroms“⁸² sind.⁸³

4.2.3. Unternehmerbefragung der Droege & Comp. GmbH 2010

Hamon und Hagedorn (2010) verfolgen in ihrer Studie das Ziel Erfolgsfaktoren und Hemmnisse bei der Post Merger Integration möglichst genau zu identifizieren. Die Befragungen mit integrationserfahrenen Managern wurden im Rahmen der Arbeit der Autoren bei der Unternehmensberatung Droege & Comp. GmbH in regelmäßigen Abständen durchgeführt. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der Schwachpunkt der Integration in der Organisation, also der Führung, Aufbauorganisation, Kultur und den

⁸¹ Vgl. Jansen, S., 2002, S.6 ff

⁸² Das „Merger Syndrom“ bezeichnet die Reaktionen, psychologischen Wirkungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter auf die Verkündung einer M&A Transaktion. Gründe sind Ungewissheit über die Veränderungen des Arbeitsumfeldes, fachliche Anforderungen, etc. (Vgl. Nerdinger, F., 2014, S.173-174)

⁸³ Vgl. Jansen, S., 2002, S.6 ff

Schlüsselpersonen, liegt. Die Hauptthesen der Arbeit besagen, dass zwar die Erfolgshemmnisse bekannt sind, in der Erarbeitung der Integrationsplanung allerdings vernachlässigt werden. Hamon und Hagedorn (2010) erläutern die einzelnen Erfolgsfaktoren detailliert und führen auch mögliche Lösungen der Probleme an.⁸⁴

Die Ergebnisse dieser Befragung zeigen, dass das wichtigste Erfolgshemmnis die kulturellen Unterschiede zwischen den Unternehmensteilen sind. Die Unternehmenskultur beinhaltet die Gestaltung der Entscheidungen, die Planungsgenauigkeit und die damit verbundenen Sanktionen, die Konfliktbehandlung und die festgelegten Umgangsformen. Widerstände können dann überwunden werden, wenn die Mitarbeiter ausreichend über Motive und Hintergründe informiert sind. Die Anpassung der IT bildet für die Integration ebenfalls eine große Hürde. Die Befragung zeigt, dass eine frühzeitige Planung der Integration die Erfolgswahrscheinlichkeit deutlich erhöht. Den Mitarbeitern sollen möglichst bald die neuen Normen, Werte und Prinzipien vermittelt werden, um eine konkrete Vision des zu erreichenden Ziels für alle zu schaffen.⁸⁵

Der Führung und der Organisation kommt in der Post Merger Integration bei zwei Faktoren große Bedeutung zu. Der erste Faktor stellt die Auswahl des Personals für die Integrationsprojekte dar, während der zweite Faktor die klare Verantwortung für die Umsetzung bildet. Die Identifizierung von Schlüsselmitarbeitern stellt ebenfalls eine Herausforderung für das Topmanagement dar. Die Bindung wertvoller Mitarbeiter kann durch ein Retentions-Paket⁸⁶ verstärkt werden.⁸⁷

Kommunikation stellt auch für Hamon und Hagedorn (2010) einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Der Informationsfluss soll von Beginn an kontinuierlich und intensiv über die Beweggründe und Ziele der Integration aufklären. Die Mitarbeiter stehen auch hier im Fokus, um Akzeptanz für die neue Situation zu schaffen sowie Unsicherheiten und Ängste intern abzubauen. Wichtig ist ein wechselseitiger Austausch in offener und persönlicher Weise. Die Autoren merken an, dass Interaktion und Dialog in Form von

⁸⁴ Vgl. Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, S. 294

⁸⁵ Vgl. ebd., S. 295 f

⁸⁶ Ein „Retentions“-Paket kann Karriereperspektiven, Jobsicherheit und finanzielle Zuwendungen beinhalten. (Vgl. Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, S. 296 f)

⁸⁷ Vgl. Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, S. 296 f

Großveranstaltungen für alle Führungskräfte gerade am Anfang einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellen.⁸⁸

4.3. Ergebnisse normativer Forschung

Die normative Forschung bietet verschiedene Modelle, Konzepte und Ansätze für die Gestaltung der Post Merger Integration, welche im folgenden Abschnitt näher beleuchtet werden. Es gibt gegenwärtig keine Aufzeichnung darüber, ob diese Erkenntnisse auch in der Praxis im Post Merger Integrationsprozess angewandt wurden.

4.3.1. Anwendungsorientiertes Konzept für PMI nach Lohre

Lohre (2010) hat sich mit der Gestaltung eines zentralen Post Merger Integrations-Prozesses auseinandergesetzt. Er hat ein Konzept für ein prozessorientiertes Vorgehensreferenzmodell entwickelt. Das Konzept stellt einen konkreten und anwendungsorientierten Ansatz für das Post Merger Integrationsmanagement unter Einbezug relevanter Bestimmungsfaktoren dar und bietet einen systematischen Überblick über die zentralen Integrationsprozesse.⁸⁹ Der Autor unterteilt den Integrationsprozess in mehrere Aufgaben, die zusammengefasst den Integrationsplan mit den erfolgskritischen Faktoren beschreibt.

1. Integrationsprojekt aufsetzen

Lohre (2010) bezeichnet die Verschmelzung zweier Unternehmen als drastischen Veränderungsprozess, welcher nur mit einem strukturiertem Projektmanagement und der Bildung eines Integrationsteams erfolgsversprechend sein kann. Daher ist es schon zu Beginn wichtig neben der systematischen personellen Besetzung des Integrationsteams auch eine zielführende Integrationsplanung als entscheidende Erfolgskriterien zu sehen und umzusetzen. Gerds und Schewe (2006) merken an, dass den Integrationsaufgaben mindestens 50% der Arbeitszeit gewidmet werden sollte.⁹⁰ Im Idealfall stellt der Hauptverantwortliche der Integration eine erfolgreiche Führungskraft dar und ist dem Top-Management direkt unterstellt.⁹¹

⁸⁸ Vgl. Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, S. 297 f

⁸⁹ Vgl. Lohre, S., 2010, S.349 f

⁹⁰ Vgl. Gerds/Schewe, 2006, S.98

⁹¹ Vgl. Lohre, S., 2010, S.91 ff

2. Bindung von Kernmitarbeitern

Kernmitarbeiter sind alle Mitarbeiter, welche als klassische Leistungsträger eines Unternehmens verstanden werden und strategisch wichtiges Wissen besitzen. Abwanderungsgefährdet sind vor allem Mitarbeiter mit guten Alternativen, hohem Marktwert und Veränderungsbereitschaft. Die Bindung dieser Mitarbeiter stellt im Rahmen des Post Merger Prozesses einen wichtigen Bestimmungsfaktor dar, um den Verlust von Humankapital und Erfahrungswerten zu vermeiden. Die Erstellung eines Sozialplans bei einer hohen Kündigungsrate und Outplacement-Aktivitäten⁹² sowie eine abgestimmte Personal- und Kommunikationsstrategie, können für die Mitarbeiter positive Signale senden und dem „Merger Syndrom“ entgegenwirken.⁹³

3. Anpassung der Anreizsysteme

Ohne die Unterstützung und optimale Ausrichtung des Mitarbeiterverhaltens ist eine erfolgreiche Integration kaum möglich. Auch für die Bindung von Kernmitarbeitern spielt die Anpassung der Anreizsysteme eine wesentliche Rolle. Die Aufgabe „alter“ Anreizsysteme wiederum kann zur Verunsicherung der Mitarbeiter führen, daher ist eine erfolgsversprechende Belohnung - sowohl materiell als auch immateriell - für integrationskonformes Verhalten essenziell.⁹⁴

Im Rahmen der Fusion geht es vor allem darum, die unterschiedlichen Anreizsysteme innerhalb des neuen Unternehmens zusammenzuführen und anzupassen. Es ist in diesem Prozess darauf zu achten, dass die Zuwendungen als gerecht und transparent empfunden werden und der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens dienen.⁹⁵

4. Erarbeitung einer Vision

Die Unternehmensvision soll eine konkrete Vorstellung der Unternehmenszukunft abbilden und einen guten Gesamtüberblick darüber geben welche Ziele im Unternehmen verfolgt

⁹² „Outplacement Aktivitäten“ beschreibt die (finanzielle) Unterstützung des entlassenden Unternehmens an freigesetzte Mitarbeiter. Dabei kann es sich um Beratungen, Schulungen, Trainings, etc. handeln, die dem Mitarbeiter nach der Entlassung helfen schneller einen neuen Arbeitsplatz zu finden. (Vgl. Kaufmann, M., am 28.11.2014)

⁹³ Vgl. Lohre, S., 2010, S.99 ff

⁹⁴ Vgl. ebd., S.183 ff

⁹⁵ Vgl. ebd., S.198 ff

werden. Die Aufgabe des Integrationsteams ist laut Lohre (2010) die Entwicklung einer vorrausschauenden, zukunftsorientierten Vorstellung der zukünftigen Position des Unternehmens, wie zum Beispiel ein Unternehmensleitbild. Die Zukunftserwartungen dienen als Basis, um die Strategie auszurichten. Die Führungskräfte sind dazu angehalten diese mit Engagement und Überzeugung zu kommunizieren und vorzuleben. Die Schaffung einer gemeinsamen Unternehmensvision beinhaltet auch aktive Mitarbeiterförderung, wie Schulungen und Weiterbildungsangebote, um die notwendigen Fähigkeiten für die Umsetzung der Vision zu sichern.⁹⁶

5. Verzahnung der EDV

Die Informationssysteme eines Unternehmens sind von erheblicher Bedeutung, weil praktisch alle Personen und Bereiche vom Qualitätsniveau der Systeme abhängig sind. Innerhalb der Integration kommt der Verzahnung der Hardware und Software daher eine bedeutende Rolle zu. Die Anpassung zu einer gemeinsamen IT fördert das Zusammenwachsen unter anderem durch das Teilen von Daten und die Standardisierung der Geschäftsprozesse.⁹⁷

6. Verzahnung operativer Geschäftsprozesse

Der letzte Abschnitt des Integrationsplans nach Lohre (2010) stellt die Verzahnung der operativen Geschäftsprozesse dar. Dieser Abschnitt legt den Fokus auf die langfristige Verankerung der Zusammenführung im operativen Bereich sowie auf die organisatorische Zusammenlegung der betrieblichen Prozesse. Die Hauptaufgabe besteht darin externe und interne Handlungsfelder des Unternehmens zu harmonisieren und Ineffizienzen - wie Doppelarbeit - sichtbar zu machen und zu beheben. Ziel ist die Verbesserung der Effizienz, der Qualität und des Informationswesens. Die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse soll den langfristigen Erfolg der Fusion sichern.⁹⁸

4.3.2. PMI und das „7 K Modell der Integration“ nach Jansen

Auch nach Jansen (2008) ist es wichtig bereits in der Pre Merger Phase mit der Planung des Integrationsprozesses zu beginnen, um die möglichen Synergieerschließungen und

⁹⁶ Vgl. Lohre, S., 2010, S.234 ff

⁹⁷ Vgl. ebd., S.256 ff

⁹⁸ Vgl. ebd., S.299 ff

Integrationskosten festzulegen.⁹⁹ Das „7 K Modell der Integration“ enthält laut Jansen (2002) alle wesentlichen Aspekte des Post Merger Managements für die Bildung einer Gesamtstrategie. Diese macht es möglich die Integrationskosten besser zu kalkulieren.¹⁰⁰

Die Heuristik von Jansen (2002) setzt den Fokus auf vier Hauptressourcen, die einen direkten Einfluss auf die Integrationskosten haben, nämlich Marktkapital, Humankapital, intellektuelles und soziales Kapital. Die häufigsten Fehler treten bei der Einschätzung des eigenen Unternehmens auf, zum Beispiel das Nicht-Einbeziehen der Mitarbeiter, eine unzureichende Kommunikationsstrategie und ein zu starker Fokus auf die Kosten anstelle von Synergien.¹⁰¹

Im Rahmen der Koordination bilden laut Jansen (2008) die Planung und Architektur des Integrationsplans den ersten wesentlichen Punkt des Post Merger Managements. Die Unternehmenskultur soll der Integrationsstrategie entsprechen und kulturellen Differenzen entgegenwirken. Kommunikation nach innen und außen ist wichtig, um Kommunikationslücken und entstehenden Unsicherheiten entgegenzuwirken. Der Punkt „Kernbelegschaft“ bedeutet laut Jansen (2002), dass bereits zu Beginn das Führungspersonal festgelegt werden soll und über Karrieremöglichkeiten sowie eine mögliche Fluktuation der Mitarbeiter nachgedacht wird und Lösungswege erarbeitet werden.¹⁰³

Jansen (2002) hat durch sein 7 K Modell einen Punkteplan entwickelt, der es dem Management leichter machen soll die wesentlichen Aspekte des Integrationsmanagements nicht aus den Augen zu verlieren.

4.3.3. Integrationsinstrumente nach Reiss

Reiss (2003) schreibt in seiner Arbeit „Koordination und Integration“ über das Spektrum der Integrationsinstrumente.¹⁰⁴ Der Autor bezeichnet personelle Integrationsinstrumente als Kompetenzen. Interpersonale Integrationskompetenzen sind zum Beispiel Verhandlungsführung, Moderation von Konfliktlösungsprozessen und Vertrauensbildung. Er merkt an, dass alle Integrationsarten mit der Unternehmenskultur verbunden sind, wobei

⁹⁹ Vgl. Jansen, S., 2008, S.320

¹⁰⁰ Vgl. Jansen, S., 2002, S.7

¹⁰¹ Vgl. ebd., S.8

¹⁰³ Vgl. Schröer, A., 2005, S.21

¹⁰⁴ Vgl. Reiss, M., 2003, S.2 ff

diese nicht instrumentell ist, sondern sich im Laufe der Zeit entwickelt. Reiss (2003) beschreibt die Unternehmenskultur als Sammlung von Visionen, Leitsätzen, Geschichten, Vorbildern, etc. Die personellen Integrationsinstrumente verbinden integrative Fähigkeiten der Mitarbeiter und deren Integrationsbereitschaft. Es soll Kooperations- und Anpassungsfähigkeit, Konflikttoleranz, Integrität und gemeinschaftliches Verhalten geformt bzw. gefördert werden. Personelle Integrationsinstrumente sind unter anderem Anreizsysteme und Karrieremöglichkeiten. Die informationellen Integrationsinstrumente sind heutzutage sehr stark von der jeweiligen Informationstechnologie abhängig. Diese Entwicklung ist durch die Reichweite, Schnelligkeit und mögliche Kosteneinsparungen durch elektronische Kommunikationskanäle zu rechtfertigen. Allerdings können Internet, Intranet, etc. konventionelle Kommunikation via Telefon oder persönliche Gespräche nicht vollständig ersetzen. Die organisatorisch-strukturellen Integrationsinstrumente werden in der folgenden Tabelle angeführt.¹⁰⁵

Hierarchie (Vertikale Kommunikation auf Dienstweg)	Selbstabstimmung (Horizontale Kommunikation im Netzwerk)	Koordinationsorgane (Einheiten mit dominanter Koordinationsfunktion)
Anweisung	Zielvereinbarung	Stabstellen
Zielvorgaben	Verhandlungen	Netzwerkkoordinatoren
Fremdabstimmung	direkte Kommunikation	Lenkungsausschüsse
Berichtswesen	Partizipation	Projektmanager
Führerschaft	laterale Kooperation	Produktmanager

Tabelle 2: Organisatorisch-Strukturelle Integrationsinstrumente nach Reiss (2003)¹⁰⁶

Die angeführten Integrationsinstrumente zeigen, dass die Integrationsarten stark miteinander verbunden und die Mitarbeiter eines Unternehmens und deren Kooperation einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Post Merger Integration sind. Der Integrationsplan sollte dementsprechend die erforderlichen Integrationsinstrumente mit einbeziehen.

4.3.4. Post Merger Integrationsmanagement nach Wirtz

Wirtz (2003) unterteilt das Post Merger Integrationsmanagement in eine konzeptionelle und eine umsetzungsorientierte Phase. Die Aufteilung des Integrationsmanagements erfolgt in die Teilphasen Integrationskonzeption, Post Merger Integrationsdurchführung und

¹⁰⁵ Vgl. Reiss, M., 2003, S.6 f

¹⁰⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Reiss, M., 2003, S.8

Integrationskontrolle. Die relevanten Teilphasen werden in den nächsten Abschnitten näher erläutert.¹⁰⁷

Eine adäquate Integrationskonzeption hilft auftretenden Problemen in der Integration entgegenzuwirken und im besten Fall zu vermeiden. Die Hauptaufgaben in der Integrationsphase stellen die Definition der Ziele und Erfolgsfaktoren, den Ablauf sowie den Aufbau und Einsatz eines Integrationszieles dar.¹⁰⁸

Die Definition der Integrationsziele und Erfolgsfaktoren dient als Orientierung, ob die Post Merger Integration durch die Erreichung der Ziele erfolgreich war oder nicht. Die Planung sollte alle wesentlichen Maßnahmen der strategischen Integration sowie einen Zeitplan und die Aufgabenverteilung der entsprechenden Verantwortlichen beinhalten. Damit die Planung, Steuerung und Kontrolle der Realisierung des Integrationsplans bestmöglich von statten geht, ist die Bildung eines Integrationsteams von großer Bedeutung. Das Integrationsteam sollte Mitarbeiter aller beteiligten Unternehmen enthalten.¹⁰⁹

Die organisatorische Integration enthält neben den strukturellen Änderungen im Aufbau und Ablauf auch die Entwicklung einer einheitlichen Unternehmenskultur und die Harmonisierung des Personalmanagements. In diesem Bereich ist das Personalmanagement stark gefordert, um den Mitarbeitern die Unsicherheit oder Angst vor Autonomie- und Identitätsverlust sowie vor Orientierungslosigkeit zu nehmen.¹¹⁰

Die informative Integration beinhaltet unter anderem Informations- bzw. Kommunikationstechnologien. Da in den meisten Unternehmen die tägliche Interaktion informationsgetrieben ist, gilt es die Integration in diesem Bereich schnell und effektiv umzusetzen. Einer der wesentlichsten Erfolgsfaktoren beim Integrationsprozess ist eine professionelle Informations- und Kommunikationspolitik. Der Fokus liegt auf jenen Mitarbeitern, die von dem Zusammenschluss betroffen sind.¹¹¹

Die Marktorientierung bestimmt das Marken- und Kundenmanagement. Laut Wirtz (2003) erhält dieser Bereich sowohl in der Theorie als auch in der Praxis häufig zu wenig

¹⁰⁷ Vgl. Wirtz, B., 2003, S.110 f

¹⁰⁸ Vgl. ebd., S.111

¹⁰⁹ Vgl. ebd., S.111 f

¹¹⁰ Vgl. ebd., S.112

¹¹¹ Vgl. ebd., S.112

Beachtung. Die Marke eines Unternehmens repräsentiert das Unternehmen nach außen - gegenüber Kunden und Lieferanten. Daher muss das Markenmanagement - neben strategischen und finanziellen Aspekten - zu den obersten Prioritäten im Post Merger Prozess zählen, um die Rentabilität der Marke zu gewährleisten.¹¹²

4.4. Fazit

Die Analyse der vorhandenen Forschung hat gezeigt, dass es sehr umfangreiche normative Theorie zum Thema Post Merger Integration gibt. Die Post Merger Integration hat in den letzten Jahren auch in der empirischen Forschung an Bedeutung gewonnen. Die vorgestellten Studien, Konzepte und Modelle legen nahe, dass größtenteils Einigkeit über die Erfolgsfaktoren bzw. Erfolgshemmnisse herrscht, jedoch je nach Art der Fusion andere Schwerpunkte zu setzen sind. Es hat sich auch gezeigt, dass versucht wird, alle Bereiche, die im Post Merger Prozess wichtig sind, umfassend in die Konzepte und Modelle aufzunehmen. In der Praxis unterscheidet sich die Relevanz der einzelnen Bereiche, da oftmals nicht alle Unternehmensteile zusammengelegt werden.

Speziell in der relativ jungen Theorie über Post Merger Integration gibt es noch umfangreichen Forschungsbedarf. Unter anderem existieren zu dem Spezialfall einer Fusion, die durch den Mutterkonzern geleitet wird, zum jetzigen Zeitpunkt noch keine Studien. Es ist davon auszugehen, dass in einem Fusionsprozess, der nicht durch die fusionierenden Unternehmen selbst geleitet wird, lokal dieselben Probleme auftreten wie in den beschriebenen Studien, Konzepten und Modellen. Die Fallstudie dieser Arbeit wird auf diese Probleme in Bezug auf die Fusion von Unternehmen A und Unternehmen B durch den Mutterkonzern näher eingehen.

¹¹² Vgl. Wirtz, B., 2003, S.112 f

5. Die Bestimmungsfaktoren der PMI

Die gewonnenen Erkenntnisse aus dem vorherigen Kapitel dienen dazu, die für diese Arbeit relevanten Bestimmungsfaktoren für den Integrationsprozess herauszufiltern. Außerdem wird auf die festgelegten Faktoren für diese Arbeit näher eingegangen.

5.1. Bestimmungsfaktoren anhand der Forschung

Die Bestimmungsfaktoren, die aus der empirischen und normativen Forschung herausgefiltert wurden, werden hier zur besseren Übersicht noch einmal zusammengefasst. Die Reihenfolge bestimmt nicht die Wichtigkeit der Faktoren, sondern versucht einen zeitlichen Entscheidungsablauf aufzustellen.

Nachdem die Unternehmen rechtlich zu einer Einheit verschmolzen sind, gilt es eine schnelle Entscheidung über die neue Führungsstruktur zu treffen.¹¹³ Die neue Führungsstruktur ist für das weitere Vorgehen in der Post Merger Phase verantwortlich. Der erste Schritt der Führung sollte darin bestehen die neue Aufbauorganisation festzulegen, das heißt bereits mit der Planung der Integration zu beginnen.¹¹⁴

Die Integration der operativen Geschäftsprozesse hebt vor allem Lohre (2010) hervor. Nachdem die Organisation an sich festgelegt wurde, ist es wichtig, die Ablauforganisation zu bestimmen. Diese Aufgabe wird von der Führung festgelegt und ist im weiteren Verlauf vom Integrationsteam umzusetzen. Die Prioritäten, der Zeitplan und die Meilensteine für die Verantwortlichen sind auch in den Integrationsplan aufzunehmen.¹¹⁵

Es empfiehlt sich sobald als möglich - während oder nachdem die organisatorische und strukturelle Abwicklung für das neue gemeinsame Unternehmen festgelegt wurde - für die Post Merger Phase ein sogenanntes Integrationsteam zu bilden.¹¹⁶ Das Integrationsteam sollte idealerweise hierarchisch gesehen aus Mitarbeitern aller Ebenen und involvierten Unternehmen bestehen.¹¹⁷

¹¹³ Vgl. Jansen, S., 2002, S.6 ff und Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, S. 294 ff

¹¹⁴ Vgl. Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, S. 294 ff und Reiss, M., 2003, S.2 ff

¹¹⁵ Vgl. Lohre, S., 2010, S.91 ff

¹¹⁶ Vgl. Knechtel et al, 2009, S.8, Jansen, S., 2002, S.6 ff, Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, S. 294 ff, Lohre, S., 2010, S.91 ff, Reiss, M., 2003, S.2 ff und Wirtz, B., 2003, S.110 ff

¹¹⁷ Vgl. Jansen, S., 2002, S.6 ff und Wirtz, B., 2003, S.110 ff

Nach der Bildung des Integrationsteams liegt es in der Verantwortung dieser Einheit einen umfassenden Integrationsplan zu entwerfen.¹¹⁸ Dabei ist es von Bedeutung bereits sehr früh einen Plan zu gestalten, der sowohl zeitlich abgesteckt ist, eine klare Aufgabenverteilung enthält und bestimmte Meilensteine festlegt.¹¹⁹

In der Verantwortung des Integrationsteams zusammen mit dem Personalmanagement liegt die Formulierung einer umfassenden Informations- und Kommunikationsstrategie.¹²¹ Die Kommunikation sollte einen regelmäßigen wechselseitigen Informationsfluss zwischen der Führung und den Mitarbeitern zur Vorbeugung des Merger Syndroms darstellen.¹²² Diese Maßnahme kann auch zur Bindung der Schlüsselmitarbeiter dienen.¹²³

Die Schlüsselmitarbeiter stellen einen weiteren Bestimmungsfaktor dar.¹²⁴ Der Fokus sollte hierbei jedoch auf allen Mitarbeitern und nicht nur den direkten Leistungsträgern liegen.¹²⁵ Ein Einbezug der Schlüsselmitarbeiter als Kommunikationsknoten kann helfen die Meinungsbilder im Unternehmen von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Fusion zu überzeugen.

Hand in Hand mit den bisher genannten Bestimmungsfaktoren geht ein umfassendes Change-Management.¹²⁶ Das Change-Management beinhaltet die Anpassung der Organisation und der Firmenkulturen, die Bindung von Schlüsselpersonen, die Sicherstellung der Motivation des Personals durch Kommunikation und Anreizsysteme sowie eine angepasste Informationstechnologie und Kommunikationsstrategie. Diese Form des Managements bezieht sich auf alle personalbezogenen Faktoren. Anreizsysteme dienen, wie die Kommunikation, zur Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen.¹²⁷

¹¹⁸ Vgl. Knechtel et al, 2009, S.8, Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, S. 294 ff, Lohre, S., 2010, S.91 ff, Reiss, M., 2003, S.2 ff, Wirtz, B., 2003, S.110 ff

¹¹⁹ Vgl. Lohre, S., 2010, S.91 ff, Wirtz, B., 2003, S.110 ff und Knechtel et al, 2009, S.8

¹²¹ Vgl. Jansen, S., 2002, S.6 ff, Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, S. 294 ff, Lohre, S., 2010, S.91 ff, Reiss, M., 2003, S.2 ff und Wirtz, B., 2003, S.110 ff

¹²² Vgl. Knechtel et al, 2009, S.8

¹²³ Vgl. Lohre, S., 2010, S.91 ff

¹²⁴ Vgl. Jansen, S., 2002, S.6 ff, Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, S. 294 ff, Lohre, S., 2010, S.91 ff, Reiss, M., 2003, S.2 ff und Wirtz, B., 2003, S.110 ff

¹²⁵ Vgl. Wirtz, B., 2003, S.110 ff

¹²⁶ Vgl. Knechtel et al, 2009, S.8

¹²⁷ Vgl. Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, S. 294 ff, Lohre, S., 2010, S.91 ff u. Reiss, M., 2003, S.2 ff

Das Integrationsteam ist auch für die Bildung der neuen Unternehmenskultur zuständig.¹²⁹ Die Definition von Schneck (2007) wird hier genannt, um ein besseres Verständnis für den Begriff Unternehmenskultur zu erhalten. Die kulturellen Unterschiede können laut Schneck (2007) die physische Architektur der Gebäude und Räume, die verwendete Sprache und Umgangsweise der Mitarbeiter, die Technologien und Produkte, der Führungsstil und die Entscheidungsfindung, Formalitäten, Trainingsveranstaltungen, die Organisationsstruktur, Informationssysteme am Arbeitsplatz, etc. beinhalten.¹³⁰

Aus diesem Grund stellt die Integration der Informationstechnologien und die Verzahnung der gesamten EDV einen Bestimmungsfaktor der Post Merger Integration dar.¹³¹ Die Planung dafür sollte bereits sehr früh beginnen, da praktisch alle Personen in einem Unternehmen von den Informationssystemen abhängig sind und diese für die reibungslose Kommunikation benötigt werden.¹³²

Ein weiterer Aspekt, den in der bisher genannten Literatur nur Wirtz (2003) erwähnt, ist das Markenmanagement. Dafür ist die Kommunikation nach außen sehr wichtig, die allerdings mit der Kommunikation nach innen übereinstimmen sollte, um eine Verunsicherung der Mitarbeiter und den Verlust an Glaubwürdigkeit zu vermeiden.¹³³

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Post Merger Integration vor allem von der Planung und den involvierten Mitarbeitern abhängig ist. Jedes Unternehmen ist nur so gut wie seine Mitarbeiter sowie dem Wissen und der Erfahrung, die sie ins Unternehmen einbringen.¹³⁴

5.2. Planung des Integrationsprozesses

Die Planung des Integrationsprozesses steht bei der Post Merger Integration im Vordergrund. Natürlich kann die Planung in der Praxis zeitlich nicht vor der Entscheidung

¹²⁹ Vgl. Schneck, O., 2007f, D.23 ff, Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, S. 294 ff, Lohre, S., 2010, S.91 ff, Reiss, M., 2003, S.2 ff und Wirtz, B., 2003, S.110 ff

¹³⁰ Vgl. Schneck, O., 2007f, S.23 ff

¹³¹ Vgl. Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, S. 294 ff, Lohre, S., 2010, S.91 ff, Reiss, M., 2003, S.2 ff und Wirtz, B., 2003, S.110 ff

¹³² Vgl. Lohre, S., 2010, S.91 ff

¹³³ Vgl. Wirtz, B., 2003, S.110 ff

¹³⁴ Vgl. Seckler D./Seitz, C., 2011, S.91

über die Verantwortlichen des Prozesses oder der Bildung eines Integrationsteams begonnen werden.

Zuerst wird die Integration geplant und ein Konzept erstellt. Schlüsselthemen und Risiken, die durch die Fusion entstehen, müssen herausgearbeitet und im Integrationsplan berücksichtigt werden. Das Integrationsteam sollte in allen Bereichen bei der Erarbeitung der Organisation und den damit verbundenen Veränderungen in den Verantwortungsbereichen unterstützend mitwirken.¹³⁵

Durch die festgelegten Bestimmungsfaktoren ergibt sich, dass der Integrationsplan

- die Aufbauorganisation,
- die Ablaufstruktur,
- die Mitarbeiter,
- die Anreizsysteme,
- die EDV und IT,
- die Unternehmenskultur und
- die Informations- und Kommunikationsstrategie

enthalten sollte.

5.3. Die Ressource „Mitarbeiter“ und die Kommunikation

Die Bestimmungsfaktoren sind alle von der Kooperation der Mitarbeiter eines Unternehmens abhängig. Aus diesem Grund wird zuerst auf die Problematik der Ressource „Mitarbeiter“ und die Kommunikationsstrategie in der Post Merger Phase einer M&A eingegangen.

5.3.1. Mitarbeiter und Probleme im Vorfeld

Die Gerüchte vor einem Unternehmenszusammenschluss können bereits - bevor überhaupt klar ist, ob dieser tatsächlich stattfindet - zu Problemen führen. Der Begriff „Brain Drain“ bezeichnet die Situation, wenn Mitarbeiter auf Grund entstehender Gerüchte zu Konkurrenzunternehmen wechseln, weil sie Angst um ihren Arbeitsplatz oder ihre Karriere

¹³⁵ Vgl. Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, S. 298 f

haben. Hiervon sind vor allem Unternehmensbereiche betroffen, die abgespalten oder gänzlich verschmolzen werden sollen. Die Vertraulichkeit und Loyalität der Mitarbeiter wird in dieser Zeit auf eine harte Probe gestellt. Jene Mitarbeiter, die in die Transaktion selbst eingebunden werden, zum Beispiel als Mitglied des Integrationsteams, haben einen weitreichenden Einblick in die Unternehmensstruktur erhalten und könnten dem Unternehmen bei einem Wechsel zu einem Konkurrenten schaden.¹³⁶

5.3.1. Mitarbeiterkommunikation und Informationsfluss

Eine Fusion kündigt in den meisten Fällen eine fundamentale Veränderung im Unternehmen an. Solche Veränderungen führen zu großer Unsicherheit sowohl betriebsintern als auch extern.¹³⁷

Halten sich die verantwortlichen Personen über die zukünftigen Veränderungen bedeckt, kann es auf Grund der Verunsicherung unter anderem zu Streiks und Kündigungen kommen. Eine offene und regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitern vermag dem Merger Syndrom entgegenzuwirken. Keine Kommunikation oder widersprüchliche Aussagen können das Gegenteil bewirken. Der Informationsfluss an die Mitarbeiter im Rahmen einer Fusion sollte von Beginn an klar definiert sein. Der eingeweihte Personenkreis sollte zu strenger Diskretion bzw. Geheimhaltung verpflichtet werden.¹³⁸

Ob es sinnvoll ist im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses externe Unterstützung, im Sinne einer Kommunikationsberatung, hinzuzuziehen, hängt von der Komplexität der Transaktion ab. Kommunikationsberater können eine passende Strategie bezüglich des Informationsflusses an Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden und Medien entwickeln.¹⁴⁰

5.4. Integrationsteam

Das Integrationsteam bildet den Dreh- und Angelpunkt innerhalb der Post Merger Integration. Das Team erstellt den gesamten Integrationsplan für die Fusion. Daher ist es von essentieller Bedeutung für den Erfolg des gesamten Prozesses, dass die Auswahl der

¹³⁶ Vgl. Seckler D./Seitz, C., 2011, S.91

¹³⁷ Vgl. Rohloff, S., 1994, S.195

¹³⁸ Vgl. Seckler D./Seitz, C., 2011, S.93

¹⁴⁰ Vgl. ebd., S.95 f

Teammitglieder unter Berücksichtigung der benötigten Eigenschaften für die individuelle Situation erfolgt.

Die Unternehmensleitung ist für die Auswahl der Mitglieder des Integrationsteams verantwortlich. Idealerweise setzt sich die gesamte Einheit aus internen Mitarbeitern aller Hierarchieebenen der fusionierenden Unternehmen und den zu verschmelzenden Abteilungen zusammen. Es stellt sich die Frage, ob die Teammitglieder vom Tagesgeschäft freigestellt werden oder in welchem Umfang sie ihre Zeit dem Integrationsteam widmen können. Die Teammitglieder können direkt oder indirekt am Integrationsprojekt beteiligt sein. In manchen Fällen mag es sinnvoll erscheinen externe Berater hinzuzuziehen, um ein mögliches Erfahrungsdefizit auszugleichen.¹⁴¹ Damit das Integrationsteam effektiv arbeitet, ist es notwendig einen Hauptverantwortlichen für die Leitung des Integrationsprozesses zu bestimmen.¹⁴²

5.5. Anreizsysteme

Die Anreize für Mitarbeiter können intrinsischer, extrinsischer, materieller, immaterieller, monetärer und nicht-monetärer Natur sein.¹⁴³ Der wichtigste Effekt, den ein Anreiz haben sollte, ist die Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter. Des Weiteren sollte jeder Anreiz auch den Effekt haben die Unternehmensziele zu persönlichen Zielen des Mitarbeiters zu machen. Daraus ergibt sich, dass Anreize sowohl lang- als auch kurzfristig angelegt sein können und nicht jeder Mitarbeiter demselben Anreizschema unterliegen muss.¹⁴⁴ Die Gestaltung des Systems ist durch Anreizgrundsätze, Belohnungsrichtlinien, das Berechnungs- und Zurechnungsverfahren beschränkt.¹⁴⁵ Bei einer Fusion prallen unterschiedliche Anreizsysteme aufeinander. Die Aufgabe des Integrationsteams liegt darin zu erkennen, welche Anreize mit dem neu entstandenen Unternehmen kompatibel und umsetzbar sind.

Von Rosenstiehl (1975) hat Anreize in finanzielle, soziale, Anreize der Arbeit selbst und Anreize des organisatorischen Umfeldes unterteilt. Finanzielle Anreize sind Grundentgelt, Sicherungs- und Versorgungssysteme, Dienstwohnung und monetär berechenbare Entlohnungen. Zu den sozialen Anreizen zählen zum Beispiel der Kontakt zu

¹⁴¹ Vgl. Scheiter, D., 1989, S.138 f

¹⁴² Vgl. Reinecke, R.-D., 1989, S.180

¹⁴³ Vgl. Jansen, S., 2008, S.318

¹⁴⁴ Vgl. Lohre, S., 2010, S.185 ff

¹⁴⁵ Vgl. Becker, F., 1990, S.164

Arbeitskollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern. Anreize der Arbeit sind die Bedingungen und Inhalte der Arbeit, das Maß an Autonomie, Partizipation, Leistungshandeln, etc. Die Anreize des organisatorischen Umfeldes beinhalten die Größe des Unternehmens, den Standort, das Image und das Führungsmodell des Unternehmens.¹⁴⁶

5.6. Unternehmenskultur

Für die Bildung und Integration einer neuen Unternehmenskultur beschreibt Pribilla (2000) folgende Maßnahmen.

Der Aufbau von Vertrauen und mentaler Vernetzung aller Mitarbeiter kann bereits zu Beginn der Post Merger Phase erfolgen, indem möglichst viele Mitarbeiter und Führungskräfte in den Veränderungsprozess eingebunden werden. Dadurch werden Vorurteile abgebaut und Gemeinsamkeiten entdeckt. Diese mentale Vernetzung führt zu einer einheitlichen Denk- und Handlungsweise. Die Formulierung einer gemeinsamen Unternehmensvision, die als Leitbild für die Mitarbeiter dient, hilft durch übereinstimmende Wertvorstellungen Konflikte und den Koordinationsbedarf zu senken. Damit eine gemeinsame Unternehmensvision geschaffen werden kann, ist es zu Beginn nötig die bestehenden Kulturen zu vergleichen und zum Beispiel durch Integrations-Workshops anzupassen. Pribilla (2000) beschreibt ein gemeinsames Führungsverständnis als wirkungsvolles Instrument für kulturelle Integration.¹⁴⁸

Die Unternehmenskultur wird stark durch das Unternehmensgebäude geprägt, wie Himmelreich und Teuber (2008) in ihrer Arbeit zeigen. Im Rahmen von Fusionen erfährt das neue gemeinsame Unternehmen häufig einen Standortwechsel. Der neue Arbeitsplatz soll das Unternehmensimage widerspiegeln und kann helfen die Akzeptanz für die Veränderung der Kultur zu erhöhen. Der Standortwechsel bewirkt auch, dass zum Beispiel neue Arbeits- und Pausenzeiten, die Arbeitsplatzgestaltung, etc. besser an die gemeinsame Unternehmenskultur angepasst werden.¹⁴⁹

¹⁴⁶ Vgl. V. Rosenstiehl, L., 1975, S.231

¹⁴⁸ Vgl. Pribilla, P., 2000, S.411 f

¹⁴⁹ Vgl. Himmelreich, D./Teuber, S., 2008, S.109 ff

5.7. Probleme

Die Festlegung der Bestimmungsfaktoren hat gezeigt, dass es im gesamten Integrationsprozess viele Hürden gibt, die es zu vermeiden oder zu überwinden gilt. Laut Jansen (2002) treten die häufigsten Fehler bei der Einschätzung des eigenen Unternehmens auf, zum Beispiel fehlender Einbezug der Mitarbeiter und eine unzureichende Kommunikationsstrategie.¹⁵⁰

Die neue Führungsstruktur sollte umgehend festgelegt werden, um Gerüchten entgegenzuwirken. Dasselbe gilt für die Aufbauorganisation und die Ablaufstruktur. Je länger es dauert das neue Unternehmensorganigramm aufzustellen, desto höher ist die Verunsicherung der Mitarbeiter und Vertragspartner. Kommunikation und wechselseitiger Informationsaustausch sind wichtig, um Unsicherheiten vorzubeugen und Mitarbeiter weiter an das Unternehmen zu binden.¹⁵¹

Im Rahmen der Fusion treffen unterschiedliche Organisationsstrukturen aufeinander, die organisatorische Änderungen notwendig machen. Dies kann nur einzelne Bereiche oder das gesamte Unternehmen betreffen.¹⁵² Auf jeden Fall können falsche Entscheidungen kurz- oder langfristig den Unternehmenserfolg erheblich beeinträchtigen.

Eine schlechte Integrationsplanung führt dazu, dass die Post Merger Integration nicht reibungslos verläuft. Mit der Planung hängen auch andere Aspekte der Fusion, wie die Kommunikation an die Mitarbeiter, zusammen. Dementsprechend ist es wichtig von Beginn an zu versuchen Unsicherheiten im Unternehmen zu vermeiden. Die Auswahl eines geeigneten Integrationsteams ist dabei ein wichtiger Aspekt.

5.8. Erwartungen hinsichtlich der Ergebnisse der Fallstudie

Die Fusion, die im Rahmen dieser Arbeit betrachtet wird, behandelt einen Spezialfall, da der Fusionsprozess vom Mutterkonzern der Großhandelsunternehmen geleitet wird. Es ist davon auszugehen, dass auf Grund dieses Umstandes Entscheidungen auf sehr hoher hierarchischer Ebene getroffen werden. Die zwei zu fusionierenden Unternehmen sind daher vom

¹⁵⁰ Vgl. Jansen, S., 2002, S.8

¹⁵¹ Vgl. Clever, H., 1993, S.24

¹⁵² Vgl. Liebl, G., 1996, S.39 f

Mutterkonzern abhängig. Es stellt sich die Frage, inwiefern dies die Bestimmungsfaktoren der Post Merger Integration beeinflusst.

Der Einfluss des Mutterkonzerns kann opportunistisches Verhalten der Führungskräfte unterbinden und eine klare Linie im Rahmen der Planung und der Entscheidungen vorgeben. Ebenso ist es möglich, dass die Erfahrung des Konzerns einen positiven Einfluss auf die gesamte Umsetzung der Fusion hat.

Nachdem es sich bei den Unternehmen um Tochtergesellschaften mit einem Mutterkonzern handelt, ist es bereits vor der juristischen Fusion gesetzlich erlaubt eine einheitliche Führungsstruktur zu bestimmen und auch umzusetzen. Dies kann der Verunsicherung der Mitarbeiter entgegenwirken.

Alle Punkte, die im Rahmen der Fusion nicht lokal entschieden werden können, könnten sowohl einen positiven als auch einen negativen Einfluss auf den Verlauf des Fusionsprozesses haben. Diese Punkte können unter anderem die Erstellung der Aufbau- und Ablaufstruktur, die Integrationsplanung und die Kommunikationsstrategie enthalten. Lokale Probleme und Besonderheiten werden unter Umständen nicht erkannt und mit einbezogen. Dauert es im Mutterkonzern länger Entscheidungen zu treffen, als es lokal möglich wäre, hat dies einen negativen Einfluss auf den gesamten Fusionsprozess. Im umgekehrten Fall hätte der Einfluss des Mutterkonzerns einen positiven Einfluss.

Da die Fusion vom Mutterkonzern bestimmt und geleitet wird, ist es wahrscheinlich, dass sehr früh Informationen nach außen dringen und Gerüchte entstehen, welche die Unsicherheit der Mitarbeiter schüren können. Es ist davon auszugehen, dass lokal ein Integrationsteam und ein Fusionsverantwortlicher für die Durchführung eingesetzt werden.

6. Fallstudie

Dieses Kapitel analysiert anhand der in den vorangegangenen Kapiteln ermittelten Bestimmungsfaktoren die Fusion zweier österreichischer Großhandelsunternehmen, die als Tochtergesellschaften eines europäischen Mutterkonzerns in Österreich geführt wurden. Dabei wird besonders auf den Einfluss des Mutterkonzerns auf den Fusionsprozess eingegangen.

6.1. Die beteiligten Unternehmen – Ausgangssituation

Die Fallstudie setzt sich mit der Fusion zweier österreichischer Großhandelsunternehmen in Form von Gesellschaften mit beschränkter Haftung auseinander. Beide Unternehmen können als mittelgroß bzw. groß klassifiziert werden, da jedes der Unternehmen weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigt, aber der erwirtschaftete Jahresumsatz dem von Großhandelsunternehmen entspricht.¹⁵³ Die Besonderheit in diesem Fall liegt darin, dass die beiden zu fusionierenden Unternehmen einen gemeinsamen europäischen Mutterkonzern haben. Der Mutterkonzern betreibt die gesamte Produktion, F&E, etc. für die, durch die Handelsunternehmen importierten, Endprodukte, Teile und Ersatzteile in Form einer Aktiengesellschaft. Es handelt sich um eine horizontale Fusion, da beide Unternehmen in der selben Branche und der selben Stufe in der Wertschöpfungskette in Österreich tätig sind. Die beiden Unternehmen agierten seit der Gründung der Niederlassungen in den 60er Jahren immer als Konkurrenten am österreichischen Markt.¹⁵⁴ Die Zusammenführung der beiden direkten Wettbewerber zu einem gemeinsamen Unternehmen erfolgt durch die Aufnahme von Unternehmen A in Unternehmen B.¹⁵⁵

Die Branche, in welcher die Unternehmen tätig sind, hat in den letzten Jahren unter anderem durch die Wirtschaftskrise starke Rückschläge hinnehmen müssen. Dies machte sich auch in den Absatzzahlen bemerkbar. Während Unternehmen A im Jahr 2009 noch fast 5% und Unternehmen B 4,2% Marktanteil in Österreich hatten, betrug er für Unternehmen A nur noch 4,5% und für Unternehmen B 3,8% im Jahr 2011. Bis ins Jahr 2010 konnten die Marken beider Unternehmen relativ konstante Umsätze und Marktanteile vorweisen, doch der

¹⁵³ Vgl. Picot, 2008, S.6 und Unternehmenskennzahlen - Umsatz der betrachteten Unternehmen

¹⁵⁴ Vgl. Interview A, Zeile 542-545

¹⁵⁵ Vgl. Interview A, Zeile 73-75

negative Kurs der gesamten Branche beeinträchtigte auch Unternehmen A und B deutlich.¹⁵⁶ Dieser negative Trend war nicht nur in Österreich spürbar, sondern weltweit und zwang den Mutterkonzern gegensteuernde Maßnahmen zu treffen.¹⁵⁷

6.2. Gründe und Ziele der Fusion

Die Gründe für die Fusionierung der beiden Unternehmen werden zuerst durch die allgemeine Lage des Mutterkonzerns dargestellt. Das Verkaufsvolumen des Konzerns war in den letzten Jahren und letztlich im Jahr 2011 nicht mehr zufriedenstellend. Dies hat für den Konzern zu einem Wettbewerbsverlust in den Ländern geführt und zu Schwierigkeiten im Preiskampf weiterhin bestehen zu können. Die Strukturkosten der einzelnen Länder wurden nach eingehender Analyse vom Mutterkonzern als zu hoch eingestuft und durch die weltweiten Verluste in der gesamten Branche im Jahr 2011 zu einem primären Problem. Der Umsatz der gesamten Konzernaktivitäten war verglichen zum Jahr 2011 um 14% gesunken und das Verkaufsvolumen hatte sich weiter verschlechtert. Das Ziel des Konzerns lag in der weltweiten Kostenreduktion, vor allem durch Senkung der Strukturkosten - unter anderem durch massiven Stellenabbau und die Senkung der Lagerbestände durch strenge Lagerziele und einer geringeren Produktion.¹⁵⁸ Weitere Ziele des Konzerns für mehr Effizienz stellten die Stärkung der Unternehmensstrategie, die Anpassung der Markenidentitäten an den internationalen Standard und die Vereinfachung der kommerziellen Operationen innerhalb Europas dar.¹⁵⁹

In Österreich war die Situation im Jahr 2011 weniger dramatisch, da der Markt im Vergleich zu anderen Ländern als eher stabil beschrieben werden konnte. Allerdings standen auch in Österreich durch das sinkende Verkaufsvolumen und die fallenden Marktanteile beide Unternehmen unter Druck.¹⁶⁰

Die Ziele der Fusionierung in Österreich waren

- eine rasche Reduzierung der Strukturkosten,¹⁶¹

¹⁵⁶ Eigene Berechnung anhand der Verkaufsdaten von Unternehmen A und B 2009 bis 2012

¹⁵⁷ Vgl. Interview A, Zeile 86

¹⁵⁸ Vgl. Präsentation Mitarbeiterforum, 23.05.2012

¹⁵⁹ Vgl. Präsentation Meeting „kick off ECOS“, 7./8.12.2011

¹⁶⁰ Vgl. Präsentation Mitarbeiterforum, 23.05.2012

¹⁶¹ Vgl. Interview C, Zeile 52-55 und Interview D, Zeile 108-110

- eine rasche Umsetzung der neuen Organisation¹⁶², damit Synergien¹⁶³ möglichst schnell gefunden werden konnten und
- eine operationale Effizienz- und Leistungssteigerung.¹⁶⁴

Das festgelegte Einsparungsziel der Strukturkosten für beide Marken lag bei ca. 25%, wobei der Großteil im Rahmen der Personalkosten¹⁶⁵ und durch ein gemeinsames Backoffice eingespart werden sollte. Damit dieses Ziel erreicht werden konnte, wurden von beiden Unternehmen Richtlinien festgelegt, um die neue gemeinsame Organisation bilden zu können.¹⁶⁶

6.1. Richtlinien der Unternehmensführung für die Fusion

Im Vordergrund stand der Erhalt der Mitarbeiter. Damit dieses Ziel verfolgt werden konnte, war geplant bestehende externe Dienstleistungsverträge zu kündigen, um weniger Arbeitsverträge der Mitarbeiter beenden zu müssen.¹⁶⁷ Die Organisation der fusionierten Unternehmen sah neue Funktionen vor, um die Marken aneinander anzupassen und ein gemeinsames Backoffice zu schaffen. Im Bereich der Marken, die weiter getrennt bleiben sollten, veränderten sich die Positionen kaum. Die neu entstehenden Stellen sollten intern so besetzt werden, dass Kompetenzen, Erfahrungen und Aufgaben mit den zu vergebenden Positionen übereinstimmten.¹⁶⁸

Die Schaffung eines neuen Ablaufs sollte die möglichen Synergien zwischen Abteilungsschnittstellen und Mitarbeitern fördern, vor allem durch den Austausch der Kenntnisse und das Nutzen des Könnens jedes einzelnen Mitarbeiters. Eine gleichwertige Aufgabenvergabe zwischen den Marken sollte das Gleichgewicht erhalten und zur Akzeptanz der Rollenverteilung führen.¹⁶⁹

¹⁶² Vgl. Interview B, Zeile 272.274

¹⁶³ Vgl. Interview D, Zeile 108-110

¹⁶⁴ Vgl. Rede Länderchef beim Mitarbeiterforum vom 14.05.2012, 23.05.2012, und Präsentation „kick off Projekt Reorganisation“, 11.01.2012

¹⁶⁵ Vgl. Interview A, Zeile 447-459

¹⁶⁶ Vgl. Rede Länderchef beim Mitarbeiterforum vom 14.05.2012, 23.05.2012, und Präsentation „kick off Projekt Reorganisation“, 11.01.2012

¹⁶⁷ Vgl. Interview B, Zeile 447-459

¹⁶⁸ Vgl. Interview A, Zeile 145-160

¹⁶⁹ Vgl. Rede Länderchef beim Mitarbeiterforum vom 14.05.2012, 23.05.2012

Die Bestimmungsfaktoren für den Erfolg der Fusion wurden folgendermaßen definiert:

- Flexibilität, Akzeptanz und Solidarität zwischen den Mitarbeitern beider Unternehmen
- Fokus auf die zu erreichenden Ziele
- Schnelle Umsetzung der Fusion
- Erreichung der vollen Leistungsfähigkeit
- Aufrechterhaltung des Tagesgeschäfts¹⁷⁰

Das Endergebnis sollte die Erhöhung der Rentabilität im gemeinsamen Unternehmen sein.

6.2. Die Projektentwicklung

Sobald der Beschluss des Mutterkonzerns im Herbst 2011 feststand die Handelsunternehmen in den verschiedenen Ländern zusammenzulegen, wurde ein Organigramm mit den neuen Konzernstrukturen und verantwortlichen Personen für das weltweite Projekt entwickelt. In Österreich führte die Konzernstrukturänderung dazu, dass die Position eines Länderchefs, der einheitlich für die Unternehmen A und B über den Generaldirektoren als oberstes Organ fungierte, eingeführt wurde. Dazu wurde der vormalige Generaldirektor von Unternehmen A zum Länderchef für die Marken A und B ab Jänner 2012 ernannt. Die Position des Generaldirektors von Unternehmen A wurde zeitgleich intern nachbesetzt, während der Generaldirektor von Unternehmen B seine Position weiter innehatte. Die Generaldirektoren waren in Ihrer Position auch gleichzeitig die Markendirektoren.¹⁷¹

Die einzelnen Schritte der ersten Grobplanung durch den Mutterkonzern sahen wie folgt aus.

- Schritt 1: Neustrukturierung der Konzernzentrale
- Schritt 2: Strukturierung der zentralen Einheiten in der Konzernzentrale
- Schritt 3: Grobstrukturierung der Einheiten der Länder
- Schritt 4: Erfassung der Länderspezifika – Vergleich mit Schweiz und Deutschland
- Schritt 5: Feinplanung der Einheiten in den Ländern inklusive ständiger Kommunikation mit der Zentrale zur Sicherstellung eines möglichst reibungslosen Ablaufs

¹⁷⁰ Vgl. Rede Länderchef beim Mitarbeiterforum vom 14.05.2012, 23.05.2012

¹⁷¹ Vgl. Presseaussendung, 22.11.2011

- Schritt 6: Organisationsvorschlag an den Mutterkonzern
- Schritt 7: Konsolidierung auf mehreren Ebenen in der Zentrale¹⁷²

Im November 2011 wurden die Fusionspläne von Unternehmen A und B beiden Unternehmen mitgeteilt. Kurz darauf stand die Position des neuen Länderchefs fest. Bereits im Dezember 2011 wurde der Geschäftsführung und dem Führungspersonal beider Unternehmen die neue Aufgabenverteilung im Rahmen der Integration mitgeteilt. Der Länderchef war der Hauptverantwortliche für die Integration zu einem gemeinsamen Unternehmen in Österreich. Es wurde vom Mutterkonzern ein Projektleiter für die Reorganisation in ganz Europa bestimmt, der für alle Aktivitäten der Fusion, außer den sozialen Kompetenzen, verantwortlich war. In jedem Land wurde ein lokaler Projektmanager, der „Pilot Agent“, für die Fusion von Unternehmen A und B ausgewählt, der direkt mit dem Projektleiter aus dem Mutterkonzern und dem jeweiligen Länderchef zusammenarbeitete. Die Markendirektoren bzw. Generaldirektoren waren für die Performance der Marken A und B in Österreich zuständig sowie für die externe Kommunikation an Handelspartner und Medien - also für die Sicherung des Tagesgeschäfts. Im Rahmen dieser Informationen wurde bereits ein Zielorganigramm für die Unternehmen in Österreich vorgestellt. Dieses enthielt sowohl eine weitere Trennung der Marken A und B als auch ein gemeinsames Backoffice für gewisse Bereiche, wie zum Beispiel Personal, IT und Qualitätsmanagement.¹⁷³

Im Jänner 2012 wurden die verantwortlichen Personen für die weltweite Reorganisation vorgestellt und auch der „Pilot Agent“ und seine Einheit für die Fusion von Unternehmen A und B in Österreich festgelegt. Der Kommunikationsplan sah vor, dass monatlich ein Austausch zwischen dem Mutterkonzern und den verantwortlichen Personen in Österreich stattfinden sollte. Die Kommunikation der Zentrale mit dem Projektleiter und dem „Pilot Agent“ sollte wöchentlich via Audiokonferenzen oder e-Meetings stattfinden. Die strengste Vertraulichkeit der Informationen und der Dokumente wurde vorausgesetzt.¹⁷⁵

Bereits im Dezember 2011 wurde eine Aufgabenliste erstellt, um einen Plan für die Integration entwickeln zu können. Die Aufgabenliste enthielt unter anderem die Zählung der

¹⁷² Vgl. Präsentation Mitarbeiterforum, 30.01.2012

¹⁷³ Vgl. Präsentation Meeting „kick off ECOS“, 7./8.12.2011

¹⁷⁵ Vgl. Präsentation „kick off Projekt Reorganisation“, 11.01.2012

Vollzeitmitarbeiter, um ein Organigramm vorschlagen zu können, die zu beachtenden juristischen Punkte für die Anbahnung der Gesellschaftsziele, einen Entwurf der Zielsysteme und die Erfassung möglicher Immobilien für die wirtschaftliche Zusammenlegung.

Aufgaben	Stichtag
Zählung der Vollzeitmitarbeiter	31.12.2011
Organigramm Vorschlag	
juristische Anbahnung der Gesellschaftsziele	13.01.2012
Entwurf der Zielsysteme	25.01.2012
Erfassung möglicher Immobilien	

Tabelle 3: Aufgaben und Stichtage¹⁷⁶

Die Aufgaben des Projektleiters gemeinsam mit dem „Pilot Agent“ umfasste die Durchführung der genannten Veränderung und die Festlegung möglicher Immobilien.¹⁷⁷

Die Kontaktaufnahme mit den Mitarbeitern zukünftiger Stellen sah vor, dass die Generaldirektoren die Informationen an den hierarchisch nächsten Mitarbeiter, also den Direktoren, weitergeben sollten. Diese waren danach dazu angehalten das Personal der zwei Unternehmen, nach dem offiziellen Einsetzen des Kommunikationsplans, zu informieren.¹⁷⁸

Die Aufgaben innerhalb des Projektes in Österreich bestanden aus der juristischen Fusion von Unternehmen A und B, der Anpassung des Zielorganigramms an die lokalen Gegebenheiten, die Auswahl der zukünftigen Mitarbeiter, das Finden einer gemeinsamen Immobilie, die wirtschaftliche Zusammenführung zu einem gemeinsamen Unternehmen und die Umsetzung der neuen Strukturen und Prozesse. Diese Entscheidungen mussten in Abstimmung mit dem Mutterkonzern erfolgen, das heißt die Fusion konnte nicht autonom in Österreich vollzogen werden.

Die Verantwortlichkeiten im Rahmen des Fusionsprozesses sahen folgendermaßen aus: Der Länderchef war für die Entscheidungen, die Validierung der Vorschläge sowie für die Vorgabe von Zielen verantwortlich und diente als Schnittstelle zum Mutterkonzern. Die Steuerungsgruppe koordinierte den Projektablauf und setzte sich aus dem Länderchef, den

¹⁷⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an die Präsentation „kick off Projekt Reorganisation“, 11.01.2012

¹⁷⁷ Vgl. Präsentation Meeting „kick off ECOS“, 7./8.12.2011

¹⁷⁸ Vgl. ebd., 7./8.12.2011

Generaldirektoren von Unternehmen A und B, dem Direktor des Personalbereichs und dem „Pilot Agent“ zusammen. Der „Pilot Agent“ koordinierte, dokumentierte und steuerte das Projekt in Österreich, unterstützte die Fachbereiche und brachte die Zusammenhänge zwischen der Organisation, der Judikatur und der Standortfrage ein. Die zentrale Unternehmensleitung umfasste die Steuerungsgruppe und die Direktoren der Supporteinheiten, wie Finanz, Qualität, etc., und war für die Erstellung des Projekts für ein gemeinsames Unternehmen und allen Bereichen, die damit zusammenhingen, zuständig. Die Informationsgruppe setzte sich aus der Projektleitung in Österreich, also dem „Pilot Agent“, dem Integrationsteam und noch zu bestimmenden sogenannten „Change Agents“ zusammen. Die „Change Agents“ sollten als Schnittstelle bzw. Sprachrohr zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmensleitung dienen.¹⁷⁹



Abbildung 2: Kommunikationsstruktur im Fusionsprozess¹⁸⁰

6.2.1. Führungsstruktur für das fusionierte Unternehmen

Die Generaldirektoren wurden im Herbst 2011 direkt vom Mutterkonzern über die Pläne der Fusion in Kenntnis gesetzt. Zu diesem Zeitpunkt, wurde ihnen auch mitgeteilt, dass es eine neue Führungsspitze für beide Marken geben würde und dass diese Position noch nicht

¹⁷⁹ Vgl. Präsentation Mitarbeiterforum, 30.01.2012

¹⁸⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an die Präsentation Mitarbeiterforum, 30.01.2012

besetzt sei. Die Generaldirektoren waren dazu angehalten die Direktoren über diese Pläne zu informieren.¹⁸¹

Im November 2011 wurde der Generaldirektor von Unternehmen A durch den Mutterkonzern zum Länderchef in Österreich berufen.¹⁸² Nachdem vom Mutterkonzern die Hauptbereiche für das Zielorganigramm festgelegt worden waren, musste der neue Länderchef in Abstimmung mit den entsprechenden Abteilungen im Mutterkonzern und den Generaldirektoren die zukünftigen Direktoren der Hauptbereiche bestimmen.¹⁸³ Die entsprechenden Personen wurden im Jänner 2012 über ihre Positionen im neuen Unternehmen informiert, wobei diese Zusagen vorbehaltlich für die nächsten Monate gegeben wurden.¹⁸⁴ Die neue Führungsstruktur bestand aus dem Länderchef, den zwei Generaldirektoren und den designierten Direktoren, wobei alle Direktoren bis zur wirtschaftlichen Zusammenlegung noch in den Unternehmen tätig waren.¹⁸⁵

6.2.2. Der „Pilot Agent“ und das Integrationsteam

Der „Pilot Agent“ war als lokaler Koordinator für den gesamten Fusionsprozess in Österreich zuständig und diente als Schnittstelle zum Projektleiter des Mutterkonzerns. Diese Funktion wurde vom Länderchef im Dezember 2011 vergeben.¹⁸⁶ Das Integrationsteam setzte sich neben dem vollzeitbeschäftigten „Pilot Agent“ aus drei weiteren Direktoren aus den Bereichen Personal, Finanzierung und Informationstechnologie zusammen. Im Rahmen der Integration der Unternehmen wurden je nach Themenschwerpunkt die entsprechenden Direktoren hinzugezogen.¹⁸⁷ Die Aufgaben des Integrationsteams bestanden darin eine juristische Lösung für die Fusion von Unternehmen A und B zu finden und umzusetzen, dem Zielorganigramm Leben einzuhauchen, eine Immobilie zu finden und die wirtschaftliche Fusion durchzuführen.¹⁸⁸

¹⁸¹ Vgl. Interview D, Zeile 20-25

¹⁸² Vgl. Interview D, Zeile 25-28

¹⁸³ Vgl. Interview D, Zeile 33-39

¹⁸⁴ Vgl. Interview D, Zeile 46-52

¹⁸⁵ Vgl. interview A, Zeile 242-243

¹⁸⁶ Vgl. Interview B, Zeile 16-18, 31-34

¹⁸⁷ Vgl. Präsentation Meeting „kick off ECOS“, 7./8.12.2011

¹⁸⁸ Vgl. Interview B, Zeile 123-129

6.2.3. Juristische Fusion

Im Jänner 2012 gab es die ersten Informationen aus dem Mutterkonzern, wie die Unternehmen fusioniert werden sollten und es wurde mit der Planung, wie die Fusion rechtlich in Österreich vollzogen werden könnte, begonnen.¹⁸⁹ Das lokale Ziel war die Schaffung einer juristischen Einheit. Dies war jedoch von Seiten des Konzerns auf Grund der raschen Fusion nicht möglich.¹⁹⁰

Die Entscheidung über die Art der juristischen Fusion der beiden Unternehmen in Österreich erfolgte nach eingehender Auseinandersetzung, sowohl in den entsprechenden Abteilungen intern, als auch mit externen Beratern.¹⁹¹ Die Fusion musste nicht offiziell bekannt gemacht oder von der Bundeswettbewerbsbehörde autorisiert werden, da es sich um einen Unternehmenszusammenschluss im Rahmen der internen Transaktionen einer Gruppe handelte.¹⁹²

Nachdem die Vor- und Nachteile der möglichen Arten des Zusammenschlusses von A und B mit externen Beratern geklärt waren, wurde entschieden, dass Unternehmen A in das Unternehmen B im Juli 2012 integriert werden würde. Beide Unternehmen würden weiter als juristische Einheiten fungieren, wobei Unternehmen A nur mehr als leere Hülle existieren würde und die Mitarbeiter von Unternehmen A per Unternehmensbeschluss in Unternehmen B integriert würden. Die Entscheidung wurde dadurch begründet, dass Unternehmen B zu diesem Zeitpunkt mehr Mitarbeiter als Unternehmen A beschäftigte.¹⁹³ Am 5.09.2012 trat die neue Organisation in Kraft und die vormals getrennten Unternehmen arbeiteten aus rechtlicher Sicht als eine Einheit.¹⁹⁴

6.2.4. Das gemeinsame Organigramm

Der Mutterkonzern stellte der Geschäftsführung und dem Integrationsteam im Jänner 2012 das erste Zielorganigramm vor. Dieses enthielt die Struktur eines gemeinsamen Unternehmens mit den neuen Hauptbereichen¹⁹⁵ und die voraussichtliche Anzahl der

¹⁸⁹ Vgl. Interview A, Zeile 53-56

¹⁹⁰ Vgl. Interview A, Zeile 69-71

¹⁹¹ Vgl. Präsentation Reorganisation A und B durch externe Berater, 08.02.2012

¹⁹² Vgl. Kartellgesetz §7 Abs.4, Österreich

¹⁹³ Vgl. Interview A, Zeile 72-77

¹⁹⁴ Vgl. Vorbesprechung Direktor Personalbereich, November 2014

¹⁹⁵ Vgl. Interview B, Zeile 84-86

gesamten Mitarbeiter.¹⁹⁶ Abgesehen von den Hauptbereichen - ergo die Abteilungsaufteilung - gab es noch keine Informationen.¹⁹⁷ Ein Grund dafür war, dass die Leitung der Großeinheiten im Mutterkonzern selbst teilweise noch nicht nominiert waren und diese erst festlegen mussten, wie sie ihren Bereich in Zukunft gestalten wollten.¹⁹⁸ Die Entscheidungen, welche Mitarbeiter welche Positionen bekleiden würden, wurden lokal getroffen und danach mit dem Mutterkonzern abgestimmt. Prozesse wurden lokal ohne Vorschläge und Vorgaben aus dem Mutterkonzern definiert.¹⁹⁹

Die designierten Direktoren waren für das Organigramm des jeweiligen Hauptbereichs zuständig.²⁰⁰ Dafür wurde im Mutterkonzern im Februar 2012 eine eigene Tagung durchgeführt, bei der das Zielorganigramm bezüglich der unterschiedlichen Strukturen bearbeitet wurde und Verbesserungsvorschläge einfließen.²⁰¹ Ein Problem bei der Planung für ein endgültiges Organigramm mit den jeweiligen Mitarbeitern für die einzelnen Positionen war, dass der Mutterkonzern im Laufe der Zeit immer wieder neue Vorgaben einbrachte, wie zum Beispiel die Änderung der gesamten Mitarbeiteranzahl in Österreich.²⁰² Es wurde im Rahmen dieser Änderungen auch festgelegt, welche Dienstleistungen in Österreich nicht mehr angeboten würden, wenn dies auf Grund geringerer Mitarbeiterzahlen nicht mehr möglich wäre.²⁰³ Es gab daher wöchentliche Meetings mit dem Integrationsteam, der Geschäftsführung und den jeweiligen Direktoren, um die Fertigstellung des Organigramms voranzutreiben.²⁰⁴ Nachdem der Mutterkonzern dem Aufbau und der Struktur zugestimmt hatte, konnte ein endgültiges Organigramm mit den vorgesehenen Personen erstellt werden.²⁰⁵

Ende März 2012 wurde das erste Organigramm mit der Anzahl der geplanten Mitarbeiter und einer Zuteilung der Personen fertig gestellt.²⁰⁶ Bei der Vergabe der Stellen wurde darauf geachtet auf Entwicklungswünsche der Mitarbeiter einzugehen.²⁰⁷ Es bot sich daher auch

¹⁹⁶ Vgl. Interview A, Zeile 128-139

¹⁹⁷ Vgl. Interview B, Zeile 85-86

¹⁹⁸ Vgl. Interview B, Zeile 96-98

¹⁹⁹ Vgl. Interview A, Zeile 141-146

²⁰⁰ Vgl. Interview D, Zeile 74-80

²⁰¹ Vgl. Interview D, Zeile 93-105

²⁰² Vgl. Interview D, Zeile 144-148

²⁰³ Vgl. Interview D, Zeile 219-225

²⁰⁴ Vgl. Interview D, Zeile 90-91 und Interview A, Zeile 154-159

²⁰⁵ Vgl. Interview D, Zeile 219-225

²⁰⁶ Vgl. Präsentation Projekt Reorganisation Österreich „Personal“, 27.03.2012

²⁰⁷ Vgl. Interview A, Zeile 159-160

die Möglichkeit den Arbeitsplatz zu wechseln und neue Aufgaben zu übernehmen. Bei der Präsentation des fertigen Organigramms stand es den Mitarbeitern frei, sich für diese neuen Positionen zu bewerben.²⁰⁸ Einige Positionen waren nicht neu, aber durch die Beendigung externer Dienstverträge unbesetzt.²⁰⁹ Der Betriebsrat wurde in diesen Prozess eingebunden²¹⁰ und hatte die Möglichkeit für Positionen, bei denen Unsicherheit bei der Vergabe bestand, Personen vorzuschlagen.²¹¹

Im Mai/Juni 2012 führten die Personalabteilung und die jeweilige Führungskraft mit den Mitarbeitern Einzelgespräche. Den Mitarbeitern wurde dabei entweder mitgeteilt, dass sich ihre Position nicht verändern würde, sie eine neue Stelle bekämen oder es keine passende Position mehr im Unternehmen gebe.²¹²

Nachdem die Einzelgespräche beendet und die Positionen definitiv vergeben waren, wurde Ende Juni das fertige Organigramm offiziell vorgestellt.²¹³ Ab Juli 2012 fand teilweise ein Übergang in die neuen Positionen statt und die Mitarbeiter in den Backoffice-Abteilungen wurden eingearbeitet.²¹⁴

Die Einführung der neuen Struktur wurde bereits im Mai 2012 - vor der Durchführung der juristischen Fusion - auf nur drei Monate bis September 2012 festgelegt, um wieder zu 100 Prozent funktionstüchtig agieren zu können.²¹⁵ Die tatsächliche Umsetzung des gesamten Organigramms erfolgte erst im November 2012, als die Mitarbeiter des fusionierten Unternehmens an einem Standort miteinander arbeiten konnten.²¹⁶

Das neue Organigramm mit neuen Strukturen, Positionen, Mitarbeitern und allen relevanten Informationen wurde im September 2012 an die Vertragspartner des Unternehmens übermittelt.²¹⁷

²⁰⁸ Vgl. Rede Länderchef beim Mitarbeiterforum vom 14.05.2012, 23.05.2012

²⁰⁹ Vgl. Interview B, Zeile 447-459

²¹⁰ Vgl. Präsentation Mitarbeiterforum, 30.01.2012

²¹¹ Vgl. Interview C, Zeile 116-128

²¹² Vgl. Interview A, Zeile 434-443

²¹³ Vgl. Präsentation Projekt Reorganisation Österreich Mitarbeiterforum, 29.06.2012

²¹⁴ Vgl. Interview A, Zeile 244-246

²¹⁵ Vgl. Rede Länderchef beim Mitarbeiterforum vom 14.05.2012, 23.05.2012

²¹⁶ Vgl. Interview A, Zeile 248-250

²¹⁷ Vgl. Interne Mitarbeiterinformation vom 3.09.2012 durch den Länderchef

6.3. Kommunikation

Dieser Abschnitt setzt sich mit den verschiedenen Kommunikationswegen während der Fusion von Unternehmen A und B auseinander. Die Kommunikation zwischen dem Mutterkonzern und den Führungskräften spielte in diesem Prozess genauso eine wichtige Rolle wie die Kommunikation der Unternehmen mit den Mitarbeitern.

Die Führungskräfte der Unternehmen A und B hielten im Jänner 2012 ein zweitägiges Seminar mit einem externen Fusionsexperten ab. Dieser ging auf die Problematik der Fusion ein und unterstützte die Führungskräfte bei der Entwicklung des Projekts und einer Kommunikationsstrategie. Ein weiterer Aspekt, der von dem externen Berater vorgeschlagen und in weiterer Folge umgesetzt wurde, war der Einsatz eines „Change Agents“ Teams.²¹⁸

Die Kommunikationsstrategie bezüglich der Mitarbeiter sah vor, dass den Mitarbeitern klar gesagt werden sollte, warum gewisse Entscheidungen getroffen wurden und welche Alternativen es gegeben hätte, aber auch warum diese nicht gewählt worden waren. Diese Entscheidungen sollten auch mit Zahlen begründet werden. Die Kommunikation sollte auf die Gefühle, Ängste und Sorgen der Mitarbeiter eingehen und einen wechselseitigen Informationsfluss fördern.²¹⁹

6.3.1. Kommunikation zwischen dem Mutterkonzern und den Führungskräften

Der Mutterkonzern setzte im Herbst 2011 die Generaldirektoren von Unternehmen A und B über die Fusionspläne in Kenntnis. Die Generaldirektoren informierten daraufhin die restliche Führungsebene, also die Direktoren, von Unternehmen A und B.²²⁰ Im Rahmen einer Audiokonferenz des Mutterkonzerns wurde danach die Fusion offiziell bekannt gegeben.²²¹ Im weiteren Verlauf erfolgte die Kommunikation der Führungskräfte mit den jeweiligen Bereichsverantwortlichen im Mutterkonzern und in Abstimmung mit dem Länderchef in Österreich. Alle Informationen wurden während des Fusionsprozesses von

²¹⁸ Vgl. Interview D, Zeile 173-179 und Interview A, Zeile 278-282

²¹⁹ Vgl. Interview A, Zeile 287-295

²²⁰ Vgl. Interview D, Zeile 20-24

²²¹ Vgl. Interview A, Zeile 23-30

den Projektteams im Mutterkonzern an die Geschäftsführung und die Direktoren von Unternehmen A und B hierarchisch abgestuft weitergegeben.²²²

Die einzelnen Projektteams im Mutterkonzern arbeiteten in bestimmten Bereichen, wie der Entwicklung des Organigramms, direkt mit den jeweiligen designierten Direktoren in Österreich zusammen. Die Kommunikation erfolgte teilweise persönlich im Mutterkonzern, über Onlinekonferenzen, Emails oder per Telefon.²²³

6.3.1.1. Das „Change Agents“ Team

Für die Kommunikation in den Unternehmen wurde zusätzlich noch ein Team von „Change Agents“ kreiert. Die „Change Agents“ sollten unter anderem als Informationsknoten zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmensleitung über den ganzen Fusionsprozess hinweg dienen.²²⁴ Der Kommunikationsprozess sollte einen klaren, wechselseitigen Informationsfluss über das Organisationsprojekt der Unternehmen A und B gewährleisten. Die Informationen beinhalteten auf der einen Seite den Austausch des Projektstands zwischen der Führung und den Mitarbeitern sowie die Weitergabe strukturierter Antworten auf Fragen der Mitarbeiter. Andererseits sollte dadurch eine Funktion installiert werden, die den übrigen Mitarbeitern in der Integrationsphase als Stütze diene.²²⁵

Die vier wesentlichen Kriterien, nach denen die Personen ausgewählt wurden, lauteten:

- Abdeckung aller Ebenen: Führungsposition 2. Ebene und Sachbearbeiter
- Fachliche Vielfalt: Vertreter möglichst aller Bereiche
- Glaubwürdigkeit: Vertrauen in der Belegschaft, Widerständler, Kritiker
- Diversität: Altersgruppen, Geschlecht, Unternehmenszugehörigkeit, Außendienst²²⁶

Weitere Kriterien waren, dass beide Marken abgedeckt werden sollten, ungefähr 20 Personen als „Change Agents“ fungierten, die Teilnahme freiwillig war und dass die Auswahl der Personen durch das Integrationsteam erfolgte. Idealerweise sollten die „Change

²²² Vgl. Interview A, Zeile 255-257

²²³ Vgl. Interview D, Zeile 95-99

²²⁴ Vgl. Präsentation Mitarbeiterforum, 30.01.2012

²²⁵ Vgl. Email „Einladung Schulung Change Agents am 13.02.2012“, 07.02.2012

²²⁶ Vgl. Präsentation Mitarbeiterforum, 30.01.2012

Agents“ auch aus Betriebsratsmitglieder bestehen. Den Mitarbeitern wurde ausdrücklich mitgeteilt, dass es sich bei dieser Auswahl um keine Vorentscheidung über die Organisation handelte.²²⁷

Ein Vorschlag für das „Change Agent“ Team mit 22 Mitgliedern, welche die oben genannten Kriterien erfüllten, wurde bereits im Jänner 2012 von den Direktoren von Unternehmen A und B erstellt. Nachdem die Vorschläge von der Geschäftsführung abgesegnet waren, wurden mit den einzelnen Mitarbeitern vertrauliche Gespräche in Anwesenheit des „Pilot Agents“ und dem jeweiligen Generaldirektor geführt, ob die Bereitschaft zur Teilnahme als „Change Agent“ gegeben sei. Nachdem die Teilnahme aller vorgeschlagenen Mitarbeiter gegeben war, erhielten diese eine Schulung.²²⁸ Die Schulung diente dazu, die „Change Agents“ auf das Thema Fusion zu sensibilisieren, den Prozess zu verstehen und darauf vorzubereiten.²²⁹ Ein externer Berater war für die „Change Agent“ Schulung verantwortlich.²³⁰

Im weiteren Verlauf der Fusion wurden regelmäßig und auch bei besonderen Themen Besprechungen einberufen.²³² Bei den Besprechungen waren die „Change Agents“, der „Pilot Agent“, der Länderchef, die Generaldirektoren und je nach Themenbereich bestimmte Direktoren anwesend. Die „Change Agents“ förderten den wechselseitigen Informationsfluss und waren auch direkter Ansprechpartner für die Mitarbeiter.²³³ Der Informationsfluss gestaltete sich so, dass die „Change Agents“ Sorgen und Fragen der Mitarbeiter dem Integrationsteam mitteilten und die Informationen über den Projektfortschritt, die sie in den Besprechungen erhielten, an die Mitarbeiter direkt weitergaben.²³⁴

Nachdem juristisch gesehen die gemeinsame Organisation aktiv war, fand im Oktober 2012 eine „Change Agent“ Konferenz statt, bei der die aktuelle Situation beurteilt wurde, um

²²⁷ Vgl. Präsentation Mitarbeiterforum, 30.01.2012

²²⁸ Vgl. Präsentation Change Agents, Kriterien und Vorschläge, 23.01.2012 und Unterlagen Personalabteilung, Change Agents, Kriterien und Vorschläge, 23.01.2012

²²⁹ Vgl. Interview A, Zeile 296-298

²³⁰ Vgl. Email „Einladung Schulung Change Agents am 13.02.2012“, 07.02.2012

²³² Vgl. Interview D, Zeile 181-182 und Interview A, Zeile 305-306

²³³ Vgl. Interview A, Zeile 305-313

²³⁴ Vgl. Präsentation Change Agents, Kriterien und Vorschläge, 23.01.2012, Unterlagen Personalabteilung, Change Agents, Kriterien und Vorschläge, 23.01.2012 und Interview D, Zeile 173-182

Schwierigkeiten zu analysieren und Bereiche, in denen es Handlungsbedarf gab, aufzuzeigen.²³⁵

Als das Unternehmen auch wirtschaftlich an einen Standort übersiedelt war, gab es im Februar 2013 einen Fragebogen²³⁶ für die „Change Agents“, um die Situation und die Probleme der Mitarbeiter mit der neuen Umgebung zu analysieren. Im März 2013 wurden bei einer weiteren Konferenz die Ergebnisse des Fragebogens bewertet und konkrete Lösungsvorschläge für die analysierten Probleme ausgearbeitet sowie ein Aktionsplan erstellt.²³⁷

6.3.1. Kommunikation an die Mitarbeiter

Die Mitarbeiter von Unternehmen A und B erfuhren getrennt voneinander - durch eine Videokonferenz am jeweiligen Unternehmensstandort im November 2011 - von der Fusion, nachdem bereits davor auf Grund von Meldungen aus dem Mutterkonzern Gerüchte entstanden waren.²³⁸

Im weiteren Verlauf wurden regelmäßig Mitarbeiterforen mit den Mitarbeitern beider Unternehmen gemeinsam durchgeführt, um die Mitarbeiter bei wichtigen Themen über aktuelle Entwicklungen und Pläne direkt durch die Geschäftsführung und das Integrationsteam zu informieren.²³⁹ Neben diesen Mitarbeiterforen gab es die Kommunikation in den Abteilungen mit den „Change Agents“, bei der die einzelnen Mitarbeiter die Möglichkeit hatten ihre Fragen und Sorgen mitzuteilen. Diese Informationen wurden anschließend im Rahmen der „Change Agent“ Besprechungen weitergegeben und versucht Antworten und Lösungen zu finden. Danach wurden die Mitarbeiter entweder direkt über die „Change Agents“ oder ihre Vorgesetzten informiert oder erhielten die Informationen per Email von den entsprechenden Führungskräften und dem Integrationsteam.²⁴⁰

²³⁵ Vgl. Präsentation Change Agent Meeting, 05.10.2012

²³⁶ Vgl. Fragebogen Change Agents, 22.02.2013

²³⁷ Vgl. Präsentation Auswertung Fragebogen Change Agents, 08.03.2013

²³⁸ Vgl. Interview B, Zeile 235-247

²³⁹ Vgl. Interview B, Zeile 246-252 und Interview A, Zeile 310-315

²⁴⁰ Vgl. Interview A, Zeile 309-315

6.3.1.1. Erstes Mitarbeiterforum im Jänner 2012

Nachdem die Mitarbeiter im November 2011 von den Fusionsplänen des Konzerns erfahren hatten, fand im Jänner 2012 das erste Mitarbeiterforum statt. Die Mitarbeiter wurden gemeinsam vom Länderchef, den Generaldirektoren und dem „Pilot Agent“ über die zu dem Zeitpunkt bekannten Pläne der Fusion informiert. Im Rahmen dieser Veranstaltung wurde den Mitarbeitern zum ersten Mal ein Organigramm über die gemeinsame Organisation vorgelegt. Dieses Organigramm enthielt den neuen Aufbau mit den zuständigen Führungskräften und dem „Pilot Agent“ als Stabstelle.²⁴¹ Die Mitarbeiter wurden bereits im Vorfeld über interne Mitteilungen per Email informiert, sobald ein Direktor für einen Hauptbereich feststand.²⁴² Der Betriebsrat von Unternehmen A wurde laufend in die Entwicklungen eingebunden.²⁴³

Den Mitarbeitern wurde außerdem anhand eines Branchenvergleichs und den Veränderungen im Markt seit 2005 nochmals vor Augen geführt, warum die Fusion der beiden Unternehmen notwendig sei und die damit verfolgten Ziele. Wichtige Punkte stellten dabei die potentielle Entwicklung des Marktes mit neuen Konkurrenten, die Entwicklung der Marktanteile, das Aufzeigen der Strukturkosten im Vergleich zu den Verkäufen und die Börsenwerte des gesamten Konzerns im Vergleich zu den direkten Wettbewerbern dar. Diese Punkte wurden vom neuen Länderchef erläutert.²⁴⁴

Der „Pilot Agent“ stellte das Projekt, die Abläufe und die geplante Kommunikation vor. Den Mitarbeitern wurde auch mitgeteilt, dass bei der Fusion zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander treffen würden und es hier zu Anpassungen kommen müsste. Die Bedeutsamkeit der Unterstützung aller Mitarbeiter für die Umsetzung wurde nochmals explizit hervorgehoben.²⁴⁵

Die Mitarbeiter hatten nach der Präsentation die Möglichkeit ihre Fragen direkt an die Unternehmensleitung zu richten und es wurde versucht diese umfassend zu beantworten.²⁴⁶

²⁴¹ Vgl. Präsentation Mitarbeiterforum, 30.01.2012

²⁴² Vgl. Interview D, Zeile 65-69

²⁴³ Vgl. Präsentation Mitarbeiterforum, 30.01.2012

²⁴⁴ Vgl. ebd., 30.01.2012

²⁴⁵ Vgl. ebd., 30.01.2012

²⁴⁶ Vgl. ebd., 30.01.2012

6.3.1.2. Mitarbeiterforum im Mai 2012

Ein weiteres Mitarbeiterforum fand im Mai 2012 mit den Mitarbeitern beider Unternehmen statt. Die Schwerpunkte der Veranstaltung erstreckten sich über die allgemeinen Bedingungen im Konzern und in Österreich, das Fusionsprojekt aus rechtlicher Sicht und die Entwicklung des neuen Organigramms, bis hin zu der damit einhergehenden neuen Aufteilung der Abteilungen und die Immobiliensuche.²⁴⁷

Der Länderchef sprach zuerst über die aktuelle Situation im Konzern und die Veränderungen der Unternehmen A und B in Österreich. Neben der Erläuterung über die Gründe der Fusion und der Schritte, die der Mutterkonzern bereits durchgeführt hatte, ging er auf die Richtlinien und die Prioritäten ein, die im Rahmen der Fusion eingehalten werden sollten. Der Länderchef teilte den Mitarbeitern auch mit, dass nach dem Mitarbeiterforum mit den individuellen Gesprächen über die Zukunft jedes einzelnen Mitarbeiters in dem neuen Unternehmen begonnen werden würde. Des Weiteren war für Ende Juni 2012 noch ein Mitarbeiterforum geplant. Dabei würde dem Personal das endgültige Organigramm mit den Namen der Mitarbeiter vorgestellt werden.²⁴⁸

Der „Pilot Agent“ erläuterte die Organisationsänderungen aus gesellschaftsrechtlicher Sicht und der Direktor des Personalbereichs informierte über arbeitsrechtlich relevante Aspekte, wie die Arbeitsverträge. Dabei wurde den Mitarbeitern auch versichert, dass die Fusion keine Auswirkungen auf die bestehenden Gehälter und Rechte haben würde. Außerdem wurde auf die neu entstehenden Positionen und die Auswirkungen auf den Betriebsrat eingegangen.²⁴⁹

Das vorgestellte Organigramm zeigte den neuen Aufbau der gemeinsamen Organisation und beinhaltete die voraussichtliche Mitarbeiteranzahl mit 104 Personen. Es wurde auch auf den Aufbau der einzelnen Abteilungen eingegangen, wobei bereits die voraussichtliche Mitarbeiteranzahl jeder Abteilung ersichtlich war. Nach der Vorstellung des Organigramms und den Abteilungen konnten die Mitarbeiter offene Fragen mit den Führungskräften klären.²⁵⁰

²⁴⁷ Vgl. Präsentation Projekt Reorganisation Österreich Mitarbeiterforum, 14.05.2012

²⁴⁸ Vgl. Rede Länderchef beim Mitarbeiterforum vom 14.05.2012, 23.05.2012

²⁴⁹ Vgl. Präsentation Projekt Reorganisation Österreich Mitarbeiterforum, 14.05.2012

²⁵⁰ Vgl. ebd., 14.05.2012

Danach erläuterte der „Pilot Agent“ die Immobiliensuche. Es würde einen gemeinsamen Standort für das fusionierte Unternehmen geben, der sich in der Nähe der jetzigen Standorte befinden sollte. Die Übersiedlung war für September 2012 geplant.²⁵¹

6.3.1.3. Mitarbeiterforum im Juli 2012

Nach den einzelnen Mitarbeitergesprächen im Mai und Juni 2012 fand ein weiteres Mitarbeiterforum statt. Die Programmpunkte umfassten das neue Organigramm mit der jeweiligen Struktur der Abteilungen, die Vorstellung des Betriebsrats, neue Erkenntnisse aus rechtlicher Sicht und den Fortschritt des Immobilienprojekts.

Das neue Organigramm beinhaltete 113 Mitarbeiter und die Postenverteilung der einzelnen Führungskräfte und Mitarbeiter, sowohl in den weiterhin getrennten Markenabteilungen, als auch im Backoffice-Bereich.²⁵²

Da es in Unternehmen A im Gegensatz zu Unternehmen B zu diesem Zeitpunkt noch einen Betriebsrat gab, wurde für die Fusion festgelegt, dass sich der Betriebsrat mit 01.07.2012 auflösen würde. Die Betriebsvereinbarungen würden jedoch nach der Fusion für die ehemaligen Mitarbeiter von Unternehmen A weiter gelten. Den Mitarbeitern wurde mitgeteilt, dass es juristisch formal nicht möglich wäre, eine Übergangslösung für eine Betriebsratsorganisation zu finden, jedoch alle Themen in intensiver Zusammenarbeit mit den ehemaligen Betriebsräten bearbeitet würden. Neuwahlen für den Betriebsrat des gemeinsamen Unternehmens sollte es bereits im September nach der wirtschaftlichen Zusammenlegung geben. Alle aufkommenden Fragen wurden in den darauffolgenden Wochen mit den bisherigen Mitgliedern des Betriebsrats von Unternehmen A besprochen.²⁵³

Der „Pilot Agent“ erklärte die aktuelle Situation aus rechtlicher Sicht. Die Bilanzen, Verträge usw. wurden erstellt, unterschrieben oder wurden noch einer Prüfung unterzogen. Die Kontrolle der Fusion wurde durch Wirtschaftsprüfer, das Firmenbuch und das Gericht durchgeführt. Die Systeme des Konzerns und der Unternehmen A und B wurden zu diesem Zeitpunkt umgestellt bzw. für den Umzug vorbereitet. Die Anpassung der Berechtigungen für die Systeme konnte erst nach der tatsächlichen Umsetzung des Organigramms und der

²⁵¹ Vgl. Präsentation Projekt Reorganisation Österreich Mitarbeiterforum, 14.05.2012

²⁵² Vgl. Präsentation Projekt Reorganisation Österreich Mitarbeiterforum, 29.06.2012

²⁵³ Vgl. ebd., 29.06.2012

damit einhergehenden Sicherheitsstruktur durchgeführt werden. Der rechtliche Abschluss der Fusion war für Ende Juni 2012 geplant.²⁵⁴

Das Immobilienprojekt befand sich in der Endphase und es wurden mit zwei Anbietern Verhandlungen geführt. Ein Abschluss war für die darauffolgende Woche geplant. Die praktische Planung für die Bemessung der notwendigen Arbeiten vor Ort wurde bereits organisiert. Der Übersiedlungstermin wurde auf Grund der angekündigten Lieferfristen für Büromöbel und Trennwände von September 2012 auf Oktober 2012 verschoben. Den Mitarbeitern wurden erste Fotos der bevorzugten Objekte und der Mehrwert des neuen Standortes präsentiert. Im Anschluss hatten die Mitarbeiter die Möglichkeit Fragen an die Führungskräfte zu stellen.²⁵⁵

6.3.2. Die Mitarbeitergespräche

Die Personalabteilung führte innerhalb von knapp zwei Wochen alle Mitarbeitergespräche im Mai und Juni 2012 durch.²⁵⁶ Die Gespräche wurden mit jedem Mitarbeiter einzeln in Anwesenheit des zukünftigen Vorgesetzten und einem Vertreter aus dem Personalbereich geführt. Im Rahmen der Gespräche wurde den Mitarbeitern eine konkrete Position in der neuen Organisation angeboten. Die Dauer der Einzelgespräche lag durchschnittlich bei 30 Minuten. Themenbereiche waren neben der Stellenbeschreibung außerdem bisherige und zukünftige Leistungen wie ein Dienstwagen oder ein Handy. Auf Grund der neuen Aufbaustruktur kam es auch dazu, dass manche Mitarbeiter in der Hierarchie nach unten gestuft wurden und Leistungen²⁵⁷ verloren.²⁵⁸ Ebenso gab es Schlüsselmitarbeiter, für die es in der neuen Organisation in Österreich keine passende Position mehr gab. Hier wurde versucht Positionen in der Zentrale im Mutterkonzern zu vermitteln und die Mitarbeiter im Konzern zu behalten.²⁵⁹

Die Gespräche mit den Mitarbeitern, die entlassen wurden, dauerten ungefähr eineinhalb Stunden. Diese Mitarbeiter wurden von externen Beratern bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz mit „Outplacement“-Aktivitäten, wie unter anderem durch Schulungen,

²⁵⁴ Vgl. Präsentation Projekt Reorganisation Österreich Mitarbeiterforum, 29.06.2012

²⁵⁵ Vgl. ebd., 29.06.2012

²⁵⁶ Vgl. Interview A, Zeile 433-435

²⁵⁷ Vgl. Interview A, Zeile 360-366

²⁵⁸ Vgl. Zeitplan Personalabteilung für Mitarbeitergespräche, 07.05.2012

²⁵⁹ Vgl. Interview B, Zeile 311-320

professionelle Bewerbungsunterlagen und der Suche nach passenden Angeboten, unterstützt.²⁶⁰ Mitarbeitern, die kurz vor dem Pensionsantritt standen, wurde ein „goldener Handschlag“²⁶¹ angeboten.²⁶²

Insgesamt wurden von den 105 vollzeitangestellten Mitarbeitern beider Unternehmen sieben Personen entlassen. Drei Mitarbeitern konnte auf Grund der neuen Struktur keine neue Position angeboten werden. 50-60% der Mitarbeiter erhielten im Rahmen der Fusion neue Positionen, Aufgabenbereiche, etc., dabei konnten 75% der Entwicklungswünsche berücksichtigt werden.²⁶³

Die Mitarbeiter erfuhren nach Abschluss der Gespräche über die Ergebnisse offiziell im Rahmen des Mitarbeiterforums. Im Vorfeld gab es keine Kommunikation von der Geschäftsführung, inwiefern sich die Positionsvergabe auf den Mitarbeiterbestand ausgewirkt hat.²⁶⁴

6.4. Kultur und Harmonisierung

Die Kulturen von Unternehmen A und B vor der Fusion waren sehr stark ausgeprägt. Unternehmen A hatte immer einen offenen, teamorientierten Umgangston, was sich auch in der Arbeitsweise widerspiegelt hat. Die Mitarbeiter waren sehr autonom und selbstständig. Allerdings waren viele Prozesse dadurch nicht definiert.²⁶⁵ Unternehmen A hatte eine sehr starke Grundgemeinschaft über alle Abteilungen im Unternehmen hinweg, welche durch den Betriebsrat gefördert wurde.²⁶⁶ Bezüglich der Vertragspartner kann gesagt werden, dass Unternehmen A eher ein partnerschaftliches Verhältnis zu diesen pflegte und bei Verhandlungen ein Konsens für beide Parteien gesucht wurde, auch wenn dies zu finanziell aufwendigeren Lösungen führte.²⁶⁷ Der Standort von Unternehmen A war erst

²⁶⁰ Vgl. Interview C, Zeile 135-141, 275-279

²⁶¹ „Golden Handshake“ bezeichnet die vorzeitige Auflösung eines Vertrages durch die Zahlung einer Abfindung an den Arbeitnehmer. (Vgl. Deutsche Presseagentur, 14.12.2014)

²⁶² Vgl. Interview D, Zeile 124-126

²⁶³ Vgl. Vorbesprechung Direktor Personalbereich, November 2014

²⁶⁴ Vgl. Interview D, Zeile 249-250, Interview B, Zeile 341-343

²⁶⁵ Vgl. Interview A, Zeile 468-471

²⁶⁶ Vgl. Interview D, Zeile 262-267

²⁶⁷ Vgl. Interview D, Zeile 270-275

zehn Jahre alt und entsprach modernen Standards.²⁶⁸ Unternehmen A hatte in den vergangenen Jahren bereits mehrmals den Unternehmenssitz gewechselt.²⁶⁹

Unternehmen B kann als die „kleine Schwester“ von A bezeichnet werden, die weniger Ressourcen als Unternehmen A zur Verfügung hatte.²⁷⁰ Es wurden vom Mutterkonzern immer klare Prozesse und Strukturen vorgegeben. Der Umgangston war sehr direktiv.²⁷¹ Dadurch kann die Arbeitsweise als sehr effizient mit klaren Prozessen beschrieben werden.²⁷² Eine Grundgemeinschaft war eher auf bestimmte Abteilungen beschränkt²⁷³, obwohl ein sehr gutes Betriebsklima herrschte.²⁷⁴ Unternehmen B stellte dafür gegenüber den Vertragspartnern eine höhere Autorität dar und es wurden endgültige Lösungen vorgegeben.²⁷⁵ Der Standort von Unternehmen B war ein sehr altes Gebäude in dem die Arbeitsbedingungen teilweise nicht mehr zumutbar waren, allerdings war die Erreichbarkeit und die Umgebung sehr angenehm und der Standort die geistige Heimat von Unternehmen B.²⁷⁶

Die Arbeitsweisen der Unternehmen, der Umgangston im Unternehmen und die Arbeitsumgebung waren vor der Fusion sehr unterschiedlich.²⁷⁷ Die Sozialleistungen waren in beiden Unternehmen vergleichbar²⁷⁸, obwohl Unternehmen B keinen Betriebsrat hatte.

6.4.1. Entwicklung

Die wirtschaftliche Zusammenlegung wurde durch einen gemeinsamen Standort in einer Immobilie erreicht. Die neue Immobilie entsprach dem neuesten Stand der Technik, die Umgebung versprach einen erheblichen Mehrwert für die Mitarbeiter.²⁷⁹ Der Standort war nur unwesentlich von den alten Niederlassungen von Unternehmen A und B entfernt.

²⁶⁸ Vgl. Interview B, Zeile 206-207

²⁶⁹ Vgl. Interview B, Zeile 216-217

²⁷⁰ Vgl. Interview B, Zeile 347-351

²⁷¹ Vgl. Interview A, Zeile 476-480

²⁷² Vgl. Interview B, Zeile 347-351

²⁷³ Vgl. Interview D, Zeile 264-265

²⁷⁴ Vgl. Interview A, Zeile 483-484

²⁷⁵ Vgl. Interview D, Zeile 269-272

²⁷⁶ Vgl. Interview B, Zeile 208-216

²⁷⁷ Vgl. Interview C, Zeile 162-163

²⁷⁸ Vgl. Interview D, Zeile 275-276

²⁷⁹ Vgl. Präsentation Projekt Reorganisation Österreich Mitarbeiterforum, 29.06.2012

Nach der wirtschaftlichen Fusion wurde im Backoffice eher die Linie von Unternehmen B verfolgt, da auf Grund der Sparmaßnahmen des Konzerns weniger Ressourcen vorhanden waren. Dadurch mussten effiziente Prozesse und klare Lösungen in allen Bereichen gefunden werden. Der Umgangston vor allem in der Mitarbeiterkommunikation ging eher in Richtung A. Ein Grund dafür war der neue Betriebsrat des gemeinsamen Unternehmens.²⁸⁰

Die ersten Berührungspunkte mit dem jeweils anderen Unternehmen hatten die Mitarbeiter bereits bei den gemeinsamen Mitarbeiterforen. Vor der wirtschaftlichen Zusammenlegung in ein Gebäude gab es jedoch noch keine weiteren Aktivitäten für eine gemeinsame Organisationsentwicklung. Nach der Übersiedelung gab es im Dezember 2012 in den Veranstaltungsräumen der neuen Immobilie eine Eröffnungsfeier für alle Mitarbeiter um sich besser kennenzulernen.²⁸¹

Für die Bildung einer gemeinsamen Kultur wurde für Februar 2013 eine Großveranstaltung mit externen Beratern für die Mitarbeiter geplant. Dafür gab es bereits die Zustimmung der Geschäftsführung, allerdings musste diese nach einer Rückmeldung aus dem Mutterkonzern abgesagt werden, da im Rahmen der Einsparungsmaßnahmen keine externen Schulungen genehmigt wurden.²⁸²

Im März 2013 gab es noch eine Sitzung mit den „Change Agents“. In diesem Rahmen wurde die Gesamtsituation genau analysiert und ein Aktionsplan erstellt.²⁸³ Dieser Aktionsplan war sehr umfassend und enthielt (ablauf-)technische Prozesse, die noch nicht optimal waren, Kleinigkeiten, die noch angepasst werden mussten, und mögliche Aktivitäten für die Bildung einer Unternehmenskultur und einem gemeinsamen Teamgeist.²⁸⁴

Für die Erreichung dieser Ziele sollte ein Führungskräfte-Seminar - mit Einbindung der Direktoren und der Abteilungsleiter - stattfinden. Dabei sollte Managementwissen vermittelt werden, unter anderem mit der Absicht eine gemeinsame Kultur, eine Vision und Managementleitsätze zu erarbeiten und in Folge an die Mitarbeiter weiterzugeben. Dieses

²⁸⁰ Vgl. Interview B, Zeile 365-373

²⁸¹ Vgl. Email Einladung „Einweihungsfest“ vom 04.12.2012

²⁸² Vgl. Interview A, Zeile 498-505

²⁸³ Vgl. Präsentation Auswertung Fragebogen Change Agents, 08.03.2013

²⁸⁴ Vgl. Interview A, Zeile 346-352

Seminar musste auf Grund einer Änderung in der Geschäftsführung ebenfalls abgesagt werden.²⁸⁵

Erst im Mai 2013 gab es einen Betriebsausflug für alle Mitarbeiter, bei dem beide Marken mit ihrer Geschichte, dem Kern der Marke und die Produkte vorgestellt wurden. Die Mitarbeiter hatten auch die Möglichkeit die Produkte zu testen und kennenzulernen. Diese Aktion wurde sehr positiv aufgenommen und von fast allen Mitarbeitern in Anspruch genommen.²⁸⁶ Es wären jedoch weitere Aktionen in kurzen Zyklen für die Bildung einer gemeinsamen Kultur nötig gewesen.²⁸⁷

6.4.2. Der Betriebsrat

Zum Zeitpunkt der Fusion hatte Unternehmen A einen Betriebsrat und Unternehmen B nicht. Der Betriebsrat wurde in alle wichtigen Agenden im Fusionsprozess einbezogen.²⁸⁸ Auf Grund der juristischen Lösung der Zusammenlegung von Unternehmen A und B musste der Betriebsrat vor der Fusion aufgelöst werden. Es wurde jedoch von Beginn an festgelegt, dass es nach der Fusion für das gemeinsame Unternehmen einen Betriebsrat geben würde.²⁸⁹ Der Betriebsrat wurde bei der Vergabe der neuen Positionen und den Kündigungsmaßnahmen einbezogen²⁹⁰ und die Zusatzleistungen des Unternehmens wurden gemeinsam neu ausgearbeitet, auch in Bezug auf den neuen gemeinsamen Standort.²⁹¹

Für das Wieder-Inkrafttreten des Betriebsrats im gemeinsamen Unternehmen wurde im Oktober 2012 in beiden Unternehmen eine Versammlung abgehalten. Kurz vor der wirtschaftlichen Zusammenlegung an einem gemeinsamen Standort wurden Anfang November 2012 die neuen Betriebsräte gewählt.²⁹²

6.4.3. Anreizsysteme

Die Anreizsysteme von Unternehmen A und B bestanden aus sehr ähnlichen Zusatzleistungen. Die Unterschiede der Leistungen wurden gemeinsam mit dem Betriebsrat

²⁸⁵ Vgl. Interview A, Zeile 510-517

²⁸⁶ Vgl. Interview A, Zeile 493-497

²⁸⁷ Vgl. Interview D, Zeile 300-302

²⁸⁸ Vgl. Interview C, Zeile 20-22

²⁸⁹ Vgl. Präsentation Projekt Reorganisation Österreich Mitarbeiterforum, 29.06.2012

²⁹⁰ Vgl. Interview C, Zeile 123-128

²⁹¹ Vgl. interview C, Zeile 146-153

²⁹² Vgl. Gespräch Betriebsratsmitglied, 14.11.2014

herausgearbeitet. Die Harmonisierung des Anreizsystems führte für die Mitarbeiter in fast allen Bereichen zu einer Verbesserung.²⁹³ Die einzige negative Änderung stellte die Dienstwagenregelung dar, welche jedoch nur bei Unternehmen A an rechtliche Vorgaben angepasst werden musste.²⁹⁴

Es wurden keine neuen Anreizsysteme im Rahmen der Fusion eingeführt, um die Mitarbeiter zusätzlich an das Unternehmen zu binden, da abgesehen von den Änderungen der Positionen und des Standortes kaum Neuheiten eingetreten waren. Es wurde ebenfalls darauf hingewiesen, dass die Übersiedelung zu einer höheren Arbeitsqualität führte und nicht weit von den bisherigen Firmensitzen entfernt war.²⁹⁵

6.4.4. Das Markenmanagement

Die Abteilungen wurden nur im Backoffice-Bereich gänzlich verschmolzen.²⁹⁶ Innerhalb der Markenabteilungen, die auch nach der Fusion getrennt blieben, veränderten sich die Positionen durch die Fusion kaum. Das Unternehmen agierte weiterhin nach außen mit einer „Zwei-Marken-Politik“.²⁹⁷ Die Strategien der Marken wurden daher auch nicht harmonisiert und verfolgten weiterhin ihre eigenen Interessen.²⁹⁸ Ein Ziel, das jedoch im Rahmen der Fusion verfolgt wurde, war das Beste aus beiden Welten auch bei den Prozessen der Markenabteilungen herauszuholen.²⁹⁹ Die Zusammenführung in eine Organisation mit einem Länderchef hatte außerdem den Vorteil, dass es möglich war die Vertriebsaktivitäten innerhalb der Marken zu koordinieren.³⁰⁰

6.4.5. Die Informationstechnologie und EDV

Die Integration der Informationstechnologien war nicht Teil der Fusion. Bereits vor der Fusion wurde in vielen Bereichen mit den gleichen Basissystemen, die vom Mutterkonzern vorgegeben wurden, gearbeitet. Die Angleichung dieser Systeme wurde schon früher durchgeführt, allerdings gab es von diesen Systemen unterschiedliche Tools für beide Marken. Einzelne lokale Systeme in den Abteilungen waren ungleich. In diesen Bereichen

²⁹³ Vgl. Meldung Betriebsrat vom 06.11.2012

²⁹⁴ Vgl. Interview A, Zeile 360-366

²⁹⁵ Vgl. Interview A, Zeile 401-407

²⁹⁶ Vgl. Interview A, Zeile 548-549, Interview D, Zeile 133-135

²⁹⁷ Vgl. Interview A, Zeile 90-92, 99, Interview D, Zeile 37-38

²⁹⁸ Vgl. Interview A, Zeile 561-563

²⁹⁹ Vgl. Interview B, Zeile 59-61

³⁰⁰ Vgl. Interview D, Zeile 116-120

wurde weiterhin doppelt gearbeitet. In anderen Bereichen, bei denen durch die Fusion nur mehr ein System benötigt wurde, wurde das bessere System in die neue Organisation mit übernommen.³⁰¹

Die Integration in allen Bereichen wäre auf Grund der raschen Fusion für den Mutterkonzern nicht möglich gewesen.³⁰² Die internen Systeme sind zum jetzigen Zeitpunkt größtenteils angeglichen worden, allerdings wurde dieser Projektteil nicht zur Gänze abgeschlossen, da der Fokus bald wieder auf dem Tagesgeschäft lag.³⁰³

6.5. Die Umsetzung

Nachdem die Informationen aus der Dokumentenanalyse und den Experteninterviews in den vorangegangenen Abschnitten erläutert wurden, soll dieser Abschnitt verdeutlichen inwiefern die Bestimmungsfaktoren in den Fusionsprozess von Unternehmen A und B eingeflossen sind.

Die Fusion wurde durch den Mutterkonzern geleitet, daher waren die Unternehmen A und B in Österreich in vielen Bereichen von den Entscheidungen des Konzerns abhängig.

Die Entscheidung über die Geschäftsführung in Österreich wurde direkt nach der Fusionsbekanntgabe im November 2011 vom Mutterkonzern getroffen. Die Führungskräfte, also die Direktoren, wurden dann von der Geschäftsführung gemeinsam mit dem Mutterkonzern bestimmt. Die Ernennung der neuen Führungsstruktur erfolgte sehr schnell und wurde den Mitarbeitern auch unmittelbar mitgeteilt.

Mit dem Projektbeginn im Jänner 2012 wurde ein Integrationsteam mit einem Hauptverantwortlichen, dem „Pilot Agent“, gegründet. Das Integrationsteam arbeitete eng mit dem Mutterkonzern zusammen und hatte auch die Möglichkeit sich mit den Ansprechpartnern, die jederzeit zur Verfügung standen, wie zum Beispiel mit dem Projektleiter im Mutterkonzern, zu beraten.³⁰⁴

³⁰¹ Vgl. Interview B, Zeile 413-420, Interview A, Zeile 525-528

³⁰² Vgl. Interview A, Zeile 530-531

³⁰³ Vgl. Interview B, Zeile 421-428

³⁰⁴ Vgl. Interview A, Zeile 184-191

Die Informations- und Kommunikationsstrategie wurde gemeinsam mit allen Führungskräften von Unternehmen A und B im Rahmen eines Seminars mit einem externen Berater entworfen. Diese Strategie sah eine klare, offene und vor allem wechselseitige Kommunikation zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern vor. Neben der Geschäftsführung und dem Integrationsteam wurde zusätzlich ein Team von „Change Agents“ eingesetzt, um eine positive Umsetzung zu gewährleisten. Die Kommunikation erfolgte über mehrere Wege. Erstens gab es für wichtige Informationen Mitarbeiterforen, bei denen alle Mitarbeiter anwesend waren und von der Geschäftsführung und dem Integrationsteam informiert wurden. Zweitens wurden direkt über die „Change Agents“ Informationen an die Mitarbeiter weitergegeben und umgekehrt an das Integrationsteam weitergeleitet. Drittens gab es abteilungsinterne Sitzungen mit den jeweiligen Vorgesetzten bei spezifischen Themen. Viertens hatten die Mitarbeiter jederzeit die Möglichkeit mit dem Länderchef direkt zu sprechen. Außerdem war der Betriebsrat zu jeder Zeit während des Fusionsprozesses als Ansprechpartner für die Mitarbeiter beider Unternehmen präsent.

Die Aufbauorganisation wurde in Form eines Zielorganigramms zu Beginn des Fusionsprozesses vom Mutterkonzern vorgegeben. Die endgültige Version des Organisationsaufbaus und -ablaufes wurde über den Zeitraum von ungefähr fünf Monaten durch die Führungskräfte in Abstimmung mit dem Mutterkonzern erarbeitet. Während dieser Zeit kam es zu wiederholten Änderungen der Vorgaben für die neue Zielorganisation durch den Mutterkonzern. Der Mutterkonzern musste in diesem Bereich selbst noch Lösungen entwickeln, wie das Endergebnis aussehen sollte. Die Vergabe der Positionen an die Mitarbeiter war größtenteils eine lokale Entscheidung, wobei auch die Zustimmung des Mutterkonzerns für die Umsetzung benötigt wurde. Dadurch wurde dieser Prozess immer wieder verzögert.

Die Schlüsselmitarbeiter wurden zum Teil als „Change Agents“ in den Fusionsprozess eingebunden. Direkte Bindungsmaßnahmen durch die Organisation gab es während des Fusionsprozesses nicht, allerdings wurde bei der Stellenvergabe versucht auf die Entwicklungswünsche der Mitarbeiter einzugehen. Da jedoch ungefähr 60% der Positionen neu waren, konnten nicht alle Entwicklungswünsche berücksichtigt werden.

Die Anreizsysteme der Unternehmen wurden im Rahmen der Fusion in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat harmonisiert. Es wurden keine neuen Anreize geschaffen, allerdings führte die Angleichung in jedem möglichen Bereich zu einer Verbesserung für die Mitarbeiter. Die

erhöhte Arbeitsqualität am neuen Standort kann jedoch als Anreiz für das Unternehmen gewertet werden.

Die Umsetzung von Aktivitäten zur Förderung einer gemeinsamen Unternehmenskultur konnte auf Grund der auferlegten Sparmaßnahmen durch den Mutterkonzern größtenteils nicht umgesetzt werden. Ein weiterer erschwerender Faktor war, dass die neue Organisation eine „Zwei-Marken-Politik“ betrieb. Die Kulturen von Marke A und Marke B wurden weiterhin gelebt und dem Backoffice-Bereich konnte keine Zielkultur vorgelebt werden.

Die Integration der Informationstechnologien war nicht Plan des Fusionsprozesses, allerdings waren die meisten Systeme bereits zu einem früheren Zeitpunkt vereinheitlicht worden. Auf Grund der „Zwei-Marken-Politik“ wurden einige abteilungsinternen Systeme nicht angepasst. Im Backoffice-Bereich wurde teilweise das besser funktionierende System übernommen und in einigen Bereichen weiterhin mit zwei unterschiedlichen Systemen gearbeitet.

6.6. Zusammenfassung der Fallstudie in Bezug auf die Bestimmungsfaktoren der Post Merger Integration

Die Analyse der Fallstudie hat gezeigt, dass die Bestimmungsfaktoren aus der empirischen und normativen Forschung einen Leitfaden für die Durchführung einer Fusion bilden können. Der Ablauf der Fusion dieser Arbeit bestätigt, dass die Phasen der Fusion in der Praxis nicht als voneinander getrennte Prozesse gesehen werden können. Die Pre Merger Phase fällt auf Grund der Entscheidung über eine Fusion der Tochtergesellschaften in Österreich durch den Mutterkonzern gänzlich weg, während sich die Merger Phase mit der Post Merger Phase deckt.

Die Pläne des Integrationsteams und die Kommunikation an die Mitarbeiter innerhalb der Unternehmen in Österreich zeigen, dass versucht wurde die Bestimmungsfaktoren der Post Merger Phase aus der vorgestellten Literatur im Integrationsprozess zu berücksichtigen.

Die Fusion von Unternehmen A und B wurde durch den gemeinsamen europäischen Mutterkonzern geleitet.³⁰⁵ Die Erreichung gewisser Ziele, die durch die

³⁰⁵ Vgl. Interview D, Zeile 86-88

Unternehmenszusammenlegung umgesetzt werden sollten, wurde daher auch vom Mutterkonzern definiert. Die Ziele der Fusionierung in Österreich waren

- eine rasche Reduzierung der Strukturkosten,³⁰⁶
- eine rasche Umsetzung der neuen Organisation³⁰⁷,
- die Ausschöpfung von Synergien³⁰⁸ und
- eine operationale Effizienz- und Leistungssteigerung.³⁰⁹

Diese Ziele entsprechen den festgelegten Motiven der Literatur³¹⁰ für eine Fusion. Die Motive können zum Beispiel das Entstehen von Synergieeffekten, Konzernrestrukturierungen, Marktmacht³¹¹ und einer Verbesserung der Rentabilität³¹² sein.

Die Strukturkosten konnten durch die Auflösung von externen Dienstverträgen³¹³ und die Zusammenlegung des Backoffice-Bereichs, welche die Verringerung der Mitarbeiteranzahl bedeutete, gesenkt werden. Zum jetzigen Zeitpunkt kann noch nicht gesagt werden, ob das angestrebte Ziel einer Senkung der Strukturkosten über 25%³¹⁴ tatsächlich erreicht wurde, da dafür auch die Kosten der Übersiedlung, der Verkauf eines Standortes und andere Faktoren eine Rolle spielen.³¹⁵

Die Entscheidungen über den gesamten Fusionsprozess hinweg wurden größtenteils im Mutterkonzern auf einer hohen hierarchischen Ebene getroffen, daher waren die fusionierenden Unternehmen in Österreich von diesen Entscheidungen abhängig.³¹⁶ Auf Grund der Konzernstruktur war es aus rechtlicher Sicht bereits vor der juristischen Fusion möglich eine neue Führungsstruktur zu formen und umzusetzen. Anhand der vorgestellten Literatur ist dies ein wichtiger Faktor im Rahmen des Fusionsprozesses. Da die neue

³⁰⁶ Vgl. Interview C, Zeile 52-55 und Interview D, Zeile 108-110

³⁰⁷ Vgl. Interview B, Zeile 272-274

³⁰⁸ Vgl. Interview D, Zeile 108-110

³⁰⁹ Vgl. Rede Länderchef beim Mitarbeiterforum vom 14.05.2012, 23.05.2012, und Präsentation „kick off Projekt Reorganisation“, 11.01.2012

³¹⁰ Vgl. Budzinski, O., et al., 2003, S.42 ff

³¹¹ Vgl. ebd., 2003, S.42 ff

³¹² Vgl. ebd., 2003, S.55

³¹³ Vgl. Interview B, Zeile 453-455

³¹⁴ Vgl. Interview A, Zeile 447-459

³¹⁵ Vgl. Interview B, Zeile 474-493

³¹⁶ Vgl. Interview D, Zeile 168-170

Führungsstruktur bereits direkt nach der Bekanntgabe der Fusionspläne bestimmt wurde und Jansen (2002) und Hamon/Hagedorn (2010) von einer raschen Entscheidung nach der rechtlichen Fusion ausgehen, kann die Entscheidung als sehr schnell angesehen werden.³¹⁸

Das gesamte Fusionsprojekt mit der Übersiedlung in eine neue Immobilie dauerte in etwa ein Jahr. Die Umsetzung kann, unter Berücksichtigung der umfassenden Änderungen, als relativ rasch bezeichnet werden.³¹⁹ Jedoch ist zu beachten, dass die Organisation des neuen Unternehmensaufbaus durch die Abstimmung mit dem Mutterkonzern immer wieder verzögert wurde.³²⁰ Rückwirkend kann nicht gesagt werden, ob eine völlig autonome Fusion durch die Geschäftsführung von Unternehmen A und B schneller verlaufen wäre, da der Mutterkonzern Vorbereitungsarbeiten geleistet und zu jeder Zeit Ansprechpersonen für alle Bereiche zur Verfügung gestellt hat.³²¹

Der Ablauf des Projektes war in fast allen Bereichen abhängig vom Mutterkonzern. Daher konnte auch im Vorfeld kein umfassender Projektplan entwickelt werden.³²² Die Projektverantwortlichen in Österreich, der Länderchef und das Integrationsteam, erhielten zu Beginn des Projektes noch keine Informationen wie die Fusion aussehen sollte und bekamen über den ganzen Verlauf hinweg immer wieder neue Informationen, mit denen dann weitergearbeitet werden konnte.³²³ Diese Vorgehensweise unterscheidet sich deutlich von der Idealvorstellung bereits zu Beginn einen umfassenden Integrationsplan mit einem Zeitplan und Meilensteinen zu entwickeln, wie es unter anderem Lohre (2010), Wirtz (2003), Reiss (2003), Hamon/Hagedorn (2010) und Jansen (2008) beschreiben.³²⁴

Die Bildung eines Integrationsteams mit einem Hauptverantwortlichen, welches für die Umsetzung der Integration verantwortlich ist, wie sie fast alle Autoren beschreiben, wurde im Rahmen der Fusion von Unternehmen A und B mit dem zusätzlichen Einsatz der „Change Agents“ umgesetzt.³²⁵ Die Kriterien einer gemischten Einheit bestehend aus Mitarbeitern

³¹⁸ Vgl. Jansen, S., 2002, S.6 ff und Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, S. 294 ff

³¹⁹ Vgl. interview B, Zeile 496-497

³²⁰ Vgl. Interview B, Zeile 77-86, 130-134

³²¹ Vgl. Interview A, Zeile 188-191

³²² Vgl. Interview B, Zeile 528-533

³²³ Vgl. Interview B, Zeile 130-134

³²⁴ Vgl. Knechtel et al, 2009, S.8, Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, S. 294 ff, Lohre, S., 2010, S.91 ff, Reiss, M., 2003, S.2 ff, Wirtz, B., 2003, S.110 ff und Schröder, A., 2005, S.21

³²⁵ Vgl. Knechtel et al, 2009, S.8, Jansen, S., 2002, S.6 ff, Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, S. 294 ff, Lohre, S., 2010, S.91 ff, Reiss, M., 2003, S.2 ff und Wirtz, B., 2003, S.110 ff

aller Hierarchieebenen und beider Unternehmen wurden gänzlich erfüllt.³²⁶ Es wurden außerdem die Schlüsselmitarbeiter in den Fusionsprozess einbezogen, indem sie als „Change Agents“ eingesetzt wurden. Dies kann als Bindungsmaßnahme an das Unternehmen verstanden werden.³²⁷

Das Zielorganigramm wurde bereits zu Beginn des Prozesses vom Mutterkonzern vorgegeben, allerdings gab es einen hohen Anpassungsbedarf und die Vorgaben für die vollständige Ausarbeitung waren noch nicht ausgereift.³²⁸ Laut Hamon/Hagedorn (2010) und Reiss (2003) sollte der erste Schritt der neuen Führung die Entwicklung der neuen Aufbauorganisation sein.³²⁹ Der Fusionsprozess von Unternehmen A und B zeigt, dass zwar bereits am Anfang ein Zielorganigramm entwickelt war, aber die endgültige Version erst nach einigen Monaten feststand. Die Integration der operativen Geschäftsprozesse wird besonders durch Lohre (2010) hervorgehoben. Diese konnte jedoch erst nach der wirtschaftlichen Zusammenlegung im November 2012 vollständig durchgeführt werden. Der Einfluss des Mutterkonzerns widerspricht auch der Annahme von Lohre (2010), dass diese Entscheidungen von der Unternehmensführung getroffen werden.³³⁰

Die Suche nach einer gemeinsamen Immobilie unterlag denselben Bedingungen, nämlich dass erst im Laufe der Zeit die Voraussetzungen, die der gemeinsame Standort erfüllen sollte, vom Mutterkonzern bestimmt wurden.³³¹ Dies verzögerte die Suche und die wirtschaftliche Zusammenlegung des neuen Unternehmens in eine Immobilie. Eine schnellere Umsetzung des gesamten Fusionsprozesses, die laut der Studie von PWC (2009) von 80% der Befragten als besser angesehen wird, war daher nicht möglich.³³²

Die Entwicklung einer Kommunikations- und Informationsstrategie wurde im Rahmen der Fusion vom Integrationsteam, wie es Jansen (2002), Hagedorn/Hamon (2010) u.a. beschreiben, durchgeführt.³³³ Die Kommunikationsstrategie konnte durch den Einbezug eines externen Beraters und die Zusammenarbeit der Geschäftsführung, dem

³²⁶ Vgl. Jansen, S., 2002, S.6 ff und Wirtz, B., 2003, S.110 ff

³²⁷ Vgl. Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, S. 294 ff, Lohre, S., 2010, S.91 ff u. Reiss, M., 2003, S.2 ff

³²⁸ Vgl. Interview D, Zeile 140-149

³²⁹ Vgl. Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, S. 294 ff und Reiss, M., 2003, S.2 ff

³³⁰ Vgl. Lohre, S., 2010, S.91 ff

³³¹ Vgl. Interview B, Zeile 139-147

³³² Vgl. Knechtel et al, 2009, S.8

³³³ Vgl. Jansen, S., 2002, S.6 ff, Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, S. 294 ff, Lohre, S., 2010, S.91 ff, Reiss, M., 2003, S.2 ff und Wirtz, B., 2003, S.110 ff

Integrationsteam und den „Change Agents“³³⁴ teilweise umgesetzt werden. Ein weiterer positiver Aspekt war der offene Zugang des Länderchefs auf die Mitarbeiter.³³⁵ Trotz der offenen Kommunikation war die Verunsicherung der Mitarbeiter in den ersten sechs Monaten der Fusion sehr stark, da zwar der Entwicklungsstand regelmäßig kommuniziert wurde und wie die neue Organisation aussehen würde, aber erst im Rahmen der Mitarbeitergespräche offen gelegt wurde wie die Zukunft jedes einzelnen Mitarbeiters aussehen würde.³³⁶ Die Loyalität der Mitarbeiter war ein Hauptgrund dafür, dass es im Rahmen des Fusionsprozesses eine sehr geringe Fluktuation gab.³³⁷ Die Kommunikation bewirkte nur teilweise, wie von Lohre (2010) beschrieben, eine Bindung der Schlüsselmitarbeiter. Die ausstehenden Entscheidungen aus dem Mutterkonzern führten zu Informationsdefiziten, die sich negativ auf den wechselseitigen Informationsfluss ausgewirkt und in Folge zu einer starken Verunsicherung der Mitarbeiter geführt haben.³³⁸

Die Anpassung der Anreizsysteme stellt laut der vorgestellten Literatur³³⁹ eine Maßnahme zur Bindung von Mitarbeitern dar. In der Fallstudie wurde dieser Prozess jedoch erst kurz vor der wirtschaftlichen Zusammenlegung begonnen und wird daher nur wenig Einfluss auf die Mitarbeiterbindung gehabt haben.

Die Bemühungen nach der wirtschaftlichen Zusammenlegung im Rahmen von Schulungen und Veranstaltungen³⁴⁰ eine gemeinsame Unternehmenskultur zu bilden, konnten auf Grund der vorgegebenen Sparmaßnahmen aus dem Mutterkonzern kaum umgesetzt werden.³⁴¹ Dadurch konnte auch kein Unternehmensleitbild für das neue Unternehmen geschaffen werden, was laut Lohre (2010) ein wichtiger Faktor für eine gemeinsame Unternehmenskultur darstellt.³⁴² Es kann gesagt werden, dass die Kulturen der Marken in den Markenabteilungen weitergelebt wurden und sich eine dritte Mischkultur im Backoffice-Bereich gebildet hat.³⁴³ Bezieht man sich auf die Definition von Schneck (2007), wurden einige Faktoren der Unternehmenskultur - wie eine passende physische Architektur der

³³⁴ Vgl. Interview A, Zeile 334-335

³³⁵ Vgl. Interview D, Zeile 281-289, 330-332

³³⁶ Vgl. Interview C, Zeile 72-79

³³⁷ Vgl. Interview B, Zeile 295-299

³³⁸ Vgl. Interview C, Zeile 72-79

³³⁹ Vgl. Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, S. 294 ff, Lohre, S., 2010, S.91 ff u. Reiss, M., 2003, S.2 ff

³⁴⁰ Vgl. Lohre, S., 2010, S.234 ff

³⁴¹ Vgl. Interview A, Zeile 208-213

³⁴² Vgl. Lohre, S., 2010, S.234 ff

³⁴³ Vgl. Interview B, Zeile 379-385, 404-409

Gebäude und Räume, die Umgangsweise der Mitarbeiter untereinander, die Technologien und Produkte, der Führungsstil und die Informationssysteme am Arbeitsplatz - umgesetzt und an die neue Organisation angepasst.³⁴⁴ Laut Jansen (2002) hat die Unternehmenskultur jedoch keinen Einfluss auf den Erfolg der Fusion.³⁴⁵

Die Fusion der Unternehmen A und B und die vollständige Zusammenlegung des Backoffice-Bereichs förderten die Ausschöpfung von Synergien³⁴⁶. Synergien stellen die Vermeidung von Doppelarbeit, die Anpassung der Prozesse, die Umsetzung der besten Methoden aus beiden Unternehmen und die Abstimmung der Vertriebsaktivitäten dar.³⁴⁷ Dadurch konnte insgesamt eine Effizienz- und Leistungssteigerung³⁴⁸ erreicht werden. Die Abstimmung der operativen Geschäftsprozesse und die wirtschaftliche Zusammenlegung der Unternehmen erfüllen die von Lohre (2010) vorgegebenen Aufgaben nach einer Harmonisierung der Handlungsfelder, der Behebung von Doppelarbeit und eine Verbesserung der Effizienz.³⁴⁹

Die gesetzten Ziele des Mutterkonzerns wurden größtenteils erreicht, allerdings bestehen lokal weiterhin Probleme, an denen gearbeitet werden sollte. Die Systeme der beiden Marken wurden im Backoffice noch nicht vollständig aneinander angepasst, so dass hier zusätzlich eine Steigerung der Effizienz erreicht werden könnte.³⁵⁰ Die umfassende Verzahnung der EDV und IT, die Lohre (2010), Reiss (2003) u.a. als Bestimmungsfaktor für den Fusionsprozess festlegen, wurden im Rahmen der Fusion von Unternehmen A und B nur teilweise umgesetzt, da die Integration nicht Teil des Fusionsplanes war.³⁵¹ Dabei ist anzumerken, dass die Anpassung vieler Systeme vom Mutterkonzern abhängig ist.³⁵² Durch die Einsparung von Mitarbeitern wurden teilweise Dienstleistungen gestrichen, die jedoch rückwirkend die Effizienz beeinträchtigen.³⁵³

³⁴⁴ Vgl. Schneck, O., 2007f, S.23 ff

³⁴⁵ Vgl. Jansen, S., 2002, S.6 ff

³⁴⁶ Vgl. Interview D, Zeile 108-110

³⁴⁷ Vgl. Interview B, Zeile 461-466

³⁴⁸ Vgl. Rede Länderchef beim Mitarbeiterforum vom 14.05.2012, 23.05.2012, und Präsentation „kick off Projekt Reorganisation“, 11.01.2012

³⁴⁹ Vgl. Lohre, S., 2010, S.299 ff

³⁵⁰ Vgl. Interview B, Zeile 420-425

³⁵¹ Vgl. Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, S. 294 ff, Lohre, S., 2010, S.91 ff, Reiss, M., 2003, S.2 ff und Wirtz, B., 2003, S.110 ff

³⁵² Vgl. Interview A, Zeile 530-531

³⁵³ Vgl. Interview B, Zeile 500-505

Aus Konzernsicht kann die Umsetzung der Fusion von Unternehmen A und B als gelungen beschrieben werden. Die Unternehmen wurden rechtlich und wirtschaftlich zusammengelegt und die Rentabilität konnte gesteigert werden. Neben der Erreichung der Zielvorgaben des Konzerns hat sich die wirtschaftliche Lage des fusionierten Unternehmens positiv entwickelt. Die Marktanteile zeigten zwei Jahre nach der Fusion im Vergleich zur Branche wieder einen Aufwärtstrend. Die Marke A hatte im Jahr 2014 wieder einen Marktanteil von 3,5% und die Marke B einen Marktanteil von 2,6%.³⁵⁴

Die Zusammenfassung zeigt, dass die Umsetzung der Bestimmungsfaktoren nur teilweise möglich war, da der Einfluss des Mutterkonzerns sich in einigen Bereichen negativ ausgewirkt hat. Trotzdem wurden die Ziele der Fusion größtenteils erreicht, obwohl lokal in der neuen Organisation Probleme bestehen, die es in Zukunft zu beheben gilt, und Lösungen nur über einen längeren Zeitraum hinweg entwickelt und umgesetzt werden können.

³⁵⁴ Eigene Berechnung anhand der Verkaufsdaten von Unternehmen A und B 2014

7. Conclusio

Diese Arbeit setzt sich mit den Bestimmungsfaktoren der Post Merger Integration durch den Einbezug ausgewählter empirischer und normativer Forschung auseinander. Dafür wird eine Fallstudie über die Fusion von zwei österreichischen Großhandelsunternehmen durchgeführt. Die Besonderheit der Fallstudie besteht darin, dass der Zusammenschluss vom gemeinsamen europäischen Mutterkonzern der beiden Tochtergesellschaften geleitet wurde. Das Ziel dieser Arbeit ist, den Aspekt der Fusion von Tochtergesellschaften in den Vordergrund zu rücken und auf die Probleme, die durch die besondere Art des Unternehmenszusammenschlusses entstehen, aufmerksam zu machen.

Die Fallstudie von Unternehmen A und B zeigt, dass der Verlauf des Fusionsprozesses zu jedem Zeitpunkt stark vom Mutterkonzern abhängig war. Alle Entscheidungen mussten mit den verantwortlichen Personen im Mutterkonzern abgestimmt werden und wurden daher auf sehr hoher hierarchischer Ebene getroffen.

Die Leitung des Mergers durch den Mutterkonzern hätte eine umfassende Vorbereitung des Unternehmenszusammenschlusses vor der Bekanntgabe der Fusionsabsicht möglich gemacht. Dieser Vorteil wurde jedoch im Rahmen der Fusion von Unternehmen A und B nicht ausgenutzt. Die Ziele der Fusion waren dennoch klar definiert und konnten trotz der nicht ganz reibungslosen Integration erreicht werden. Es ist wichtig über den ganzen Prozess hinweg die Vorgaben nicht aus den Augen zu verlieren und Maßnahmen zu setzen, die schlussendlich zur Erreichung der Ziele führen.

Eine Fusion sollte erst bekanntgegeben werden, wenn abgesehen von der Zielsetzung auch die ersten Entscheidungen über die Art und Weise wie die Ziele erreicht werden sollen klar definiert wurden. Die Fallstudie hat gezeigt, dass die Entscheidungsfindung nach der Fusionsbekanntgabe einen negativen Einfluss auf die Planung und Durchführung der Fusion hatte.

Die Möglichkeit bereits vor der juristischen Fusion eine gemeinsame Führungsstruktur zu bilden wurde durch den Mutterkonzern ergriffen. Es ist bei jeder M&A sinnvoll zu Beginn abzuklären, welche Schritte aus rechtlicher Sicht bereits vor der Durchführung des Zusammenschlusses möglich sind und auch einen positiven Einfluss auf den Fusionsprozess haben können.

Die Festlegung der Zielsetzung der Fusion und die Vermittlung dieser erfolgten umgehend und umfassend an die Fusionsbeteiligten. Ein wichtiger Faktor dafür waren die Mitarbeiterveranstaltungen an denen alle Mitarbeiter beteiligt waren und durch die ein wechselseitiger Kommunikationsprozess gefördert wurde. Die Kommunikation eines gemeinsamen Ziels erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Mitarbeiter den Prozess unterstützen.

Der Einsatz eines Integrationsteams erscheint sinnvoll, um den Fusionsprozess strukturiert planen und durchführen zu können. Dafür benötigen die Verantwortlichen jedoch Vorgaben, Informationen und im besten Fall zeitliche Etappen mit denen ein Integrationsplan erstellt werden kann. Die Fallstudie hat gezeigt, dass die Planung und Durchführung durch das Fehlen solcher Vorgaben gehemmt und der Fusionsprozess in die Länge gezogen wird.

Die Umsetzung der Fusion wurde durch die fehlende Integrationsplanung im Vorfeld erschwert. Die ersten Vorgaben für die neue Aufbau- und Ablauforganisation wurden zwar bereits sehr früh gegeben, jedoch war die Bildung endgültiger Lösungen für die Zielerreichung durch den Mutterkonzern zu Beginn noch nicht abgeschlossen. Daher dauerte zum Beispiel die Fertigstellung des Organigramms länger als es nötig gewesen wäre. Ein Faktor, der auf die Zeitspanne einen großen Einfluss hatte, war unter anderem, dass jeder einzelne Mitarbeiter im neuen Organigramm vom Mutterkonzern abgesegnet werden musste, wobei eine Entscheidung auf lokaler Ebene in vielen Bereichen ausgereicht hätte. Die Festlegung der Entscheidungskompetenzen sollte gründlich durchdacht sein, um Verzögerungen in der Durchführung der Fusion zu vermeiden. Auch bei der Kommunikation über die Struktur im neuen Unternehmen soll der Zeitpunkt so gewählt werden, dass die Verunsicherung der Beteiligten über die eigene Zukunft so gering wie möglich gehalten wird.

Die Geschäftsführung und die Fusionsverantwortlichen haben über den ganzen Prozess hinweg versucht als kompetente Ansprechpersonen mit den Mitarbeitern zusammenzuarbeiten. Eine unterstützende Funktion hatten dabei das Integrationsteam und die „Change Agents“. Trotz dieser Maßnahmen konnte auf Grund der fehlenden Informationen und laufenden Änderungen durch den Mutterkonzern eine transparente, konsistente und kohärente Kommunikation zwischen der Unternehmensführung und den Mitarbeitern nicht wie gewünscht umgesetzt werden. Eine schnelle Entscheidungsfindung und ein wechselseitiger Informationsfluss im Unternehmen hätten die Kommunikation und

den Ablauf positiv beeinflusst. Der Einsatz von Mitarbeitern als Sprachrohr für einen wechselseitigen Informationsfluss, wie die „Change Agents“ in der Fallstudie, unterstützt eine offene Kommunikationsstrategie. Außerdem ist zu empfehlen erst Informationen weiterzugeben, wenn davon auszugehen ist, dass diese nicht mehr geändert werden.

Die Festlegung der Aufbau- und Ablaufstruktur spielt für die Integration und den gesamten Fusionsprozess eine wesentliche Rolle. Die wirtschaftliche Zusammenlegung ermöglicht erst die tatsächliche Umsetzung eines neuen Organigramms und die damit einhergehende Eingliederung der operativen Prozesse. Daher sollte sobald wie möglich über die Wahl des Standortes und den Zeitpunkt der wirtschaftlichen Zusammenlegung entschieden werden. Die Festlegung der Voraussetzungen, die eine Immobilie für das fusionierte Unternehmen erfüllen sollte, gehört für eine rasche Standortwahl in die Integrationsplanung einbezogen.

Anhand der Dokumentenanalyse und der Experteninterviews wird erkennbar, dass bei dieser Art der Fusion der Einfluss des Mutterkonzerns nicht außer Acht gelassen werden darf. Die Hauptentscheidungen wurden im Konzern getroffen, während die Handelsgesellschaften für die Ausführung zuständig waren. Durch die Verschiebung der Entscheidungs- und Handlungsebene ist es im Verlauf der Fusion zu Problemen gekommen, die bei einer einheitlichen bzw. lokal zusammengehörigen Führungsebene möglicherweise weniger auftreten würden. Da die Leitung der Fusion in den Händen des Mutterkonzerns lag, wäre von dieser Seite im Vorfeld eine umfassendere Integrationsplanung bezüglich der Aufbau- und Ablauforganisation, des Mitarbeiterbestandes und der Kriterien für einen neuen Standort nötig gewesen. Positiv hervorzuheben ist, dass die verfolgten Ziele von Beginn an präzise formuliert und auch verfolgt wurden. Die Bestimmung der neuen Führungsstruktur durch den Mutterkonzern erfolgte sehr rasch und erleichterte die Zusammenarbeit der fusionierenden Unternehmen erheblich.

Die Leitung des Fusionsprozesses durch den Mutterkonzern führte jedoch dazu, dass lokale Probleme, wie der Verlust von wichtigen Serviceleistungen in Österreich durch den Mitarbeiterabbau oder die fehlende Bildung einer gemeinsamen Unternehmenskultur, nicht in den Prozess eingebunden wurden. Dadurch dass der Entscheidungsprozess teilweise länger dauerte, wäre es sinnvoller gewesen Entscheidungen ausschließlich lokal treffen zu können, wie zum Beispiel bei der Auswahl der Mitarbeiter für die neuen Positionen.

Die Fallstudie hat gezeigt, dass die Planung der Fusion einen wichtigen Aspekt darstellt. Alle Entscheidungen, die im Vorfeld getroffen werden können, wie zum Beispiel fixe Zeitpunkte für die Erreichung von Meilensteinen, ein fertiges Organigramm, die geplante Mitarbeiteranzahl, die Anforderungen an einen neuen Standort usw. ermöglichen eine reibungslose Umsetzung mit der Einbindung der Mitarbeiter. Die Kommunikation wirkt nur dann transparent und konsistent, wenn Entscheidungen schnell getroffen und an die Beteiligten kommuniziert werden. Es ist wichtig Informationen weiterzugeben bevor intern und extern Gerüchte entstehen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass nur Informationen die sicher feststehen kommuniziert werden. Widersprüchliche Aussagen durch spätere Entscheidungsänderungen würden zu einer Verunsicherung im Unternehmen und bei den Vertragspartnern führen.

Bei Betrachtung des gesamten Fusionsprozesses von Unternehmen A und B, ist erkennbar, dass die Leitung des Mutterkonzerns sowohl Vorteile als auch Nachteile gebracht hat. Rückwirkend ist es nicht möglich zu beurteilen, ob die Fusion besser geplant und schneller umgesetzt worden wäre, wenn Unternehmen A und B völlig autonom agiert hätten.

Für die Zukunft wäre die Durchführung empirischer Studien über den Einfluss von einem Mutterkonzern auf die Fusion von Tochtergesellschaften für die M&A-Literatur beachtenswert. Wie durch die Fallstudie ersichtlich, gibt es zu diesem Thema eine sehr große Bandbreite an Faktoren, die es zu erforschen gilt, und die in der globalen Wirtschaft mit unzähligen internationalen Konzernen und der steigenden Anzahl an M&A immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Literaturverzeichnis

Andrews, R., 2003, Research Questions, Bloomsbury Publishing Plc. - Continuum, London

Atteslander, P., 2003, Methoden der empirischen Sozialforschung, Walter de Gruyter GmbH & Co. KG, 10.Auflage, Berlin,

Bamberger, B., 1997, Erfolgreiche Unternehmenskäufe sind kein Zufall, S. 371 ff, in: M&A-Review, Nr. 9/1997

Barnikel, K., 2007, Post Merger Integration: Erfolgsfaktoren aus der Sicht von Mitarbeitern und Experten, CT Salzwasser-Verlag GmbH & Co. KG, 1.Auflage, Paderborn

Bauch, C., 2004, Planung und Steuerung der Post Merger-Integration – Praktisch-normative Empfehlungen zur Post Merger-Integration, Gabler Fachverlag GmbH, Wiesbaden

Becker, F., 1990, Anreizsystem für Führungskräfte: Möglichkeiten zur strategisch-orientierten Steuerung des Managements, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Bryman, A./Bell, E., 2011, Business Research Methods, Oxford University Press Inc., 3.Auflage, New York

Budzinski, O./Kerber, W., 2003, Megafusionen, Wettbewerb und Globalisierung, Lucius & Lucius Verlags GmbH, Stuttgart

Bührmann, A., 2005, Rezension zu: Gläser J./Laudel, G.: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, Forum Qualitative Sozialforschung, 6 (2), Art. 2, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0502212>, 02.12.2014

Clever, H., 1993, Post Merger Management, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart

Dabui, M., 1998, Postmerger-Management: Zielgerichtete Integration bei Akquisitionen und Fusionen, Gabler Fachverlag GmbH, Wiesbaden

Das, A./Kapil, S., 2012, Explaining M&A performance: a review of empirical research, in: Journal of Strategy and Management, Vol. 5 Iss. 3 S. 284 – 330

Dudek, S., 2008, Zuversicht und Arbeitsverlust statt Angststarre – ein Energieversorger im Aufwind, in: Kuhnert, J./Teuber, S.: Praxishandbuch Change Management, Verlag Franz Vahlen, München

Frensch F., 2007, The social side of mergers and acquisitions – Cooperation relationships after mergers and acquisitions, Gabler Fachverlag GmbH, Wiesbaden

Froschauer, U./Lueger, M., 2003, Das qualitative Interview – Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme, Facultas Verlag, Wien

Gerds, J., 2000, Post Merger Integration: eine empirische Untersuchung zum Integrationsmanagement, Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden

Gerds, J., 2009, Post Merger Integration: Russisch Roulette für Manager, in M&A-Forum, Newsletter Deloitte, 1/2009, S.2-7

Gerds, J./Schewe, G., 2006, Post Merger Integration - Unternehmenserfolg durch Integration Excellence, Springer Fachmedien GmbH, 2.Auflage, Berlin

Gerds, J./Schewe, G., 2009, Post Merger Integration - Unternehmenserfolg durch Integration Excellence, Springer Fachmedien GmbH, 3.Auflage, Berlin

Gerpott, J., 1993, Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Gläser, J./Laudel, G., 2010, Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse, Springer Fachmedien GmbH, 4.Auflage, Wiesbaden

Grill, D., 2006, Human Resources Controlling bei Mergers & Acquisitions von Großunternehmen, Diplomica GmbH, Hamburg

Hamon, T./Hagedorn, M., 2010, Post Merger Integration: Herausforderungen für die nächste Integrationswelle, Report: Strategien und Visionen, S.294-299, in: M&A Review, Nr. 6/2010

Hase, S., 1996, Integration akquirierter Unternehmen: Planung, Konzeption, Bewertung und Kontrolle, Verlag Wissenschaft und Praxis Dr. Brauner GmbH, 2.Auflage, Berlin

Haspeslagh, P./Jemison, D., 1992, Akquisitionsmanagement – Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens, Campus-Verlag, Frankfurt am Main

Hug, T./Niedermair, K. (Hrsg.), 2010, Wissenschaftliches Arbeiten – Handreichung, in: STUDIA Universitätsverlag, 2.Auflage, Österreich

Hug, T./Poscheschnik, G., 2010, Empirisch Forschen, Verlag Huter & Roth KG, Wien

Jansen, S., 2000, Mergers & Acquisitions - Unternehmensakquisitionen und –kooperationen, Gabler Fachverlag GmbH, 3.Auflage, Wiesbaden

Jansen, S., 2001, Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisitionen und –kooperationen, Gabler Fachverlag GmbH, 4.Auflage, Wiesbaden

Jansen, S., 2001a, Internationales Fusionsmanagement: Erfolgsfaktoren grenzüberschreitender Unternehmenszusammenschlüsse, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Jansen, S., 2002, Die 7 K's des Merger-Managements, in: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, 71. Jahrgang, Heft 1, 2002, S.6-13

Jansen, S., 2008, Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisitionen und –kooperationen, Gabler Fachverlag GmbH, 5.Auflage, Wiesbaden

Jansen, S., 2008a, Management von Unternehmenszusammenschlüssen - Theorien, Thesen, Tests und Tools, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Jansen, S./Brugger, C., 2008, Trend, Tools, Thesen und empirische Tests zum Integrationsmanagement, in: Picot, G. (Hrsg.): Handbuch Mergers & Acquisitions, Schäffer-Poeschel Verlag, 4.Auflage, Stuttgart

Keuper, F./Häfner, M./von Glahn, C., 2006, Der M&A-Prozess – Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase, Gabler Fachverlag GmbH, Wiesbaden

Knechtel, C./Menzler, T./Schick, H./von Spee, M., 2009, Post Merger Integration Study 2009 – Zielgerade oder Achterbahn?, PriceWaterhouseCoopers, Deutschland

Kobi, J.-M./Wüthrich, H. A., 1986 Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. Moderne Industrie, Springer Fachmedien GmbH, Landsberg/Lech

Kumar, R., 2011, *Research Methodology – A step-by-step guide for beginners*, SAGE Publications Inc., 3.Auflage, Cornwell

Liebl, G., 1996, *Integrationsprobleme in der Post Merger Phase – Fallbeispiel der Firma Benckiser*, Wirtschaftsuniversität Wien, Diplomarbeit

Lohre, S., 2010, *Die Gestaltung zentraler Post Merger Integrationsprozesse – Eine anwendungsorientierte Konzeption eines prozessorientierten Vorgehensreferenzmodells*, Verlag Dr. Kovac, Hamburg

Meuser, M./Nagel, Ulrike, 1991, *ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion*. in: Garz, D./Kraimer, K. (Hrsg.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung : Konzepte, Methoden, Analysen*. S. 441-471, Westdeutscher Verlag, Opladen

Mieg, A./Näf, M., 2005, *Experteninterviews*. Institut für Mensch-Umwelt-Systeme (HES), ETH Zürich, 2. Auflage, Zürich

Nerdinger, F., 2014, *Organisationsentwicklung*, in: Nerdinger, F./Blickle, G./Schaper, N.: *Arbeits- und Organisationspsychologie*, Springer Fachmedien GmbH, 3.Auflage, Berlin

Neumann, A., 1994, *Fusionen und fusionsähnliche Unternehmenszusammenschlüsse unter besonderer Berücksichtigung finanzieller Aspekte*, Paul Haupt Bern Verlag, Bern

Picot, G., 2008, *Wirtschaftliche und wirtschaftsrechtliche Aspekte bei der Planung der Mergers & Acquisitions*, in: Picot, G. (Hrsg.): *Handbuch Mergers & Acquisitions*, Schäffer-Poeschel Verlag, 4.Auflage, Stuttgart

Pribilla, P., 2000, *Personelle und kulturelle Integration*, in: Picot, G. (Hrsg.): *Handbuch Mergers & Acquisitions*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Reinecke, R.-D., 1989, *Akkulturation von Auslandsakquisitionen: Eine Untersuchung zur unternehmenskulturellen Anpassung*, Gabler Fachverlag GmbH, Wiesbaden

Reker, J./Götzen, S., 2012, *Mergers & Acquisitions im Mittelstand*, in: *Erfolgsfaktoren im Mittelstand*, Deloitte, Deutschland

Rohloff, S., 1994, Die Unternehmenskultur im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen, Josef Eul Verlag GmbH, Köln

Rosenstiel, Lutz von, 1975, Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen – Leistung und Zufriedenheit, Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Scheiter, D., 1989, Die Integration akquirierter Unternehmungen, Diss., St. Gallen

Schneck, O., 2007, Cultural Due Diligence, Warum Unternehmensübernahmen scheitern, in: Kredit & Ratingpraxis, Heft 4, S. 23-29

Seckler, D./Seitz, C., 2011, Leitfaden M&A und Fusionskontrolle, Linde Verlag Wien GmbH, Wien

Stake, R., 1995, The Art of Case Study Research, SAGE Publications Inc., Californian, 1995

Sudarsanam, S., 2010, Creating value from mergers and acquisitions. The challenges, 2.Aufl, Pearson Education Limited, England

Töpfer, A., 2012, Erfolgreich Forschen – Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden, Springer Fachmedien GmbH, 3.Auflage, Wiesbaden

Tuch, C./O'Sullivan, N., 2007, The Impact of Acquisitions on Firm Performance: A Review of the Evidence, in: International Journal of Management Reviews, Vol. 9, Iss. 2, S.141-170

Unger, M., 2007, Post-Merger-Integration, in: Polster-Grüll, B./Zöchling, H./Kranebitter, G. (Hrsg.): Handbuch Mergers & Acquisitions: rechtliche und steuerliche Optimierung, Linde Verlag, Wien

Weinmann, M., 2004, Wertorientiertes Management von Unternehmenszusammenschlüssen, Peter Lang Publishing Group, Frankfurt am Main

Wild, J., 1973, Organisation und Hierarchie, in: Zeitschrift für Organisation, 42.Jg, S. 45-54

Wirtz, B., 2003, Mergers & Acquisitions Management – Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen, Gabler Fachverlage GmbH, 1.Auflage, Wiesbaden

Wirtz, B., 2006, Handbuch Mergers & Acquisitions Management, Gabler Fachverlag GmbH, 1.Auflage, Wiesbaden

Yin, R., 2014, Case Study Research – Design and Methods, SAGE Publications Inc., 5.Auflage, Los Angeles

Internetquellen

Chalupka-Dunse, S.: Der Faktor Kultur bei der Post Merger Integration, www.culturecommunication-germany.com, <http://www.culturecommunication-germany.com/blog/2012/01/23/der-faktor-kultur-bei-der-post-merger-integration/>, heruntergeladen am 22.09.2014

Deutsche Presse Agentur: Goldener Handschlag – Wie hoch die Abfindung ausfällt, www.n-tv.de, <http://www.n-tv.de/ratgeber/Wie-hoch-die-Abfindung-ausfaellt-article453966.html>, am 14.12.2014

Gabler Wirtschaftslexikon: Unternehmenskultur, www.daswirtschaftslexikon.com, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55073/unternehmenskultur-v7.html>, Version 7, heruntergeladen am 23.09.2014

Gabler Wirtschaftslexikon: Fusion, www.wirtschaftslexikon.com, <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/fusion/fusion.htm>, heruntergeladen am 10.07.2014

Gabler Wirtschaftslexikon: Handel als Mittler zwischen Produzenten und Verbraucher, www.daswirtschaftslexikon.com, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326714/handel-als-mittler-zwischen-produzent-und-verbraucher-v7.html>, Version 7, heruntergeladen am 11.12.2014

Gabler Wirtschaftslexikon: Handelsbetrieb, www.daswirtschaftslexikon.com, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/56441/handelsbetrieb-v5.html>, Version 5, heruntergeladen am 12.12.2014

Gabler Wirtschaftslexikon: Integration, www.daswirtschaftslexikon.com, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1464/integration-v12.html>, Version 12, heruntergeladen am 21.11.2014

Gey, R.: Qualitative Inhaltsanalyse mit QCAMAP, www.sosciso.de, <http://www.sosciso.de/de/2013/qualitative-inhaltsanalyse-qcamap/>, heruntergeladen am 01.12.2014

Kaufmann, M.: Kündigungen - Ich schmeiß dich raus und suche dir was Neues, www.spiegel.de, <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/outplacement-berater-helfen-gekuendigten-in-neue-jobs-a-956391.html>, heruntergeladen am 28.11.2014

Onpulson.de GbR: Management – Back-office, www.onpulson.de, <http://www.onpulson.de/lexikon/back-office/>, heruntergeladen am 31.12.2014

Reiss, M.: Koordination und Integration, www.econbiz.de, http://www.econbiz.de/archiv/s/us/bwl/koordination_integrations.pdf, heruntergeladen am 01.10.2014

Schröder, A.: Post Merger Integration – Mentale Modelle von Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Unternehmenszusammenschlüssen, <http://ubttest.opus.hbz-nrw.de/>, http://ubttest.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2006/347/pdf/Diss_Schr%C3%B6der.pdf, heruntergeladen am 10.10.2014

Appendix

Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden hat sich für alle Interviewpartner relativ gleich gestaltet. Je nach Stellung des Interviewpartners im Unternehmen wurden zusätzliche Fragen gestellt. Diese Fragen sind durch die Interview Angaben in der Klammer im Anschluss an die Frage gekennzeichnet.

Wie lange haben Sie vor der Fusion bei Unternehmen A oder B gearbeitet?

Wie lange arbeiten Sie schon in der jetzigen Position?

War die Fusion von A und B die erste Fusion an der Sie beteiligt waren?

Inwiefern waren Sie in den Fusionsprozess eingebunden?

Wann und in welcher Form haben Sie von den Plänen des Unternehmenszusammenschlusses erfahren?

Was waren aus Ihrer Perspektive die Beweggründe des Konzerns/der Firmen für die Fusion?

Welche Synergien wurden sich von der Fusion erhofft? (Interview A, B, D)

Welche Entscheidungen waren bereits getroffen, als Sie von der Fusion erfahren haben?

Gab es bereits einen Projektplan? (Interview A, B, D)

Wie sah der Projektplan aus? (Interview A, B, D)

Wie haben Sie die Planung des Projektes empfunden? (Interview A, B, D)

Welche Faktoren waren Ihrer Meinung nach wichtig für einen positiven Fusionsprozess?

Wie wurden die Führungskräfte für die Fusion und die Führungspositionen nach der Fusion bestimmt? (Interview A, B, D)

Wann und von wem wurden diese Entscheidungen getroffen? (Interview A, B, D)

Wie sah die Kommunikation vom Konzern an die Führungskräfte aus? (Interview A, B, D)

Wann und in welcher Form wurden die Mitarbeiter von Unternehmen A und B über die Fusion informiert? (Interview B)

Wann wurde eine Informations- und Kommunikationsstrategie entworfen? (Interview B)

Wie wurden Informationen an die Mitarbeiter weitergegeben? (Interview B)

Inwiefern wurde der Betriebsrat in den Fusionsprozess eingebunden? (Interview C)

Wie sah die Informations- und Kommunikationsstrategie an die Mitarbeiter aus? (Interview A, B)

Was war die Aufgabe der „Change Agents“? (Interview B)

Inwiefern wurden die „Change Agents“ im Integrationsprozess eingesetzt? (Interview B)

Was wurde Ihrer Meinung nach besonders gut gemacht?

Wie wurden die Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden? (Interview A)

Welche Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung wurden hier ausgeschöpft oder vernachlässigt? (Interview A, B)

Welche Anreizsysteme wurden dafür entwickelt? (Interview A)

Wie wurden Personalentscheidungen im Unternehmen kommuniziert? (Interview A, B)

Wie viele Mitarbeiter haben im Rahmen der Fusion das Unternehmen verlassen? (Interview A)

Wie würden Sie die Unterschiede der Unternehmenskultur von A und B beschreiben?

Wie wurde versucht eine gemeinsame Kultur zu schaffen? (Interview A, B, C)

Welche Möglichkeiten wurden genutzt oder nicht genutzt? (Interview A)

Welche weiteren Möglichkeiten hätte es aus Ihrer Sicht noch gegeben? (Interview A)

Wie sah die Integration der Informationstechnologien aus? (Interview A, B)

Wie wurden die Informationstechnologien integriert? (Interview A, B)

Welche Rahmenbedingungen waren Ihrer Meinung nach für die erfolgreiche Integration wichtig? (Interview B, D)

Welche Rahmenbedingungen waren förderlich oder hinderlich? (B, D)

Welche Dienstleistungsverträge gab es und welche der Verträge wurden gekündigt? (Interview A, B)

Welche Ziele der Fusion konnten umgesetzt werden?

Welche Ziele der Fusion konnten nicht umgesetzt werden?

Denken Sie, dass die Fusion zum Ziel geführt hat?

Sind Sie mit dem Ablauf der Fusion zufrieden? (Interview C)

Ist das Unternehmen zufrieden?

Welche Punkte empfinden Sie im Rahmen der Fusion rückwirkend als besonders positiv oder negativ?

Welchen Tipp würden Sie jemandem geben, dem das gleiche bevorsteht?

Dokumentenverzeichnis

Email „Einladung Schulung Change Agents“ am 13.02.2012“, 07.02.2012

Email Einladung „Einweihungsfest“ 12.12.2012, 04.12.2012

Fotoprotokoll „Workshop Change Agents 13.02.2012“, 13.02.2012

Fragebogen Change Agents, 22.02.2013

Interne Mitarbeiterinformation durch den Länderchef, 03.09.2012

Meldung Betriebsrat, 06.11.2012

Präsentation „kick off Projekt Reorganisation“, 11.01.2012

Präsentation Auswertung Fragebogen Change Agents, 08.03.2013

Präsentation Change Agent Meeting, 05.10.2012

Präsentation Change Agents, Kriterien und Vorschläge, 23.01.2012

Präsentation Meeting „kick off ECOS“, 7./8.12.2011

Präsentation Mitarbeiterforum, 23.05.2012

Präsentation Mitarbeiterforum, 30.01.2012

Präsentation Projekt Reorganisation Österreich „Personal“, 27.03.2012

Präsentation Projekt Reorganisation Österreich Mitarbeiterforum, 29.06.2012

Präsentation Projekt Reorganisation Österreich Mitarbeiterforum, 14.05.2012

Präsentation Projekt Reorganisation Österreich Mitarbeiterforum, 29.06.2012

Präsentation Reorganisation A und B durch externe Berater, 08.02.2012

Presseaussendung, 22.11.2011

Rede Länderchef beim Mitarbeiterforum vom 14.05.2012, 23.05.2012

Unterlagen Personalabteilung, Change Agents, Kriterien und Vorschläge, 23.01.2012

Verkaufsdaten von Unternehmen A und B 2009 bis 2014

Zeitplan Personalabteilung für Mitarbeitergespräche, 07.05.2012

Kurzfassung

Der Prozess von M&A ist sehr komplex. Die letzte Phase im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses ist die Post Merger Phase, welche auch als Integrationsphase bezeichnet wird. In der Literatur findet sich zu diesem Thema umfangreiche Forschung, wobei dennoch ein Mangel an empirischer Studien zur Post Merger Integration besteht. Diese Arbeit setzt sich mit den Bestimmungsfaktoren des Integrationsmanagements in der Post Merger Phase anhand einer Fallstudie über die Fusion von zwei österreichischen Großhandelsunternehmen auseinander.

Die Besonderheit dieser Fusion besteht darin, dass es sich bei den fusionierenden Unternehmen um Tochtergesellschaften eines gemeinsamen europäischen Mutterkonzerns handelt. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Umsetzung der Bestimmungsfaktoren in der Praxis für einen erfolgreichen Unternehmenszusammenschluss und dem Einfluss des Mutterkonzerns auf den Fusionsprozess.

Die Analyse der empirischen und normativen Forschung zeigt, dass sich die Bestimmungsfaktoren in der Literatur nur unwesentlich unterscheiden. Im Rahmen der Fallstudie wurden eine Dokumentenanalyse und vier Experteninterviews durchgeführt. Die Erkenntnisse aus der Fallstudie ergeben, dass die Umsetzung der Bestimmungsfaktoren zu einer erfolgreichen Fusion im Sinne der Zielerreichung beiträgt. Der Einfluss des Mutterkonzerns auf den Fusionsprozess kann sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben. Die Bestimmungsfaktoren ändern sich dadurch nicht, allerdings ist zu beachten, dass die Entscheidungs- und Handlungsebene auseinanderfällt. Dieser Aspekt ist bei der Fusionsplanung und Umsetzung zu beachten, um mögliche positive Effekte durch die Leitung des Fusionsprozesses vom Mutterkonzern ausnützen zu können.

Executive Summary

The process of M&A is very complex. The last phase in the context of a merger is the post-merger integration. A variety of research results can be found on the M&A and post-merger integration subject, but there is still a lack of empirical studies in the post-merger field.

This thesis deals with the determinants of integration management within the post-merger phase. Therefore the case study of the merger of two Austrian wholesale companies is analyzed. The peculiarity of this merger lies in the fact that the two merging companies are subsidiaries of one European parent group. The main focus is on the practical implementation of the determining factors, relevant for a successful merger process and on the influence of the parent group in this process.

The analysis of the empirical and normative research has shown that the determinants differ only slightly in the literature consulted. In the context of the case study the documents of the two companies were analyzed and four expert interviews were conducted. The results of the case study show that the implementation of the determinants in the merger process had a positive influence in terms of the achievement of the merger-objectives. Furthermore, it became clear that the influence of the parent group on the fusion process can have positive as well as negative effects. The determinants do not change. Nevertheless, one needs to be aware that the decision-making and action level is falling apart. In order to exploit the potential positive effects, this aspect ultimately should be considered when planning and implementing a merger.

Lebenslauf

Angaben zur Person

Vorname / Nachname Sabine Scheinhart, BSc.

Berufserfahrung

Datum *September 2013 bis heute*
 Arbeitsposition Teilzeitmitarbeiterin bei Peugeot Citroen Österreich
 Tätigkeit Kundenservice

Datum *Juli bis August 2013*
 Arbeitsposition Praktikum bei Peugeot Citroen Österreich
 Tätigkeit Kundenservice

Datum *Juli und September 2012*
 Arbeitsposition Praktikum bei der Raiffeisenlandesbank NÖ-W
 Tätigkeit Kommerzkunden NÖ, Kommerzkunden NÖ 4

Datum *August 2012*
 Arbeitsposition Praktikum bei NaKu
 Tätigkeit Unterstützung im Social Media und Content Management Bereich

Datum *2007 bis Mai 2012*
 Arbeitsposition Eventagentur Pi-Five
 Tätigkeit Teamleitung Veranstaltungen

Datum *Juli 2011*
 Arbeitsposition Praktikum bei der Raiffeisenlandesbank NÖ-W
 Tätigkeit Abteilung Centrepe

Datum *Juli 2010*
 Arbeitsposition Praktikum bei der Raiffeisenlandesbank NÖ-W
 Tätigkeit Kommerzkunden Support (Kredit Backoffice)

Datum *Oktober bis Dezember 2009*
 Arbeitsposition Werkstudent bei der Raiffeisenlandesbank NÖ-W
 Tätigkeit Evaluierung im elektronischen Formularwesen

Datum *Juli bis September 2009*
 Arbeitsposition Praktikum bei der Raiffeisenlandesbank NÖ-W
 Tätigkeit Team für Handel und Gewerbe

Datum *August 2008*
 Arbeitsposition Praktikum Rechtsanwaltskanzlei Göbel & Groh
 Tätigkeit Sekretariat, Aktenverwaltung, Computeranwendung

Datum *August 2007*
 Arbeitsposition Praktikum bei der Raiffeisenlandesbank NÖ-W
 Tätigkeit Support-Center Mitarbeiterberatung

Datum	<i>Juli 2005 und Juli 2006</i>
Arbeitsposition	Praktikum bei Ratiopharm Wien
Tätigkeit	Kundenbetreuung

Schul- und Berufsausbildung

Datum	2012 - 2014
Studium	Master-Studium BWL an der Universität Wien
Spezialisierung	Industrial Management Public Utility Management

Datum	2008 - 2012
Abschluss	Bachelor of Science
Studium	BWL-Studium am BWZ der Universität Wien

Datum	2007 - 2008
Studium	Jus Studium an der Universität Wien

Datum	1999-2007
Abschluss	Matura im Juni 2007
Name und Art der Bildungsstätte	Institut Sacre Coeur Pressbaum, Realgymnasium

Sprachen

Muttersprache	Deutsch
	Englisch (fließend), Latein (Grundkenntnisse), Spanisch (Grundkenntnisse)
Sprachkenntnisse	