MA-Thesis / Master

Malte Alexander Luik

Integrationsmanagement bei Fusionen

Diplom.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de/ abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2012 Diplom.de
ISBN: 9783842839748

https://www.diplom.de/document/229306

Malte A. Luik

Integrationsmanagement bei Fusionen

Diplom.de

MA-Thesis / Master

Malte Alexander Luik

Integrationsmanagement bei Fusionen

Diplom.de

Malte Alexander Luik
Integrationsmanagement bei Fusionen

ISBN: 978-3-8428-3974-8
Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2012
Zugl. Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (ehemals FH Nürtingen), Nürtingen, Deutschland, MA-Thesis / Master, 2012

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH
http://www.diplomica.de, Hamburg 2012

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis IV

Abbildungsverzeichnis VIII

Tabellenverzeichnis IX

Abkürzungsverzeichnis X

1 Einführung 1

1.1 Problemstellung 1

1.2 Ziel der Arbeit und Vorgehensweise 5

2 Begriffsbestimmung und -abgrenzung 8

2.1 Fusion, Integration, Integrationsmanagement 8

2.2 Arten von Fusionen 11

2.2.1 Horizontale Fusionen 11

2.2.2 Vertikale Fusionen 12

2.2.3 Laterale / Diagonale Fusionen 12

2.3 Abgrenzung 12

3 Motive, Gründe, Ziele 14

4 Unternehmenskultur 20

4.1 Definition 20

4.1.1 Unternehmen 20

4.1.2 Kultur 20

4.1.3 Unternehmenskultur 21

4.2 Elemente und Merkmale 22

4.2.1 Artefakte 23

4.2.1.1 Machtkultur 24

4.2.1.2 Rollenkultur 25

4.2.1.3 Aufgabenkultur 25

4.2.1.4 Personenkultur 25

4.2.2 Werte und Normen 26

4.2.3 Grundannahmen 26

4.2.4 Weitere auftretende Unternehmenskulturen 27

4.2.4.1 Unterstützungsorientierte Unternehmenskultur 27

4.2.4.2 Regelorientierente Unternehmenskultur 27

4.2.4.3 Innovationsorientierente Unternehmenskultur 27

4.2.4.4 Zielorientierte Unternehmenskultur 28

4.2.4.5 Traditionsorientierte Unternehmenskultur 28
4.2.4.6 Reaktionsorientierte Unternehmenskultur 28
4.2.4.7 Stagnationskultur 29
4.3 Bestimmung der Unternehmenskulturen 30
4.3.1 Ziele der Kulturbestimmung 31
4.3.2 Gesprächspartner 31
4.3.3 Methoden zur Bestimmung von Unternehmenskulturen 32
4.3.4 Auswertung 35
4.3.4.1 Fragebögen 36
4.3.4.2 Gruppeninterviews 37
4.3.4.3 Persönliche Interviews 37
4.3.4.4 Beobachtung 38
4.3.4.5 Facettenmodell nach Köbi und Wüthrich 39
4.3.4.6 Firmenrundgang 40
4.4 Kulturkollision bei Fusionen 41
4.4.1 Akkulturation 42
4.4.2 Phasen der Akkulturation 42
4.4.3 Formen der Akkulturation 45
4.5 Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für Integrationen 46
5 Prozessuale Phasen einer Fusion 50
5.1 Pre-Merger (Planungsphase) 50
5.1.1 Entscheidungsrelevante Fragen 51
5.1.1.1 Das „Ob“ 51
5.1.1.2 Das „Wann“ 52
5.1.1.3 Das „Wie“ 52
5.1.2 Pre-Merger-Instrumente 53
5.1.2.1 Screening 53
5.1.2.2 Vorfeldsondierung 54
5.1.2.3 Transaktionsstruktur 55
5.1.2.4 Simulation 55
5.1.2.5 Grobbewertung 55
5.1.3 Geheimhaltungsvereinbarungen 56
5.1.4 Verhandlungsprotokolle 57
5.1.5 Letter of Intent (LoI) 57
5.1.6 Vorvertrag 59
5.2 Merger (Durchführungsphase) 60
5.2.1 Due Diligence und Pre-Acquisition Audit 60
5.2.1.1 Legal Due Diligence (Rechtliche Due Diligence) 61
5.2.1.2 Financial Due Diligence (Finanzielle Due Diligence) 62
5.2.1.3 Marketing Due Diligence 62

5.2.1.4 Tax Due Diligence (Steuerliche Due Diligence) 63
5.2.1.5 Strategic und Market Due Diligence 64
5.2.1.6 Environmental Due Diligence (Umwelt Due Diligence) 66
5.2.1.7 Human Resource Due Diligence 67
5.2.1.8 Cultural Due Diligence (Kulturelle Due Diligence) 68
5.2.1.9 Organizational und IT Due Diligence 70
5.2.2 Signing (Vertragsabschluss) 70
5.2.3 Closing (Eigentumsübertragung) 71
5.3 Post-Merger (Integrationsphase) 72
5.3.1 Initiierung der Integration 72
5.3.1.1 Integrationsteam 72
5.3.1.2 Kommunikation 73
5.3.2 Verknüpfung der Unternehmensführung 74
5.3.3 Festlegung der Unternehmensstrategie 74
5.3.4 Besetzung der Führungsebene 75
5.3.5 Personalwirtschaftliche Ausrichtung 76
5.3.6 Operatives Geschäft koordinieren 76
6 Einflussgrößen auf die Integration 77
6.1 Einflussgröße Unternehmenskultur 77
6.1.1 Distanz der Unternehmenskulturen 77
6.1.2 Stärke der Unternehmenskulturen 78
6.1.3 Dominanz einer Unternehmenskultur 79
6.2 Einflussgröße Unternehmensstruktur 79
6.2.1 Ausmaß der organisatorischen Zusammenlegung 79
6.2.2 Größe der Unternehmen 80
6.3 Einflussgröße Mensch 81
6.3.1 Angst als individueller Faktor 81
6.3.1.1 Angst vor Arbeitsplatzverlust 81
6.3.1.2 Angst vor finanziellen Einbußen 82
6.3.2 Angst als strukturbedingter Faktor 82
6.3.2.1 Angst vor Ressourcenverteilung 82
6.3.2.2 Angst vor Machtverlust 82
7 Integrationsmanagement 84
7.1 Die Herausforderung 84
7.2 Integrationsziele 85
7.3 Grundlagen der Integration 86
7.3.1 Integrationsgrad 87
7.3.2 Zuständigkeiten im Rahmen der Integration 88
7.3.2.1 Integrationsführung 88
7.3.2.2 Integrationsmanager 88

7.3.2.3 Integrationsteams 89
7.4 Integrationsbereiche 90
7.4.1 Strategische Integration 91
7.4.2 Strukturelle Integration 91
7.4.3 Operative Integration 92
7.4.3.1 Integration des Bereichs Einkaufs 93
7.4.3.2 Integration des Bereichs Produktion 93
7.4.3.3 Integration des Bereichs Vertrieb 94
7.4.3.4 Integration des Wissensmanagements 94
7.4.3.5 Integration der Verwaltung 95
7.4.4 Technologische Integration 95
7.4.5 Personelle Integration 95
7.4.6 Kulturelle Integration 96
7.4.7 Externe Integration 97
7.5 Integration in den Fusionsphasen 98
7.5.1 Pre-Merger 99
7.5.1.1 Bildung einer Vision 100
7.5.1.2 Machbarkeitsstudie und Szenario-Entwicklung 100
7.5.1.3 Strategieentwicklung und Umsetzungsplan 102
7.5.1.4 Relationship-Management 104
7.5.2 Merger 105
7.5.2.1 Kommunikation 105
7.5.2.2 Personalwirtschaftliche Maßnahmen durchführen 111
7.5.2.3 Umgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation 113
7.5.2.4 Verknüpfung der IT 117
7.5.3 Post-Merger 117
7.5.3.1 Integration der Kulturen 118
7.5.3.2 Akzeptanzmanagement 119
7.5.4 Öffentlichkeitsarbeit 119
7.6 Integrationscontrolling 120

8 Fazit 122

Literaturverzeichnis XII

Internetverzeichnis XIX

Anhangverzeichnis XXI

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die zehn größten Fusionen und Übernahmen weltweit nach dem Transaktionsvolumen 1
Abb. 2: Anzahl der Fusionen und Übernahmen weltweit von 2005 bis 2009 2
Abb. 3: Arten von Fusionen.... 11
Abb. 4: Motivtheorien nach Trautwein 14
Abb. 5: Die Kulturpyramide 22
Abb. 6: Unternehmenskulturebenen nach Edgar Schein.... 23
Abb. 7: Das Eisberg-Modell 24
Abb. 8: Unternehmenskultur mit Verhalten-Orientierungskontext 29
Abb. 9: Der Akkulturationsprozess.... 44
Abb. 10: Formen der Akkulturation 45
Abb. 11: Die drei Phasen eines Merger-Prozesses 50
Abb. 12: Checkliste Pre-Merger-Phase (Planungsphase) 56
Abb. 13: Checkliste Geheimhaltungsvereinbarun.... 57
Abb. 14: Checkliste Letter of Intent 58
Abb. 15: Ziel-Checkliste Due Diligence.... 60
Abb. 16: Checkliste Legal Due Diligence 61
Abb. 17: Checkliste Financial Due Diligence 62
Abb. 18: Checkliste Marketing Due Diligence 63
Abb. 19: Checkliste Tax Due Diligence Quelle 64
Abb. 20: Checkliste Strategic and Market Due Diligence 65
Abb. 21: SWOT – Analyse 65
Abb. 22: Checkliste Environmental Due Diligence 67
Abb. 23: Checkliste Human Resource Due Diligence 68
Abb. 24: Checkliste Cultural Due Diligence Quelle.... 69
Abb. 25: Checkliste Organizational und IT Due Diligence 70
Abb. 26: Neuausrichtung und Stellenbesetzung eines Unternehmens 75
Abb. 27: Die Integrationspyramide.... 90
Abb. 28: Die sieben Phasen der Veränderung 99
Abb. 29: SWOT-Analyse der Integration.... 100
Abb. 30: Der Szenariotrichter.... 101
Abb. 31: Beispielhafter Umsetzungsplan 104
Abb. 32: Strukturerhaltung 114
Abb. 33: Einwicklung einer neuen, gemeinsamen Struktur 115
Abb. 34: Von der Vision zur Integration 121

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Evaluierung der Instrumente zur Bestimmung der Unternehmenskultur……34

Tab. 2: Evaluierung der Kommunikationsmethoden……..…… 109

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
Art.	Artikel
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
f	folgend
ff	fort folgende
FKVO	Fusionskontrollenverordnung
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
Hrsg.	Herausgeber
inkl.	Inklusive
IT	information technology
Kap.	Kapitel
lat.	lateinisch
LoI	Letter of Intent
M&A	Mergers and Acquisitions
MoU	Memorandum of Understanding
NDA	Non Disclosure Agreement
o.a.	oben angeführt(e)
S.	Seite
s.o.	siehe oben
sog.	sogenannt(e)
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderen/m

u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
www	world wide web
z.B.	zum Beispiel

1 Einführung

„Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ein Fortschritt, Zusammenarbeiten ein Erfolg."

(*Henry Ford*, amerikanischer Industrieller, 1863 – 1947)

1.1 Problemstellung

Mit diesem Zitat von Henry Ford möchte ich die vorliegende Arbeit eröffnen. Es ist sinnbildlich für die Abschnitte einer Fusion und verkörpert die wichtigen Meilensteine, die bis zum erfolgreichen Abschluss eines solchen Vorhabens erreicht werden müssen.

Die Liste gescheiterter Fusionen ist lang. Beispielhaft sind hier Daimler und Chrysler, Time Warner und AOL, oder nicht zuletzt BMW und Rover zu nennen. Es ist die Wichtigkeit dieser Meilensteine „zusammenkommen", „zusammenbleiben" und „zusammenarbeiten", die oftmals unterschätzt wird und aufgrund deren eine Fusion scheitern kann und somit unter Umständen nicht nur existenzielle Probleme hervorrufen kann.

Abb. 1: Die zehn größten Fusionen und Übernahmen weltweit nach dem Transaktionsvolumen
Quelle:[1] Institute of Mergers, Acqusitions and Alliances (IMAA); Thomson Reuters

1 Vgl. Internet: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/217473/umfrage/groesste-fusionen-und-uebernahmen-weltweit-nach-transaktionsvolumen/

In der global vernetzten Wirtschaftswelt von heute stehen Fusionen an der Tagesordnung. Zwar stagniert die Anzahl der Fusionen in den vergangenen Jahren.[2] Bei der immens hohen Anzahl an Wettbewerbern erscheint der Gedanke jedoch häufig als strategisch sinnvoll, einen direkten oder indirekten Wettbewerber zu übernehmen. Die Ziele einer Fusion reichen hierbei von der sinnvollen Nutzung von Synergieeffekten bis zu persönlichen Machtmotiven.

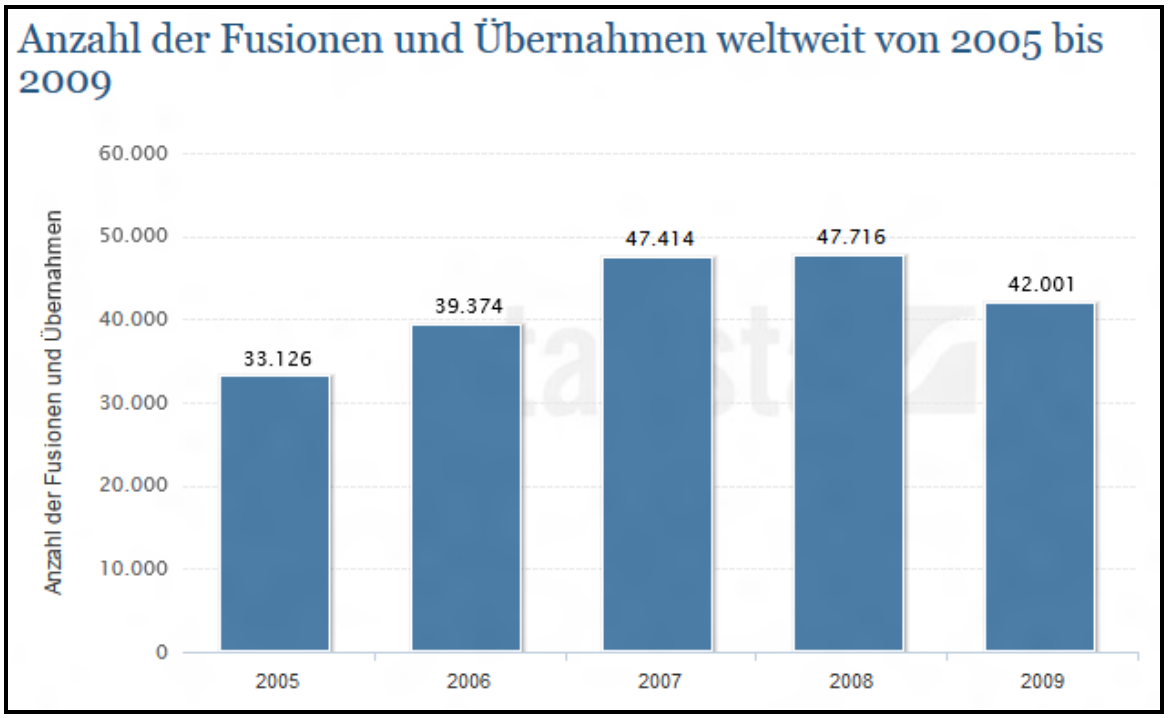

Abb. 2: Anzahl der Fusionen und Übernahmen weltweit von 2005 bis 2009
Quelle:[3] SCM Capital Management

Die Problematik einer Fusion besteht darin, dass der Prozess nicht einfach unternommen werden kann und sich der Erfolg bei weitem nicht von selbst einstellt. Es werden verschiedene Phasen durchlaufen, in denen jedem einzelnen Kriterium ein hohes Maß an Wichtigkeit zugemessen werden muss. In der Praxis scheitern Fusionen oft bereits vor Beginn oder während des eigentlichen Merger-Prozesses an vermeintlichen soft skill Faktoren, wie zum Beispiel an unterschiedlichen, vorherrschenden Unternehmenskulturen, die als Erfolgsfak-

[2] Vgl. Abb. 2: Anzahl der Fusionen und Übernahmen weltweit von 2005 bis 2009

[3] Vgl. Internet: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/153732/umfrage/anzahl-der-fusionen-und-uebernahmen-weltweit-seit-2005/

tor von nicht zu unterschätzender Bedeutung sein können. Diese entwickeln sich individuell durch das Kollektiv der Mitarbeiter. Fusionierende Unternehmen unterschätzen die Kulturproblematik und gehen nur in ungenügendem Umfang auf diese ein. Unterschiedlichen Wertesystemen und Unternehmenskulturen wird also zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Beispielhaft hierfür ist die Tatsache, dass im Rahmen einer Fusion zwei verschiedene Belegschaften aufeinander treffen. Aus einem Unternehmen A und einem Unternehmen B soll nun das Unternehmen C gebildet werden. Beide sind jedoch in ihrer eigenen, individuellen Unternehmenskultur verankert. Das Ziel des Top-Managements jedoch ist, dass die beiden fusionierenden Unternehmen auch gemeinsam harmonieren und gemeinschaftlich miteinander arbeiten. Allerdings treffen nun zum ersten Mal im Rahmen der Integration zwei unterschiedliche Kulturauffassungen aufeinander und man stellt oftmals fest, dass sich eine grundsätzlich vorherrschende Abneigung gegenüber steht. Für ein Unternehmen können hieraus Konflikte entstehen. Beim Zusammenbringen zweier Unternehmenskulturen geschieht dies aus verschiedensten Gründen: zum einen beispielsweise aufgrund von Verteilungskämpfen. Hierbei geht es um die persönlichen Ressourcen, also um die Anzahl der Mitarbeiter, die Zuteilung von Arbeitsgütern und Betriebsstoffen. Weiterer Auslöser für einen Konflikt im Rahmen der Zusammenführung zweier Unternehmenskulturen stellt die neue Machtverteilung dar. Man stelle sich vor, das eine Unternehmen besitzt eine 6-Ebenen-Hierarchie, das andere zu fusionierende Unternehmen eine 9-Ebenen-Hierarchie und daraus soll nun eine neue Hierarchiestruktur mit lediglich noch vier Ebenen entstehen. Hierbei wird jedes Individuum, also jedes Mitglied der Organisation, versuchen seine persönlichen Ziele und den jeweiligen Status im Unternehmen zu behaupten und zu unterstreichen. Da jeder sein persönliches Ziel verfolgt, liegt es auf der Hand, dass es zwangsläufig zu Konflikten kommen wird. Für fusionierende Unternehmen stellt diese persönliche Komponente eine äußerst ungünstige Konstellation dar, da Konflikte für ein Unternehmen der Verlust von barem Geld darstellt. Anstatt sich auf die Kernkompetenzen und –aufgaben des Unternehmens zu konzentrieren, beschäftigen sich die Mitarbeiter eher mit der Sicherung ihrer persönlichen Egoismen. Diese Egoismen sind auch der Grund für die Tatsache, dass sich die Mitarbeiter der fusionierenden Unternehmen