



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Integrationsprobleme bei internationalen
Unternehmenszusammenschlüssen“

Verfasserin

Doris Rührig

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag.rer.soc.oec)

Wien, im Juni 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung:
Betreuer:

A 157
Internationale Betriebswirtschaft
a.o. Univ.-Prof. Dr. Franz Silbermayr

Eidesstaatliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, 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 habe ich bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde, weder im In- oder im Ausland vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Wien, im Juni 2009

Inhaltsverzeichnis

Eidesstaatliche Erklärung.....	I
Inhaltsverzeichnis.....	2
1. Einleitung.....	4
2. Unternehmenszusammenschlüsse auf internationaler Basis	11
2.1. Beweggründe und Motive	11
2.1.1. Synergie-Theorie	11
2.1.2. Transaktionskosten- und Internalisierungstheorie	16
2.1.3. Principal-Agent-Theorie	18
2.2. Entwicklung von Unternehmenszusammenschlüssen	18
2.2.1. Historische Entwicklung.....	19
2.2.2. Der amerikanische und europäische M&A-Markt	21
2.2.3. Der asiatische M&A-Markt.....	23
2.3. Die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise	23
3. Unternehmensintegration	27
3.1. Integrationsphase	27
3.2. Integrationsgrad und -geschwindigkeit.....	29
4. Integrationsprobleme	31
4.1. Unterschiedliche Organisationsstrukturen.....	31
4.2. Miss-Fit der Unternehmenskulturen	34
4.3. Fehlende Führungskompetenz des Managements	40
4.4. Personelle Widerstände	44
4.5. Inkompatibilität der IT-Systeme.....	48
4.6. Unterschiedliche Vertriebsstrukturen	49
4.7. Finanzwirtschaftliche und bilanzielle Probleme	51
4.8. Rechtliche Probleme	54
5. Konzepte zur Vermeidung von Integrationsproblemen	57
5.1. Das 7 K-Modell nach Jansen	57

5.2. Integrationscontrolling	60
5.3. Change Management-Ansatz	63
5.4. Kulturelle Due Diligence	65
6. Fallbeispiele.....	68
6.1. Hewlett-Packard (HP) und Compaq.....	68
6.2. Daimler und Chrysler	70
7. Fazit.....	72
Zusammenfassung.....	74
Abstract.....	76
Abkürzungsverzeichnis	78
Abbildungsverzeichnis	79
Literaturverzeichnis	80
Lebenslauf.....	90

1. Einleitung

Der Trend zur weltweiten Globalisierung, starker internationaler Wettbewerbsdruck sowie die Entstehung neuer großer Wirtschaftsräume wie die Europäische Union, die Öffnung Osteuropas, das Nordamerikanische Freihandelsabkommen und die zunehmende Bedeutung der Länder Ostasiens führte zu neuen wirtschaftlichen Gegebenheiten. Viele Unternehmen müssen einsehen, dass die eigenen betrieblichen Ressourcen nicht mehr ausreichen um diesem Druck standzuhalten. Dies drückt sich vor allem in der Tendenz der Unternehmen aus, sich durch eine Internationalisierungsstrategie wie auch durch eine gesteigerte Unternehmensgröße, an diese neuen Bedingungen anzupassen. Unternehmen entschließen sich schon seit Jahrzehnten immer wieder zu grenzüberschreitenden Unternehmenszusammenschlüssen, wie Fusionen und Akquisitionen (Mergers & Acquisitions). Jedoch stehen den angestrebten Vorteilen, die sich aus dem Zusammenschluss erhofft werden oft unüberwindbare Probleme und Risiken gegenüber. Viele Studien belegen, dass die Misserfolgsquote von Unternehmenszusammenschlüssen weit über 50% liegt und über die Hälfte der Akquisitionen innerhalb von fünf bis zehn Jahren wieder veräußert werden. Eines der bekanntesten Beispiele ist der gescheiterte Zusammenschluss der Daimler-Benz AG und der Chrysler Corporation.

Die wichtigste Ursache für das Scheitern von Fusionen oder Akquisitionen ist meines Erachtens, dass das Hauptaugenmerk den Verhandlungen und dem Vertragsabschluss gilt, die Post-Merger-Integration der verschiedenen Unternehmensbereiche jedoch weitgehend vernachlässigt wird. Jedoch sollte die Planung des Integrationsprozesses schon bereits bei der Partnerprofilbildung ein essentieller Aspekt sein. Integrationsprobleme entstehen nicht erst nach dem erfolgten Vertragsabschluss, sondern schon im Vorfeld, das heißt vor der ersten

Kontaktaufnahme. Es müssen verschiedene Unterschiede näher betrachtet werden, um die beteiligten Unternehmen organisatorisch und auch kulturell zusammenzuführen. Von einer erfolgreichen Integration kann erst gesprochen werden, wenn in beiden Unternehmen Arbeitsabläufe ungestört von dem vorangegangenen Zusammenschluss durchgeführt werden können und keine Distanz mehr spürbar ist.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, welche Integrationsprobleme bei internationalen Unternehmenszusammenschlüssen auftreten können und stellt einige Konzepte zur Vermeidung dieser Probleme vor.

Im ersten Teil der Arbeit werden die Begriffe Unternehmenszusammenschluss, Fusion und Akquisition näher erläutert und abgegrenzt. Das zweite Kapitel setzt sich mit Beweggründen und Motiven für Zusammenschlüsse auf internationaler Basis auseinander und untersucht ebenfalls die Entwicklung des M&A-Marktes. Außerdem wird analysiert welche Auswirkungen die Finanz- und Wirtschaftskrise auf Fusionen und Akquisitionen hat. Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit dem Begriff Unternehmensintegration und den verschiedenen Formen. Danach werden Integrationsprobleme in verschiedenen Bereichen der Unternehmen untersucht und Kapitel fünf beschäftigt sich mit Integrationskonzepten zur Vermeidung von Problemen bei der Unternehmensintegration. Der vorletzte Teil der Arbeit zeigt anhand von zwei Fallbeispielen welchen Einfluss Integrationsprobleme auf den Erfolg eines Unternehmenszusammenschlusses haben und wie eine erfolgreiche Integration realisiert werden kann. Der abschließende Teil besteht aus einem Fazit und einer kurzen Zusammenfassung in deutscher und englischer Sprache.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur herrscht bezüglich des Begriffes Unternehmenszusammenschluss keine einheitliche Meinung. So werden Unternehmenszusammenschlüsse oft als Überbegriff von

Unternehmenskooperationen (strategische und operative Allianzen) und Unternehmensverknüpfungen (Fusionen und Akquisitionen), wie in der Abbildung dargestellt, gesehen.

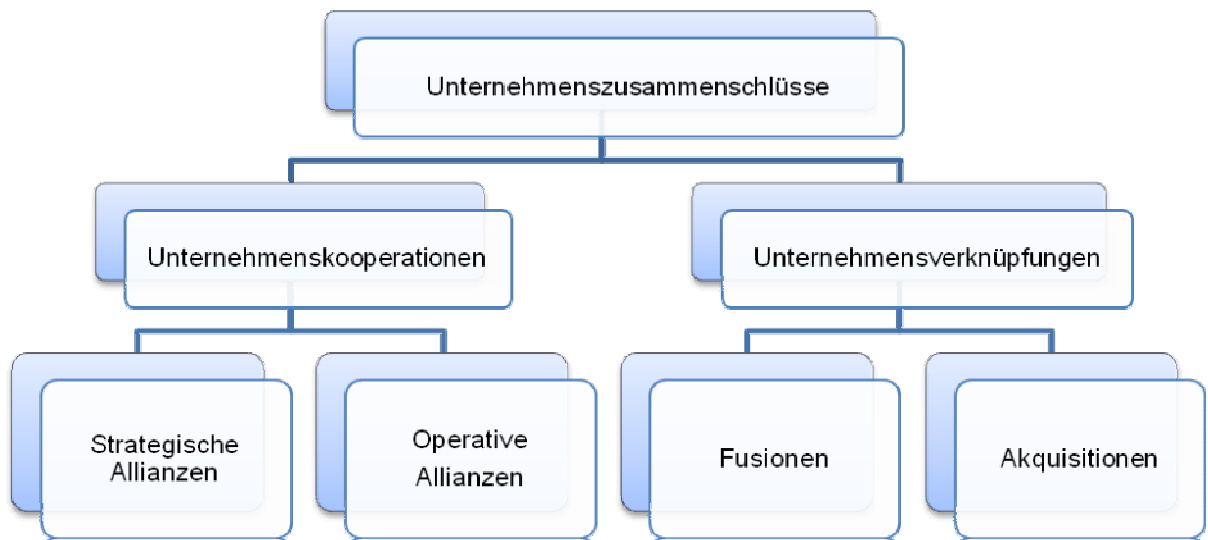


Abbildung 1: Unternehmenszusammenschlüsse (Eigene Darstellung in Anlehnung an Meckl/Weusthoff, 2008)

Nach Picot und Vogel wird zwischen Unternehmenszusammenschlüssen im weiteren und im engeren Sinne unterschieden und stehen somit in Abhängigkeit von der Bindungsintensität. Der Unternehmenszusammenschluss im weiteren Sinn umfasst Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures), Interessengemeinschaften, Gelegenheitsgesellschaften (Konsortien), Strategische Allianzen, aber auch Franchising-Verbindungen und virtuelle Unternehmen. Vogel spricht hier von einer Vereinigung von bestehenden Unternehmen mit dem Zweck gemeinschaftlicher Aufgabenerfüllung. Fusion und Akquisition fallen somit, nach Vogel und Picot, unter den Begriff des Unternehmenszusammenschlusses im engeren Sinn.

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Definition des IFRS (International Reporting Standard) 3 herangezogen.

Ein Unternehmenszusammenschluss ist somit

„... die Zusammenführung von separaten Unternehmen oder Geschäftsbetrieben zu einem berichtenden Unternehmen. Das Ergebnis fast aller Unternehmenszusammenschlüsse ist, dass ein Unternehmen, der Erwerber, die Beherrschung über ein oder mehrere andere Unternehmen, das erworbene Unternehmen, übernimmt. Übernimmt ein Unternehmen die Beherrschung über ein oder mehrere Unternehmen, die keine Geschäftsbetriebe darstellen, handelt es sich bei der Zusammenführung dieser Art von Unternehmen nicht um einen Unternehmenszusammenschluss ...“ (Verordnung (EG) Nr. 1126/2008, IFRS 3, Absatz 4, zit.: <http://www.ifrs-portal.com/Dokumente/IFRS%20IAS%20EU%20Deutsch.pdf>, Abrufdatum: 10.02.2009

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht lassen sich mit einem Unternehmenszusammenschluss verschiedene Ziele verfolgen, grundsätzlich unterscheidet man horizontale, vertikale und konglomerate Unternehmenszusammenschlüsse.

- I. **Horizontale Unternehmenszusammenschlüsse** sind eine Vereinigung von Unternehmen der gleichen Produktions- und Handelsstufe. Ziele des Zusammenschlusses können sein, sich technologisches Know-how anzueignen, günstigere Konditionen am Beschaffungsmarkt zu erzielen und vor allem Kostenersparnisse durch Economies of Scale (Größenvorteile) zu erreichen. (Eismayr, 2005)
- II. **Vertikale Unternehmenszusammenschlüsse** können in die backward und forward integration eingeteilt werden. Bei Ersterer kommt es zu einer Verbindung mit einem Unternehmen einer vorgelagerten Produktions- oder

Handelsstufe, hingegen bei der forward integration zur Verbindung mit einem Unternehmen einer nachgelagerten. Der vertikale Unternehmenszusammenschluss führt zu Transaktionskostensparnissen, es können sich Kosten-, Zeit- und Lagerhaltungsvorteile ergeben und Ressourcenknappheiten können überbrückt werden. (Eismayr, 2005)

III. **Konglomerate Unternehmenszusammenschlüsse** finden zwischen Unternehmen unterschiedlicher Produktions- oder Handelsstufen beziehungsweise unterschiedlicher Branchen statt. Gründe hierfür liegen in der Risikostreuung und in der Wachstumssicherung. (Eismayr, 2005)

Ein wesentliches Merkmal der Akquisition und der Fusion ist eine Veränderung der Eigentumsverhältnisse an bestehenden Unternehmen. (Meckl; Weusthoff, 2008)

Die **Akquisition** (englisch: Acquisition) stellt den Erwerb einer Beteiligung eines Zielunternehmens dar, dieses behält jedoch seine rechtliche Selbständigkeit. Man unterscheidet zwischen dem Asset Deal und dem Share Deal. Beim Asset Deal werden alle Wirtschaftsgüter, wie etwa gewerbliche Schutzrechte, Anlagevermögen, Roh- und Hilfsstoffe, Betriebsstoffe und Warenvorräte übertragen, somit werden die Aktiva- und Passivpositionen des erworbenen Unternehmens in der Bilanz des Käufers ausgewiesen. (Jansen, 2000) Oft entsteht eine Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem Zeitwert der Aktiva abzüglich stiller Lasten, diese Differenz wird dann als Firmenwert (Goodwill) bezeichnet. Der Firmenwert darf nach IFRS 3 nicht abgeschrieben werden, sondern muss gemäß IAS 36 (Wertminderung von Vermögenswerten) jährlich auf Wertminderung geprüft werden. Beim Share Deal kommt es zu einem Anteils- oder Beteiligungserwerb, der Anteil wird dann unter Beteiligung bilanziert. (Jansen, 2000) Der Share Deal ist

dadurch gekennzeichnet, dass die Gesellschafter, die dann aus der Gesellschaft ausscheiden den Kaufpreis erhalten.

In der folgenden Tabelle sollen kurz Vor- und Nachteile des Asset und des Share Deals dargestellt werden.

	Asset Deal	Share Deal
Abwicklung	Aufwendig, da sämtliche Wirtschaftsgüter übertragen werden	Nur die Anteile müssen übertragen werden
Anpassung des Vertragsgegenstands an Bedürfnisse des Erwerbers	Besser	Schlechter
Bilanzielle Vorteile	Ja, da stille Reserven mit erworben wurden	Nein

Abbildung 2: Vor- und Nachteile des Asset und des Share Deals (eigene Darstellung in Anlehnung an Chalupsky; Schmidberger in Girkinger; Stiegler (Hrsg.), 2001)

Eine weitere wichtige Unterscheidung bei der Akquisition bezieht sich auf die prozentuelle Beteiligung am Kapital, man unterscheidet die volle (100% der Beteiligung), die majoritäre (50% bis 99%) und die minoritäre (10% bis 49%) Akquisition, wie hier ersichtlich.

Akquisitionen
• volle (100%) • majoritäre (> 50%) • minoritäre (>10%)

Abbildung 3: Unterscheidung der Akquisitionen nach prozentueller Beteiligung am Kapital (eigene Darstellung in Anlehnung an Delavenne, 2007)

In der Literatur wird von einem beherrschenden Einfluss bei einer Beteiligung zwischen 50% und 100% gesprochen.

Die **Fusion** oder Verschmelzung (englisch: Merger) ist gekennzeichnet dadurch, dass das Vermögen der beteiligten Unternehmen übertragen wird (Fusion durch Aufnahme), oder eine Neugründung erfolgt (Fusion durch Neugründung). Bei der Fusion durch Aufnahme wird das Vermögen eines oder mehrerer Rechtsträger als Ganzes auf ein bestehendes Unternehmen übertragen, wobei die übertragende Gesellschaft erlischt und das aufnehmende Unternehmen als Rechtsperson bestehen bleibt. Bei der Fusion durch Neugründung hingegen wird das Vermögen auf einen neuen Rechtsträger übertragen und die übertragenden Gesellschaften gehen als Rechtsträger unter. (Eismayr, 2004) Die Fusion stellt den Unternehmenszusammenschluss mit der höchsten Bindungsintensität dar, da mindestens ein Unternehmen neben seiner wirtschaftlichen ebenfalls seine rechtliche Selbstständigkeit aufgeben muss. (Weinmann in Bea; Kötzle; Zahn (Hrsg.), 2004)

Grundsätzlich wird in den letzten Jahren immer häufiger das Begriffspaar Mergers & Acquisitions (M&A) aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum verwendet um Unternehmenszusammenschlüsse (Fusionen und Akquisitionen) zu beschreiben. Ebenso werden diese Begriffe in der vorliegenden Arbeit als Synonyme verwendet. Ein wichtiger Begriff, der im Zusammenhang mit dem M&A-Markt immer wieder verwendet wird ist die sogenannte feindliche Übernahme (Hostile Takeover). Bei der feindlichen Übernahme handelt es sich um eine Übernahme, die vom bestehenden Management des Zielunternehmens nicht gebilligt wird, es besteht somit ein Übernahmeangebot, das ohne Zustimmung des Zielunternehmens erfolgt. (Jansen, 2000) Kennt man dieses Phänomen schon seit den 70er Jahren in den Vereinigten Staaten, schwappt die Welle der feindlichen Übernahmen nun auch nach Europa. Mittlerweile belegen Studien, dass rund 14% aller Übernahmen zunächst feindlich sind, wie beispielsweise 1999 die Übernahme der Telecom Italia durch Olivetti. (Jansen, 2000)

2. Unternehmenszusammenschlüsse auf internationaler Basis

Trotz einer hohen Misserfolgsquote bei Fusionen und Akquisitionen entschließen sich Unternehmen immer wieder zu Unternehmenszusammenschlüssen. Der Transaktionswert mit Teilnahme von EU-Ländern zwischen 1990 und 2000 ist von 52% auf 82% der gesamten M&A-Flüsse gestiegen. (Delavenne, 2007) Durch die Ausweitung unternehmerischer Aktivitäten auf internationale Märkte stoßen viele Unternehmen immer wieder an ihre Grenzen, seien es Kapazitätsgrenzen oder das Unverständnis für den ausländischen Markt. Um Eintrittsbarrieren zu überwinden, internationale Präsenz zu erreichen oder von Synergieeffekten zu profitieren entscheiden sich viele Unternehmen ausländische Partner aufzukaufen. Die Beweggründe und Motive für Unternehmenszusammenschlüsse sind sehr vielfältig und nicht nur wertorientiert, sondern auch oft persönlichen Ursprungs.

2.1. Beweggründe und Motive

2.1.1. Synergie-Theorie

Die Synergie-Theorie oder auch Effizienztheorie ist sicher eine der am häufigsten gebrauchten Theorien um das Bestehen von Unternehmenszusammenschlüssen zu erklären, dahinter steht die Idee, dass zwei oder mehrere Unternehmen ihre Ressourcen und Fähigkeiten in wertsteigernder Weise verbinden. Der Begriff Synergie entstammt dem Griechischen und heißt wörtlich übersetzt Zusammenarbeit im Sinn von Zusammenwirken. (Weinmann in Bea; Kötze; Zahn (Hrsg.), 2004) In der Ökonomie wird Synergie oft als Zusammenlegung von Unternehmenseinheiten gesehen, wobei der Totaleffekt positiv ausfällt, das heißt, dass das Unternehmen nach dem Zusammenschluss profitabler ist als die zuvor unabhängigen Unternehmen. Dieser Effekt wird, mathematisch veranschaulicht,

auch als $2 + 2 = 5$ -Effekt bezeichnet, womit gezeigt werden soll, dass das Ganze mehr als die Summe der Teile darstellt. (Weinmann in Bea; Kötze; Zahn (Hrsg.), 2004)

Ansoff verwendet erstmals 1963 den Begriff Synergie im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang. Nach seiner Ansicht ist Synergie eine der wichtigsten Komponenten in der Produkt-Markt-Strategie eines Unternehmens, er beschreibt die vier strategischen Optionen mithilfe einer Matrix, die hier dargestellt ist.

Produkt Markt	Gegenwärtig	Zukünftig
Gegenwärtig	Marktdurchdringung ▪ Relaunch ▪ Imitation ▪ Unbundling	Produktentwicklung ▪ Neuprodukte ▪ Neue Produktlinien
Zukünftig	Marktentwicklung ▪ Marktausweitung ▪ Neue Abnehmer ▪ Neue Verwendungszwecke	Diversifikation ▪ Neue Produkte für neue Märkte

Abbildung 4: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (Quelle: Ansoff, 1988, S. 83)

Die Gegenüberstellung von gegenwärtigen und möglichen neuen Produkten und heutigen und zukünftigen Märkten macht es möglich Ansatzpunkte für die Suche nach neuen Operationsfeldern zu erhalten. Durch die Marktdurchdringung soll ein höherer Marktanteil erreicht werden und spiegelt sich somit in einem horizontalen

Zusammenschluss wider. Die Marktentwicklungsstrategie hat zum Ziel bestehende Produkte in neuen Märkten einzuführen und deutet ebenfalls auf eine horizontale Bindung hin. Bei der Produktentwicklung sollen neue Produkte auf bestehenden Märkten etabliert werden, hier ist eine vertikale und auch eine konglomerate Form eines Unternehmenszusammenschlusses möglich. Die logische Folge einer Diversifikationsstrategie ist eine konglomerate Bindung, wobei neue Produkte für neue Märkte entwickelt werden.

Formen von Synergien

Ansoff unterscheidet vier Arten von Synergien:

- **Verkaufssynergien:** entstehen, wenn gemeinsame Distributionskanäle in Anspruch genommen werden, gemeinsames Marketing oder eine gemeinsame Lagerhaltung betrieben wird, es entstehen somit Erlössteigerungen oder Kostensenkungen im Absatzbereich
- **Produktionssynergien:** werden erreicht durch eine höhere Auslastung von Einrichtungen, Personal und Kapazitäten, dies lässt sich vor allem durch das Konzept der Erfahrungskurve und dem Gesetz der Massenproduktion erklären
- **Investitionssynergien:** entstehen durch eine Zusammenlegung oder Bündelung der Ausgaben für Werkzeuge, Maschinen, Lizenzen und Forschung und Entwicklung, außerdem kann vom Know-how-Transfer profitiert werden
- **Management-Synergien:** Fähigkeiten des Top-Managements in strategischen, organisatorischen und operativen Angelegenheiten können übertragen werden (Ansoff, 1988)

Ebenso hat sich Porter (1985) mit dem Konzept der Synergien auseinandergesetzt. Er betrachtet Synergien wertkettenorientiert und bezeichnet sie als Verflechtungen zwischen verschiedenen Geschäftsbereichen. Porter identifiziert drei Formen der Verflechtung, die zwar verschieden sind, aber trotzdem gleichzeitig auftreten. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die drei Formen der Verflechtung.

Materielle Verflechtungen	Immaterielle Verflechtungen	Konkurrentenverflechtungen
• Marktverflechtung • Produktionsverflechtung • Beschaffungsverflechtung • Technologische Verflechtung • Infrastrukturverflechtung	• Übertragung von Know-how	• Gesamtposition in einer Gruppe

Abbildung 5: Formen der Verflechtung (Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter, 1998)

Erklärungen für die Entstehung von Synergien

Das Konzept der ***Economies of Scale*** befasst sich mit dem Zusammenhang zwischen zunehmender Betriebsgröße (Kapazität) und den zu erwarteten Stückkosten. Das Fallen der Kosten pro Stück ist dadurch erklärt, dass die Fixkosten bei konstanter Kapazität und zunehmender Ausbringungsmenge auf eine immer größere Anzahl von Erzeugnissen verteilt werden können und somit trotz konstanter variabler Kosten der Fixkostenanteil immer kleiner wird (Fixkostendegressionseffekt). (Weinmann in Bea; Kötzle; Zahn (Hrsg.), 2004) Im Hinblick auf Unternehmenszusammenschlüsse kann geschlussfolgert werden, dass durch eine Zunahme der Betriebsgröße Economies of Scale erzielt werden und somit auch Synergieeffekte realisiert werden können.

Bei der Produktion von mehr als einem Produkt kommt das Konzept der **Economies of Scope** (*Verbundvorteile*) zur Anwendung. Economies of Scope sind immer dann gegeben, wenn die Herstellung von zwei oder mehreren Produkten in einem Unternehmen kostengünstiger ist als die Produktionen in mehreren Einproduktunternehmen. Für den Zwei-Produkt-Fall mit den Produkten x_1 und x_2 liegt der Fall dann vor, wenn gilt:

$$K(x_1, x_2) < K(x_1) + K(x_2)$$

Für diesen Effekt gibt es zwei Ursachen:

- I. Die Produktionsfaktoren stehen als öffentliche Güter, wie zum Beispiel technologisches Know-how, innerhalb des Unternehmens zur Verfügung und sind dadurch charakterisiert, dass diese uneingeschränkt und ohne Kapazitätsobergrenze genutzt werden können.
- II. Die Produktionsfaktoren haben lediglich einen quasi-öffentlichen Charakter, sie können beispielsweise aufgrund ihrer Unteilbarkeit nicht optimal genutzt werden und sind in zu großer Menge verfügbar, durch die Vergrößerung des Produktionsprogrammes können sie nun in besserem Umfang eingesetzt werden.

Synergien durch Economies of Scope können nur durch die Existenz von Überkapazitäten und durch die gemeinsame Nutzung von Produktionsfaktoren realisiert werden.

Das Konzept der **Experience Curve** (*Erfahrungskurve*) oder auch als Lernkurve bezeichnet stellt eine weitere Erklärung für die Erzielung von Synergieeffekten dar. Im Wesentlichen werden vier Ursachen, die zur Entstehung der Erfahrungskurve beitragen, unterschieden:

- I. **Lernkurveneffekte:** geringere Lohnstückkosten entstehen durch den Lernprozess bei steigender kumulierter Fertigung.
- II. **Technischer Fortschritt:** durch technischen Fortschritt bei Fertigungsverfahren fallen die variablen Kosten pro Stück.
- III. **Rationalisierung:** durch Produkt- und Prozessinnovationen können ebenfalls Stückkosten verringert werden.
- IV. **Größeneffekte:** hier setzt der Fixkostendegressionseffekt laut Economies of Scale ein. (Weinmann in Bea; Kötzle; Zahn (Hrsg.), 2004)

Um Synergieeffekte durch das Konzept der Erfahrungskurve zu realisieren, müssen die genannten Aspekte jedenfalls vorliegen.

2.1.2. Transaktionskosten- und Internalisierungstheorie

Die Entstehung von multinationalen Unternehmen wurde schon 1937 von Coase in seinem Werk „The Nature of the Firm“ erklärt. Nach Coase dient ein Unternehmen dazu, Marktmechanismen durch Hierarchien zu ersetzen. Durch die Unvollkommenheit des Marktes entstehen Transaktionskosten, wie Suchkosten, Informationskosten, Anbahnungskosten, und Kosten für Vereinbarung, Abwicklung und Kontrolle. Nun wurde versucht eine kostengünstigere Koordinationsform zu finden. Williamson (1983) griff das Konzept der Transaktionskostentheorie auf und entwickelte dieses weiter, er unterschied drei grundlegende Koordinationsformen: marktliche, hybride und hierarchische Koordinationsformen. (Jansen, 2000) Abhängig von der Art der Transaktion ist die effizientere Koordinationsform zu wählen, wobei zu beachten ist, dass die Höhe der Transaktionskosten von den Eigenschaften der Vertragspartner, wie beschränkte Rationalität, Opportunismus und Unsicherheit abhängig ist. Der Vorteil einer Integration hängt nach Williamson von der Faktorspezifität ab, das heißt ein Unternehmen verfügt über Ressourcen, die kaum oder gar nicht für andere Verwendungszwecke als zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe dienen (dies setzt ein Fehlen eines externen Marktes voraus).

Durch den Unternehmenszusammenschluss können die Ressourcen verlagert und effizienter genutzt werden, was sich in der Möglichkeit zur Schaffung und Erhaltung von Kernkompetenzen ausdrückt. (Weinmann in Bea; Kötzle; Zahn (Hrsg.), 2004)

Die Überlegungen der Transaktionskostentheorie übernimmt auch Teece (1986) und beschreibt die Entwicklung der multinationalen Unternehmen mit ihrer Hilfe, er leitet aus diesen Gedanken die Theorie der Internalisierung ab. Somit ist ein Unternehmen eher bereit durch einen grenzüberschreitenden Zusammenschluss in einen neuen Markt einzutreten um hohe Transaktionskosten zu vermeiden. Meines Erachtens ist dies eine wichtige Erklärung, vor allem für grenzüberschreitende vertikale Unternehmenszusammenschlüsse, da durch die Integration, beispielsweise eines Zulieferers Transportkosten, Kosten der Informationssuche, Verhandlungskosten und Steuern internalisiert werden können.

Allerdings gibt es ebenso kritische Meinungen betreffend die Internalisierungstheorie. Dunning (1993) behauptet, dass für die Entstehung multinationaler Unternehmen die Internalisierung isoliert betrachtet keine Erklärung bietet. Nach Dunning (1993) ist eine Kombination von drei Vorteilen notwendig:

- **Firmenspezifische Vorteile** (Ownership Advantages): Markstruktur, firmenspezifische Technologie, Markennamen
- **Standortvorteile** (Location Advantages): die Größe des ausländischen Marktes, niedrige Transport- und Kommunikationskosten
- **Internalisierungsvorteile** (Internalization Advantages): Einsparung von Transaktionskosten (Delavenne, 2007)

Nur wenn alle drei Vorteile gegeben sind lohnt es sich für ein Unternehmen eine Produktionsstätte im Ausland aufzubauen um Vorteile gegenüber den Mitbewerbern zu erreichen.

2.1.3. Principal-Agent-Theorie

Der Ansatz der Principal-Agent-Theorie ist die Beauftragung eines Agenten durch den Prinzipal zur Ausführung einer Aufgabe in seinem Namen, allerdings kann das Handeln des Agenten die Wohlfahrt des Prinzipals direkt beeinflussen. Durch das Bestehen von asymmetrischer Information, das heißt eine Partei, in diesem Fall der Agent, hat einen Informationsvorsprung kann es zu opportunistischem Verhalten kommen. Eine ständige Überwachung des Agenten kann für den Prinzipal zu hohen Kosten führen, die er natürlich vermeiden möchte. Durch einen Unternehmenszusammenschluss können sich Kontrollkosten durch die Integration reduzieren lassen, da das erwerbende Unternehmen überlegene Kontrolle über das übernommene Unternehmen besitzt. (Mittendorf; Plöger, 2003)

Grundsätzlich existieren in der Literatur unzählige Erklärungsversuche für das Zustandekommen von Unternehmenszusammenschlüssen. In der vorliegenden Arbeit wurden die wichtigsten Theorien vorgestellt und näher erläutert. Meines Erachtens ist es jedoch bedeutend, keine dieser Theorien isoliert zu betrachten, da Unternehmenszusammenschlüsse komplexe Transaktionen und von vielen verschiedenen Faktoren abhängig sind.

2.2. Entwicklung von Unternehmenszusammenschlüssen

Unternehmenszusammenschlüsse schaffen die Möglichkeit die Grenzen eines Unternehmens grundlegend neu zu gestalten, womit sich das Unternehmen an sich ändernde Anforderungen, wie technologischen Fortschritt oder Nachfrageänderungen, anpassen kann. Fusionen und Akquisitionen sind keine neue Erscheinung, betrachtet man ihre Entwicklung über die letzten 100 Jahre so lässt sich diese in Phasen beziehungsweise Wellen einteilen.

2.2.1. Historische Entwicklung

Erste Welle (1897 – 1904)

Es kam verstärkt zu Unternehmenszusammenschlüssen im Zeitalter der industriellen Revolution. Durch die Entwicklung neuer Produktionsverfahren waren Unternehmen in der Lage mehr Erzeugnisse herzustellen als sie verkaufen konnten. Durch die Zusammenschlüsse, die zur Monopolbildung führten, wurde der Wettbewerbsdruck verringert. So entstanden große Unternehmen wie die U.S. Steel Corporation.

Zweite Welle (1916 – 1929)

Vor der Weltwirtschaftskrise ereignete sich die zweite M&A-Welle. Es wurden Verwaltungsbehörden zur Bekämpfung von Monopolbildung ins Leben gerufen und durch neue Antitrustgesetze kam es vermehrt zur Bildung von vertikalen Unternehmenszusammenschlüssen. Ende 1929 brachten der schwarze Freitag und die darauffolgende Wirtschaftskrise eine Wende. Die Börsenkurse fielen und der Finanzcrash führte zur Rezession, was sich ebenfalls in einem Rückgang der Transaktionen widerspiegelte.

Dritte Welle (1965 – 1969)

Die dritte Welle war geprägt durch die Portfoliotheorie von Harry M. Markowitz. Unternehmen sollten über ein weit gefächertes Portfolio verfügen, um Risikostreuung zu erreichen und einen beständigen Cashflow zu realisieren. Viele Unternehmen entschieden sich somit zu konglomeraten Unternehmenszusammenschlüssen, Beispiele für diese konglomeraten Transaktionen sind Unternehmen wie Gulf & Western, ITT oder Teledyne.

(http://www.zeppelin-university.de/deutsch/lehrstuehle/sofi/2003-12-12_EY_M_A-Studie_SAJ.pdf, Abrufdatum: 10.03.2009)

Vierte Welle (1984 – 1989)

Während der vierten M&A-Welle kam es zum Anstieg der Unternehmenszusammenschlüsse durch Deregulierung und Liberalisierung der Märkte. Ein bedeutungsvoller Grund für den M&A-Boom der vierten Welle war mit Sicherheit die Entwicklung der Finanzmärkte, wobei vor allem steuerlichen Vorteile von Fremdkapital eine Rolle spielte.

Fünfte Welle (1993 – 2000)

Der Trend zur Globalisierung, Kostenreduktion und zunehmender Konkurrenzdruck drängte die Unternehmen dazu neue Märkte zu erschließen. (Dröse, 2006) Die fünfte Welle brachte den Trend zu Mega-Deals (Großfusionen) mit sich. Es erhöhte sich einerseits das Gesamtvolumen der Transaktionen, wie auch das Transaktionsvolumen pro Zusammenschluss. Durchschnittlich wurden 1987 etwa 73 Millionen Dollar pro Transaktion umgesetzt, im Vergleich dazu waren es 1997 rund 93 Millionen Dollar.

(http://www.zeppelinuniversity.de/deutsch/lehrstuehle/sofi/2003-12-12_EY_M_A-Studie_SAJ.pdf, Abrufdatum: 10.03.2009)

Einteilungen und Jahreszahlangaben der Wellenbewegungen variieren und sind abhängig vom Autor.

2.2.2. Der amerikanische und europäische M&A-Markt

Die USA, Kanada und die Länder Westeuropas sind jene Regionen, die den Markt der internationalen Unternehmenszusammenschlüsse geprägt haben, wie hier ersichtlich. (Jansen, 2000)

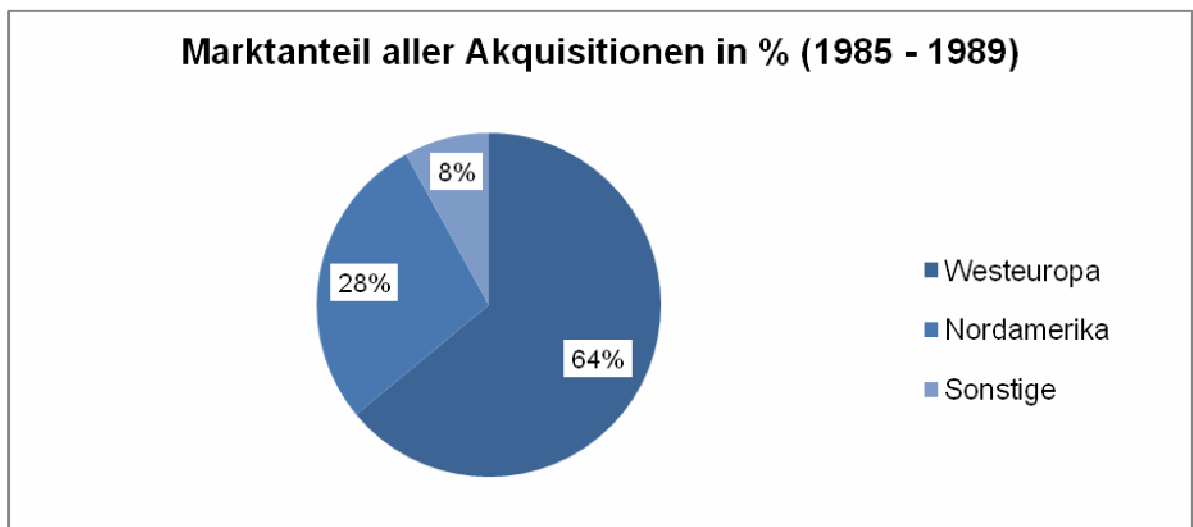


Abbildung 6: Marktanteil aller Akquisitionen in % von 1985 – 1989 (Eigene Darstellung)

Die meisten internationalen Transaktionen wurden 1990 von kleinen und mittelständischen Unternehmen durchgeführt, ihr Anteil lag bei rund 75% aller Transaktionen. In den folgenden Jahren zeigte sich jedoch eine Verlagerung zu den weltgrößten Unternehmen, sie besaßen im Jahr 2004 einen Anteil von rund 50% aller grenzüberschreitenden Transaktionen. Die Jahre 1999 und 2000 lieferten nicht nur Rekordwerte im Transaktionsvolumen der internationalen Unternehmenszusammenschlüsse, es war ebenfalls der Ausgangspunkt für den Trend zu den „Mega Deals“ (Großfusionen).

In der folgenden Abbildung ist die Entwicklung des Transaktionsvolumens in Mrd. US-Dollar von 1995 bis 2000 dargestellt.

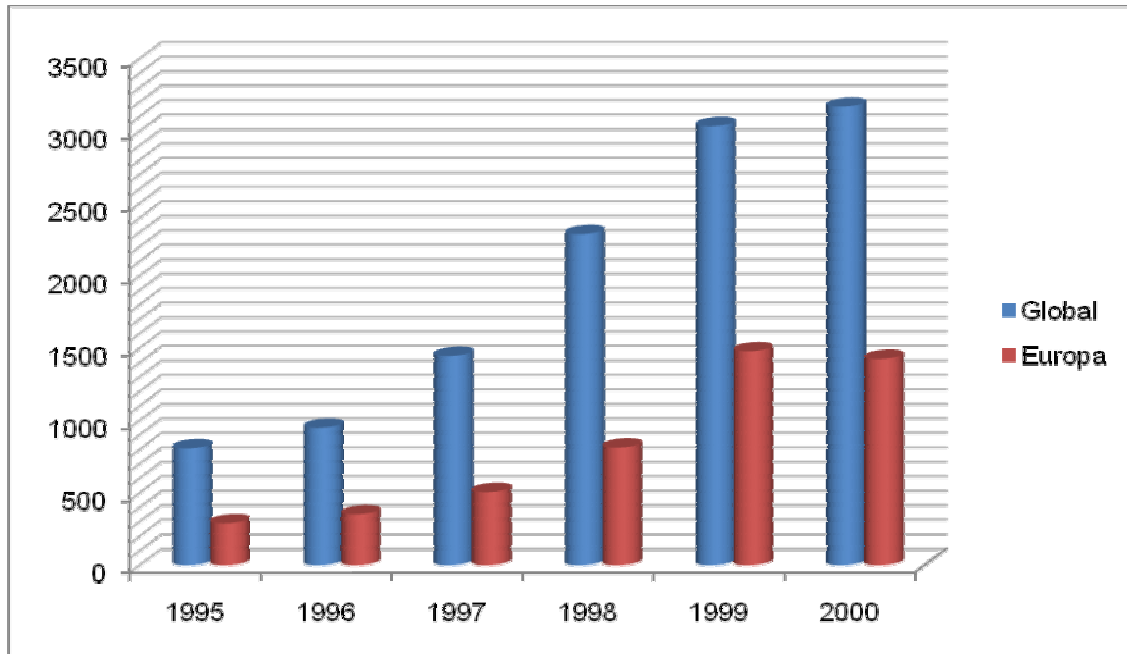


Abbildung 7: Entwicklung des Transaktionsvolumen in Mrd. US-Dollar von 1995 – 2000 (Quelle: Tschöke; Klemen, M&A Review 4/2009, S.178)

Vor allem in der Telekommunikationsbranche kam der Trend der Megadeals zum Tragen, beispielsweise wurde Airtouch von Vodafone und der Mobilfunkanbieter Orange von Mannesmann übernommen. Ebenso kann Transaktionsboom im Bereich der Computer- und Netzwerktechnologien verzeichnet werden, beispielsweise hat Intel mehr als 35 Transaktionen im Wert von 5 Mrd. Dollar durchgeführt. (Jansen, 2000)

Bei einer branchenmäßigen Betrachtung fällt auf, dass grenzüberschreitende Transaktionen vor allem in den Bereichen Automobil-, Papier-, Nahrungsmittel- und Elektroindustrie den M&A-Markt bis 1992 dominierten. Danach ist ein stetiger Wachstumsanstieg in den Branchen Chemie, Metall und Maschinen zu erkennen.

Seit Ende 2000 hat sich die Transaktionsaktivität vor allem im Pharma- und Biotech-Bereich beträchtlich zugenommen. (Heneric, M&A Report, Oktober 2005) Einige der größten Transaktionen sind die Akquisition von Pharmacia durch Pfizer, Aventis durch Sanofi-Synthelabo und die Fusion zwischen Schering und Bayer. (Grimpe, M&A Report, April 2007)

2.2.3. Der asiatische M&A-Markt

Während der Wirtschaftskrise 1997 und 1998 wurden Thailand, Süd-Korea, Indonesien und auch andere Länder von globalen Organisationen wie dem IMF (Internationaler Währungsfond), der Weltbank und der WTO unterstützt. Sie konnten somit ihr Finanzwesen neu organisieren, als Folge begannen Finanzdienstleister vermehrt in diesen Ländern zu investieren. Seit dem Jahr 2000 lässt sich eine Steigerung der Transaktionsaktivität in Asien feststellen. In einem Vergleich mit den USA und Europa, die lediglich ein leichtes Wachstum verzeichnen können, existieren starke Zunahmen am asiatischen M&A-Markt. Vor allem die Beteiligung chinesischer Unternehmen wuchs an und zeigt einerseits einen Anstieg beim Transaktionswert und andererseits bei der Anzahl an Transaktionen. Chinesische Unternehmen operieren insbesondere in der Rohstoffbranche, so wurde 2006 der russische Ölkonzern Udmurtnaft von der chinesischen Petroleum & Chemical Corporation übernommen. (Grimpe, M&A Report, April 2008)

2.3. Die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise

Prognostizierte man im ersten Quartal 2006 noch eine sechste Welle, gab es schon 2007 Transaktionsrückgänge zu verzeichnen. In folgender Illustration wird die Entwicklung des Transaktionsvolumens in Mrd. US-Dollar vom ersten Quartal 2007 bis zum vierten Quartal 2008 abgebildet.

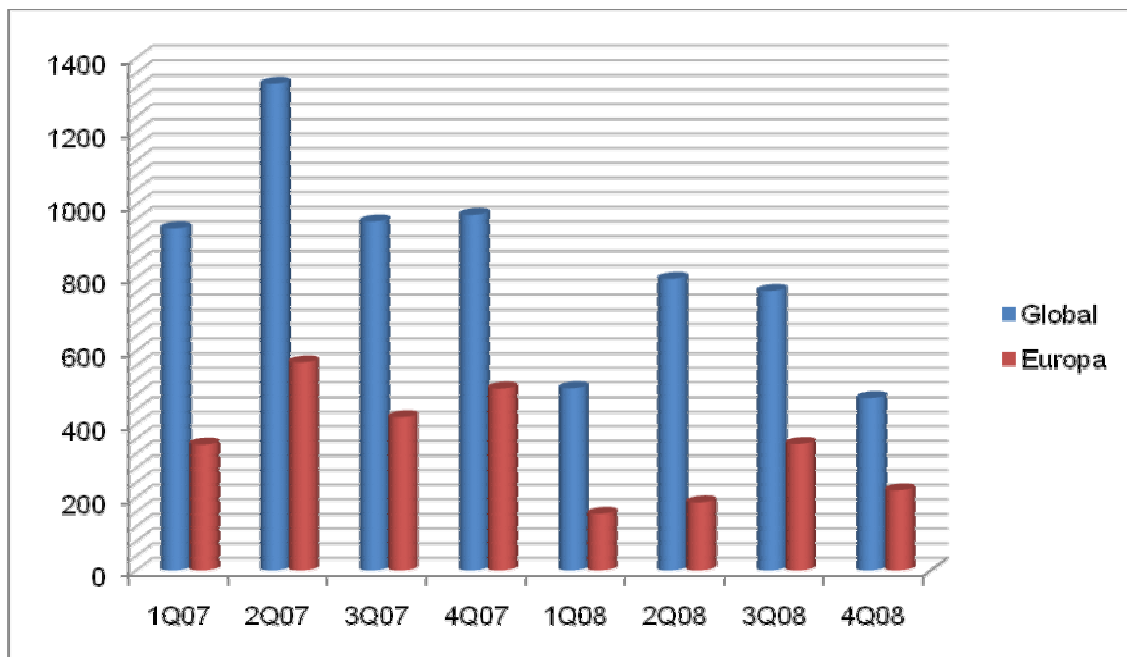


Abbildung 8: Entwicklung des Transaktionsvolumen in Mrd. US-Dollar vom ersten Quartal 2007 bis zum vierten Quartal 2008 (Quelle: Tschöke; Klemen, M&A Review 4/2009, S.178)

Das Gesamtvolumen von 764 Mrd. US-Dollar des dritten Quartals 2008 ist mit einem Minus von 36% auf einen Wert von 471 Mrd. US-Dollar gesunken, am europäischen Markt gab es nur einen leichten Rückgang. Das letzte Quartal des Jahres 2008 ist geprägt von einer sich vertiefenden Rezession, was sich vor allem im Transaktionsvolumen widerspiegelt. Die Liquiditätsprobleme am Banken-Markt und Probleme in Form von Kreditausfällen wirken sich insbesondere auf Branchen, die stark von Fusionen und Akquisitionen geprägt sind aus. So ist die Automobilindustrie besonders stark betroffen. Der Finanzsektor hat am M&A-Markt eine sehr hohe Bedeutung gewonnen, durch den Untergang einiger Investmentbanken und Notverkäufen wurde eine sehr hohe Abhängigkeit vom Finanzsektor aufgebaut. (Tschöke; Klemen, M&A Review 4/2009)

Die hohe Bedeutung des Finanzsektors wird ebenfalls durch die Bekanntgabe, der für 2009 geplanten Unternehmenszusammenschlüsse gestützt. In der folgenden

Abbildung werden die Top Ten der angekündigten M&A-Transaktionen dargestellt, wovon fünf in den Bankenbereich fallen.

Zielunternehmen	Land	Käufer	Land	Wert (Mio. US-\$)
RBS	Großbritannien	HM Treasury	Großbritannien	26.063
Wachovia Corp, Charlotte, NC	USA	Wells Fargo, San Francisco, CA	USA	15.112
HBOS PLC	Großbritannien	HM Treasury	Großbritannien	14.799
NRG Energy Inc.	USA	Exelon Corp.	USA	14.335
ING Groep N.V.	Niederlande	Niederlande	Niederlande	13.410
BayernLB Holding AG	Deutschland	Freistaat Bayern	Deutschland	12.893
Fortis Bank S.A./N.V.	Belgien	BNP Paribas S.A.	Frankreich	12.765
Embarq Corp.	USA	CenturyTel Inc.	USA	11.516
SANYO Electric CO. Ltd.	Japan	Panasonic Corp.	Japan	11.091
Unibanco Holdings S.A.	Brasilien	Banco Itau Holding Financeira	Brasilien	8.465

Abbildung 9: Top Ten angekündigte M&A-Transaktionen (Quelle: Tschöke; Klemen, M&A Review 4/2009)

Die Ergebnisse zeigen eindeutig, dass Charakteristika einer neuerlichen Fusions- und Akquisitions-Welle nicht mehr auftreten. Durch Verunsicherungen und Angst vor großen Verlusten werden viele Transaktionen abgesagt und Neuverhandlungen, bei bereits abgeschlossen geglaubten Transaktionen aufgenommen. Durch den Zusammenbruch vieler Finanzhäuser mussten die Regierungen eingreifen, beispielsweise wurde der britische Staat Mehrheitseigentümer bei The Royal Bank of Scotland, der Schweizer Staat musste die UBS AG massiv stützen und stieg so zum größten Aktionär auf und Island verstaatlichte drei Banken (Landsbanki, Glitnir und Kaupthing). (Kunisch, 2009)

Grundsätzlich kann zusammenfassend festgehalten werden:

- *M&A-Transaktionen:* Es wurde eine große Anzahl von abgesagten Transaktionen und Notverkäufen, vor allem im Finanzsektor verzeichnet.
- *M&A-Akteure:* Strategen, Staatsfonds und auch Regierungen mussten eingreifen und wurden somit zu M&A-Akteuren.
- *M&A-Branchen:* Transaktionen im Finanzsektor steigen stark an. (Kunisch, 2009)

Die Entwicklungen am österreichischen M&A-Markt orientieren sich am globalen Kurs, die Gesamtanzahl der Transaktionen ist 2008 im Vergleich zu 2007 um 25% gesunken. Der Finanzdienstleistungssektor konnte neben den allgemeinen Dienstleistungen etwas aufholen. Der Energiesektor konnte die Anzahl der Transaktionen nahezu duplizieren, der Trend im Energiesektor sieht daher sehr positiv aus, wobei aber erwähnt werden muss, dass die OMV AG ihre Übernahmepläne 2008 nicht realisieren konnte. Ein Rückgang der Transaktionen ist in der Computer- und Telekommunikationsbranche zu verzeichnen (von 39 auf 18 Transaktionen). Bei grenzüberschreitenden Unternehmenszusammenschlüssen mit Zielobjekten im Ausland wird ein Rückgang von 39% auf 35% registriert.

Allerdings sind im Jahr 2009 einige wichtige grenzüberschreitende Transaktionen von österreichischen Unternehmen geplant. Die Telekom Austria besitzt bereits eine Mobilfunklizenz in Mazedonien und zeigt nun Interesse am mazedonischen Mobilfunkbetreiber Cosmofon. Die Erste Group AG erwirbt die Weinviertler Sparkasse und zwei Leasingtöchter in der Tschechischen Republik und der Slowakei. (Lang; Plankensteiner, M&A Review 3/2009)

3. Unternehmensintegration

Der Begriff Integration lässt sich aus dem Lateinischen, vom Wort „integrare“ (vervollständigen) herleiten. Sie wird als Prozess, ausgehend vom erwerbenden Unternehmen angesehen, in dem über Interaktionen zwischen beiden Unternehmen immaterielle Fähigkeiten übertragen und materielle Ressourcen effizienter genutzt werden. (Jansen, 2000)

3.1. Integrationsphase

Viele Studien zeigen, dass der Erfolg oder das Scheitern eines Unternehmenszusammenschluss sehr stark vom Integrationsmanagement abhängt. Grundsätzlich kann der Unternehmenszusammenschluss in drei Phasen unterteilt werden:

- Strategische Analyse- und Konzeptionsphase
- Transaktionsphase
- Integrationsphase (Jansen, 2000)

Die Integrationsphase wird ebenso gegliedert. Die folgende Darstellung zeigt die drei Phasen der Integration.



Abbildung 10: Die Integrationsphasen (Eigene Darstellung in Anlehnung an Jansen, 2000)

Das **Integrationsmanagement** beschäftigt sich mit der Planung des Integrationsprozesses, der Integrationspotentialanalyse und Integrationsverbote und –notwendigkeiten im Hinblick auf die gewählte Strategie. Die **Integrationsmaßnahmen** sollen auf fünf Ebenen (organisatorische, strategische, administrative, operative, kulturelle) erfolgen und die **Erfolgskontrolle** widmet sich Wirtschaftlichkeitsnachrechnungen, Realisierung von Synergien und Ursachenanalyse von Misserfolgsraten. (Jansen, 2000)

In der betriebswirtschaftlichen Literatur findet sich vereinzelt eine Unterscheidung zwischen der Pre-Merger- und Post-Merger-Integration, wobei nicht klar zu verifizieren ist, ob sich die Pre-Merger-Integration schon mit Integrationsproblemen vor dem ersten Kontakt, oder erst in der vorvertraglichen Verhandlungsphase beschäftigt. Die Post-Merger-Integration ist jedenfalls mit der Integrationsphase gleichzusetzen und ist somit die, auf einen Unternehmenszusammenschluss folgende, bewusste Ausgestaltung der künftigen Zusammenarbeit zweier Unternehmen.

Es muss angemerkt werden, dass einige Integrationsmaßnahmen erst nach Vollzug des juristischen Zusammenschlusses umgesetzt werden können und dürfen. Dennoch ist es ratsam mit Vorbereitungen für die Integration schon bei der

Partnerprofilbildung zu beginnen und bei der ersten Kontaktaufnahme muss das Thema mitdiskutiert werden, um Integrationskosten ermitteln zu können. (Jansen, 2000)

3.2. Integrationsgrad und -geschwindigkeit

Der **Integrationsgrad** kann nach dem Bedarf nach Autonomie und nach dem Bedarf nach Interdependenzen, bestimmt werden. Jansen (2000) unterscheidet vier Formen der Integration, wie in folgender Abbildung dargestellt.

		Bedarf nach strategischen Interdependenzen	
		gering	stark
Bedarf nach Autonomie	stark	Stand alone-Position	Symbiose
	gering	Holding	Absorption

Abbildung 11: Integrationsformen (Quelle: Jansen, 2000, S. 218)

Bei der *Stand alone-Position* bleibt die rechtliche Selbständigkeit des erworbenen Unternehmens bestehen, diese Form wird meist bevorzugt wenn Markennamen bestehen bleiben sollen und die Beständigkeit der Management-, Personal- und Organisationspolitik Vorteile bringen. Bei der Stand alone-Position entstehen somit keine komplexen Organisationsänderungen und vor allem kann der sogenannte

Kulturschock beim Zusammentreffen zweier unterschiedlicher Unternehmen weitgehendst vermieden werden. Diese Strategie ist Unternehmen mit wenig Akquisitionserfahrung zu empfehlen. (Jansen, 2000)

Die *Holding* wird zur Optimierung der Finanzierung, Ressourcen-, Personal- und Managementqualität gewählt. Trotz der rechtlichen Selbstständigkeit sind Synergieerschließungen möglich. (Jansen, 2000)

Bei der *Symbiose* handelt es sich um eine partielle Zusammenführung. Es wird versucht Wachstumseffekte mit den Vorteilen der Stand alone-Position zu vereinen. Es werden vor allem Bereiche integriert, die Ähnlichkeiten zu den Bereichen des erwerbenden Unternehmens zeigen. Die Realisation von Synergien hängt von der Fähigkeit des Know-how- und Ressourcentransfers ab.

Bei der *Absorption* kommt es zur vollkommenen Übernahme und ist folglich die schwierigste Integration. Hier werden komplexe Unternehmen, mit all ihren Teilbereichen zusammengeführt. Bei der Absorption muss ein gut geplantes und schnelles Integrationsmanagement erfolgen um Misserfolge zu vermeiden. (Jansen, 2000)

Die ***Integrationsgeschwindigkeit*** wird als Quotient aus Integrationsumfang und der Integrationsdauer berechnet, wobei der Integrationsumfang das Ausmaß notwendiger Aktivitäten angibt und die Integrationsdauer den Zeitraum beschreibt, der zur Umsetzung dieser Aktivitäten nötig ist. (Dröse, 2006) Die Frage nach der optimalen Integrationsgeschwindigkeit ist nur schwer zu beantworten und ebenfalls die Meinungen in der Literatur differieren oft wesentlich. Eine überstürzte Zusammenführung kann durch unüberlegte und unausgereifte

Integrationskonzepte zu massiven Problemen führen, allerdings kann eine zu langsame Integration zu einer Verschlechterung der Wettbewerbsposition führen. Die Integrationsgeschwindigkeit muss an die beteiligten Unternehmen, mit all ihren Ausprägungen (Organisationsformen, Unternehmenskultur, Mitarbeiter, etc.) angepasst werden.

4. Integrationsprobleme

4.1. Unterschiedliche Organisationsstrukturen

Schon 1962 brachte der Harvard Professor Alfred Chandler mit den Worten „Structure follows Strategy“ den Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und Organisationsform auf den Punkt. (<http://www.provenmodels.com/7>, Abrufdatum: 28.04.2009)

Bartlett und Goshal unterscheiden zwischen vier Unternehmensstrategien: die internationale, die multinationale, die globale und die transnationale Strategie. Die internationale Strategie ist gekennzeichnet durch eine starke Heimatlandbezogenheit, die Produkte werden im Heimatland produziert und dann auf fremden Märkten angeboten. Die multinationale Strategie soll die Möglichkeiten vergrößern, wenn Heimatmärkte schon gesättigt sind. Produkte und Marketingaktivitäten werden auf die jeweiligen Gegebenheiten angepasst. Bei der globalen Strategie liegt der Fokus vor allem auf der Profitmaximierung. Es werden standardisierte Produkte angeboten um Kosten zu sparen und oft existiert auch eine sehr aggressive Preispolitik. Die transnationale Strategie ist charakterisiert durch den Kompetenztransfer vom Heimatland in alle Niederlassungen. Know-how soll gemeinsam entwickelt werden, man spricht hier auch vom „global learning“. (Bartlett; Goshal, 2008)

Nach der jeweiligen Unternehmensstrategie ist es nun möglich die Organisationsform eines Unternehmens abzuleiten. Perlmutter (1979) unterscheidet vier verschiedene Organisationsformen (EPRG-Modell):

- **Ethnozentrische Orientierung:** Diese Organisationsform ist Stamm- oder Heimatland orientiert, sie ist durch eine starke Dominanz des Stammlandunternehmens geprägt. Die Schlüsselpositionen in ausländischen Tochtergesellschaften werden bevorzugt durch Mitarbeiter des Unternehmens aus dem Stammland besetzt, da diesen Personen höheres Vertrauen entgegen gebracht wird und diese als zuverlässiger eingeschätzt werden. Der Heimatmarkt stellt den Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit dar und Produkt- und Marketingstrategien werden auf den ausländischen Markt übertragen. Die Produkte werden kaum oder nicht an lokale Gegebenheiten angepasst. Strategische Entscheidungen werden im Mutterunternehmen getroffen und per Weisungen an die Tochterunternehmen weitergegeben. (<http://www-public.tu-bs.de:8080/~mrudloff/marketing/eprg.pdf>, Abrufdatum: 16.02.2009)

- **Polyzentrische Orientierung:** Sie ist durch die Vielfalt der Kulturen gekennzeichnet und infolgedessen Gastland orientiert. Durch das bessere Verständnis für den ausländischen Markt werden Mitarbeiter vor Ort eingestellt um von der Markkenntnis zu profitieren. Strategien werden für den jeweiligen Markt zugeschnitten, jedoch darf das

Gesamtunternehmensziel nicht aus dem Auge verloren werden. (<http://www-public.tu-bs.de:8080/~mrudloff/marketing/eprg.pdf>, Abrufdatum: 16.02.2009)

- **Regiozentrische Orientierung:** Hier werden die Auslandsmärkte zu nach innen homogenen und außen heterogenen Ländergruppen zusammengefasst. Diese Form der Unternehmensorganisation wird meist auch als Länder- oder Regionen orientiert bezeichnet, ein Beispiel wäre der europäische oder der asiatische Markt. Innerhalb einer Region werden die Märkte einheitlich bearbeitet und Positionen werden mit Personen, die mit dieser Region vertraut sind besetzt.

Entscheidungen werden regional betroffen, dies bewahrt eine gewisse Autonomie der Tochterunternehmen, jedoch ist die Abhängigkeit untereinander in einer Region sehr groß. (<http://www-public.tu-bs.de:8080/~mrudloff/marketing/eprg.pdf>, Abrufdatum: 16.02.2009)

- **Geozentrische Orientierung:** Die Geozentrische Orientierung ist der Versuch die unterschiedlichen Regionen der Welt im Rahmen eines globalen Ansatzes zu integrieren, sie wird ebenso als globale Orientierung oder als Welt orientiert bezeichnet. Bestehende Unterschiede und nationale Grenzen verlieren ihre Bedeutung, die gesamte Welt wird als ein einziger Markt betrachtet. Hier werden die Entscheidungen zentral getroffen, alle Unternehmensbereiche sind gleichgestellt (Heterarchie) und Mitarbeiter werden weltweit rekrutiert. (<http://www-public.tu-bs.de:8080/~mrudloff/marketing/eprg.pdf>, Abrufdatum: 16.02.2009)

Eine Kombination von zwei unterschiedlichen Organisationsformen, ohne einige Anpassungsmaßnahmen führt somit zu Spannungen und Konflikten. Das Aufzwingen der Struktur des erwerbenden Unternehmens ist meist nicht zielführend, vielmehr sollte bei zu großen Differenzen versucht werden eine neue Organisationsform für beide Unternehmen zu wählen, die die Vorteile des erwerbenden und des erworbenen Unternehmens vereint.

4.2. Miss-Fit der Unternehmenskulturen

Eine einheitliche Definition des Begriffs Unternehmenskultur existiert in der Literatur nicht, meist werden darunter die sogenannten weichen Faktoren zusammengefasst, worunter der Faktor Mensch mit all seinen Beweggründen, Gefühlen und Einstellungen fällt, wie auch ungeschriebene Gesetze, Orientierungsmuster und Routinen in einem Unternehmen. (Schmidt, 2004) Eine wesentliche Grundlage für die Unternehmenskulturforschung stellt die Verbindung dreier Wissenschaftsdisziplinen dar: Kulturanthropologie, Kulturosoziologie und Organisationstheorie. (Rohloff, 1994)

Schein (1995) definiert die Kultur einer Gruppe als

„Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“ (Schein, 1995; S. 25)

Nach Schein ist die strukturelle Stabilität innerhalb einer Gruppe besonders wichtig und die Unternehmenskultur kann als ein Mechanismus sozialer Kontrolle eingesetzt werden. Die Unternehmenskultur ist geprägt von verschiedenen unternehmensspezifischen Symbolen, wie beispielsweise einer eigenen Unternehmenssprache oder einem besonderen Umgang mit Kunden. Er unterteilt die Unternehmenskultur in drei Ebenen.

- **Symbole (Artefakte):** sichtbare Strukturen und Prozesse, sichtbar, aber interpretationsbedürftig
- **Bekundete Werte (Normen, Standards):** Strategien, Ziele, Philosophien, teils sichtbar, teils unbewusst

- **Grundprämissen (Basisannahmen):** unbewusste, selbstverständliche Ansichten, Beobachtungen, Gedanken und Gefühle, unsichtbar, meist unbewusst (Schein, 1995)

Schein ist demnach der Ansicht, die Unternehmenskultur entwickelt sich intern und ist geprägt durch die Gruppe, also Führungskräfte und Mitarbeiter und deren Gedanken, Gefühle und Ansichten und durch Strukturen, Prozesse und Strategien. Viele Autoren jedoch sind der Ansicht, dass die Unternehmenskultur stark von externen Faktoren, vor allem der Landeskultur geprägt ist. Ein bekannter Vertreter dieser Ansicht ist Hofstede (1980), der sich im Rahmen einer Studie mit der quantifizierbaren Messbarkeit der Unternehmenskultur und der dazu notwendigen Indikatoren befasste. Er führte eine Untersuchung der Kultur in 40 verschiedenen Ländern durch und unterschied danach vier Dimensionen:

Power distance (Verhältnis zur Autorität)

Hier wird der Grad an Akzeptanz von ungleicher Machtaufteilung in Gesellschaft und Wirtschaft beschrieben. Das Verhältnis zur Autorität ist von Land zu Land sehr unterschiedlich, es hängt vor allem davon ab wie hoch ihr Stellenwert in dem jeweiligen Land ist. Traditionell ist dieser in Asien und Südamerika sehr hoch. Vorgesetzte bringen hier ihre höhere Hierarchiestufe sehr deutlich zum Ausdruck. In skandinavischen Ländern hingegen existiert sehr wenig Distanz zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. (Winkler; Dörr, 2001)

Individualism vs. Collectivism (Individualismus vs. Kollektivismus)

In dieser Dimension wird zwischen Individualismus und Kollektivismus unterschieden, das heißt es wird untersucht, ob das Individuum wichtiger als die Gruppe ist.

In Ländern wo ein hohes Maß an Individualismus vorherrscht stehen vor allem individuelle Werte und Zielorientierung im Vordergrund, bei hohem Kollektivismus ist das Verhalten der einzelnen als sehr loyal zu beschreiben mit einer hohen allgemeinen Verantwortung. In den USA ist der Individualismus sehr stark ausgeprägt, ganz im Unterschied zu asiatischen Ländern wo durch die starke Gruppenverbundenheit, die Gruppenleistung wichtiger als die individuelle Leistung ist. (Winkler; Dörr, 2001)

Masculinity vs. Femininity (Maskulinität vs. Feminität)

Hier erfolgt eine Einteilung der Kultur nach maskulinen und femininen Werten, das heißt es werden Frauen und Männern unterschiedliche Attribute beigemessen. Während Frauen als bescheiden, unterstützend und zärtlich betrachtet werden, deren primäre Aufgabe es ist sich um die Familie zu kümmern, sollen Männer durchsetzungsstark, konkurrierend und dominierend sein, deren Ziel es ist materiellen Erfolg zu erreichen. (Winkler; Dörr, 2001) Probleme entstehen hier vor allem dadurch, dass in femininen Kulturen Verhaltensweisen wie Kooperationsbereitschaft, Konsenserzielung und Unterstützung der Schwächeren als Stärken, allerdings von maskulin geprägten Kulturen als Schwächen angesehen werden.

Uncertainty avoidance (Unsicherheitsvermeidung)

Ein weiteres Unterscheidungskriterium bei Kulturen ist die Toleranz gegenüber einer unsicheren Situation. In Deutschland ist die Toleranz gegenüber unsicheren Situationen sehr gering, die Menschen fühlen sich unwohl und wünschen sich klare Strukturen und Regeln. In England hingegen wird das Ungewisse als Herausforderung angesehen. (Winkler; Dörr, 2001) Missverständnisse, die sich aus den unterschiedlichen Haltungen und Empfindungen ergeben sind somit vorprogrammiert.

Während ein deutscher Mitarbeiter oder Manager versucht Unsicherheiten zu vermeiden, indem alles präzise geplant und genau analysiert wird, versucht ein britischer Mitarbeiter oder Manager an der neuen Herausforderung zu wachsen, er wird spontan auf verschiedenen Situationen reagieren und nicht unbedingt detaillierte Planungen erwarten.

Auch Fons Trompenaars (1993) vertritt die Ansicht, dass die Landeskultur einen starken Einfluss auf die Unternehmenskultur hat. Er unterscheidet vier verschiedene Kulturtypen:

- **The Family:** die Metapher der Familie wird hier verwendet um die persönliche Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern darzustellen, es herrscht eine strenge Hierarchie (meist in Frankreich, Spanien, Belgien, Japan)
- **The Eiffel Tower:** der Eiffelturm symbolisiert hier ein sehr bürokratisches System, es existieren viele Regeln und Leitlinien, wichtige Entscheidungen werden ausschließlich vom Management getroffen (Deutschland, Niederlande)
- **The Guided Missile:** hier findet man eine starke Betonung der Gleichheit am Arbeitsplatz, es existiert ein hohes Ausmaß an Aufgabenorientierung, es wird Wert auf Teamarbeit gelegt (USA, Kanada, Großbritannien)
- **The Incubator:** diese Kultur ist stark personenorientiert, Mitarbeiter werden als kreative Individuen gesehen und sollen die Möglichkeit zur Selbsterfüllung erhalten (Schweden)
(http://changingminds.org/explanations/culture/trompenaars_four_cultures.htm, Abrufdatum: 05.05.2009)

Im Integrationsprozess wird grundsätzlich zwischen zwei potentiellen Konfliktquellen in Bezug auf kulturelle Integrationsprobleme unterschieden. Einerseits fehlt eine Übereinstimmung inhaltlicher Art zwischen dem Werte- und Normensystem der Unternehmen. Diese Elemente sind nur schwer zu entschlüsseln und erst über einen längeren Zeitraum zu verstehen, die damit verbundenen Probleme werden auch erst im Laufe der Zeit erkennbar. Andererseits entstehen Konflikte durch die Veränderung bestehender Systeme, Strukturen und Prozesse. Veränderungen während der Integration sind mit neuen Verhaltensanforderungen verbunden und somit wird die in der Kultur liegende Konsistenz erheblich gestört, als Beispiel kann hier ein neues Entlohnungssystem genannt werden. Das Konfliktpotential hängt allerdings im Wesentlichen von der Integrationsstrategie ab, es wird zwischen vier Strategien unterschieden: Kulturpluralismus, Kulturkombination, Kulturübernahme und Kulturwiderstand. (Rohloff, 1994)

Kulturpluralismus

Es sollen kreative und motivationale Elemente einer Unternehmenskultur erhalten werden, das heißt dem übernommenen Unternehmen wird größtmögliche Flexibilität bezüglich autonomer Entscheidungen gewährt. Die Unternehmen sind bestrebt eine kulturelle Vielfalt zu entwickeln, da sich daraus Vorteile, wie verschiedene Perspektiven und Inputs ergeben, die bei organisatorischen Problemen zu schnellerer und effektiverer Lösungsfindung führen. Probleme könnten sich hier insoweit ergeben, dass Synergien nicht im gewünschten Maße erzielt werden, da die Risikoverteilung hier im Vordergrund steht. (Rohloff, 1994)

Kulturkombination

Bei der Kulturkombination ist das Ziel die Stärken beider Kulturen mit einander zu vereinen.

Es bleibt somit keine der beiden Kulturen, so wie sie existierten bestehen. Es gilt hier die verschiedenen Elemente zu kombinieren, wobei keine Kultur dominieren soll, um eine einheitliche harmonisierte Unternehmenskultur zu erschaffen. Die Voraussetzungen für die Kombination sind die Flexibilität beider Unternehmen, Kommunikation und Interaktion. (Rohloff, 1994)

Kulturübernahme

In diesem Fall wird die Kultur des akquirierten Unternehmens ersetzt durch die beherrschende Kultur des übernehmenden Unternehmens, durch das Aufzwingen der neuen Kultur kommt es zu einer Vielzahl von Spannungen und Konflikten. Zur Verringerung der Konflikte kann möglicherweise ein sehr gutes Image des Käufers bezüglich Fairness, Glaubwürdigkeit und Erfolg führen. (Rohloff, 1994)

Kulturwiderstand

Beim Kulturwiderstand sind zwar Integrationsbemühungen vorhanden, die allerdings nicht richtig oder nicht konsequent durchgeführt werden. Ursachen dafür sind meist ein Unverständnis oder eine zu geringe Aufmerksamkeit für die Kultur des akquirierten Unternehmens und ein zu geringer Zeitraum um eine Integration erfolgreich durchzuführen. Meist haben die Unternehmen mit einer sehr hohen Mitarbeiterfluktuation zu kämpfen und strategische Ziele können schwer oder kaum erreicht werden. (Rohloff, 1994)

4.3. Fehlende Führungskompetenz des Managements

Der Erfolg eines Unternehmenszusammenschlusses hängt wesentlich von der Fähigkeit der Führungskräfte ab, ihre Mitarbeiter zu informieren, zu motivieren, auf neue Aufgaben vorzubereiten und die unterschiedlichen Unternehmenskulturen zu integrieren.

Verschiedene Führungsstile werden unterschieden, wobei der Begriff Führungsstil als

„einheitliches, durch spezifische Ausprägungen einer Reihe von Einzelmerkmalen beschreibbares Führungsverhalten“ (Baumgarten, 1977, S. 16)

zu verstehen ist.

Nach dem eindimensionalen Konzept wird zwischen zwei Führungsstilen unterschieden, dem autoritären und dem kooperativen Führungsstil, wobei die Abstufung des Merkmals „Art der Willensbildung“ zur Festlegung verschiedener Führungsstile dient. Unterschiede im Ausprägungsgrad der verschiedenen Merkmale führen zu verschiedenen Abstufungen der Führungsstile, wie in folgender Abbildung ersichtlich.

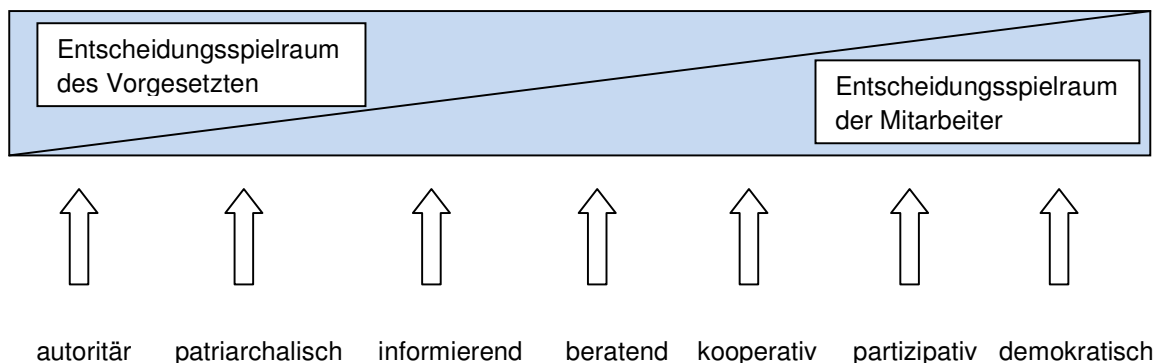


Abbildung 12: Abstufungen der verschiedenen Führungsstile (Eigenen Darstellung in Anlehnung an Baumgarten, 1977)

Einer der wichtigsten mehrdimensionalen Ansätze ist das Managerial-Grid-Modell, das in den 1960er Jahren von Blake und Mouton entwickelt wurde. Bei diesem Modell wird einerseits auf die Personenorientierung und andererseits auf die Aufgabenorientierung Wert gelegt.

Führungskräfte sollen die Erledigung der Aufgaben effektiv erfüllen, aber ebenso Wünsche, Vorschläge und Gedanken der Mitarbeiter berücksichtigen und in Entscheidungsfindungen miteinbeziehen. Mit Hilfe einer 9 x 9-Matrix werden die Kombinationen der Ausprägungen in den beiden Dimensionen (Personenorientierung, Aufgabenorientierung) dargestellt und ergeben somit 81 verschiedene Führungsstile. Die vier Extremausprägungen werden bezeichnet als:

- Improvised (Überlebensmanagement)
- Authoritarian (Befehls-Gehorsam-Management)
- Country-Club (Glacehandschuhe-Management)
- Team-Management

Nach dem Modell von Blake und Mouton ist der erstrebenswerte Führungsstil der als Team-Management bezeichnete, es konnte nachgewiesen werden, dass sich die Chance auf eine Beförderung für Manager, die diesen Stil anwenden erhöht

und eine positive Auswirkung auf das Arbeitsklima hat. (Hölzl; Kirchler in Kirchler (Hrsg.), 2005)

Die Erfahrung vieler Unternehmen hat gezeigt, dass Unterschiede im Führungsstil sehr schwer ausgeglichen werden können. Diese Differenzen wirken sich vor allem auf das Personal aus und sind oft entscheidend für das Verhalten vieler Mitarbeiter während eines Integrationsprozesses, so haben Studien gezeigt, dass ein ähnlicher Führungsstil beider Unternehmen Mitarbeiterwiderstände erheblich reduzieren kann.

Abgesehen von unterschiedlichen Führungsstilen, die zu Differenzen führen können, haben Führungskräfte während einer Unternehmenszusammenführung oft mit großen Stressoren und Aufgaben zu kämpfen, denen sie nicht gewachsen sind.

Vor allem Führungskräfte aus dem mittleren und unteren Managementbereich stehen bei Unternehmenszusammenschlüssen vor großen Aufgaben. Der Entschluss zur Transaktion wird in der Regel ohne ihr Wissen getroffen, dabei ist gerade das mittlere und untere Management von dieser Entscheidung in hohem Maße betroffen. Es wird erwartet, dass die Entscheidung zum Zusammenschluss ohne Einwende akzeptiert wird und gleichzeitig eine optimale Unternehmensintegration erfolgen soll. Durch diese Anforderungen werden die Manager hohen emotionalen Belastungen und Stressfaktoren ausgesetzt. Oft müssen sie auch miterleben wie im Topmanagement oder im Vorstand Machtkämpfe um Einfluss und Position ausgetragen werden. Laut einigen Studien sind die Herausforderungen für Manager bei Unternehmenszusammenschlüssen durch folgende Gründe besonders hoch:

- Unternehmenszusammenschlüsse sind emotionale und stressverursachende Ereignisse, die auf der Stressskala dem erlebten Verlust eines Freundes entsprechen

- Unternehmenszusammenschlüsse rufen bei den Mitarbeitern eine hohe Erwartungshaltung gegenüber den Managern hervor
- Manager unterschätzen die Geschwindigkeit und Komplexität des Integrationsprozesses
- Unternehmenszusammenschlüsse besitzen nicht planbare Personalverluste (auf allen Ebenen) die Know-how-Verlust und demotivierende Wirkung zur Folge haben (Winkler; Dörr, 2001)

Durch diese hohe emotionale Belastung kommt es immer wieder zu Fehlverhalten im Management.

Die Aufgabe der Führungskraft ist es den Mitarbeitern so früh wie möglich über bevorstehende Veränderungen, die im Zuge des Zusammenschlusses entstehen werden, zu informieren. Das größte Problem besteht meist darin, dass die Führungskraft selbst noch nicht über Detailinformationen verfügt und deshalb die Informationsweitergabe hinauszögert.

Viele Manager tendieren auch dazu keine Information weiterzugeben um nicht das Risiko einzugehen unkorrekte Auskünfte zu erteilen. Allerdings wird auch oft der Fehler begangen voreilige Zusagen zu treffen um Mitarbeiter zu beruhigen, jedoch fehlende Authentizität und Transparenz führt zur Verunsicherung der Mitarbeiter. Auch wenn aus Sicht des Unternehmens Gründe dafür sprechen Mitarbeiter nicht sofort über geplante Veränderungen zu informieren kann dies als Vertrauensbruch aufgefasst werden. Führungskräfte müssen sich genügend Zeit für die Kommunikation nehmen und glaubhaft vermitteln, dass sie selbst gut informiert sind. (Winkler; Dörr, 2001)

Insbesondere bei Fusionen tritt auch immer wieder der Fall der Doppelleitung auf, welche mit einigen Nachteilen behaftet ist. Die Führung eines Bereiches wird zwei Managern mit denselben Kompetenzen übertragen. Dies führt unweigerlich zu Konflikten, die Auswirkungen auf die Mitarbeiter und die Integration haben. Eine

Doppelleitung funktioniert in der Praxis sehr selten, wie auch bei der Fusion zwischen der Daimler AG und der Chrysler Corporation ersichtlich wurde.

Als weiteres Argument ist meines Erachtens auch die Selbstüberschätzung des Managements des akquirierenden Unternehmens zu nennen. Es werden die eigenen Führungsqualitäten überbewertet und somit sind die Anstrengungen für eine erfolgreiche Integration meist zu gering.

Nach der Hybris-Theorie von Roll (1986) ist der Entscheidungsträger überzeugt den Akquisitionsprozess zu beherrschen. Er geht von der Annahme aus, dass das akquirierende Unternehmen einen zu hohen Kaufpreis für das Target-Unternehmen bezahlt, da Übernahmegewinne überschätzt werden. Dies ist auf die Selbstüberschätzung des Managers zurückzuführen, der einerseits seine Bewertungsfähigkeit und andererseits seine Integrationskompetenz und Synergieerzielung überschätzt. (Weinmann in Bea; Kötzle; Zahn (Hrsg.), 2004)

4.4. Personelle Widerstände

In den meisten Fällen werden Unternehmenszusammenschlüsse wirtschaftlich betrachtet, es wird versucht zu ermitteln, ob Synergieeffekte erzielt, Marktanteile gewonnen und Profite realisiert werden können, jedoch sind es vor allem die Menschen, die von der Umgestaltung betroffen sind. Die Veränderung des Arbeitsplatzes und der Firmenzugehörigkeit ist mit großem emotionalen Druck verbunden und erregt eine hohe Anzahl an negativen Erwartungen, wie:

- Personalabbau und Versetzungen
- Niedriges Lohn- und Gehaltsniveau
- Verlust von Bonusregelungen und Nebenverdiensten
- Verschlechterung der Pensionsleistungen

- Schlechtere Karrieremöglichkeiten
- Verlust von Unabhängigkeit
- Langer Zeitraum der Ungewissheit
- Einschränkung persönlicher Initiative
- Weniger attraktive Räumlichkeiten
- Höheres Maß an Bürokratie (Eiffe; Mölzer, 1993)

Durch die großen Veränderungen initiiert durch den Unternehmenszusammenschluss sind Mitarbeiter parallel zu Führungskräften mit einer Vielzahl von emotionalen Ereignissen konfrontiert, wie in folgender Abbildung dargestellt.

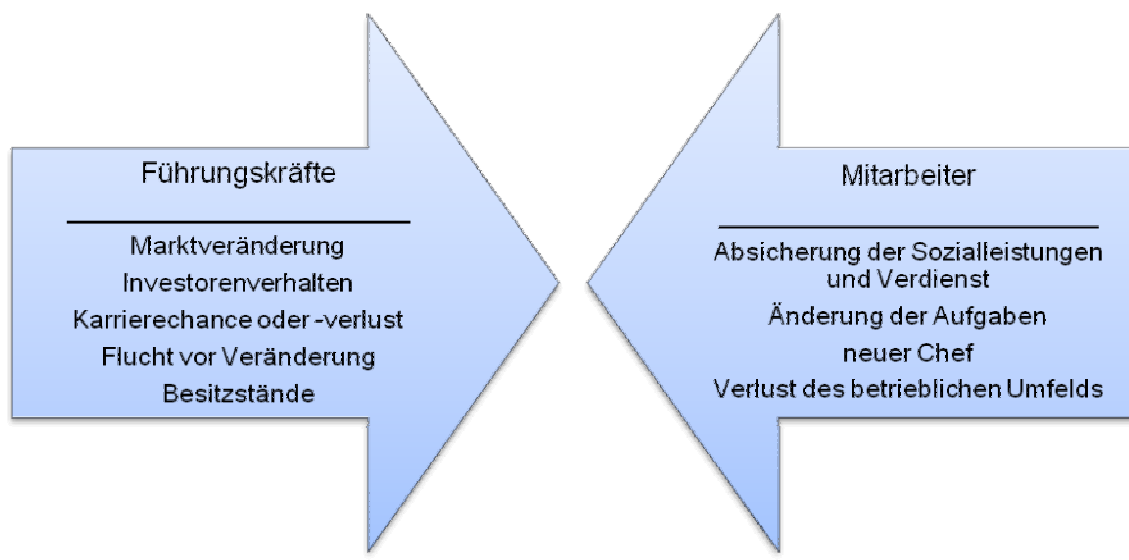


Abbildung 13: Die emotionalen Ereignisse (Quelle: Felder, 2004, S. 158)

Durch die Beschäftigung mit verschiedenen Fragen, wie werde ich meinen Arbeitsplatz behalten oder wird sich meine Vergütung verändern stellt sich ein

Produktivitätsverlust ein und die persönliche Betroffenheit kann alltägliche Arbeitsabläufe erheblich stören. Bei einer Unternehmensübernahme lassen sich verschiedene emotionale Phasen feststellen, die Mitarbeiter durchlaufen.

- I. **Überraschung und Schock:** Meist ist diese Information für das Personal sehr überraschend, da wichtige Entscheidungen auf Top-Management-Ebene getroffen und erst so spät wie möglich kommuniziert werden. Es stellen sich sofort negative Gefühle und Unsicherheiten ein.
- II. **Positionierung und Orientierung:** Es wird nach Informationen gesucht, Meinungen entstehen.
- III. **Stabilisierung und Ausrichtung:** Es steht genügend Information zur Verfügung, damit Fakten von Gerüchten getrennt werden können. Erste persönliche Auswirkungen finden statt. (Felder, 2004)

Da Mitarbeiter zunächst noch keine Normen, Werte und Basisannahmen besitzen entsteht daraus ein Gefühl der Orientierungslosigkeit, Unsicherheit und Überforderung. Durch fehlende Kommunikation und Information durch die Führungskräfte hält dieses Gefühl an und kann sogar verstärkt werden. (Dröse, 2006) Diese anhaltende Situation der Unsicherheit und des emotionalen Drucks wirkt sich erheblich auf die Leistung der Mitarbeiter aus und führt zur Arbeitsunzufriedenheit.

Herzberg et al. (1959) zeigten mit ihrer Zweifaktoren-Theorie, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit als zwei voneinander unabhängige Dimensionen gesehen werden müssen. In der Theorie werden zwei Faktoren unterschieden, einerseits die sogenannten Hygienefaktoren, die sich auf die physische und psychologische Umwelt der Arbeiter beziehen und andererseits Motivatoren, die im Arbeitsinhalt zu lokalisieren sind. (Kirchler; Hölzl in Kirchler (Hrsg.), 2005) Die folgende Abbildung gibt einige Beispiele für Hygienefaktoren und Motivatoren.

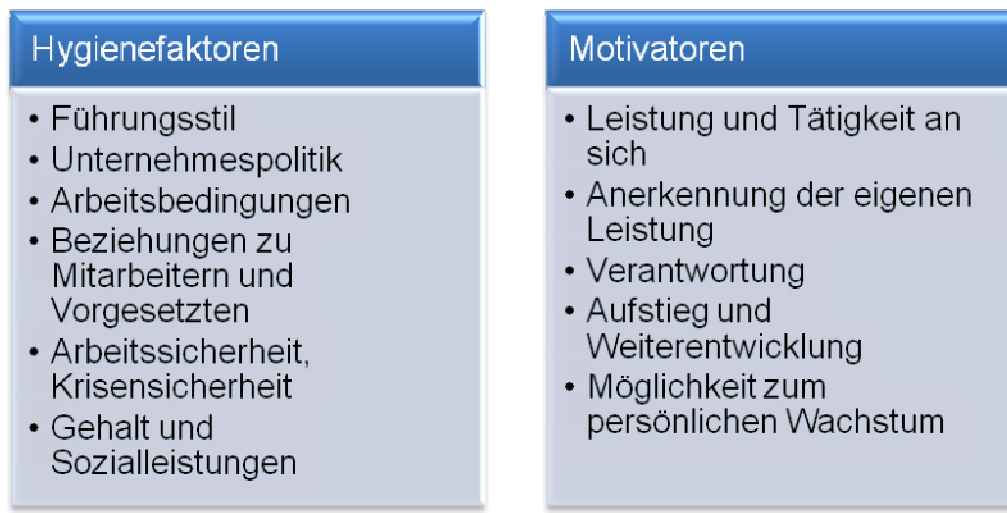


Abbildung 14: Beispiele für Hygienefaktoren und Motivatoren (Quelle: Kirchler; Hölzl in Kirchler (Hrsg.), 2005, S. 248)

Nach Herzberg et al. sind Mitarbeiter nicht unzufrieden wenn Hygiene-Bedürfnisse befriedigt werden, aber auch nicht zufrieden. Sie befinden sich demnach in einem neutralen Gefühlszustand. Wenn allerdings Motivations-Bedürfnisse befriedigt werden sind Mitarbeiter zufrieden, bei Nichtbefriedigung sind sie unzufrieden und nicht neutral eingestellt. (Kirchler; Hölzl in Kirchler (Hrsg.)

Sind Mitarbeiter mit der Situation eines Unternehmenszusammenschluss konfrontiert sehen sie meist eine Verringerung der Karrieremöglichkeiten, der übertragenen Verantwortung und der Möglichkeit zum persönlichen Wachstum, dies kann in weiterer Folge zu erhöhten Absentismus und Kündigungsraten durch entstandene Arbeitsunzufriedenheit führen. Durch die Abwanderung fachlich qualifizierter Mitarbeiter ist das Unternehmen in weiterer Folge mit Know-how-Verlust konfrontiert.

4.5. Inkompatibilität der IT-Systeme

Bei Unternehmenszusammenschlüssen müssen innerhalb kürzester Zeit IT-Systeme so zusammengeführt werden, dass Arbeitsabläufe in den beteiligten Unternehmen nicht gestört werden. Oft kommt es dazu, dass Kernsysteme, die Buchhaltung, Rechnungswesen und Controlling ermöglichen nicht unterstützen. Für viele Unternehmen stellt die Harmonisierung zweier IT-Systeme eine große Herausforderung dar, die häufig ohne externe Hilfe nicht zu handhaben ist. Häufig wird es verabsäumt in der PMI-Phase zunächst einmal Grundlagen für die Zusammenarbeit zu schaffen, wie zum Beispiel E-Mail-Systeme, Intranet und Berichtswesen. Diese Kommunikationsmöglichkeit stellt die Basis für eine weitere Zusammenarbeit dar.

Ein essentieller Aspekt ist die Integration von Kundendaten. Bei dem Versuch der Harmonisierung von verschiedenen Computersystemen entsteht immer wieder ein hohes Ausmaß an Wissensverlust. Bei der Umstellung auf eine bestimmte IT-Plattform müssen verschiedene Projektbestandteile beachtet werden.

- Automatisierung von Produktions- und Geschäftsprozessen
- Entwicklung von Client-Server-Anwendungen
- Einführung von Intranet im Unternehmen, eines Data-Warehouse und eines Systemmanagements
- Entwicklung einer Knowledge-Base
- Umstellung der Systeme aufgrund neuer Anforderungen der Gesetzgebung oder des Marktes (Bartsch-Beuerlein, 2000)

Um IT-Kosten senken zu können muss eine Standardisierung erfolgen um Redundanzen zu eliminieren. Es sollte eine genaue Analyse erfolgen um dann die richtige Strategie verfolgen zu können, es existieren nun vier mögliche Strategien:

- I. Die Systeme eines Unternehmens werden übernommen
- II. Best of breed-Systemauswahl
- III. Die bestehenden Systeme beider Unternehmen werden durch eine neue Lösung ersetzt
- IV. Vorerst wird mit beiden Systemen weitergearbeitet
(http://www.atkearney.de/content/misc/wrapper.php/name/pdf_it_pmi_at_kearney_1205487910f832.pdf, Abrufdatum: 20.04.2009)

Nach einer genauen Analyse muss die effizienteste Strategie umgesetzt werden, um einen möglichst störungsfreien Arbeitsablauf zu gewährleisten.

4.6. Unterschiedliche Vertriebsstrukturen

Die Internationalisierungsstrategien (internationale, multinationale, globale und transnationale Strategie) nach Bartlett und Goshal zählen zu den am meisten beachteten Konzepten und prägen Organisations- wie auch Vertriebsstrukturen. Eine Unterscheidung der verschiedenen Vertriebsstrukturen kann nach den Internationalisierungsstrategien erfolgen:

Internationale Strategie

Die Geschäftstätigkeit bei der internationalen Strategie beschränkt sich zum Großteil auf die Ausnutzung kurzfristiger Möglichkeiten. Es herrscht ein hoher Grad an Heimatmarktorientierung, wobei Angebots- und Nachfragebedingungen im Auslandsmarkt eine untergeordnete Rolle spielen. Die Fokussierung liegt auf einer Transaktionskostenreduzierung bezüglich Anbahnung und Absicherung von Geschäften. Der Vertrieb beschränkt sich meist auf einen einzigen Kanal. (Meyer, Kantsberger, Rosier in Ahler, Olbrich, Schröder (Hrsg.), 2004)

Multinationale Strategie

Die multinationale Strategie ist gekennzeichnet durch Marktnähe und die Anpassung an länderspezifische und kulturgebundene Bedürfnisse. Bei hoher Produktspezifität kommt der Direktvertrieb zum Einsatz. Es werden tendenziell Mehrkanalsysteme bevorzugt wobei eine hohe Kundenorientierung als wichtig erachtet wird. (Meyer, Kantsberger, Rosier in Ahler, Olbrich, Schröder (Hrsg.), 2004)

Globale Strategie

Hier liegt vor allem eine niedrige Produktspezifität vor und Standardisierungsvorteile stehen im Vordergrund. Es werden meist länderübergreifende, standardisierte Vertriebskanäle eingesetzt. Da der Fokus hier auf Effizienz liegt gibt es nur einen geringen Grad an Kundenorientierung. (Meyer, Kantsberger, Rosier in Ahler, Olbrich, Schröder (Hrsg.), 2004)

Transnationale Strategie

Hier werden standardisierte Produkte an lokale Gegebenheiten angepasst, somit wird eine relativ hohe Produktspezifität erreicht. Der Einsatz von mehreren, verschiedenen Vertriebskanälen ist charakteristisch. Synergieeffekte stehen hier besonders im Vordergrund und die Übertragung von Vertriebs-Know-how ist eine wichtige Maßnahme um ein erfolgreiches Multi-Channel-System aufzubauen. (Meyer, Kantsberger, Rosier in Ahler, Olbrich, Schröder (Hrsg.), 2004)

Bei unterschiedlichen Vertriebsstrukturen gestaltet sich eine Harmonisierung besonders schwierig. Die verschiedenen Strategien zu vereinen scheint oft unmöglich, insbesondere wenn ein Einkanal-orientiertes Unternehmen auf ein Multi-Channel-orientiertes Unternehmen trifft. Grundsätzlich muss jedoch angemerkt werden, dass für ein international agierendes Unternehmen jedenfalls

eine Multi-Channel-Strategie anzuraten ist. Um Harmonisierungsprobleme zu vermeiden sollte die Vertriebsform gewählt werden, die sich auf das gewünschte und angestrebte Kundensegment fokussiert. Mit Hilfe einer SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)-Analyse können Vorteile beider Unternehmensstrategien herausgearbeitet und dann entsprechend vereint werden. Ebenso muss geklärt werden, ob mit dem Zusammenschluss ein neues Kundensegment angesprochen werden soll, dementsprechend wird die Vertriebsstruktur geändert und angepasst.

4.7. Finanzwirtschaftliche und bilanzielle Probleme

Die Motive für Unternehmenszusammenschlüsse sind sehr vielfältig, Unternehmen möchten sich Marktanteile sichern, Risiko streuen und vor allem wird damit gerechnet, dass mehr Fremdkapital zu günstigeren Konditionen zur Verfügung steht und die Eigenkapitalbeschaffung verbessert wird. Es muss allerdings angemerkt werden, dass ein Unternehmenszusammenschluss aus finanzwirtschaftlicher Sicht auch kritisch zu beurteilen ist, da vor allem grenzüberschreitende Zusammenschlüsse eine Vielzahl von Problemen aufwerfen können.

Ein wiederholter Fehler ist ein zu geringer Eigenkapitaleinsatz. Durch hohen Fremdkapitaleinsatz werden schnelles Wachstum und eine hohe Eigenkapitalverzinsung erwartet. Diese Erwartungen werden jedoch in der Praxis häufig nicht erfüllt und somit kommt es zu Fehlentwicklungen, Anlaufschwierigkeiten und Ertragsrisiken. Grundsätzlich muss im Ausland mit einem höheren Zinsniveau kalkuliert werden, welches die Gefährdung der Rendite durch Ertragseinbußen mit sich bringt. Es ist somit ratsam den Fremdmiteinsatz so gering wie möglich zu halten um bei einer Ertragsschwäche des akquirierten Unternehmens Dividendenausfälle zu reduzieren. Ein weiteres Problem stellt das Wechselkursrisiko dar (bei einer Transaktion mit einem Nicht-Teilnehmerland der

Europäischen Währungsunion), dieses entsteht, wenn Geldbeträge von einer Landeswährung in eine andere transferiert werden. Eng mit dem Wechselkursrisiko verbunden ist das Inflationsrisiko, es beschreibt die Geldentwertung, der Währungen unterliegen. Ebenso besteht eine Wechselwirkung zwischen Inflationsrisiko und der Zinsentwicklung, da eine Verschuldung in einer fremden Währung zu höheren Zinsen führt, wenn die Inflationsrate ansteigt. (Sieben; Sielaff (Hrsg.), 1989)

Die Bilanzierung von Unternehmenszusammenschlüssen gilt als eine der wesentlichsten Problemstellungen. Eine wichtige Neuerung ist mit Sicherheit die Abschaffung der Möglichkeit einen positiven, derivativen Firmenwert (Goodwill) erfolgsneutral mit den Rücklagen zu verrechnen, wobei der Firmenwert den Unterschiedsbetrag zwischen dem Gesamtwert eines Unternehmens und der Summe aller Einzelwerte darstellt. Der positive Firmenwert ist gemäß IFRS 3 nicht mehr planmäßig abzuschreiben, sondern es muss nun ein planmäßiger Wertminderungstest (Impairment Test) durchgeführt werden und gegebenenfalls abgewertet werden. Der Buchwert, der sich zum Erwerbszeitpunkt ergeben hat muss bis zu dem Zeitpunkt an dem eine Wertminderung anfällt weitergeführt werden, ergibt sich allerdings eine Erhöhung darf keine Zuschreibung vorgenommen werden.

Es ist besonders wichtig anzumerken, dass der Firmenwert nicht losgelöst von der dazugehörigen Unternehmenseinheit bestimmt werden kann, da dem Firmenwert Einzahlungsströme nicht direkt zuordenbar sind. Somit muss er in Verbindung mit entsprechenden Vermögenswerten und Schulden betrachtet und im Zuge des Wertminderungstests einer zahlungsgenerierenden Einheit (Cash-generating-Unit, CGU) zugeordnet werden, wobei die Zuordnung gemäß der voraussichtlichen Nutzenstiftung vorgenommen werden soll. (Brösel; Klassen in Keuper; Häfner; Von Glahn (Hrsg.), 2006)

Zu Fehleinschätzungen aufgrund des Firmenwertes kommt es immer wieder, da es sich beim derivativen Firmenwert um eine Bilanzposition mit geringer Aussagekraft handelt. Dieser spiegelt die Erwartungen, beispielsweise einen guten Ruf erworben zu haben, des akquirierenden Unternehmens wider. Es tritt nun meist der Fall ein, dass wenn eine Abschreibung auf Grund einer Wertminderung von Nöten ist, dann eine hohe Abschreibung zu erwarten ist. Zur Bewertung des Firmenwertes muss der beizulegende Zeitwert herangezogen werden. Der beizulegende Zeitwert (fair value) ist der Betrag, zu dem ein Vermögenswert zwischen sachverständigen, vertragswilligen und voneinander unabhängigen Geschäftspartnern getauscht werden könnte. Zur Konkretisierung greifen die IAS/IFRS in der Regel auf den Marktwert zurück. In Hinblick auf die Ermittlung des Marktwertes entstehen oft Probleme, es werden meist fiktive Marktpreise herangezogen um einen objektiven Nachweis zu suggerieren. (Brösel; Klassen in Keuper; Häfner; Von Glahn (Hrsg.), 2006)

Im Rahmen eines Unternehmenszusammenschluss kann es auch zu Schwierigkeiten bei der Harmonisierung vom internen und externen Rechnungswesen kommen. Es gibt verschiedene Aspekte, die eine große Rolle für den Erfolg eines Zusammenschluss spielen:

- Änderung der Bilanzierung von Handelsgesetzbuch (HGB) auf IFRS
- Verzahnung des externen und internen Rechnungswesen
- Einführung einer neuen Unternehmenssteuerung (Überarbeitung von Berichten, Entwicklung einer einheitlichen Struktur von Berichten, Klärung der Berichtsdimensionen)
- Erarbeitung neuer Finanzprozesse und Terminpläne
- Einführung einer Standardkostenrechnung
- Einführung eines Konsolidierungssystems (Biwer; Jansen; Sahin; Rosenbaum; Häfner in Keuper; Häfner; Von Glahn (Hrsg.), 2006)

Probleme entstehen vor allem wenn Unternehmen mit der Umsetzung der Standards des IAS/IFRS überfordert sind, keine einheitliche Datenbasis existiert oder das IT-System eine Harmonisierung nicht unterstützt.

4.8. Rechtliche Probleme

Beim internationalen Unternehmenskauf bieten sich zwei Gestaltungsvarianten, nämlich der Anteilskauf (Share Deal) und der Kauf der Wirtschaftsgüter (Asset Deal). Diese Unterscheidung wirkt sich auf das anwendbare Recht bei grenzüberschreitenden Unternehmenszusammenschlüssen aus, da in diesen Fällen die Rechtssysteme zwei oder mehrerer Staaten berührt werden. Eine Klärung ist von essentieller Bedeutung, da dies ausschlaggebend ist, welches Recht angewandt wird. Meist versuchen die Parteien einen lückenlosen in sich geschlossen Vertrag zu verfassen, jedoch muss die Frage nach dem anwendbaren Recht trotzdem geklärt werden. Erfahrungsgemäß entstehen immer wieder Detailfragen, die dann doch nicht durch den Vertrag abgedeckt sind.

Somit kommt bei grenzüberschreitenden Unternehmenszusammenschlüsse das Internationale Privatrecht (IPR) zur Anwendung. Besonderheiten in internationalen Verträgen sind zu beachten, wenn beispielsweise Vertragssprache und anwendbares Recht auseinanderfallen. (Heisse in Seidenschwarz (Hrsg.), 2006)

Ein wichtiger Aspekt, der beim Kauf eines Unternehmens zu beachten ist, ist die Erwerbsprüfung, da sich eine Unterlassung maßgeblich auf die Gewährleistungsrechte auswirkt. Die Erwerbsprüfung (Due Diligence) ist eine systematische und detaillierte Analyse des Target-Unternehmens und hat folgende Funktionen:

- mit gewonnenen Erkenntnissen wird ein Katalog, der Beschaffenheitsangaben und Garantien enthält erstellt
- Risikoermittlungsfunktion
- Ermittlung des Unternehmenswerts

- Dokumentation der Informationen, die Käufer sowie Verkäufer zugänglich sind (Schüppen; Walz in Ballwieser; Beyer; Zelger (Hrsg.), 2008)

Eine gesetzliche Verpflichtung zur Erwerbsprüfung existiert zwar nicht, aber dennoch hat die Unterlassung Konsequenzen, diesen muss sich der Käufer bewusst sein. Gewährleistungsrechte sind ausgeschlossen, wenn sich der Käufer bei Vertragsabschluss etwaigen Mängel bewusst ist. Die Erwerbsprüfung dient somit dazu die Transaktion schriftlich zu fixieren und eventuelle Gewährleistungsansprüche später auch geltend machen zu können.

Bei einem grenzüberschreitenden Unternehmenszusammenschluss, insbesondere bei der Fusion müssen die Bestimmungen der europäischen Fusionskontrolle beachtet werden.

Gemäß Artikel 3 Absatz 1 der FKVO (Fusionskontrollverordnung) liegt ein Zusammenschluss vor, wenn zwei oder mehr bisher voneinander unabhängige Unternehmen oder Unternehmensteile fusionieren oder wenn unmittelbar Kontrolle durch eine oder mehrere Personen vorliegt oder erworben wird. (<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:024:0001:0022:DE:PDF>, Abrufdatum: 05.05.2009)

Die europäische Fusionskontrolle findet Anwendung, wenn ein Zusammenschluss gemeinschaftsweite Bedeutung hat, das heißt wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind. Diese Voraussetzungen sind:

*“a) ein weltweiter Gesamtumsatz aller beteiligten Unternehmen
zusammen von mehr als 5 Mrd. EUR und*

b) ein gemeinschaftsweiter Gesamtumsatz von mindestens zwei beteiligten Unternehmen von jeweils mehr als 250 Mio.EUR;”

(Verordnung (EG) Nr. 139/2004 des Rates, Artikel 1, Absatz 2, zit.:<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:024:0001:0022:DE:PDF>, Abrufdatum: 05.05.2009)

Die FKVO findet ebenfalls Anwendung wenn die beteiligten Unternehmen in mindestens drei Mitgliedstaaten operieren und bestimmte Mindestumsätze erreicht werden. Die Verordnung zielt darauf ab den Wettbewerb aufrecht zu erhalten und Zusammenschlüsse, die diesen erheblich behindern würden zu untersagen. Geplante Zusammenschlüsse sind vor Ihrem Vollzug bei der Kommission anzumelden, worauf eine Prüfung durch diese vollzogen wird. (<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:024:0001:0022:DE:PDF>, Abrufdatum: 05.05.2009)

5. Konzepte zur Vermeidung von Integrationsproblemen

Viele Studien untersuchen den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmenszusammenschlüssen und für die hohe Anzahl an Misserfolgen gibt mit Sicherheit verschiedene Erklärungen, jedoch eine wichtige Ursache ist die Unterschätzungen der kritischen Aspekte des Post Merger Managements. Im folgenden Teil der Arbeit werden Konzepte zur Vermeidung von Integrationsproblemen vorgestellt und näher betrachtet.

5.1. Das 7 K-Modell nach Jansen

Jansen (2000) fasst in seinem 7 K-Modell alle Kernelemente, die direkten Einfluss auf ökonomische und psychische Kosten der Integration haben zusammen, wie in folgender Abbildung ersichtlich.

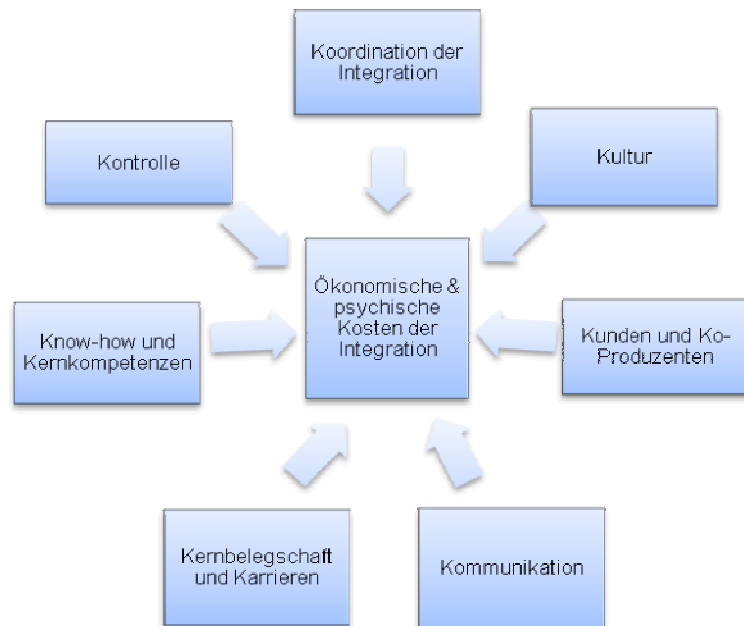


Abbildung 15: Das 7 K-Modell nach Jansen (eigene Darstellung in Anlehnung an Jansen, 2000)

Koordination der Integration

Es können dezentrale, zentrale und symbiotische Koordinationsformen unterschieden werden. Die zentralisierte Koordination ist charakterisiert durch einen schnellen und klaren Organisationsplan, jedoch kommt es oft zu Überlastungen der Entscheidungsträger und einer Vernachlässigung der Kundenbeziehungen. Die dezentrale Koordinationsform weist sogenannte Task Force-Strukturen auf und kann spezifisches Wissen gut nutzen. Die symbiotische Form der Koordination tritt nur selten auf (bei Fusionen unter Gleichen) hier wird angenommen, dass ihre Entwicklung einen nicht planbaren Verlauf nimmt.

Kultur

Kulturdifferenz ist eines der meist genannten Argumente, die für die hohe Misserfolgsrate bei Fusionen und Akquisitionen genannt wird. Der Versuch

Unternehmenskulturen zu verzahnen verursacht oft übertriebene Abgrenzungen und aktiviert Ablehnung in beiden Organisationen. Neuere empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass durch die Erstellung sogenannter Kulturprofile im Rahmen einer kulturellen Due Diligence positive Effekte in der Harmonisierung beider Kulturen ergeben.

Kommunikation

Die Kommunikation während des Transaktionsprozesses bleibt bis zum Closing sehr begrenzt, dadurch entstehen Gerüchte und Mitarbeiter entwickeln eine ablehnende Haltung auf Grund ihrer negativen Erwartungen. Es ist ab dem Zeitpunkt der Ankündigung umso wichtiger eine andauernde und transparente Kommunikationspolitik auszuüben, um Unsicherheiten und Ängste zu reduzieren. Die Kommunikationsstrategie muss ebenso auf Lieferanten und Kunden ausgedehnt werden.

Know-how

Durch hohe Personalfluktuations und bei der Harmonisierung von IT-Systemen verlieren Unternehmen an Wissen. Eine effiziente Integrationsstrategie und transparente Kommunikation können helfen diesen Verlust zu verringern.

Kunden und Ko-Produzenten

Während einer Fusion oder Akquisition sind die Unternehmen weitgehend mit sich selbst beschäftigt, allerdings muss immer darauf geachtet werden, dass Verträge mit Lieferanten nicht zu Bruch gehen und Kunden keine negativen Veränderungen durch den Zusammenschluss wahrnehmen.

Kernbelegschaft und Karriere

Durch Mitarbeiterbefragungen, Workshops, Integrationsmoderation und Weiterbildungsprogrammen kann Mitarbeitern eine gewisse Sicherheit geboten werden und Aussicht auf Karrierechancen trotz der Umstellung.

Kontrolle des Erfolgs

Die Messung des Erfolgs ist grundsätzlich mit Schwierigkeiten verbunden, allerdings wird versucht durch Kennzahlensysteme, Synergienachrechnungen und Goodwill-Armortisationsrechnung Fortschritte zu dokumentieren.

([http://www.sysedv.tu-berlin.de/intranet/kc-kb.nsf/7b6b2aac4ce73e23c1256979005ccce9/9CB47C48946C9791C1256CD9003981D5/\\$File/PMI+Jansen+M&A+Witten+Herdecke.pdf?OpenElement](http://www.sysedv.tu-berlin.de/intranet/kc-kb.nsf/7b6b2aac4ce73e23c1256979005ccce9/9CB47C48946C9791C1256CD9003981D5/$File/PMI+Jansen+M&A+Witten+Herdecke.pdf?OpenElement), Abrufdatum: 10.04.2009)

Das 7 K-Modell soll als erste Strukturierung der komplexen Herausforderungen eingesetzt werden und helfen ein effizientes Post Merger Management zu entwickeln.

5.2. Integrationscontrolling

Hinsichtlich des Begriffs Controlling existiert eine große Anzahl an Definitionen. Grundsätzlich ist Controlling eine Form der Führungsunterstützung, es ermöglicht die Anpassung eines Gesamtsystems an Umweltveränderungen. Die Aufgaben des Integrationscontrollings sind die Erstellung, Implementierung und der Einsatz eines angemessenen Konzepts zur Planung, Steuerung und Kontrolle der Integration. Das Integrations-Dashboard, eine besondere Form der Balanced Scorecard (BSC), kann den optimalen Ressourcentransfer unterstützen und zur Realisierung des Integrationserfolges beitragen. (Bark in Bea; Kötzle; Zahn (Hrsg.), 2002) Die BSC wurde ursprünglich als Konzept der Unternehmensführung entwickelt, um Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse effizienter zu gestalten. (Weinmann in Bea; Kötzle; Zahn (Hrsg.), 2004) Im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen dient sie dem Akquisitionscontrolling und in abgewandelter Form dem Integrationscontrolling. Das Integration-Dashboard besteht aus vier Dimensionen des Ressourcentransfers, finanzwirtschaftliche, güterwirtschaftliche, wissensbezogenen und marktliche Dimension und wird mit der

Dimension der kulturellen Integration vereinigt. Im Folgenden wird die finanzwirtschaftliche Dimension als Beispiel dargestellt, alle anderen Dimensionen werden ebenfalls in dieser Weise gehandhabt.

Aus finanzwirtschaftlicher Sicht müssen relevante Zielgrößen ermittelt werden um den Ressourcentransfer sicher zu stellen.

Die folgende Abbildung zeigt die finanzwirtschaftliche Dimension eines möglichen Integration-Dashboard mit Zielgrößen, Maßzahlen, Zielvorgaben und Maßnahmen der Integrationsgestaltung.

Zielgröße	Maßzahl	Zielvorgabe	Maßnahmen
Senkung der Kapitalkosten	- Kapitalkosten-volumen - Zinssatz	Senkung der Kapitalkosten um 10 %	- Asset Management - Verbesserung der Kapitalstruktur
Steuer-minimierung	- Stuvolumen - Steuersatz	Keine Gewinn-ausschüttung im Jahr der Akquisition	- Ausnutzung von Verlustvorträgen
Risikoreduktion	- Beta-Koeffizient - Eigenkapital-kostensatz	Senkung des Beta-Koeffizienten um 10 %	- Verkauf von Unternehmens-teilen, die nicht zum Kerngeschäft gehören
Finanzwirtschaftlicher Ressourcentransfer durch: - Regelmäßiger Informationsaustausch - Setzen von klaren Zielvorgaben - Professionelle Vorgehensweise bei der Unternehmensanalyse - Benennung eines Integrationsverantwortlichen - Realistische Einschätzung von Synergiepotenzialen - Realistische finanzielle Zielsetzungen			

Abbildung 16: Integration-Dashboard (finanzwirtschaftliche Dimension) (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bark in Bea; Kötzle; Zahn (Hrsg.), 2002)

Wurden nun die einzelnen Dashboards erstellt können sie zu einer Gesamtsicht des Integration-Dashboard zusammengefügt werden, wie folgende Darstellung veranschaulicht.

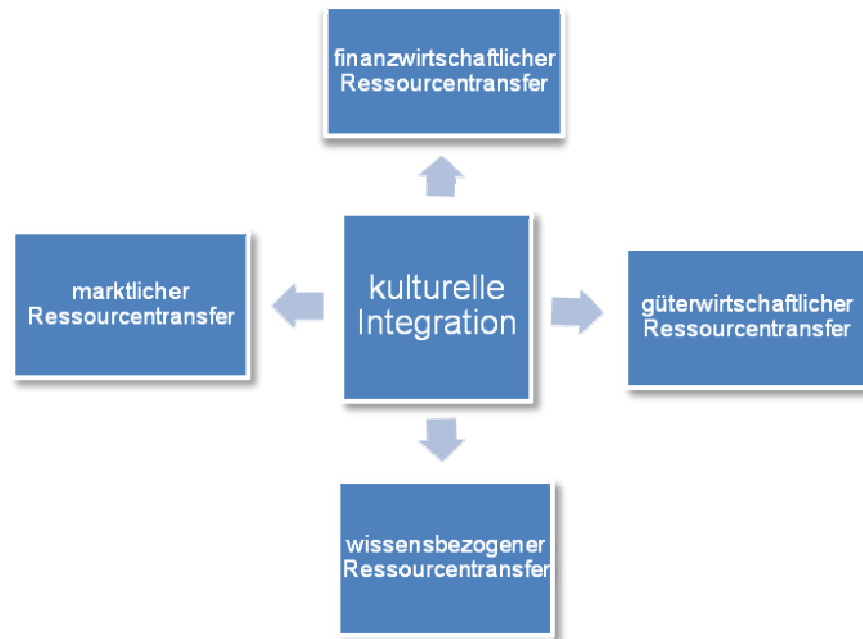


Abbildung 17: Gesamtsicht des Integration-Dashboard (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bark in Bea; Kötzle; Zahn (Hrsg.), 2002)

Integrationsziele werden so mit Hilfe des Dashboard identifiziert und können auf Management- und Mitarbeiterene besser vermittelt werden. Um den größtmöglichen Integrationserfolg zu erlangen, wird beim Controlling-Prozess der Integrationsgestaltung Schritt für Schritt vorgegangen:

- **Erstellung des Integration-Dashboard:** Für jeden Teilbereich des Unternehmens wird eine Performance-Planung durchgeführt, wie zuvor erläutert.

- **Ist-Erfassung und Berichterstellung:** Es werden einerseits unternehmensinterne Informationen herangezogen (Kostenrechnung, Kennzahlen, etc.) andererseits werden Maßgrößen durch Fragebögen, Interviews und Strichlisten erstellt und danach im Dashboard erfasst.
- **Abweichungskontrolle und –analyse:** Planwerte werden mit den Istwerten verglichen und Abweichungen dokumentiert.
- **Einleitung von Maßnahmen zur Planzielerreichung:** Nachdem die Abweichungsursachen untersucht wurden, werden Maßnahmen zur Planzielerreichung entwickelt. (Bark in Bea; Kötzle; Zahn (Hrsg.), 2002)

5.3. Change Management-Ansatz

Das Change Management umfasst alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zur Umsetzung von neuen Strategien und Strukturen. Der Zusammenschluss zweier Unternehmen stellt für das Management sowie auch für die Mitarbeiter eine große Herausforderung dar. Der Change Management-Ansatz beschäftigt sich vor allem mit den personenbezogenen Themen, Mitarbeiter werden beim Verstehen der Veränderung unterstützt. Wie in Kapitel 4.4. erläutert sind Mitarbeiter während eines Unternehmenszusammenschlusses großem emotionalen Druck ausgesetzt. Fehler, die bei der Kommunikationspolitik auftreten, sind, dass Mitarbeiter Fehlinformationen erhalten und danach handeln. Sie befürchten ebenfalls eine baldige Entlassung oder sind der Meinung, das Unternehmen fühle sich nicht mehr für sie verantwortlich und reduzieren folglich ihr Engagement. (Schwarz in Keuper; Häfner; Von Glahn (Hrsg.), 2006)

Ein wichtiger Aspekt des Change Managements ist die Entwicklung einer transparenten Kommunikationsstrategie, um Unsicherheiten und Gerüchte zu eliminieren. Nach Abschluss des Kaufvertrages müssen Mitarbeiter umgehend

informiert werden um Gerüchte und Spekulationen zu vermeiden. Es ist besonders wichtig, dass Mitarbeiter diese Information nicht aus den öffentlichen Medien erfahren, sondern das Unternehmen die Mitarbeiter persönlich unterrichtet. Danach wird das Personal in regelmäßigen Abständen über Vorgehen und Veränderungen (Beschäftigtenzahlen, Standorte, etc.) informiert. Kommunikationsinstrumente können persönliche Gespräche, Gruppengespräche, Mitarbeiterversammlungen, Newsletter, Rundschreiben, Flugblätter oder das schwarze Brett sein. (Bark in Bea, Kötzle, Zahn (Hrsg.), 2002)

Nach der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie wird eine Stakeholder-Analyse durchgeführt. Die Rolle und die Bedeutung jeder Gruppe werden identifiziert, es wird herausgearbeitet welche Vorteile der Zusammenschluss für jeden Einzelnen mit sich bringt und Bedenken der Betroffenen abgeklärt. (Bark in Bea, Kötzle, Zahn (Hrsg.), 2002) Im Rahmen eines Work Shops wird eine Stakeholder-Analyse-Matrix erarbeitet, mit Hilfe dieser können Vorteile eruiert werden:

- Vorteile des Zusammenschluss für die Ertragskraft des Unternehmens und daraus folgend die langfristige Sicherung von Arbeitsplätzen
- Persönliche Weiterentwicklung durch neue Positionen und Schulungen
- Job Enlargement
- Job Enrichment (Bark in Bea, Kötzle, Zahn (Hrsg.), 2002)

Ebenfalls von Bedeutung für das Change Management sind HR-Prozesse mit Auswirkungen auf Mitarbeiter, beispielsweise Stellen- und Anforderungsprofile, Vorgehen in der Stellenbesetzung, Beurteilungssysteme, Beförderungskriterien, Ausbildung und Entlohnung. Veränderungen in den genannten Bereichen können dazu führen, dass Mitarbeiter enttäuscht von der neuen Personalpolitik sind und durch fehlende Identifikation ihr Engagement reduzieren.

Neue HR-Prozesse beeinflussen, als Hygienefaktoren, die Stimmung während der Integrationsphase und müssen immer zeitnahe kommuniziert werden. Ein wichtiger

Schritt der Enttäuschung der Mitarbeiter vorzubeugen ist beispielsweise Schulungen anzubieten. So kann das Personal Vertrauen gewinnen und sich gebraucht fühlen. Ein wichtiger Aspekt ist mit Sicherheit, dass Schulungen ebenfalls die Möglichkeit bieten Mitarbeiter des anderen Unternehmens kennenzulernen. (Schwarz in Keuper; Häfner; Von Glahn (Hrsg.), 2006)

Change Management unterstützt unterschiedlich betroffenen Mitarbeiter darin, Vorteile für sich selbst, die Abteilung und das ganze Unternehmen zu identifizieren. Es wird gezeigt, dass ein Unternehmenszusammenschluss nicht ausschließlich mit Nachteilen für den einzelnen Mitarbeiter verbunden ist sondern, dass auch neue Möglichkeiten und Chancen durch den Zusammenschluss entstehen.

5.4. Kulturelle Due Diligence

Due Diligence ist ein amerikanischer Rechtsbegriff, übersetzt wird er meist mit „erforderliche Sorgfalt“. Im Laufe der Zeit fand auch eine Übertragung auf den Themenbereich der Unternehmenszusammenschlüsse statt. Im Rahmen der Due Diligence wird das zu erwerbende Unternehmen einer Analyse der Chancen und Risiken unterzogen, wobei der Fokus auf der Wertermittlung liegt. Grundsätzlich werden fünf Arten der Due Diligence unterschieden: marktbezogene, finanzielle, steuerliche, rechtliche und umweltorientierte Due Diligence. In den letzten Jahren haben sich, durch eine potenzialorientierte Perspektive weitere spezielle Formen entwickelt, wie beispielsweise die kulturelle Due Diligence. (Weinmann in Bea; Kötzle; Zahn (Hrsg.), 2004)

Die kulturelle Verzahnung zweier Unternehmenskulturen ist ein wichtiges Kriterium für den Erfolg eines Unternehmenszusammenschlusses. Folgende Aspekte sollten im Rahmen der kulturellen Due Diligence im Vorfeld überprüft werden:

- Demographische Variablen

- Organisationsformen
- Personalstruktur und -rekrutierung
- Führungsstile
- Umgang mit Ideen und Innovationen
- Gelebte Werte und Überzeugungen
- Managementqualifizierung und Personalentwicklungsinstrumente (Winkler; Dörr, 2001)

Um den Cultural Fit beider Unternehmen zu untersuchen eignen sich insbesondere Interviews mit Mitarbeitern und Führungskräften aus verschiedenen Ebenen, Analyse von Dokumenten (Stellenbeschreibungen, Mitarbeiterzeitungen) und Kundenmeinungsumfragen. Die kulturelle Due Diligence soll Schritt für Schritt durchgeführt werden, um Unterschiede korrekt einschätzen zu können und wird in vier Phasen unterteilt.

- **Phase 1:** In erster Linie gilt es die eigene und die Unternehmenskultur des Partners einzuschätzen und etwaige Unterschiede oder Gemeinsamkeiten zu ermitteln.
- **Phase 2:** Anreizsysteme, wie Vergütungs- und Bonifikationssysteme, Sozialleistungen, Einstellungskriterien und Beförderungspraxis, müssen analysiert werden.
- **Phase 3:** Führungs- und Managementstile werden eruiert.
- **Phase 4:** Prüfung welche Form der Kulturzusammenführung (Kulturpluralismus, Kulturkombination, Kulturübernahme, Kulturwiderstand) geeignet ist. (Winkler; Dörr, 2001)

Um ein optimales Integrationsergebnis zu erreichen, werden die gewonnen Informationen durch sogenannte Integrationsworkshops verarbeitet. Im Rahmen dieser Workshops werden Kernthemen geklärt und ihre Umsetzung gemeinsam erarbeitet. Spielregeln für die gemeinsame Zusammenarbeit werden erstellt und der Auftritt nach außen definiert, wobei eine kaskadenförmige Durchführung, ausgehend vom Top-Management bedeutend ist. Ein weiterer positiver Aspekt der Integrationsworkshops ist die Möglichkeit des gegenseitigen Kennenlernens. Es können spezielle Fragen wie: wie können wir unser Handeln im Team nach einer einheitlichen Strategie ausrichten oder wie können Stressoren bewältigt werden, geklärt werden. Durch die Einführung von Feedbackschleifen (z.B. regelmäßige Befragungen) kann der Fortschritt der Integrationsworkshops kontrolliert werden. (Winkler; Dörr, 2001)

Der kulturellen Due Diligence wird in der Unternehmenspraxis eine steigende Bedeutung beigemessen. Meines Erachtens ist die kulturelle Due Diligence unumgänglich, wenn dadurch Nachlassen der Motivation, steigende Unzufriedenheit und hohe Fluktuationsraten vermieden werden können.

6. Fallbeispiele

6.1. Hewlett-Packard (HP) und Compaq

Dynamische Märkte und rasanter technologischer Fortschritt stellen Unternehmen immer wieder vor neue Herausforderungen, insbesondere die IT-Industrie hat mit ständig steigendem Wettbewerbsdruck zu kämpfen. Anfang Mai 2002 kam es zum Unternehmenszusammenschluss zwischen HP und Compaq. Vor der Fusion konnte HP Wettbewerbsvorteile in den Bereichen der Unix-basierten Großrechnern, Internet-Zugangsgeräte und Drucker und Bildbearbeitung aufweisen. Compaq hingegen hatte seine Stärken in den Bereichen Windows-NT Markt, Speicherlösungen und Direktvertrieb. Die Herausforderung bestand nun darin, die Stärken beider Unternehmen zu vereinen um eine Verbesserung der Marktposition gegenüber den Wettbewerbern, wie Dell oder IBM zu erreichen.

Der Fusion gingen umfangreiche Marktpositionierungsanalysen voraus und es wurde eine klare Strategie festgelegt. Nach der kartellrechtlichen Klärung durch die Europäische Kommission und der Federal Trade Commission wurde sofort damit begonnen, die entwickelte Merger-Strategie umzusetzen. Die Kommunikation nach Außen war für das fusionierte Unternehmen sehr wichtig. Mitglieder der Geschäftsführung besuchten in den ersten Tagen nach der Fusion die wichtigsten Kunden um sie über den Zusammenschluss zu informieren, ebenso wurden Pressemitteilungen und Broschüren ausgesendet. Ein Integrationsteam wurde zusammengestellt und begann sofort mit konkreten Maßnahmen zur strukturellen und personellen Integration. Ein Erfolgsfaktor der HP-Compaq-Fusion war die Implementierung eines Prozesses zur Überwachung der Integrationsphase. (Bielenberg in Seidenschwarz (Hrsg.), 2006) Obwohl beide Unternehmen ganz unterschiedliche Unternehmenskulturen aufwiesen, gelang es durch umfassende

Integrationsbetreuung beide Kulturen zu verzahnen. In der folgenden Illustration werden die wichtigsten Unterschiede beider Unternehmenskulturen dargestellt.

HP-Kultur	Compaq-Kultur
Prozessorientierung	Mitarbeiter sind an häufige Veränderungen gewöhnt
Dezentralisierte Organisation	Ergebnisse zählen
Konsensorientierte Entscheidungsprozesse	Zentralisierte Organisation
Gegenseitige Wertschätzung	Hierarchisch ausgerichtet
Ermutigung zur Abwechslung	Monochromes Verhalten
Große Risikoaversion	Geringe Risikoaversion
Geringe Leitungsspanne	Geschwindigkeit ist wichtiger als Genauigkeit
Flache Hierarchien	Aufgabenorientiert
Interkulturelle Kompetenz, Teamwork	Begeisterungsfähige Mitarbeiter
Prozess- und Mitarbeiter orientiert	Umsetzungsorientiert
Top down	Genaue Vorgaben und Regeln

Abbildung 18: Vergleich der Unternehmenskulturen (Quelle: Bielenberg in Seidenschwarz (Hrsg.), 2006)

Oberste Ziele bei der Verzahnung beider Kulturen waren Vorurteile und Barrieren abzubauen. Durch ständigen persönlichen Kontakt, Kommunikation und Offenheit zwischen dem Management und den Mitarbeitern wurde für den Aufbau von Vertrauen gesorgt und Sicherheit vermittelt.

Die Fusion der beiden Unternehmen ist durchwegs positiv zu bewerten, der Börsenwert der HP-Aktien hat sich innerhalb von drei Jahren nach dem Zusammenschluss um ein Drittel erhöht. (Bielenberg in Seidenschwarz (Hrsg.), 2006)

6.2. Daimler und Chrysler

In den späten 80er Jahren sah sich Mercedes-Benz mit starker Konkurrenz konfrontiert, vor allem die neue Linie Lexus von Toyota stellte eine Bedrohung dar. Mercedes-Benz verfolgte eine neue kostenreduzierende Strategie und es wurde großen Wert auf Kundenbindung gelegt. Der Erfolg war groß und die Verkaufszahlen erreichten Rekorde. 1997 entschied sich der Aufsichtsrat von Daimler zur Restrukturierung durch einen Zusammenschluss mit Mercedes-Benz. Ziel von Daimler-Benz war ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, neue Produkte zu entwickeln und in Wachstumsmärkten, wie in Asien, Fuß zu fassen. Durch eine Zielmarktanalyse stellte sich jedoch heraus, dass das Produkt (Mercedes A-Klasse) zu teuer und technologisch zu hoch entwickelt war. Analytiker rieten zur Zusammenarbeit mit einem Partner, wie beispielsweise der Chrysler Corporation. Im Mai 1998 wurde die Fusion zwischen der Daimler AG und der Chrysler Corporation bekannt gegeben. Aus der Nutzung gemeinsamer Technologien, Distributionskanäle, Know-how und einem einheitlich Einkauf versprach man sich baldige Vorteile und es gab die Illusion von einer führenden Position auf dem Weltmarkt. Im Mai 2007 wurde schließlich der mehrheitliche Verkauf der Chrysler Group an Cerberus bekanntgeben. (Hirsch-Kreinsen, 2001)

Ein zentrales Problem des Zusammenschluss zwischen Daimler-Benz und Chrysler stellte die unterschiedliche Managementpraxis der beiden Unternehmen dar. Eine Fusion offenbart für Topmanager mit Sicherheit die Chance Status und Einkommen zu verbessern. So bot auch dieser Zusammenschluss beträchtliche Anreize. Die mehrjährige Doppelspitze bei DaimlerChrysler sollte der Öffentlichkeit den Eindruck vermitteln, es handle sich nicht um eine einseitige Übernahme Chryslers durch Daimler. Eine weitere Ursache für die entstandenen Integrationsprobleme waren die unterschiedlichen Einkommensstrukturen der beiden Unternehmen. Da die US-Manager deutlich höher bezahlt wurden als ihre deutschen Kollegen kam es zu Schwierigkeiten, eine Kürzung der Gehälter bei

Chrysler war kaum möglich, man wollte keine Kündigungen riskieren und eine Erhöhung des Einkommens der deutschen Manager war nicht mit der regionalspezifischen Ablehnung gegen zu große Einkommensungleichheiten zu vereinen. Durch den Zusammenschluss sahen Mitarbeiter keine Chancen mehr ihre Karriereziele zu verfolgen und viele verließen das Unternehmen, sie wechselten zu General Motors und Ford. Durch diese Kündigungen hatte das Unternehmen auch mit dem Verlust von Know-how und Erfahrungen zu kämpfen. Als besonders schwierig sind auch arbeitspolitische Divergenzen einzustufen. Bei Daimler war eine kooperative Konfliktbearbeitung entstanden, dies war charakteristisch für deutsche Unternehmen und zeigte sich vor allem durch eine langjährige, vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat. In den USA zeigen Unternehmen allerdings eine große Aversion gegen Gewerkschaften und Betriebsräte gibt es nicht. Unter der Dominanz von Daimler wurden die deutschen Regeln auf das Gesamtunternehmen übertragen, somit arbeiteten amerikanische Manager nur widerwillig mit deutschen Betriebsräten zusammen und es kann immer wieder zu Konflikten. Umgekehrt hatten deutsche Mitarbeiter immer wieder Probleme mit den konfliktorientierten USA-Vertretern. Mitte 2000 kam es zu einer Absatzkrise und die geplante Kostensenkung durch Entlassungen wurde zu einem weiteren Spannungspunkt. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es zu viele Differenzen gab und es beiden Unternehmen nicht möglich war diese zu beseitigen. (Hirsch-Kreinsen, 2001)

7. Fazit

Unternehmen entscheiden sich aus einer Vielzahl an Gründen zu einem grenzüberschreitenden Unternehmenszusammenschluss. Meist sind es wertorientierte Aspekte, wie Verwirklichung von Synergieeffekten, Marktanteilgewinnung oder um die Grenzen des Unternehmens neu zu gestalten. Viele Studien zeigen jedoch, dass die Misserfolgsrate bei Fusionen und Akquisitionen sehr hoch ist. Die vorliegende Arbeit hat sich der Frage nach den Gründen für dieses Scheitern gewidmet. Im Rahmen der Arbeit wurden verschiedene Integrationsprobleme bei Unternehmenszusammenschlüssen identifiziert und näher betrachtet. Ein wesentliches Risiko für die Harmonisierung zweier Unternehmen, stellt ihre unterschiedliche Organisationsstruktur dar. Unternehmen zeigen grundsätzlich vier Orientierungen: ethnozentrische, polyzentrische, regiozentrische und geozentrische Ausrichtung. Eine Kombination kann nur durch Anpassungsmaßnahmen erfolgen um Spannungen und Konflikte zu vermeiden. Der Miss-Fit der Unternehmenskulturen ist mit Sicherheit ein weiterer Faktor, der für das Scheitern eines Zusammenschluss genannt werden muss. Ein zu großer Unterschied in der Unternehmenskultur, wurde lange Zeit in der Literatur als wichtigster Grund angesehen. Studien belegen, dass das Scheitern nicht ausschließlich auf den Cultural Clash zurückzuführen ist, die Unternehmenskultur aber einen besonders hohen Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg hat. Unternehmen sehen sich ebenfalls mit Problemen wie fehlender Führungskompetenz und Widerstände der Mitarbeiter konfrontiert. Diese beiden Bereiche weisen hohe Interdependenzen auf, da die Situation der Mitarbeiter sehr stark von ihren Führungskräften abhängt. Der Management-Bereich, und hier sind alle Ebenen gemeint, muss eine transparente Kommunikationsstrategie verfolgen um Gerüchten und negativen Einstellungen der Mitarbeiter vorzubeugen. Emotionaler Druck und Unsicherheit während eines Unternehmenszusammenschluss führen häufig zu einer hohen Fluktuationsrate, welche in Folge Know-how-Verlust für das Unternehmen bedeutet.

Unternehmen sehen sich jedoch auch mit vielen weiteren Problemen konfrontiert, wie Inkompatibilität der IT-Systeme, unterschiedliche Vertriebsstrukturen und finanzwirtschaftliche und bilanzielle Probleme. Ebenso rechtliche Probleme müssen bei der Transaktion bedacht werden. So müssen Unternehmen, vor allem bei der Fusion Bestimmungen der europäischen Fusionskontrolle beachten.

Um die angeführten Probleme zu vermeiden, gilt es eine effiziente Integrationsstrategie zu entwickeln und auch umzusetzen. In der vorliegenden Arbeit wurden einige Konzepte, die eine Integration begünstigen und somit Probleme vermeiden sollen, vorgestellt. Das 7 K-Modell soll helfen die komplexe Herausforderung einer Integration zu verstehen und zu strukturieren. Es werden alle Faktoren, die einen direkten Einfluss auf ökonomische und psychische Integrationskosten haben erläutert. Das Integrationscontrolling beschäftigt sich vor allem mit einem erfolgreichen Ressourcentransfer und mit Hilfe des Integration-Dashboard soll eine Gesamtsicht des Unternehmens vermittelt werden. Der Change Management- Ansatz widmet sich personenbezogenen Themen. Mitarbeitern soll geholfen werden die neue Situation zu verstehen und Chancen zu erkennen. Die kulturelle Due Diligence beschäftigt sich mit der kulturellen Harmonisierung, die oft Probleme darstellen. Die fremde Unternehmenskultur soll verstanden werden und Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten gefunden werden.

Eine Auseinandersetzung mit Integrationsproblemen und Konzepten, wie diese vermieden werden können ist meines Erachtens essentiell, da der Trend zur Internationalisierung nicht aufzuhalten ist und Unternehmen unter großen Druck durch Konkurrenten stehen. Jedoch durch korrekte Planung und einem effizienten Integrationsmanagement kann der Unternehmenszusammenschluss zum Erfolg für alle Beteiligten führen.

Zusammenfassung

Starker Wettbewerbsdruck und gesättigte heimische Märkte veranlassen Unternehmen neue Märkte zu erschließen. Jedoch reichen oft die eigenen Ressourcen nicht aus und Unternehmen entschließen sich zu grenzüberschreitenden Unternehmenszusammenschlüssen (Fusionen und Akquisitionen). Die sogenannten Mergers & Acquisitions sind allerdings kein Phänomen der letzten Jahrzehnte, schon vor mehr als 100 Jahren sind Unternehmen verschiedene Partnerschaften eingegangen. Faszinierend ist mit Sicherheit, ihre wellenartige Entwicklung. Grundsätzlich wird in der Literatur von fünf Wellen gesprochen, die aus unterschiedlichen Gründen entstanden.

Es existieren eine Vielzahl an Beweggründen für Unternehmen, eine oftmals risikoreiche Transaktion durchzuführen. Die Synergietheorie ist der am häufigsten genannte Erklärungsversuch, um das Entstehen von Unternehmenszusammenschlüssen zu begründen. Hier wird auch meist vom $2 + 2 = 5$ Effekt gesprochen, der veranschaulichen soll, dass das Ganze mehr als die Summe der einzelnen Teile darstellt. Durch den Zusammenschluss können Verkaufs-, Produktions-, Investitions- und Managementsynergien realisiert werden. Für die Entstehung von Synergien existieren in der betriebswirtschaftlichen Literatur zahlreiche Erklärungsansätze, so sind die wichtigsten beiden Theorien das Konzept der Economies of scale und Economies of Scope.

Jedoch steht den möglichen Vorteilen eines Unternehmenszusammenschlusses eine große Anzahl an Problemen gegenüber. Diese Probleme entstehen in der Integrationsphase, da das Hauptaugenmerk zumeist den Verhandlungen und dem Vertragsabschluss gilt, die Post-Merger-Integration der verschiedenen Unternehmensbereiche jedoch weitgehend vernachlässigt wird. Jedoch gerade in

dieser Phase ist ein intensives Integrationsmanagement nötig. Die Hauptschwierigkeiten bestehen in der Verzahnung unterschiedlicher Organisationsstrukturen und Unternehmenskulturen. Unternehmen sind jedoch ebenso mit fehlender Führungskompetenz, personellen Widerständen, Inkompatibilität von IT-Systemen, Problemen im Vertrieb, finanziellen und bilanziellen Problemen sowie rechtlichen Problemen konfrontiert.

Durch die hohe Misserfolgsquote wurden nun im Laufe der Zeit einige Konzepte entwickelt um den sogenannten Integrationsproblemen entgegenzusteuern. Das 7 K-Modell von Jansen beschreibt die Faktoren, die direkten Einfluss auf ökonomische und psychische Kosten der Integration haben. Das Modell kann als erste Strukturierung im Post Merger Management eingesetzt werden. Das Integrationscontrolling ist ein bedeutsames Instrument um den gewünschten Integrationserfolg zu erreichen. Mit der Erstellung eines Integration-Dashboards können Ressourcentransfers optimal realisiert werden. Der Change Management-Ansatz widmet sich vor allem den personenbezogenen Themen, hier soll die Verunsicherung der Mitarbeiter durch transparente Kommunikation vermieden werden. Die kulturelle Due Diligence beschäftigt sich mit der Harmonisierung zweier Unternehmenskulturen, wobei Unterschiede und Gemeinsamkeiten identifiziert werden.

Trotz einer hohen Misserfolgsquote bei Unternehmenszusammenschlüssen, gibt es viele Unternehmen die der großen Herausforderung gewachsen sind, ein Beispiel dafür ist der vielversprechende Zusammenschluss von HP und Compaq. Die unterschiedlichen Unternehmenskulturen wurden mit großem Erfolg, durch ständigen persönlichen Kontakt, Kommunikation und Offenheit zwischen dem Management und den Mitarbeitern harmonisiert. Als Negativbeispiel muss die Fusion von Daimler und Chrysler genannt werden, die die Kluft zwischen den beiden Unternehmenskulturen nicht beseitigen konnten

Abstract

Strong competitive pressure and saturated domestic markets lead firms to enter new markets. However, their own resources are often not enough, hence companies decide to cross-border mergers (mergers and acquisitions). The so-called mergers & acquisitions, however, are not a phenomenon of recent decades, even before more than 100 years, several partnerships with companies arose. Fascinating is certainly its wave-like development, generally in the literature it is spoken of five waves, which for various reasons, emerged.

There are a variety of motivations for companies to agree to often risky transactions. The synergy theory is the most frequently cited explanation for the emergence of mergers justified. There is also usually mentioned the $2 + 2 = 5$ effect, which should illustrate that the whole represents more than the sum of the parts. The merger may realize sales, production, investment and management synergies. For the creation of synergies there exist numerous explanations in the economic literature, as the two main theories of the concept of economies of scale and economies of scope. However, apart from the potential benefits of a business combination, companies face a large number of problems. These problems arise in the integration phase, since the main attention addresses to the negotiations and the contract, the post-merger integration of the various divisions, however, largely neglected. Though at this stage an intensive integrated management is needed. The main difficulties lie in the interaction of different organizational structures and corporate cultures. However, companies also face problems of leadership skills, human resistance, incompatibility of IT systems, problems in distribution, financial and accounting problems and legal problems.

Due to the high failure rates were now in course of time some developed around the so-called prevention of problems of integration. The 7 K model of Jansen describes the factors that directly influence economic and psychological costs of integration. The model can be the first aid for structuring the post-merger management. Integrationcontrolling is an important instrument for the desired integration to achieve success. With the creation of an integration dashboard which is able to transfer resources, success can be optimally realized. The change management approach is devoted primarily to personal issues, here the main aspect is to avoid the uncertainty for the staff through transparent communication. Cultural due diligence is concerned with the harmonization of two corporate cultures, where differences and similarities are identified.

Despite a high failure rate of mergers, there are many companies which are able to overcome this major challenges, one example is the promising merger of HP and Compaq. The different corporate cultures have been combined with great success through constant personal contact, communication and openness between management and employees. As a negative example, the merger of Daimler and Chrysler will be referred where the divide between the two corporate cultures could not be eliminated.

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
BSC	Balanced Scorecard
CGU	Cash-generating-Unit
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Europäische Gemeinschaft
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
FKVO	Fusionskontrollverordnung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
HP	Hewlett Packard
HRM	Human Resource Management
IAS	International Accounting Standard
IFRS	International Reporting Standard
IPR	Internationales Privatrecht
IT	Informationstechnik
M&A	Mergers und Acquisitions
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
PMI	Post Merger Integration
ZGE	zahlungsmittelgenerierende Einheit

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmenszusammenschlüsse	6
Abbildung 2: Vor- und Nachteile des Asset und des Share Deal	9
Abbildung 3: Unterscheidung der Akquisitionen nach prozentueller Beteiligung am Kapital	9
Abbildung 4: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff	12
Abbildung 5: Formen der Verflechtung	14
Abbildung 6: Marktanteil aller Akquisitionen in % von 1985 – 1989	21
Abbildung 7: Entwicklung des Transaktionsvolumen in Mrd. US-Dollar von 1995 – 2000.....	22
Abbildung 8: Entwicklung des Transaktionsvolumen in Mrd. US-Dollar vom ersten Quartal 2007 bis zum vierten Quartal 2008	24
Abbildung 9: Top Ten angekündigte M&A-Transaktionen.....	25
Abbildung 10: Die Integrationsphasen	28
Abbildung 11: Integrationsformen	29
Abbildung 12: Abstufungen der verschiedenen Führungsstile	41
Abbildung 13: Die emotionalen Ereignisse	45
Abbildung 14: Beispiele für Hygienefaktoren und Motivatoren	47
Abbildung 15: Das 7 K-Modell nach Jansen	58
Abbildung 16: Integration-Dashboard (finanzwirtschaftliche Dimension)	61
Abbildung 17: Gesamtsicht des Integration-Dashboard.....	62
Abbildung 18: Vergleich der Unternehmenskulturen	69

Literaturverzeichnis

Monographien

Ansoff, Harry: Corporate strategy, 2. Auflage, London: Penguin Books, 1988

Bartlett, Christopher; Ghoshal, Sumatra; Beamish, Paul: Transnational management - text, cases, and readings in cross-border management, 5. Auflage, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2008

Bartsch-Beuerlein, Sandra: Qualitätsmanagement in IT-Projekten, 1. Auflage, München: Carl Hanser Verlag, 2000

Baumgarten, Reinhard: Führungsstile und Führungstechniken, 1. Auflage, Berlin: Walter de Gruyter & Co., 1977

Bruner, Robert: Deals from Hell – M&A Lessons That Rise Above the Ashes, 1. Auflage, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005

Chiplin, Brian; Wright, Mark: The Logic of Mergers – The competitive market in corporate control in theory and practice, 3. Auflage, London: The Institute of economic affairs, 1987

Clark, Peter: Beyond the Deal – Optimizing Merger and Acquisition Value, 1. Auflage, New York: Harper Business, 1991

Delavenne, Elena: Fusionen und Akquisitionen in der Europäischen Union – Empirische Untersuchungen für Deutschland und Frankreich, 1. Auflage, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller e. K. Lizenzgeber, 2007

Dörr, Stefan; Winkler, Birgit: Fusionen überleben – Strategien für Manager, 1. Auflage, München: Carl Hanser Verlag, 2001

Dröse, Alexa: Integrationsmanagement bei Mergers & Acquisitions – Kulturelle Aspekte bei Unternehmenszusammenschlüssen, 1. Auflage, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller e. K. Lizenzgeber, 2006

Dunning, John: Multinational Enterprises and the Global Economy, 2. Auflage, Wokingham: Addison-Wesley, 1994

Eiffe, Franz; Mölzer, Wolfgang: Mergers & Acquisitions – Leitfaden zum Kauf und Verkauf von Unternehmen, 1. Auflage, Wien: Service Fachverlag, 1993

Eismayr, Rainer: Grenzüberschreitende Konzentrationsverschmelzungen – Steuerplanung für deutsche und österreichische EU-Kapitalgesellschaften, 1. Auflage, Wien: Linde Verlag Wien Ges.m.b.H, 2005

Felder, Rupert: Human Resources im M&A-Prozess – Spielregeln und Strategien für Personaler, 1. Auflage, Frankfurt: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformation GmbH

Fubini, David; Price, Colin; Zollo, Maurizio: Mergers – Leadership, Performance and Corporate Health; 1. Auflage, New York: Palgrave Macmillan, 2007

Gomez Peter; Weber Bruno: Akquisitionsstrategien – Wertsteigerung durch Übernahme von Unternehmungen Band 3, 1. Auflage, Stuttgart: Schäffer Verlag, 1989

Hovers, Johannes: Wachstum durch Firmenkauf und Zusammenschluss, 1. Auflage, München: Verlag Moderne Industrie, 1973

Jansen, Stephan: Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisitionen und – Kooperationen eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung, 3. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2000

Moran, Robert; Harris, Philip; Moran, Sarah: Managing Cultural Differences – Global Leadership Strategies for the 21st Century, 7. Auflage, Burlington: Elsevier Inc., 2007

Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand Rolf: Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, 5. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2003

Porter, Michael: Competitive advantage - creating and sustaining superior performance, 2. Auflage, New York : Free Press , 1998

Schein, Edgar: Unternehmenskultur - Ein Handbuch für Führungskräfte (übersetzt von Friedrich Mader), 1. Auflage, Frankfurt: Campus Verlag, 1995

Schmidt, Siegfried: Unternehmenskultur – Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, 1. Auflage, Weilerwist: Velbrück Wissenschaft, 2004

Schuh, Günter: Change Management – Prozesse strategiekonform gestalten, 1. Auflage, Berlin: Springer-Verlag, 2006

Steiner, Peter: Mergers – Motives, Effects, Policies, 1. Auflage, Michigan: University of Michigan, 1975

Williamson, Oliver: Markets and Hierarchies - analysis and antitrust implications, 1. Auflage, New York: Free Press, 1983

Sammelwerke

Ahlert, Dieter; Olbrich, Rainer; Schröde, Hendrik (Hrsg.): Internationalisierung von Vertrieb und Handel, 1. Auflage, Frankfurt: Deutscher Fachverlag GmbH

Ballwieser, Wolfgang; Beyer, Sven; Zelger, Hansjörg (Hrsg.): Unternehmenskauf nach IFRS und US-GAAP – Purchase Price Allocation, Goodwill und Impairment Test, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2008

Bea, Franz; Kötzle, Alfred; Zahn, Erich (Hrsg.): Integrationscontrolling bei Unternehmensakquisitionen – Ein Ansatz zur Einbindung der Post-Merger-Integration in die Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmensakquisitionen, 1. Auflage, Frankfurt: Peter Lang GmbH Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2002

Bea, Franz; Kötzle, Alfred; Zahn, Erich (Hrsg.): Wertorientiertes Management von Unternehmenszusammenschlüssen, 1. Auflage, Frankfurt: Peter Lang GmbH Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2004

Girkinger, Willibald; Stiegler, Harald (Hrsg.): Mergers & Acquisitions – Konzeption – Instrumentarium – Fallstudien, 1. Auflage, Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner, 2001

Keuper, Frank; Häfner, Michael; Von Glahn Carsten (Hrsg.): Der M&A-Prozess – Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase, 1. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2006

Kirchler, Erich (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, 1. Auflage, Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2005

Seidenschwarz, Werner (Hrsg.): Prozessorientiertes M&A-Management, 1. Auflage, München: Franz Vahlen GmbH, 2006

Sieben, Günter; Sielaff, Meinhard (Hrsg.): Unternehmensakquisition – Bericht des Arbeitskreises Unternehmensakquisition, 1. Auflage, Stuttgart: Carl Ernst Poeschl Verlag, 1989

Beiträge in Sammelwerken

Bark, Cyrus: Integrationscontrolling bei Unternehmensakquisitionen – Ein Ansatz zur Einbindung der Post-Merger-Integration in die Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmensakquisitionen, in: Bea, Franz; Kötzle, Alfred; Zahn, Erich (Hrsg.): Integrationscontrolling bei Unternehmensakquisitionen – Ein Ansatz zur Einbindung der Post-Merger-Integration in die Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmensakquisitionen, 1. Auflage, Frankfurt: Peter Lang GmbH Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2002

Bielenberg, Kai: Merger zweier Kulturen – Ein Erfahrungsbericht der Fusion von Hewlett-Packard und Compaq, in: Seidenschwarz, Werner (Hrsg.): Prozessorientiertes M&A-Management, 1. Auflage, München: Franz Vahlen GmbH, 2006, S. 125 - 163

Biwer, Julia; Jansen, Dirk; Sahin, Ali; Rosenbaum, Yvonne; Häfner, Michael: M&A-Management – Planungsprozess- und Berichtswesenharmonisierung als zentrale Herausforderung für die Koordination in der Post-M&A-Phase, in: Keuper, Frank; Häfner, Michael; Von Glahn Carsten (Hrsg.): Der M&A-Prozess – Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase, 1. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2006, S. 477 - 501

Brösel, Gerrit; Klassen, Thomas: Zu möglichen Auswirkungen des IFRS 3 und des IAS 36 auf das M&A-Management, in: Keuper, Frank; Häfner, Michael; Von Glahn Carsten (Hrsg.): Der M&A-Prozess – Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase, 1. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2006, S. 445 – 477

Heisse, Matthias: Der M&A-Prozess aus juristischem Blickwinkel, in: Seidenschwarz, Werner (Hrsg.): Prozessorientiertes M&A-Management, 1. Auflage, München: Franz Vahlen GmbH, 2006, S. 61 -87

Kirchler, Erich; Hölzl, Erik: Arbeitsgestaltung, in: Kirchler, Erich (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, 1. Auflage, Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2005, S. 200 - 316

Meyer, Anton; Kantsberger, Roland; Rosier, Markus: Internationalisierung von Multi-Channel-Vertriebssystemen – Sondierung im Spannungsfeld zwischen Kundenorientierung Profitabilität, in: Ahlert, Dieter; Olbrich, Rainer; Schröde, Hendrik (Hrsg.): Internationalisierung von Vertrieb und Handel, 1. Auflage, Frankfurt: Deutscher Fachverlag GmbH, S. 245 - 267

Schalupsky, Ernst; Schmidsberger, Gerald: Gestaltungsvarianten einer M&A-Transaktion, in : Girkinger, Willibald; Stiegler, Harald (Hrsg.): Mergers & Acquisitions – Konzeption – Instrumentarium – Fallstudien, 1. Auflage, Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner, 2001, S. 141 - 181

Schüppen, Matthias; Walz, Susanne: Ablauf und Formen eines Unternehmenskaufs, in: Ballwieser, Wolfgang; Beyer, Sven; Zelger, Hansjörg (Hrsg.): Unternehmenskauf nach IFRS und US-GAAP – Purchase Price Allocation, Goodwill und Impairment Test, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2008, S. 35 - 83

Schwarz, Sabine: Change Management oder die Integration von Mitarbeitern in einem fusionierenden Unternehmen, in: Keuper, Frank; Häfner, Michael; Von Glahn Carsten (Hrsg.): Der M&A-Prozess – Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase, 1. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2006, S. 367 – 413

Weinmann, Martin: Wertorientiertes Management von Unternehmenszusammenschlüssen, in: Bea, Franz; Kötzle, Alfred; Zahn, Erich (Hrsg.): Wertorientiertes Management von Unternehmenszusammenschlüssen, 1. Auflage, Frankfurt: Peter Lang GmbH Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2004

Zeitschriftenartikel

Andrade, Gregor; Mitchell, Mark; Stafford, Erik: New Evidence and Perspectives on Mergers, Journal of Economic Perspectives – Volume 15, Nummer 2, 2001, S. 103 – 120

Badrtalei, Jeff; Bates, Donald: Effect of Organizational Cultures on Mergers and Acquisitions – The Case of DaimlerChrysler, International Journal of Management, Heft 2, 2007, S. 303 - 317

Dernovsek, Darla: Strategic Mergers, Credit Union Magazine, Heft 3, 2004, S. 54 – 59

Grimpe, Christoph: Anteil Chinas am globalen M&A-Markt nimmt zu, M&A Report, Heft 1, 2008, S. 2, Mannheim

Grimpe, Christoph: Deutlicher Rückgang der Transaktionswerte. M&A Report, Heft 2, 2008, Mannheim

Grimpe, Christoph: Dynamische M&A-Aktivitäten in Asien, M&A Report, Heft 1, 2007, S. 1, Mannheim

Grosse-Hornke, Silke: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions, Finanz Betrieb, Heft 2, 2009, S. 100 – 104

Heneric, Oliver: Entwicklung des weltweiten M&A-Marktes, M&A Report, Heft 2, 2005, S. 2

Hirsch-Kreinsen, Hartmut: Erfolgsbedingungen von Fusionen – Die Bedeutung der Unternehmenskultur, Controlling, Heft 12, 2001, S. 601 – 608

Jung, Sven: M&A-Aktivitäten im Telekommunikationssektor nimmt zu, M&A Report, Heft 2, 2006, S. 2, Mannheim

Kunisch, Sven: Der deutsche M&A-Markt 2008 – Im Zeichen der Finanzkrise, M&A Review, Heft 2, 2009, S. 47 – 55

Lang, Nikolaus; Plankensteiner Michael: Massiver Einbruch des österreichischen M&A-Marktes in 2008, Heft 3, 2009, S. 126 – 131

Larsson, Rikard; Finkelstein, Sydney: Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions – A Case Survey of Synergy Realization, Organizational Science Volume 10, Nummer 1, 1999, S. 1 – 26

Lindquist, Tim: Growth through Acquisition – Learning from one Firm's successful Experience, The CPA Journal, Heft 7, 2007, S. 56 – 59

Meckl, Reinhard; Weusthoff, Sebastian: Internationale Unternehmenszusammenschlüsse, WiSt, Heft 11, 2008, S. 578 – 584, Bayreuth

Rosen, Bob: A Merger Success Story, American Printer, Heft 9, 2000, S. 70 – 72

Siegel, Donald; Simons, Kenneth: Evaluating the Effects of Mergers and Acquisitions on Employees – Evidence from Matched Employer-Employee Data, Rensselaer Working Papers in Economics, Nummer 0804, 2008, S. 1 – 32, New York

Teece, David: Transactions Costs Economies And The Multinational Enterprise, Journal of Economic Behavior and Organization 7, 1986, S. 21-45, Berkeley

Tschöke, Kai, Klemen, Bernhard: Krise ohne Ende, M&A Review, Heft 4, 2009, S. 178 – 182

Internetquellen

http://www.zeppelinuniversity.de/deutsch/lehrstuehle/sofi/2003-12-12_EY_M_A-Studie_SAJ.pdf

Abrufdatum: 10.03.2009

<http://www.ifrs-portal.com/Dokumente/IFRS%20IAS%20EU%20Deutsch.pdf>

Abrufdatum: 10.02.2009

<http://www-public.tu-bs.de:8080/~mrudloff/marketing/eprg.pdf>

Abrufdatum: 16.02.2009

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/eprg-konzept/eprg-konzept.htm>

Abrufdatum: 27.03.2009

<http://www.ifrs-portal.com/>

Abrufdatum: 27.04.2009

http://www.daimler.com/dccom_de

Abrufdatum: 27.04.2009

<http://www.chrysler.com/en/>

Abrufdatum: 27.04.2009

<http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press/2001/010904a.html>

Abrufdatum: 27.04.2009

<http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press/2001pmc/pr2001090402.html>

Abrufdatum: 27.04.2009

<http://www.pcmag.com/category2/0,2806,27759,00.asp>

Abrufdatum: 27.04.2009

<http://www.provenmodels.com/7>

Abrufdatum: 28.04.2009

http://changingminds.org/explanations/culture/trompenaars_four_cultures.htm

Abrufdatum: 05.05.2009

<http://europa.eu/scadplus/leg/de/lvb/l26096.htm>

Abrufdatum: 20.05.2009

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:024:0001:0022:DE:PDF>

Abrufdatum: 05.05.2009

http://www.atkearney.de/content/misc/wrapper.php/name/pdf_it_pmi_at_kearney_1205487910f832.pdf

Abrufdatum: 20.04.2009

[http://www.sysedv.tu-berlin.de/intranet/kc-kb.nsf/7b6b2aac4ce73e23c1256979005ccce9/9CB47C48946C9791C1256CD9003981D5/\\$File/PMI+Jansen+M&A+Witten+Herdecke.pdf?OpenElement](http://www.sysedv.tu-berlin.de/intranet/kc-kb.nsf/7b6b2aac4ce73e23c1256979005ccce9/9CB47C48946C9791C1256CD9003981D5/$File/PMI+Jansen+M&A+Witten+Herdecke.pdf?OpenElement)

Abrufdatum: 10.04.2009

Lebenslauf

Angaben zur Person

Name:	Doris Rührig
Adresse:	1100 Wien, Inzersdorfer Str. 111
Staatsangehörigkeit:	Österreich
E-Mailadresse:	d.ruehrig@gmx.at
Geburtsdatum:	24.10.1978

Akademischer Werdegang

10/2003 – laufend

Diplomstudium Internationale Betriebswirtschaft

gewählte Vertiefungen: Internationales Management, Energie- & Umweltmanagement

Universität Wien, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

1210 Wien, Brünner Strasse 72

06/1998

Reife-und Diplomprüfung erfolgreich abgelegt

Höhere Bundeslehranstalt für Tourismus und wirtschaftliche Berufe

1130 Wien, Bergheidengasse 5-19

Berufserfahrung

07/2008 – laufend

Teilzeitanstellung, Mobilitätsberaterin

Megadrive Autovermietung

1030 Wien, Erdbergstr. 202

10/2003 – 07/2008

Teilzeitanstellung, Mobilitätsberaterin

Denzel Auto- Vertriebs GmbH

1030, Erdbergstr. 189-193

11/1998 – 10/2003

Vollzeitanstellung, Mobilitätsberaterin

Denzel Auto- Vertriebs GmbH

1030, Erdbergstr. 189-193