



**FOM Hochschule für Oekonomie & Management**

Studienzentrum Düsseldorf

**Master-Thesis**

zur Erlangung des Grades eines

**Master of Arts (M.A.)**

über das Thema

**Die Übertragbarkeit der Post-Merger-Integration für Profit-Organisationen auf Non-Profit-Organisationen - dargestellt an einer Beispiel-Non-Profit-Organisation**

von

**Kristin Rombey-Bohnen**

Erstgutachter Professor Dr. Leif-Erik Wollenweber

Matrikelnummer 317111

Abgabedatum 2014-12-15

## I. Inhaltsverzeichnis

I Inhaltsverzeichnis	
II Abkürzungsverzeichnis	
III Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	
1. Einführung in die Masterthesis.....	Seite 1
1.1. Einleitung mit Problemstellung.....	Seite 1
1.2. Zielsetzung und Verlauf der Arbeit.....	Seite 3
2. Theoretische Einführung in das Themengebiet des Integrationsmanagements.....	Seite 4
2.1. Definitionen/ Begriffliche Abgrenzungen.....	Seite 4
2.1.1. Zusammenschlüsse.....	Seite 4
2.1.2. Integration/ Integrationsmanagement.....	Seite 5
2.1.3. Non-Profit- vs. Profit-Organisation.....	Seite 6
2.2. Formen und Ausprägungen von Zusammenschlüssen.....	Seite 8
2.2.1. Erscheinungsformen von Zusammenschlüssen.....	Seite 8
2.2.2. Gründe für Zusammenschlüsse.....	Seite 10
2.2.3. Besonderheiten bei Zusammenschlüssen.....	Seite 12
2.3. Historische Entwicklung von Zusammenschlüssen.....	Seite 16
3. Post-Merger-Integration.....	Seite 19
3.1. Stellenwert im Integrationsprozess.....	Seite 19
3.2. Bedeutung der Post-Merger-Integration.....	Seite 21
3.3. Bereiche/ Schwerpunkt der Post-Merger-Integration.....	Seite 22
3.3.1. Strategie.....	Seite 24
3.3.2. Interne Organisation/ Struktur.....	Seite 27
3.3.3. Kultur.....	Seite 28
3.3.4. Personal und Führung.....	Seite 31
3.3.5. Kommunikation.....	Seite 34
3.3.6. Kunden und Lieferanten.....	Seite 36
3.3.7. Informationen und Wissensmanagement.....	Seite 37
3.3.8. IT-Systeme.....	Seite 38
3.4. Umsetzung Post-Merger-Integration.....	Seite 39

Die Übertragbarkeit der Post-Merger-Integration für Profit-Organisationen  
auf Non-Profit-Organisationen - dargestellt an einer Beispiel-Non-Profit-Organisation

4. Expertenbefragung zur Übertragbarkeit der Modelle der Post-Merger-Integration für Profit-Organisationen auf Non-Profit-Organisationen.....	Seite 41
4.1. Bedeutung der Befragung.....	Seite 41
4.2. Der Leitfaden.....	Seite 42
4.3. Die Experten.....	Seite 43
4.4. Forschungsablauf.....	Seite 46
4.4.1. Durchführung Experteninterviews.....	Seite 46
4.4.2. Transkription.....	Seite 46
4.4.3. Qualitative Inhaltsanalyse.....	Seite 47
4.5. Interpretation der Kategorien.....	Seite 52
4.5.1. Vorgehen.....	Seite 52
4.5.2. Parallelen.....	Seite 54
4.5.3. Unterschiede NPO und PO.....	Seite 56
4.5.4. Erfolgsfaktoren.....	Seite 60
4.5.5. Gefahren.....	Seite 64
4.5.6. Ranking.....	Seite 66
4.6. Zusammenfassung der Aussagen und Hilfestellung für NPO.....	Seite 69
5. Handlungsempfehlung, Fazit und Ausblick.....	Seite 71
5.1. Handlungsempfehlung für die Beispiel-NPO.....	Seite 71
5.2. Fazit und kritische Betrachtung der Empirie.....	Seite 74

IV Literaturverzeichnis

V Anhang

VI Ehrenwörtliche Erklärung

Die Übertragbarkeit der Post-Merger-Integration für Profit-Organisationen  
auf Non-Profit-Organisationen - dargestellt an einer Beispiel-Non-Profit-Organisation

## II. Abkürzungsverzeichnis

PO.....	Profit-Organisation
NPO.....	Non-Profit-Organisation
PMI.....	Post-Merger-Integration
M&A.....	Mergers & Acquisitions
CDD.....	Cultural-Due-Diligence
PDD.....	Personal-Due-Diligence
HRDD.....	Human-Resources-Due-Diligence
FAQ.....	Frequently Asked Questions

**III. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

## Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1	Übersicht Definitionen.....	S. 4
Abbildung 2	Integrationsgrad.....	S. 10
Abbildung 3	Gründe für Zusammenschlüsse.....	S. 11
Abbildung 4	Besonderheiten bei Zusammenschlüssen.....	S. 12
Abbildung 5	Die Integrationsrichtung.....	S. 13
Abbildung 6	Transaktionsentwicklung.....	S. 18
Abbildung 7	Die häufigsten Schwerpunkte der PMI.....	S. 23
Abbildung 8	Der Strategieprozess.....	S. 25
Abbildung 9	Die Unternehmenskultur als Eisberg.....	S. 29
Abbildung 10	Inhalt der Kommunikation.....	S. 35
Abbildung 11	Integrationsorganisation.....	S. 40
Abbildung 12	Der Ablaufplan.....	S. 47
Abbildung 13	Strategische Ziele von M&A.....	S. 55
Abbildung 14	Erfolgsquote M&A.....	S. 63

## Tabellenverzeichnis:

Tabelle 1	Zusammenfassung der 6 Wellen der Zusammenschlüsse.....	S.17
Tabelle 2	Die Experten.....	S. 45
Tabelle 3	Kategorien und Kodiereinheit.....	S. 50

## 1. Einführung in die Master-Thesis

### 1.1. Einleitung mit Problemstellung (Unternehmen von der Autorin anonymisiert.)

Die Beispiel-Non-Profit-Organisation<sup>1</sup> ist ein katholischer gemeinnütziger Verein, dessen Einnahmen aus dem Verkauf von Produkte und Spenden stammen und zur Unterstützung der verschiedenen sozialen Tätigkeiten der Beispiel-NPO in der Welt genutzt werden. Alle Überschüsse werden zentral in verschiedene Projekte verteilt.<sup>2</sup> Die letzten Jahre sind davon geprägt, dass diese Überschüsse von Jahr zu Jahr geringer werden, da die NPO mit den Auswirkungen vieler Entwicklungen zu kämpfen hat.<sup>3</sup>

Auf der einen Seite leidet die NPO unter dem schlechten Ruf der Kirche, der in letzter Zeit durch die Bekanntgabe der hohen Ausgaben einzelner Bischöfe sehr gelitten hat. Dadurch und durch die Tatsache, dass die Zielgruppe überwiegend die ältere Bevölkerungsschicht ist, die immer älter wird, von der Rente lebt, bzw. nach und nach stirbt, müssen neue Zielgruppen und neue Wege gefunden werden, um neue Einnahmequellen zu finden. Dies wird jedoch durch die sinkende Zahl von Spendern und Kunden erschwert. Auch die Zahl der ehrenamtlichen Unterstützer der NPO sinkt stark, da diese schon alt sind, keine Nachfolger finden oder sterben. Allerdings sind sie notwendig, um die Menschen in Kontakt mit dem katholischen Glauben zu bringen und die Produkte der NPO kennenzulernen.<sup>4</sup>

Auf der anderen Seite bringen die Strukturen in der Beispiel-Niederlassung Problemstellungen mit sich, die ebenfalls dazu beitragen, dass die Überschüsse immer geringer werden. Neben einer fehlenden strategischen Führung<sup>5</sup> hat die Führungsebene mit einem Durchschnittsalter von 49 Jahren bei der angestellten Belegschaft zu kämpfen. Einige gehen bald in Rente, und eine Nachfolgeplanung ist nicht vorhanden.

Diese Entwicklungen bei den internen und externen Interessengruppen der NPO macht eine Veränderung nötig.

---

<sup>1</sup> Im Folgenden mit Beispiel-NPO abgekürzt, gewählt zur Anonymisierung des Unternehmens

<sup>2</sup> Deshalb spricht man hier von Non-Profit-Organisation

<sup>3</sup> Interne Quelle

<sup>4</sup> Interne Quelle

<sup>5</sup> Geschäftsführung ist zu sehr im operativen Geschäft eingebunden

Die österreichische Niederlassung steht vor vergleichbaren Herausforderungen. Der Vorstand der NPO hat deshalb Anfang 2014 entschieden, beide Niederlassungen zusammenzulegen. Da Österreich eine ähnliche Struktur aufweist, z.B. produziert die Niederlassung ähnliche Produkte, welche auch über ehrenamtliche Mitarbeiter vertrieben werden, sollen durch diesen Zusammenschluss Synergien entstehen. Des Weiteren sollen die in Zukunft auftretenden personellen Engpässe durch die gemeinsame Belegschaft aufgefangen werden und eine gemeinsame Werbestrategie soll zu Kosteneinsparungen führen.

Die offizielle Zusammenlegung wurde am 01. Juni 2014 durchgeführt. Personalentscheidungen und die neue Aufgabenverteilung wurden von der deutschen Geschäftsleitung festgelegt. Da die beiden Unternehmen in Zukunft eng zusammen arbeiten sollen, ist eine weitere Integration des Personals, des Vertriebs und der Strukturen und Prozesse unumgänglich.

In der Theorie wird dieser Teil der Zusammenlegung als „Post-Merger-Integration“<sup>1</sup> bezeichnet. Viele Autoren haben sich in der Vergangenheit mit der Gestaltung dieser Phase beschäftigt und bieten Hilfestellungen für die Planung. Sie sprechen diesem Teil eine sehr hohe Bedeutung zu, da mehr als 50% der Zusammenschlüsse in dieser Phase scheitern.<sup>2</sup>

Bisher gibt es in der Theorie wenige Vorschläge für die Gestaltung der Integration für Non-Profit-Organisationen, wie es die Beispiel-Organisation ist. Dies führt zu einer Unsicherheit, wie die bestmögliche Vorgehensweise für eine erfolgreiche Integration ist. Die vorliegende Studie soll dazu dienen, diese Lücke in der Fachliteratur zu schließen und Non-Profit-Organisationen erste Einblicke in mögliche Vorgehensweisen zu gewähren.

---

<sup>1</sup> Im Folgenden mit PMI abgekürzt

<sup>2</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 109 und Gers, 2010, in Harvard Business Manager 08/2010, S. 100

## **1.2. Zielsetzung und Verlauf der Arbeit**

In der vorliegenden Arbeit wird die Post-Merger-Integration bei Non-Profit-Organisationen untersucht. Dafür werden zunächst Zusammenschlüsse (auch Mergers & Acquisitions genannt), Integration und Integrationsmanagement definiert, um eine gemeinsame Terminologie für das Themenfeld sicherzustellen. Auch der Unterschied zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen wird beschrieben. Im Anschluss werden dann Unternehmenszusammenschlüsse im Detail erklärt. Neben Arten von Zusammenschlüssen wird auf Gründe und die einzelnen Phasen des Zusammenschlusses eingegangen.

Im nächsten Schritt wird die Post-Merger-Phase näher betrachtet. Hierzu werden die Bedeutung dieser Phase bei einem Zusammenschluss und die Schwerpunkte dieser Phase herausgestellt. Da verschiedene Autoren unterschiedliche Ansätze für diese Phase haben, werden die wichtigsten Ansatzpunkte zusammengetragen und durch eine Bewertung die Relevanz der einzelnen Punkte hinterfragt. Eine vergleichende Darstellung der Phase bei verschiedenen Autoren soll dazu dienen, die unterschiedlichen Ansätze zu evaluieren und die relevanten Aspekte zu beleuchten.

Der empirische Teil der Arbeit baut auf diesen Schwerpunkten auf. Anhand einer Expertenbefragung wird die Bedeutung der einzelnen Arbeitsbereiche für Non-Profit-Organisationen hinterfragt, die Umsetzbarkeit und mögliche kritische Punkte identifiziert. Ziel ist es, die Schwerpunkte für Non-Profit-Organisationen zu priorisieren und Ihnen so eine Handlungsempfehlung für die Post-Merger-Integration zu bieten. Damit sollen der Ablauf vereinfacht, Fehlerquellen identifiziert und reduziert und Unsicherheiten abgebaut werden. Zum Abschluss wird eine Handlungsempfehlung für die Beispiel-NPO ausgesprochen und das Ergebnis der Empirie kritisch hinterfragt.



## 2. Theoretische Einführung in das Themengebiet des Integrationsmanagements

### 2.1. Definitionen/ Begriffliche Abgrenzungen

Wenn man sich mit der Theorie von Zusammenschlüssen beschäftigt, stellt man schnell fest, dass es viele verschiedene Bezeichnungen für die Zusammenführung von zwei oder mehreren Organisationen gibt. Das hat auch damit zu tun, dass die Unterformen von Zusammenschlüssen oft als Hauptbegriff benutzt werden, wie zum Beispiel die Fusion. Die wichtigsten Begriffe, dargestellt in der Abbildung 1, zum Verständnis dieser Arbeit werden im Folgenden erklärt.

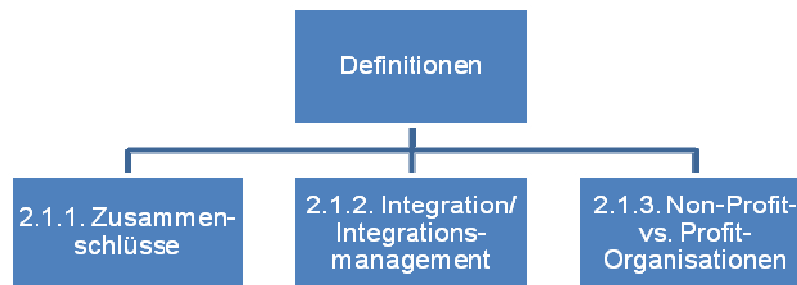


Abbildung 1: Übersicht Definitionen, eigene Darstellung

#### 2.1.1. Zusammenschlüsse

Bei Zusammenschlüssen von Unternehmen, bzw. Organisationen, spricht man von einer Vereinigung von zwei oder mehreren Organisationen oder Organisationsteilen, die durch einen Vertrag zusammengeführt werden.<sup>1</sup> Unter „Organisationen“ werden in diesem Sinne Institutionen mit einem formalen Regelwerk verstanden<sup>2</sup>, bei denen Mitarbeiter beschäftigt sind.

Zusammenschlüsse werden als strategisches Instrument eingesetzt, um z.B. von den Produkten oder dem Know-How des zu übernehmenden Unternehmens zu profitieren.<sup>3</sup> Der aus dem Angelsächsischen allgemein gültige und synonym verwendete<sup>4</sup> Begriff für Zusammenschlüsse ist „Mergers & Acquisitions“<sup>5</sup>, der mit

---

<sup>1</sup> Vgl. Springer Gabler Fachmedien Wiesbaden GmbH, Online, „Unternehmenszusammenschluss“

<sup>2</sup> Vgl. Springer Gabler Fachmedien Wiesbaden GmbH, Online, „Organisation“, Organisation in der Theorie nicht eindeutig definiert

<sup>3</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 23

<sup>4</sup> Vgl. Mayerhofer, 2003, S. 7

<sup>5</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 44

M&A abgekürzt wird. Diese Bezeichnung wurde erstmals Ende des 19. Jahrhunderts eingeführt, als in den USA eine erste Übernahmewelle stattfand. In Deutschland wurde der Begriff erst Anfang der 80er Jahre intensiver diskutiert.<sup>1</sup> Merger steht im ursprünglichen Sinne für den Erwerb von Unternehmenseinheiten und Acquisitions für den Erwerb eines ganzen Unternehmens.<sup>2</sup> Zusätzlich findet man in der Theorie viele weitere Verwendungen und Übersetzungen des Begriffs, die hier auf Grund des Themenfeldes dieser Arbeit nicht betrachtet werden.<sup>3</sup>

M&A sind in der Regel in drei Phasen unterteilt. Der Zusammenschluss fängt meistens mit der Planung an, die typischerweise in der „Pre-Merger-Phase“ vorgenommen wird.<sup>4</sup> Die folgende Durchführungsphase des Zusammenschlusses, beginnend mit den Vertragsverhandlungen und abschließend mit der Vertragsunterzeichnung, wird als „Merger“ oder „Transaktionsphase“ bezeichnet.<sup>5</sup> Abgeschlossen wird der Zusammenschluss mit der „Post-Merger-Phase“, welche im Fokus der vorliegenden Arbeit steht. Hierunter wird die Integrations- und Implementierungsphase verstanden.<sup>6</sup> Man kann diese Phase auch als Vernetzung bezeichnen, in der aus zwei Organisationen eine Einheit entsteht.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird der Zusammenschluss von zwei Organisationen betrachtet und die Begriffe Zusammenschluss, bzw. M&A werden dafür synonym verwendet.

### **2.1.2. Integration/ Integrationsmanagement**

Um ein Verständnis für die Post-Merger-Phase aufzubauen, muss der Begriff der Integration betrachtet werden. Integration stammt von dem lateinischen „integrare“ und bedeutet übersetzt „wiederherstellen, ergänzen“.<sup>7</sup> Das Integrationsmanagement im wirtschaftlichen Sinne beschäftigt sich mit dem Integrationsprozess der Organisationen.<sup>8</sup> Hierbei wird der Integrationsprozess geplant, gesteuert und kontrolliert. Da in der Regel eine Vielzahl von Menschen,

---

<sup>1</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 8

<sup>2</sup> Vgl. Springer Gabler Fachmedien Wiesbaden GmbH, Online, „Mergers & Acquisitions“

<sup>3</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 26

<sup>4</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 23 und S. 151 und Vgl. Picot, 2012, S. 21

<sup>5</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 115 und Vgl. Jansen, 2008, S. 151 und Vgl. Picot, 2012, S. 21

<sup>6</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 21

<sup>7</sup> Vgl. Bibliographisches Institut GmbH, Online, „Integrare“

<sup>8</sup> Vgl. Mayerhofer, 2003, S.9

Interessensgruppen wie Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten, verschiedene Prozesse und Strukturen und unterschiedliche Ziele aufeinander treffen, ist eine rechtzeitiges managen dieser Prozesse notwendig. Das Integrationsmanagement ist ein wichtiger Teil der M&A und wird in jeder Phase thematisiert, um einen erfolgreichen Zusammenschluss zu gestalten. Besonders wichtig ist hier die Berücksichtigung der Interessen aller Betroffenen, um aus den einzelnen Unternehmungen oder Unternehmensteilen ein Unternehmen zu formen. Ziel des Integrationsmanagements ist ein reibungsloser Ablauf der Zusammenführung. Primär wird das Integrationsmanagement in der Post-Merger-Phase der M&A betrachtet und wird demnach „Post-Merger-Integration“ genannt.<sup>1</sup>

### 2.1.3. Non-Profit- vs. Profit-Organisationen

Zuletzt sollen die Bezeichnungen „Profit-Organisation“ und „Non-Profit-Organisation“ definiert und begrifflich abgegrenzt werden.<sup>2</sup> Wie in der Einleitung bereits erwähnt gibt es viele theoretische Modelle für die Gestaltung der Post-Merger-Integration bei Profit-Organisationen, aber wenige für Non-Profit-Organisationen. Doch was ist der Unterschied zwischen den beiden Organisationformen?

Mit Profit-Organisation wird ein Wirtschaftsunternehmen mit finanz- und erwerbswirtschaftlichen Zielen bezeichnet.<sup>3</sup> Sie wird durch den Markt (Angebot & Nachfrage) gesteuert und ist vom Wettbewerb abhängig.<sup>4</sup> Oberstes Ziel ist meist der Gewinn, den die Führung erzielen will. Im Gegensatz dazu sind Non-Profit-Organisationen nicht gewinnorientiert und folgen einem anderen Ziel, einem als „sinnvoll und notwendig anerkannten Leistungsauftrag“.<sup>5</sup> Sie werden in der Regel gegründet, um eine „Mission oder eine Leitidee und somit einen bestimmten Organisationszweck zu verfolgen.“<sup>6</sup> Alle Ressourcen, die vorhanden sind oder erwirtschaftet werden, werden zur Erfüllung dieses Zwecks verwendet. Die Gemeinnützigkeit steht hier für eine soziale Ausrichtung, die dem allgemeinen

---

<sup>1</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 291

<sup>2</sup> Im Folgenden wird die Profit-Organisation mit „PO“ und die Non-Profit-Organisation mit „NPO“ abgekürzt

<sup>3</sup> Profit = Gewinn

<sup>4</sup> Vgl. Kaegi, 2012, S. 34

<sup>5</sup> Vgl. Springer Gabler Fachmedien Wiesbaden GmbH, Online, „Non-Profit-Management“

<sup>6</sup> Simsa, 2013, S. 159

Wohl dienen soll.<sup>1</sup> Sie kann ehrenamtlich, sozial oder kreativ sein. Wenn Überschüsse erwirtschaftet werden, werden diese reinvestiert oder an Kunden oder Mitglieder ausgezahlt.<sup>2</sup> NPO zeichnen sich durch klare Mitgliedschaften, formale Regeln, gemeinsames Auftreten nach außen und einer dauerhaften Orientierung am Organisationsziel aus.<sup>3</sup>

NPO sind in verschiedenen Bereichen zu finden. Sie können zur Interessenvertretung, zur Erbringung von individuellen Dienstleistungen, Koordinations- und Normierungsleistungen, wie Verhaltensnormen und ideologischen Normen, gegründet werden.<sup>4</sup> Man kann die Formen nach vier Trägerschaften unterscheiden<sup>5</sup>: Der Wirtschaftliche Non-Profit-Bereich wird in Form von Wirtschaftsverbänden und Berufsverbänden ausgeführt. Soziokulturelle Non-Profit-Bereiche sind Sportvereine, Kirchen oder Freizeitvereine. Im politischen Non-Profit-Bereich findet man politische Parteien, Natur-, Heimat- und Umweltschutzorganisationen und im sozialen Non-Profit-Bereich Hilfsorganisationen, Entwicklungshilfeorganisationen und Selbsthilfegruppen.<sup>6</sup>

2007 waren im Non-Profit-Sektor 2,3 Millionen Menschen beschäftigt, das macht einen Anteil von 9% an der Gesamtwirtschaft.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Bibliographisches Institut GmbH, Online, „gemeinnützig“

<sup>2</sup> Vgl. Kaegi, 2012, S. 35

<sup>3</sup> Vgl. Simsa, 2013, S. 205

<sup>4</sup> Vgl. Kaegi, 2012, S. 35

<sup>5</sup> Vgl. Schwarz, 2005, S. 29

<sup>6</sup> Vgl. Schwarz, 2005, S. 29

<sup>7</sup> Vgl. Simsa, 2013, S. 23

## 2.2. Formen und Ausprägungen von Zusammenschlüssen

Jeder Unternehmenszusammenschluss verläuft anders. Dies hat damit zu tun, dass es viele verschiedene Formen von Zusammenschlüssen gibt. Das kann mit der angestrebten rechtlichen Selbstständigkeit der Ursprungsunternehmen zu tun haben oder der Tiefe der Zusammenführung. Es macht einen Unterschied, ob beide Unternehmen unter einem gemeinsamen Namen weitergeführt werden, aber die Standorte so weiter bestehen und arbeiten wie zuvor, oder ob eine gemeinsame Strategie, Unternehmenskultur und gleiche Prozesse geschaffen werden müssen. Da bis auf wenige Ausnahmen<sup>1</sup> keine festen gesetzlichen Regeln für einen Zusammenschluss vorgegeben sind, kann jede Transaktion in Art und Ablauf unterschiedlich sein.<sup>2</sup> Die jeweilige Form des Zusammenschlusses ist im Integrationsprozess besonders zu beachten, da sie sich immer auf die Integrationsstrategie auswirkt. Zunächst werden in diesem Abschnitt die Erscheinungsformen von Mergers & Acquisitions mit ihren verschiedenen Organisationsformen dargestellt. Danach werden mögliche Gründe für Zusammenschlüsse beschrieben, um zuletzt Aspekte aufzuführen, die einen besonderen Einfluss auf Integrationen haben können.

### 2.2.1. Erscheinungsformen von Zusammenschlüssen

Wenn die einzelnen Wörter von „Mergers & Acquisitions“ übersetzt werden, stellt man fest, dass die Bezeichnung oftmals falsch genutzt wird. Beide stehen für eine andere Art von Zusammenschluss. Mergers<sup>3</sup> steht dabei für die Fusion, „bei der die vorher rechtlich selbstständigen Unternehmen zu einer rechtlichen Einheit verschmelzen.“<sup>4</sup> Dagegen heißt Acquisitions übersetzt „Ankauf“ oder „Erwerb“. Dabei geht es darum, dass ein rechtlich selbstständiges Unternehmen ein anderes kauft und bei sich eingliedert.<sup>5</sup> Dabei verliert dieses angekaufte Unternehmen<sup>6</sup> die rechtliche Selbstständigkeit. Obwohl beide Wörter für etwas anderes stehen, wird der Begriff M&A synonym für Zusammenschlüsse akzeptiert und genutzt. Doch es gibt weitere Erscheinungsformen.

---

<sup>1</sup> Ausnahme: börsen- und wertpapierhandelsrechtliche sowie übernahmerechtliche Vorschriften (im Folgenden nicht beschrieben, da nicht relevant für das Thema der Arbeit)

<sup>2</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 21

<sup>3</sup> Pons, Online, „merger“

<sup>4</sup> Wirtz, 2014, S. 9

<sup>5</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 9

<sup>6</sup> Auch Anbieter oder Verkäufer genannt (Vgl. Wirtz, 2014, S. 105)

Im weiteren Sinne werden Zusammenschlüsse durch wirtschaftliche und rechtliche Aspekte zwischen Unternehmenskooperationen und Unternehmensverknüpfungen unterschieden.<sup>1</sup> Unternehmenskooperationen arbeiten in der Regel freiwillig miteinander und bleiben rechtlich und wirtschaftlich selbstständig. Hierunter sind strategische Allianzen angegliedert, die zweckgebunden miteinander arbeiten, wie beispielsweise für einen gemeinsamen Einkauf oder als Interessengemeinschaft.<sup>2</sup> Zu den Unternehmenszusammenschlüssen im engeren Sinne werden die Fusion (Merger) und die Konzernierung (Acquisitions) gezählt.<sup>3</sup> Hierbei gibt mindestens ein Unternehmen die rechtliche Selbstständigkeit auf.<sup>4</sup> Die Fusion bildet die engste Form eines Zusammenschlusses. Hierbei werden zwei Organisationen wirtschaftlich und rechtlich vereinigt<sup>5</sup> und zu einem Unternehmen zusammengeschlossen. Bei einem Konzern werden mehrere rechtlich einheitliche Unternehmen unter eine gemeinsame wirtschaftliche Leitung gestellt.<sup>6</sup>

Welche Form gewählt wird, ist vom gewünschten Integrationsgrad abhängig.<sup>7</sup> Hierbei wird entschieden, wie eigenständig die Unternehmen nach dem Zusammenschluss bleiben sollen, bzw. wie intensiv sie verschmelzen wollen.<sup>8</sup> Dies wird in der Regel auf Grund von Wertschöpfungspotenzialen entschieden.<sup>9</sup> Es gibt horizontale, vertikale und konglomerate oder laterale M&A. Bei horizontalen Zusammenschlüssen haben die Organisationsformen die gleiche Geschäftstätigkeit und zielen meist auf eine höhere Marktmacht ab, die durch die Zusammenführung erreicht werden kann.<sup>10</sup> Die Unternehmen sind in derselben Branche vertreten oder stehen auf der gleichen Produktionsstufe.<sup>11</sup> Bei einer vertikalen M&A werden Unternehmen unterschiedlicher Produktionsstufen zusammengelegt. Unternehmen in vor- oder nachgelagerten Stufen profitieren so voneinander. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn ein Händler einen seiner Lieferanten aufkauft, wie z.B. ein Lebensmitteldiscounter eine Milchfabrik.<sup>12</sup> Somit kann der Discounter die

---

<sup>1</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 11

<sup>2</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 12, u.a. auch Joint Ventures, durch fehlenden Bezug zur Arbeit aber nicht weiter ausgeführt

<sup>3</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 12

<sup>4</sup> Vgl. Becker, 2005 in Wirtz, 2014, S. 14

<sup>5</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 15

<sup>6</sup> Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, Online, „AktG §18“

<sup>7</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 298

<sup>8</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 298

<sup>9</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 299

<sup>10</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 300 f

<sup>11</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 17

<sup>12</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 19

Preise besser beeinflussen und damit den Gewinn erhöhen. Bei konglomeraten oder lateralen Zusammenschlüssen expandiert das Unternehmen in ein neues Produkt-Markt-Feld.<sup>1</sup> Die folgende Abbildung zeigt zusammenfassend die verschiedenen Ausrichtungen:

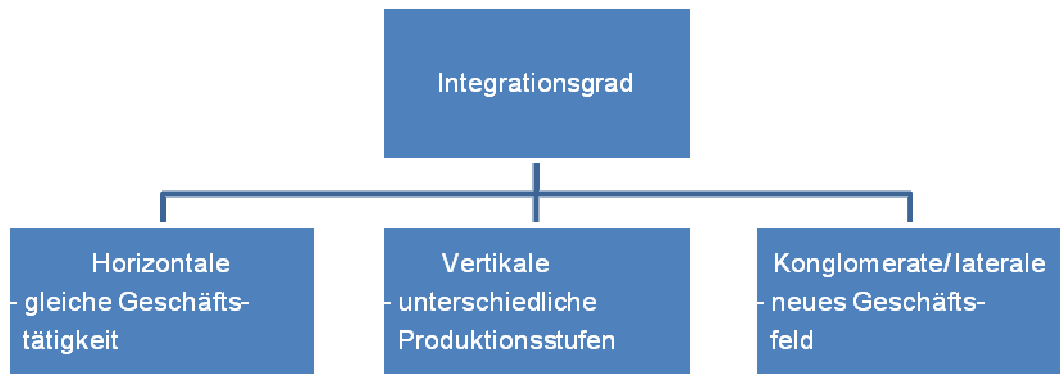


Abbildung 2: Integrationsgrad, eigene Darstellung

### 2.2.2. Gründe für Zusammenschlüsse

Jedes Unternehmen verfolgt mit einem Zusammenschluss zweier Organisationen oder einer Integration eines Teilbereiches einer Organisation ein Ziel. Dass der Zusammenschluss sich als Werkzeug für das Management entwickelt hat, wurde bereits erwähnt. Doch welche sind die häufigsten Gründe für eine Integration? Jansen hat für die Motive drei verschiedenen Kategorien entwickelt: „Reale Motive“, „Spekulative Motive“ und „Management-Motive“.<sup>2</sup>

Mit den „Realen Motiven“ zielt das Unternehmen auf eine wirtschaftliche Wertsteigerung ab. Marktmacht<sup>3</sup>, Kostensenkung, Risikostreuung und Einsparen der Steuern sind die häufigsten Gründe in diesem Bereich. Sie sind oft die Reaktion auf einen zunehmenden Wettbewerb.<sup>4</sup> Hierbei wählen sich die beiden Unternehmen danach aus, ob es ökonomische Vorteile bei einem Zusammenschluss geben kann (z. B. Skaleneffekte oder Einkaufsmacht). Der in Abschnitt 2.2.1. genannte horizontale Zusammenschluss ist oftmals hier begründet. Wirtz ordnet diese Gründe zwei Kategorien zu, den strategischen und finanziellen

---

<sup>1</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 19

<sup>2</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 84

<sup>3</sup> Hierbei sind rechtliche Besonderheiten zu beachten, die in Anlehnung an den Schwerpunkt dieser Arbeit nicht behandelt werden.

<sup>4</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 85

Gründen. Markt, Leistungs- und Risikostreuung bezeichnet er als strategische Motive und u.a. steuerliche Vorteile als finanzielle Motive.<sup>1</sup>

Die spekulativen Motive sind nach Jansen subjektive Entscheidungen des Käufers<sup>2</sup>. Er setzt auf einen Wertzuwachs des Unternehmens und kauft dieses. Diese Art des Zusammenschlusses führt oftmals dazu, dass das Unternehmen schnell wieder veräußert wird, wenn das gewünschte Ergebnis nicht erzielt wird.<sup>3</sup>

Um „Management-Motive“ handelt es sich zum Beispiel, wenn das Management aus „Macht-Gründen“ ein anderes Unternehmen kauft. Ein anderer Grund kann die Angst vor Verlust der Marktmacht sein. Man kauft das andere Unternehmen lieber auf, bevor es erfolgreicher wird.<sup>4</sup> Wirtz nennt diese Gründe „Persönliche Motive“. Oftmals treten die Gründe für Zusammenschlüsse in Kombination auf.<sup>5</sup>

Die folgende Übersicht fasst die möglichen Gründe zusammen:

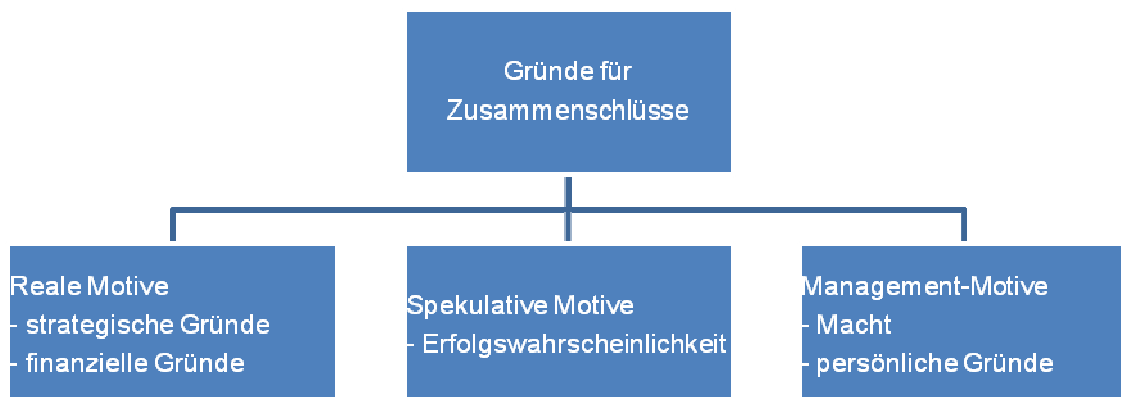


Abbildung 3: Gründe für Zusammenschlüsse, eigene Darstellung

Auch das Unternehmen, das gekauft wird, hat Gründe, sich kaufen zu lassen. Diese können wie auf der Käuferseite klassifiziert werden. Im Gegensatz zur Käuferseite ist es entweder auf den Kauf angewiesen, um weiter zu existieren, oder es nutzt die Chance, sich zu vergrößern.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 62

<sup>2</sup> Auch Nachfrager genannt, Vgl. Wirtz, 2012, S. 105

<sup>3</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 95

<sup>4</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 104

<sup>5</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 77 f

<sup>6</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 77



Bei Non-Profit-Organisationen sind die Beweggründe für einen Zusammenschluss ähnlich. Neben der Verbesserung des Angebots bzw. der Marktposition, oder der Anpassung an politische Änderungen, ist die Kosteneinsparung ein häufiger Grund. Hierbei soll der gesteigerte Gewinn nicht in die Taschen des Managements, sondern beispielsweise in soziale Projekte fließen.<sup>1</sup>

### 2.2.3. Besonderheiten bei Zusammenschlüssen

Für die Gestaltung der Zusammenschlüsse müssen neben dem Integrationsgrad noch weitere Faktoren wie die Integrationstiefe, -geschwindigkeit, -richtung und -kultur betrachtet werden. Abhängig sind diese meist von der Größe des Käufers, von der ausgewählten Organisationsform (Merger oder Acquisitions), der Branche beider Unternehmen, der Nationalität des Partners und der Fusionserfahrung.<sup>2</sup> Zudem gelten bei grenzüberschreitenden Fusionen und bei Zusammenschlüssen von NPO besondere Gestaltungsbedingungen. Die Abbildung Nr. 4 gibt eine Übersicht über die Besonderheiten, die im Folgenden vorgestellt werden:

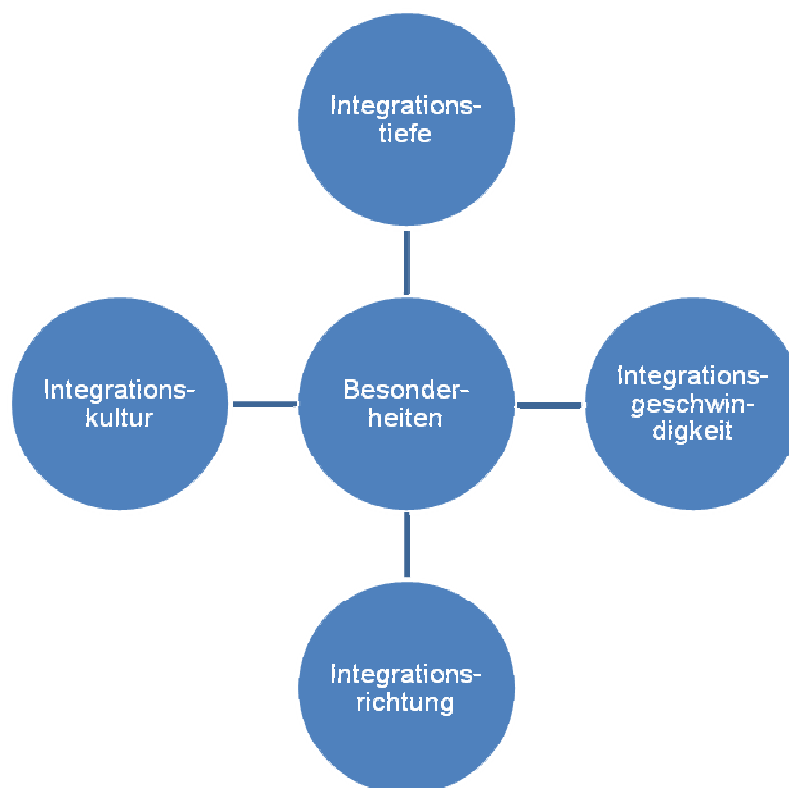


Abbildung 4: Besonderheiten bei Zusammenschlüssen, eigene Darstellung

---

<sup>1</sup> Vgl. Kaegi, 2012, S. 19

<sup>2</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 31 f

Die Integrationstiefe hat einen hohen Einfluss auf die Geschwindigkeit und den Umfang an Integrationsmaßnahmen. Sie wird in der Literatur in fünf verschiedene Kategorien unterteilt, abhängig davon, welcher Teilnehmer des Zusammenschlusses ein höheres Veränderungsmaß zu bewältigen hat. Bei der „Preservation“ behält das übernommene Unternehmen seine Unabhängigkeit.<sup>1</sup> Damit kann es weiter wie zuvor geführt werden und hat einen sehr geringen Integrationsaufwand. Bei der „Absorption“ wird das gekaufte Unternehmen an das des Käufers angepasst. Hierbei entsteht ein sehr hoher Aufwand, das gekaufte Unternehmen wird komplett integriert.<sup>2</sup> Bei der „Best of Both“ Variante werden beide Unternehmen analysiert und das Beste aus beiden bei dem jeweils anderen umgesetzt. Hierbei kann für jedes Unternehmen ein ähnlich hoher Anpassungsaufwand entstehen.<sup>3</sup> „Reverse Merger“, auch „Revers Takeover“<sup>4</sup> genannt, bezeichnet den Umstand, wenn ein Unternehmen ein anderes kauft, um dadurch erfolgreicher zu werden und sich an dieses gekaufte Unternehmen anpasst. Der Integrationsaufwand liegt hierbei auf der Seite des Käufers.<sup>5</sup> Wenn ein ganz neues Unternehmen gegründet werden soll spricht man von der „Novation“ oder „Transformation“.<sup>6</sup> Die folgende Darstellung bietet eine Übersicht über die Veränderungsmöglichkeiten in Abhängigkeit von dem Veränderungsmaß für den Verkäufer und den Käufer.

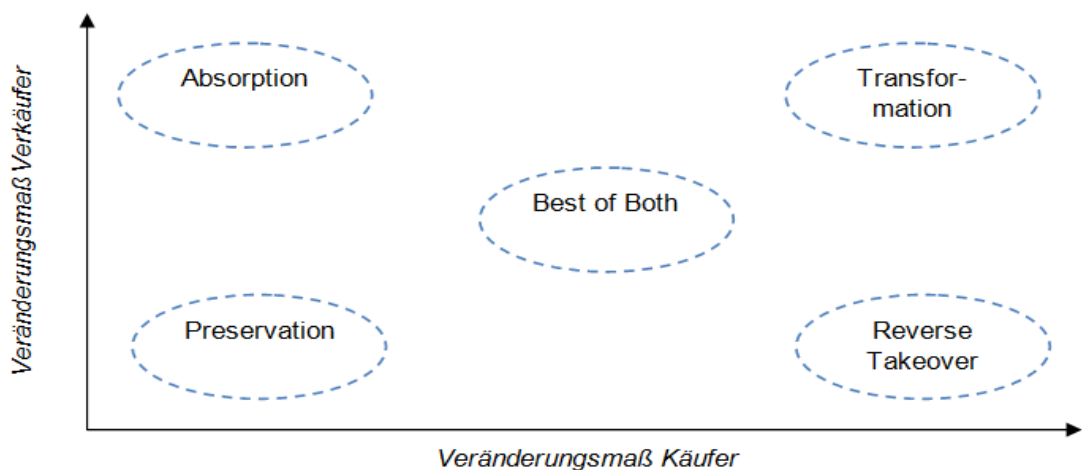


Abbildung 5: Die Integrationsrichtung, eigene Darstellung

---

<sup>1</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 327

<sup>2</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 327

<sup>3</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 327

<sup>4</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 666

<sup>5</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 327

<sup>6</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 666

Von der Geschwindigkeit ist nach Wirtz ein wesentlicher Teil des Erfolgs abhängig.<sup>1</sup> Die Integrationsgeschwindigkeit wird mit der Dauer der Zusammenführung beschrieben. Wenn die Unternehmen schnell zusammengeführt werden, können schnell Wertsteigerungspotenziale generiert werden.<sup>2</sup> Auch können hierbei die Erwartungen der Mitarbeiter und Unsicherheiten bei der Belegschaft schneller abgebaut werden.<sup>3</sup> Bei langsamen Integrationen können die Bereiche hingegen besser strategisch aufeinander angepasst und integriert werden.<sup>4</sup> Hierbei werden dauerhafte und langfristige Wertsteigerungspotenziale fokussiert, und ein höherer Kostenaufwand akzeptiert.<sup>5</sup> Des Weiteren können die Mitarbeiter in der Regel besser eingebunden und motiviert werden<sup>6</sup>. Wichtig ist hier, dass das Management frühzeitig einen Plan aufstellt, wie lange die Integration dauern soll.

Bei der Integrationsrichtung muss das Management im Vorfeld überlegen, ob es die Integration von oben nach unten vorgeben will, oder ob die Mitarbeiter eingebunden werden. Hierbei muss der Zeitaufwand beachtet werden. Wenn die Mitarbeiter beteiligt werden, ist ein hoher Abstimmungsaufwand zu erwarten. Viele Autoren verweisen aber auf die langfristige Bindung und Motivation der Mitarbeiter, wenn sie in die Integrationsprozesse eingebunden werden.

Ein weiterer, bedeutender Faktor für den Zusammenschluss ist das Klima des Zusammenschlusses. Dieses spielt für die Geschwindigkeit ebenfalls eine Rolle. So sind bei freundlichen<sup>7</sup> Übernahmen, auch einvernehmliche Übernahmen<sup>8</sup> genannt, beide Seiten mit den Vertragsverhandlungen und den Voraussetzungen für die Integration einverstanden. Dadurch ist der Ablauf der Integration anders als bei unfreundlichen, bzw. feindlichen Übernahmen,<sup>9</sup> da hier mit mehr Widerständen, z.B. der Mitarbeiter, zu rechnen ist.<sup>10</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 305

<sup>2</sup> Vgl. Mayerhofer, 2003, S. 39

<sup>3</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 670

<sup>4</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 305

<sup>5</sup> Vgl. Mayerhofer, 2003, S. 39

<sup>6</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 670

<sup>7</sup> Vgl. Pescher, 2010, S. 13 f

<sup>8</sup> Vgl. Krone, 2004, S. 11

<sup>9</sup> Vgl. Krone, 2004, S. 11

<sup>10</sup> Vgl. Mayerhofer, 2003, S. 21

Zu einer größeren Herausforderung kommt es, wenn es zu grenzüberschreitenden Zusammenschlüssen kommt.<sup>1</sup> Wenn dies der Fall ist, müssen neben länderspezifischen, rechtlichen und gesetzlichen Regelungen auch die kulturellen Unterschiede der beiden Unternehmen beachtet werden. Der Planungsaufwand kann demnach viel höher und kostenintensiver werden als bei nationalen Zusammenschlüssen. In Deutschland nehmen die Unternehmen häufig die Position des zu kaufenden Unternehmens ein.<sup>2</sup>

Des Weiteren muss bei einem Zusammenschluss von Organisationen neben der Planung der Integrationsgeschwindigkeit und -tiefe der Faktor Mensch betrachtet werden. Speziell bei Non-Profit-Organisationen stellen Mitarbeiter wesentliche Erfolgsfaktoren dar.<sup>3</sup> Oftmals sind es ehrenamtliche Mitarbeiter, die einen Großteil der Unternehmenstätigkeiten übernehmen. Sie opfern Ihre Freizeit, um die Organisation zu unterstützen. Wenn diese verärgert werden, ist es schwer das Unternehmen weiterhin erfolgreich zu führen. Wichtige Träger würden wegfallen, die nur schwer ersetzbar sind. Zum Teil kann es dazu führen, dass für diese Stellen keine neuen Ehrenamtlichen gefunden werden können, so dass die Stelle entweder unbesetzt bleibt oder mit einem Angestellten ersetzt werden muss, was zu höheren Kosten führt.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 11 f

<sup>2</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 11

<sup>3</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen Experten: Nr.1.11, Nr. 3.6/7/12-15, Nr. 4.12/20/22/24, Nr. 6.16/18/31, Nr. 2.10-12, Nr. 10.38

<sup>4</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen Experten: Nr.1.11, Nr. 3.6/7/12-15, Nr. 4.12/20/22/24, Nr. 6.16/18/31, Nr. 2.10-12, Nr. 10.38

### 2.3. Historische Entwicklung von Zusammenschlüssen

Wie in Abschnitt 2.1.1. bereits erwähnt, sind die ersten M&A-Aufzeichnungen erstmals Ende des 19. Jahrhunderts angefertigt worden, als in den USA eine erste Übernamewelle stattfand. Insgesamt kann man von sechs M&A-Wellen in den letzten 100 Jahren sprechen.<sup>1</sup> Die erste Welle fand im Zeitraum von 1897 bis 1904 während der Industrialisierung statt.<sup>2</sup> Grund war die aufkommende Massenproduktion, der aber eine gleichmäßig wachsende Konsumententwicklung gegenüberstand.<sup>3</sup> Durch vorrangig horizontale Zusammenschlüsse sollte ein Preisverfall verhindert werden.<sup>4</sup>

Die zweite Welle war 1916 bis 1929 und wurde durch den damaligen Trend der Zukäufe von vor- und nachgelagerten Wertschöpfungspartnern geprägt.<sup>5</sup> Ziel war es, den gesamten Produktionszyklus zu kontrollieren.<sup>6</sup>

1965 bis 1969 erfolgte die dritte Welle. Sie war von der Bildung großer Industriekonglomeraten geprägt.<sup>7</sup> Ziel war eine Reduktion des Risikos, wenn in andere Branchen investiert wurde. Durch die breite Streuung sollte eine konjunkturelle Unabhängigkeit geschaffen werden.<sup>8</sup>

Die Internationalisierung prägte die vierte Welle von 1984 bis 1989.<sup>9</sup> Ursache hierfür war die politische Deregulierung und Liberalisierung der Märkte.<sup>10</sup> Auch die Entwicklung der Finanzmärkte hatte in dieser Welle einen hohen Einfluss.<sup>11</sup>

Die fünfte Welle ist von hohen Übernahmepreisen geprägt, die teilweise das Übernahmevermögen der vierten Phase verdreifachte<sup>12</sup> und fand von 1993 bis 2000 statt.<sup>13</sup> Laut Jansen und Picot begann diese bereits ab 1990/1991.<sup>14</sup> Es schlossen

---

<sup>1</sup> Vgl. Müller, 2006, S. 121

<sup>2</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 66

<sup>3</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 66

<sup>4</sup> Vgl. Müller, 2006, S. 121

<sup>5</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 68

<sup>6</sup> Vgl. Müller, 2006, S. 121

<sup>7</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 68

<sup>8</sup> Vgl. Müller, 2006, S. 121

<sup>9</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 68

<sup>10</sup> Vgl. Müller, 2006, S. 122

<sup>11</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 69

<sup>12</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 96

<sup>13</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 96

<sup>14</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 71 und Vgl. Picot, 2012, S. 57

sich Daimler Benz und Chrysler in diesem Zeitraum zusammen.<sup>1</sup> Gründe für diese Phase waren u.a. die voranschreitende Globalisierung und ökonomische, sozio-kulturelle und technologische Veränderungen.<sup>2</sup> Auch die grenzüberschreitenden Transaktionen nahmen in dieser Zeit zu. Sie wuchsen von anfänglich 25% auf 40% am Gesamtmarkt.<sup>3</sup>

Die sechste M&A-Welle wird von 2003/2004 bis 2006 verzeichnet.<sup>4</sup> Nachdem der Markt Anfang der Jahrtausendwende von der Kapitalmarktkrise und vom hohen Misserfolg vieler Zusammenschlüsse geprägt wurde, stiegen ab 2003/2004 die Übernahmen wieder an.<sup>5</sup> Diese Phase wird von „Megadeals“ auf der einen, aber auch von deutschen Familien- und Mittelstandsunternehmen auf der anderen Seite, geprägt.<sup>6</sup> Im Jahr 2004 stieg das Transaktionsvolumen im Vergleich zum Vorjahr um 50%, während die Anzahl der Zusammenschlüsse nur um 11% stieg.<sup>7</sup>

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die vergangenen sechs Wellen:

Bezeichnung	1.Welle	2. Welle	3. Welle	4.Welle	5.Welle	6.Welle
Zeitraum	1897-1904	1916-1929	1965-1969	1984-1989	1993-2000	2003/04 - 2006
Besonderheit	- Industrialisierung - Massenfertigung - Horizontale Zusammenschlüsse	- Zukäufe von vor- und nachgelagerten Wert schöpfungspartnern - Marktkontrolle	- Bildung von großen Industriekonglomeraten	- Internationalisierung	- hohe Übernahmepreise - Zusammenschluss Daimler Benz und Chrysler	- Megadeals

Tabelle 1: Zusammenfassung der sechs Wellen der Zusammenschlüsse, eigene Darstellung

<sup>1</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 96

<sup>2</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 96 f

<sup>3</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 231

<sup>4</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 10

<sup>5</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 61

<sup>6</sup> Vgl. Picot, 2012, S.10

<sup>7</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 61

Aktuell wird in Fachkreisen von einer siebten M&A-Welle berichtet.<sup>1</sup> Es zeichnet sich ein erneuter Aufwärtstrend ab.<sup>2</sup> Im laufenden Jahr 2014 „wurde bisher ein hohes Transaktionsvolumen verzeichnet.“<sup>3</sup> Zudem rechnen laut einer Befragung der „M&A Outlook 2014“ Unternehmensverantwortliche mit einer Zunahme der M&A-Aktivität in den kommenden zwölf Monaten. <sup>4</sup> Diese Entwicklung gibt die folgende Statistik wieder. Dabei zeigen die hellblauen Balken die Anzahl der Transaktionen pro Quartal von 2007 bis 2013 und die blaue Linie das Volumen dieser Zusammenschlüsse. Beide Angaben nehmen seit 2012 zu.

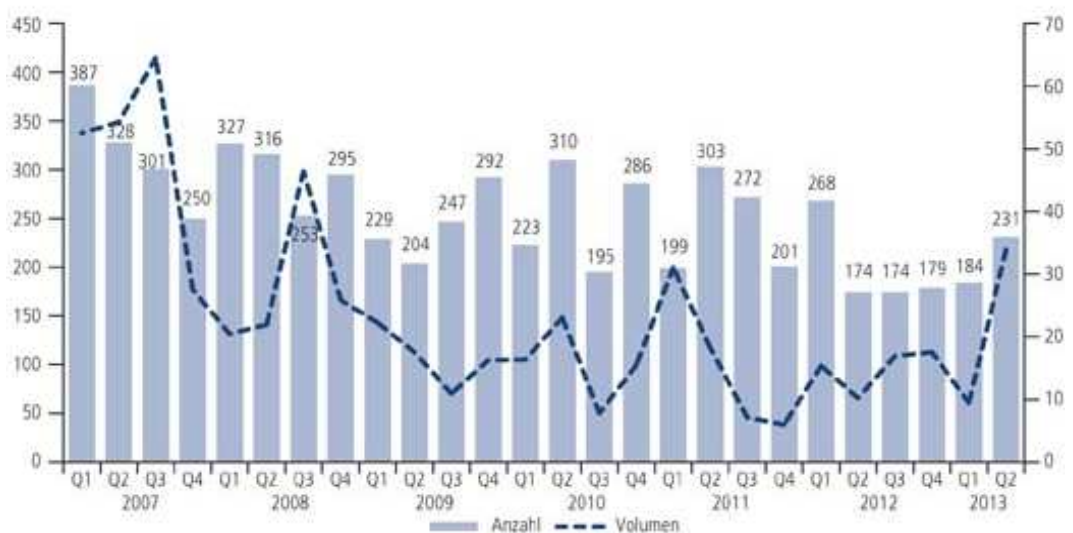


Abbildung 6: Transaktionsentwicklungen, Entnommen aus: Verlag GoingPublic Media AG, Online

<sup>1</sup> Vgl. Verlag GoingPublic, Online und Frankfurt School of Finance & Management gemeinnützige GmbH, Online

<sup>2</sup> Vgl. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH, Online

<sup>3</sup> Verlag GoingPublic, Online

<sup>4</sup> Vgl. Verlag GoingPublic, Online

### 3. Post-Merger-Integration

#### 3.1. Stellenwert im Integrationsprozess

Wenn mehrere Unternehmen oder Unternehmensteile zusammengeschlossen werden durchlaufen diese idealtypisch drei Phasen. Jeder Zusammenschluss beginnt mit der Planungsphase der Integration. Dabei wird das eigene Unternehmen analysiert, Motive und Zielsetzung der Integration geplant und der Wettbewerb betrachtet.<sup>1</sup> Wenn diese Phase abgeschlossen ist, folgt der erste Kontakt zu anderen Unternehmen. Vertragsverhandlungen folgen, die dann nach der Unternehmensbewertung mit einer Einigung und der Vertragsunterzeichnung enden.<sup>2</sup> Die letzte Phase der Zusammenführung ist die Post-Merger-Integration, bzw. Vernetzungsphase. Diese wird idealtypisch schon in den ersten beiden Phasen in die strategische Planung eingebunden und hier konkret geplant und umgesetzt. Hierbei werden in der Regel der Integrationsablauf, die Integrationstiefe, die Integrationsgeschwindigkeit und die Integrationsstrategie festgelegt.<sup>3</sup> Wenn diese feststehen beginnt in der PMI die Auseinandersetzung mit den Vernetzungsmaßnahmen, die auf Tiefe, Strategie und Geschwindigkeit aufbauen. Hierfür hat jeder Autor sein eigenes Patentrezept an Vorgehensweisen. Um einen Überblick zu bekommen, wird im Kapitel 3.3. eine Maßnahmenübersicht vorgestellt. Hierfür wurden die Schwerpunkte einzelner Autoren aufgeführt, diese anhand einer Häufigkeitsanalyse<sup>4</sup> ausgewertet, um dann daraus die am häufigsten genannten Maßnahmen zu identifizieren. Diese Maßnahmen werden dann vorgestellt, um einen Überblick über die PMI und mögliche Handlungsfelder dieser Phase zu bekommen.

Einen vorgegebenen Ablauf und Zeitplan für das PMI gibt es nicht. So kann diese Phase zwischen 3 Monaten und 2 Jahren dauern.<sup>5</sup> Abhängig ist dies von der gewählten Strategie. Dabei kann die Planungsphase zwei bis drei Monate dauern und die Umsetzung ein bis zwei Jahre.<sup>6</sup> Abgeschlossen wird die Post-Merger-Integration mit einer Erfolgskontrolle. Hierfür müssen in der Planungsphase

---

<sup>1</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 151

<sup>2</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 151

<sup>3</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 151

<sup>4</sup> Vgl. Mayring, 2010, S. 15

<sup>5</sup> Vgl. Mayerhofer, 2003, S. 31

<sup>6</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 535



Erfolgsgrößen festgelegt werden, die dann regelmäßig betrachtet und hinterfragt werden.<sup>1</sup> Abgeleitet werden diese in der Regel aus dem Integrationsziel, also daraus, was die Unternehmen sich aus der Zusammenführung erhoffen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 151

<sup>2</sup> Diese werden in dieser Arbeit nicht näher betrachtet

### 3.2. Bedeutung der Post-Merger-Integration

Die vielen Statistiken über die Erfolgsquoten und über das Scheitern der Zusammenschlüsse haben in den letzten Jahrzehnten verdeutlicht, wie wichtig das Integrationsmanagement für den langfristigen Erfolg des Zusammenschlusses, bzw. für das Unternehmen ist.<sup>1</sup> Einige Statistiken sind zwar nicht relevant, da zur Erfolgsmessung zu hohe Ziele gesetzt worden<sup>2</sup>, bzw. die Messzeiträume zu eng waren.<sup>3</sup> Trotzdem muss diese Phase des M&A detailliert geplant werden. Dafür ist ein frühzeitig und sorgfältig geplantes Integrationsmanagement nötig.<sup>4</sup> Die einzelnen Teilschritte der Integration müssen so aufeinander abgestimmt werden, dass nach dem Umbau der einzelnen Organisationen eine Gesamtorganisation entsteht und nicht zwei (gegeneinander arbeitende) Teilorganisationen.<sup>5</sup> Neben erfolgswirksamen Schwerpunkten, die in den nächsten Kapiteln beschrieben werden, hängen das Vorgehen und der Erfolg von der Ausgangslage der Unternehmen, den Branchenunterschieden und rechtlichen Rahmenbedingungen ab.<sup>6</sup>

Der Erfolg der Integration ist von der Planungsphase abhängig. Eine systematische und konzentrierte Vorgehensweise ist unumgänglich, wird laut einigen Autoren jedoch in der Praxis häufig vernachlässigt.<sup>7</sup> Jansen hat zudem festgestellt, dass es immer noch eine große Diskrepanz zwischen der Misserfolgsquote von Zusammenschlüssen<sup>8</sup> und der steigenden Transaktionshäufigkeit gibt.<sup>9</sup> Um diese Diskrepanz zu reduzieren ist die Auseinandersetzung mit den in dem folgenden Kapitel dargestellten Schwerpunkten/ Erfolgsfaktoren des Zusammenschlusses ein wesentlicher Schritt.

---

<sup>1</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 99

<sup>2</sup> Hohe Ziele, um z.B. die Vorteile für Geldgeber zu verdeutlichen

<sup>3</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 199

<sup>4</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 199

<sup>5</sup> Vgl. Springer Gabler Fachmedien Wiesbaden GmbH, Online, "Post Merger Integration"

<sup>6</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 534

<sup>7</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 535

<sup>8</sup> Siehe Kapitel 1.1.: 50% der Zusammenschlüsse scheitern

<sup>9</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 110

### 3.3. Bereiche/ Schwerpunkte der Post-Merger-Integration

In der Theorie führt jeder Autor, Wissenschaftler oder Unternehmensberater andere Schwerpunkte der Post-Merger-Phase an. Im Vergleich der hier berücksichtigten Literatur führt Picot bei seiner Betrachtung die meisten Schwerpunkte an.<sup>1</sup> Wesentliche Erfolgsfaktoren während der Integrationsphase sind nach seiner Ausführung die sorgfältige Vorbereitung, Koordinierung und Kontrolle, die von der Strategie abgeleitet werden. Des Weiteren sind die Unternehmenskultur, die interne Organisation, Produktion und Logistik, IT-Systeme, Kommunikation, Schlüssel-Mitarbeiter und Management, Kunden und Lieferanten und das Wissensmanagement weitere wichtige Schwerpunkte, die in der PMI betrachtet werden sollten.<sup>2</sup> Wirtz dagegen greift nur drei dieser Schwerpunkte auf und ordnet die anderen diesen unter: Interne Organisation/Struktur, Kunden und Co-Produzenten, ergänzt um eine Markt-Orientierung und ein Wissens- und Informationsmanagement. Er bezieht Koordination, Vorbereitung und Kontrolle jedoch nicht in die Integrationsphase mit ein, da diese für ihn die Vorbereitung der Integration sind, und bereits in den vorausgehenden Phasen betrachtet werden sollten.<sup>3</sup>

Hackmann beginnt ähnlich wie Picot mit den Schwerpunkten interne Organisation/ Struktur, Kultur, Personal/ Führung und Kommunikation, ergänzt dazu aber noch die Schwerpunkte Strategie und Operation.<sup>4</sup>

Mayerhofer<sup>5</sup> und Gerds<sup>6</sup> beziehen wie Picot auch die IT-Systeme als Schwerpunkte der PMI mit ein. Hierbei sollen die IT-Systeme vereinheitlicht werden.

Das 7-K-Modell von Jansen beinhaltet, ähnlich wie bei Picot, mehrere Schwerpunkte: Kultur, Kernbelegschaft, Kommunikation, Kunden und Co-Produzenten, Kernkompetenzen, Koordination und zusätzlich Kosten.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 22 f

<sup>2</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 22

<sup>3</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 116 ff

<sup>4</sup> Vgl. Hackmann, 2010, S. 30 f

<sup>5</sup> Vgl. Mayerhofer, 2003, S. 23 f

<sup>6</sup> Vgl. Gerds, 2014, S. 171 f

<sup>7</sup> Vgl. Jansen, 2002, Online

Große Peclum berücksichtigt bei der Zusammenführung der Commerzbank mit der Deutschen Bank die Marke, welche auf Kunden übertragbar ist und die Bedeutung der Interessensgruppen verdeutlicht.<sup>1</sup>

Da nicht alle möglichen Schwerpunkte der PMI betrachtet werden können, wurden im Folgenden die oben genannten Schwerpunkte der Autoren zusammengetragen, nach der Häufigkeit ausgewertet und damit auf acht Schwerpunkte komprimiert, die die meisten der hier betrachteten Autoren, in Ihren Büchern oder Aufsätzen empfehlen. Die Schwerpunkte, die nur ein- oder zweimal genannt wurden, werden nicht betrachtet. Dabei ist die Übersicht im Anhang Nr. 1 entstanden. Die häufigsten Schwerpunkte, die in diesem Kapitel vorgestellt werden, sind in der folgenden Abbildung 7 zusammengefasst:

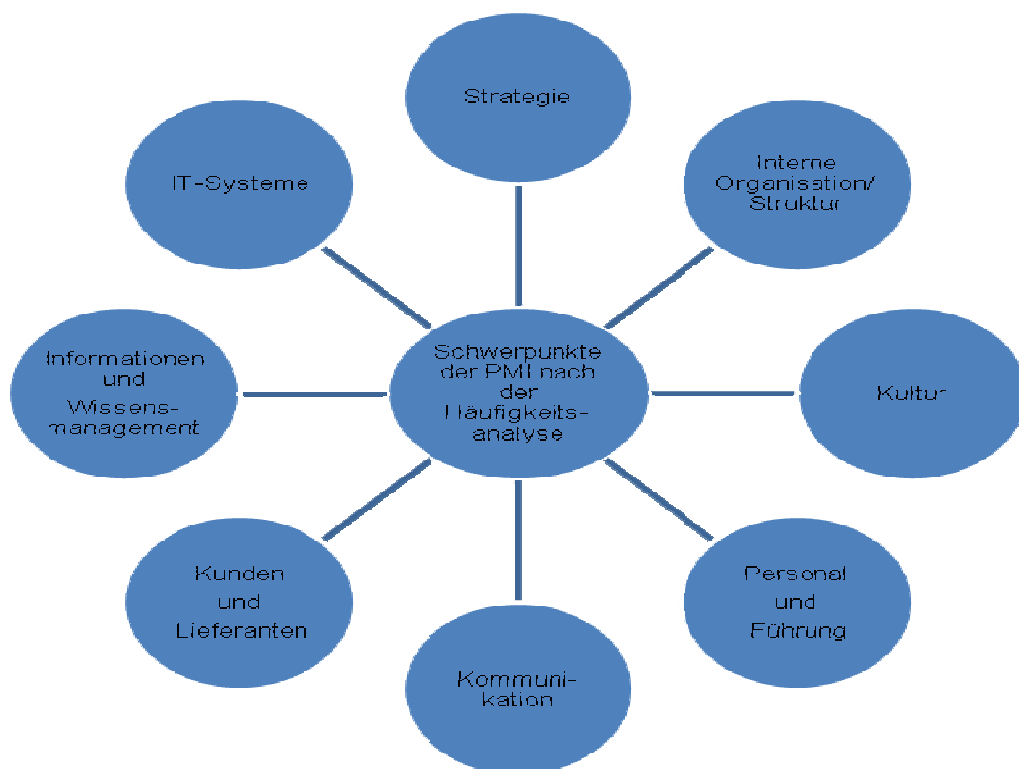


Abbildung 7: Die häufigsten Schwerpunkte der PMI, eigene Darstellung

Die Strategie wird von den meisten Autoren, die diesen Bereich als wichtigen Bestandteil der PMI aufzählen, als erstes genannt. Danach werden die Organisation mit ihrer Aufbau- und Ablauf-Organisation, Kultur, Personal und Kommunikation etc. abgeleitet bzw. gesteuert. Daher wurde der Strategie in

---

<sup>1</sup> Vgl. Große Peclum, 2012, S.33 f

Abbildung 7 die zentrale Position im oberen Abschnitt zugeteilt. Alle weiteren Schwerpunkte haben eine gleichwertige Bedeutung, ihre jeweilige Position im Schema ist daher frei gewählt. Kunden wurden um Lieferanten erweitert, da sie gemeinsam externe und interne Interessensgruppen repräsentieren. Dies betont auch Wirtz, der hier von einer Marktorientierung spricht.<sup>1</sup>

Sechs der Neun zitierten Autoren, die in die Häufigkeitsanalyse mit eingebunden wurden, haben mindestens fünf Schwerpunkte aufgezählt. Sie haben anhand einer Organisationsanalyse die Schwerpunkte gewählt. Drei der neuen Autoren haben nur wenige Schwerpunkte genannt. Laut diesen leiten sich alle anderen Bereiche daraus ab. Um ein möglichst umfangreiches Bild über die Schwerpunkte der PMI zu geben, wurden die wenigen Aussagen der Autoren zwar zu der Gesamtanalyse hinzugezogen, aber die daraus folgenden Schwerpunkte, die laut den Autoren daraus abgeleitet werden können nicht beachtet. In den folgenden Kapiteln werden die Schwerpunkte aufgeführt und ein grober Überblick über mögliche Inhalte gegeben.

### **3.3.1. Strategie**

Bei der Strategie muss zwischen der Unternehmensstrategie und der Integrationsstrategie unterschieden werden. Bei der Unternehmensstrategie geht es um das Ziel des gesamten Unternehmens. Bei der Integrationsstrategie darum, wie ein Zusammenschluss gestalten sein soll und welche Ziele dadurch erreicht werden sollen. Dabei sollte das Integrationsziel aus dem Unternehmensziel abgeleitet werden.<sup>2</sup> Nur ein Unternehmen, das strategische Ziele und die daraus abgeleitete unternehmerische Vision klar definiert hat, kann langfristig erfolgreich handeln.<sup>3</sup> Dies gilt auch für Zusammenschlüsse: Das Unternehmen, das eine gemeinsame Strategie durchgängig plant, schafft den Zusammenschluss erfolgreicher als das Unternehmen, das dies nicht tut. Dabei müssen alle Maßnahmen auf das neue Unternehmens- und Integrationsziel abgestimmt werden, um den Unternehmenswert sukzessiv zu steigern.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 116 ff

<sup>2</sup> Im Folgenden wird nur von der Integrationsstrategie gesprochen, da die Unternehmensstrategie vor der PMI betrachtet werden sollte.

<sup>3</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 133

<sup>4</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 133

Die Strategie drückt sich durch die Vision aus. Mitarbeiter und Führungskräfte haben damit eine Richtlinie, nach der sie handeln können.<sup>1</sup> Sie besteht aus drei Elementen: „dem Leitbild, das die grundsätzliche Richtung des Unternehmens vorgibt, den strategischen Kompetenzen, die notwendig sind, um die unternehmerische Vision zu erreichen, und den strategischen Positionen, die beschreiben, mit welcher Produkt-Markt-Kombination das Unternehmen in Zukunft im Wettbewerb erfolgreich agieren möchte“.<sup>2</sup> Wenn diese Punkte angemessen kommuniziert werden, helfen sie bei der Reduzierung von Unsicherheiten auf allen Interessenebenen.

Ziel der Strategie in der PMI ist es, Anspruch, Ziele und Werte des zukünftigen Unternehmens zu formulieren.<sup>3</sup> Durch eine Vorausschau und Analyse können die Zukunft systematisch hinterfragt und zukünftige Entwicklungen von Märkten und Technologien berücksichtigt und prognostiziert werden.<sup>4</sup> Daraus können im Anschluss neue Geschäfts-, Produkt-, und Technologiestrategien für die Zusammenführung entwickelt werden.<sup>5</sup> Durch die Beantwortung der Fragen „Welchen Plan verfolgen wir?“, „Welche Optionen haben wir, insbesondere in der Zukunft?“, „Wie gestalten wir den Prozess und wie halten wir ihn in Gang?“ entwickelt sich eine Strategie, die die Richtung für das neue Unternehmen und den Zusammenschluss angibt. Diese Schritte werden in der folgenden Übersicht dargestellt:

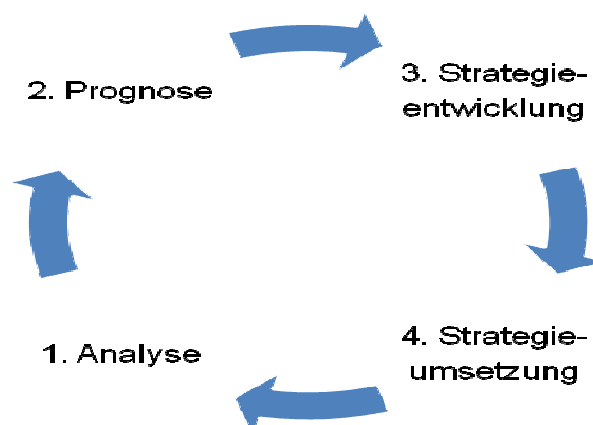


Abbildung 8: Der Strategieprozess, eigene Darstellung in Anlehnung an: Picot, 2012, S. 134 f

---

<sup>1</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 537

<sup>2</sup> Picot, 2012, S. 134

<sup>3</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 537

<sup>4</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 137

<sup>5</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 142

Diese Phasen werden vom Topmanagement begleitet, ihre Hauptaufgabe ist es, die Unternehmensvision zu formulieren und die strategischen Unternehmens- bzw. Integrationsziele daraus abzuleiten. Diese werden daraufhin von den Führungskräften auf der Business-Ebene operationalisiert und gemeinsam mit den Mitarbeitern realisiert.<sup>1</sup> Damit kann ein Masterplan für die Integration abgeleitet werden, der den Mitarbeitern als Kompass dienen kann.<sup>2</sup> Sowohl die neue Ausrichtung als auch die Gründe und das Ziel des Zusammenschlusses sollten kommuniziert werden, um den Betroffenen eine Orientierung zu geben.<sup>3</sup> Auch Jansen hat bei seiner Forschung dem Masterplan eine hohe Bedeutung für den Erfolg des Zusammenschlusses beigemessen.<sup>4</sup>

Die Integration wird umso einfacher verlaufen, je ähnlicher sich die beiden Unternehmen sind. Eine gemeinsame Strategie kann in der Regel schneller gefunden werden und die Mitarbeiter müssen sich nicht sehr stark umstellen. Potenziale und Risiken können somit auch leichter abgeleitet und in den weiteren möglichen Maßnahmen der PMI betrachtet werden.<sup>5</sup>

Nicht jeder Autor nennt den Schwerpunkt Strategie als Erfolgsfaktor in der PMI. Einige Autoren gehen davon aus, dass die Strategie über dem gesamten Zusammenschluss stehen solle, aber dass sie keinen separaten Schwerpunkt der PMI bilden müsse.<sup>6</sup> Andere Autoren zählen den Schwerpunkt auf, da auch in dieser Phase die Strategie im Fokus stehen solle und er ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Integration bilde.<sup>7</sup> Held stellt beispielsweise fest, dass die Strategie sowohl für das neue Unternehmen, als auch für die Integration und den daraus abgeleiteten Masterplan, bereits am Tag des Zusammenschlusses stehen solle, damit die Integrationsteams ihre Ziele und Aufgaben verfolgen könnten.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 598

<sup>2</sup> Gerds, 2014, S. 190

<sup>3</sup> Vgl. Große Peclum, 2012, S. 57

<sup>4</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 217 f

<sup>5</sup> Vgl. Hackmann, 2011, S. 79 f

<sup>6</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 22 f und Vgl. Wirtz, 2014, S. 116 ff

<sup>7</sup> Vgl. Hackmann, 2010, S. 30 f und Vgl. Mayerhofer, 2003, S. 23 f

<sup>8</sup> Held in Gerds, 2014, S. 191

### 3.3.2. Interne Organisation/ Struktur

Die interne Organisation beschäftigt sich mit der Strukturierung, bzw. Restrukturierung, der wesentlichen Geschäftsprozesse.<sup>1</sup> Hierbei ist die Aufbau- und Ablauforganisation wichtig.<sup>2</sup> So werden in diesem Schritt u.a. Stellen- und Prozessbeschreibungen, Organigramme und Arbeitsabläufe betrachtet und neu ausgerichtet.<sup>3</sup> Bei der Aufbauorganisation wird die „Struktur einer Unternehmung definiert“.<sup>4</sup> Abteilungsstrukturen, Hierarchien, Entscheidungsbefugnisse sind Bereiche, die in diesem Umfeld betrachtet und geregelt werden müssen.<sup>5</sup> Dagegen werden bei der Ablauforganisation die Prozesse und Abläufe betrachtet, die in der Struktur aufzufinden sind.<sup>6</sup> Hierbei wird besonders der Prozess der Leistungserstellung mit den einzelnen Arbeitsabläufen betrachtet.<sup>7</sup> Das heißt, es wird beispielsweise analysiert, wie ein Kundenauftrag im Unternehmen ankommt, wie dieser weiterverarbeitet wird, bis das Produkt zum Kunden geht. Ziel ist es, eine Prozesseffizienz zu schaffen, bei der „Prozesskosten und –zeiten reduziert werden“, jedoch die Qualität der Arbeitsabläufe erhöht wird.<sup>8</sup>

Dieser Schritt ist eine wesentliche Voraussetzung für die effiziente Leistungserstellung.<sup>9</sup> Hierbei werden alle Maßnahmen eingeleitet, um die Effektivität der neuen Organisation sicher zu stellen. Nach Picot müssen in diesem Schwerpunkt die Organisationsprinzipien neu festgelegt werden und Aufgaben und Verantwortlichkeiten verschiedener Abteilungen benannt werden. Mitarbeiter für die oberen Organisations-Ebenen sollten direkt am Anfang festgelegt werden, damit diese die Richtung vorgeben können.<sup>10</sup> Zudem ist das skizzieren der neuen Schnittstellen und Prozesse ein wichtiger Punkt für die neue Organisation, um Mitarbeitern einen Überblick zu verschaffen und Orientierung zu ermöglichen.

---

<sup>1</sup> Die Organisation der PMI wird in diesem Abschnitt nicht betrachtet, da dies kein Schwerpunkt der PMI ist.

<sup>2</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 289

<sup>3</sup> Vgl. Wirtz, 2014 S. 315

<sup>4</sup> Wirtz, 2014, S. 317

<sup>5</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 317

<sup>6</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 317

<sup>7</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 322

<sup>8</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 322

<sup>9</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 136

<sup>10</sup> Gerdts, 2014, S. 172



Daraus können der weitere Personalbedarf und die Positionsbesetzung abgeleitet werden.<sup>1</sup>

Für den Zusammenschluss ist der Schwerpunkt interne Organisation und Struktur ein wichtiges Element, da hier Synergien im Personalbereich und in der Leistungserbringung geschaffen werden können. Anhand Zusammenführungen entlang der Wertschöpfungskette können Abläufe optimiert und Überschneidungen und Doppelarbeiten reduziert werden.<sup>2</sup>

Je schneller dieser Schritt umgesetzt ist, umso schneller können die nächsten Schritte eingeleitet werden und dadurch Unsicherheiten reduziert werden.

### **3.3.3. Kultur**

Der Bereich „Kultur“ beschäftigt sich mit der „Diagnose, Beurteilung“ und der aktiven Zusammenführung der unterschiedlichen Unternehmenskulturen.“<sup>3</sup> Ziel ist die Schaffung einer einheitlichen Basis für eine gute Zusammenarbeit, eine gemeinsame Ressourcennutzung durch Vertrauen und ein gemeinsames Zielverständnis.<sup>4</sup> Die Kultur dient als Orientierungshilfe und gibt Verhaltensspielräume vor.<sup>5</sup>

Viele Autoren führen das Scheitern einer Zusammenführung auf die kulturelle oder personelle Integration zurück. Beide Bereiche werden oft vernachlässigt, dabei trägt eine gute Unternehmenskultur zum Erfolg eines Unternehmens bei.<sup>6</sup> Wenn zwei Organisationen zusammenstoßen, ist es so, als würden zwei fremde Menschen aufeinander treffen. Beide kommen aus unterschiedlichen sozialen Umfeldern, haben ihren Charakter im Laufe der Jahre entwickelt und eigene Meinungen und Angewohnheiten. Genauso ist es auch beim Zusammenschluss zweier Organisationen. Deshalb ist es nicht ungewöhnlich, dass das eine Unternehmen Angewohnheiten oder Abläufe des anderen Unternehmens fremd empfindet. Kultur steht im übertragenden Sinn für den Charakter des Unternehmens und ist ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen

---

<sup>1</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 543

<sup>2</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 323

<sup>3</sup> Eberhardt, 2013, S. 12

<sup>4</sup> Vgl. Picot S. 590

<sup>5</sup> Vgl. Picot S. 545

<sup>6</sup> Vgl. Eberhardt, 2013, S. 12

Unternehmen.<sup>1</sup> Oftmals ist sie auch der Grund für einen Zusammenschluss, da eine starke Unternehmenskultur ein Erfolgsfaktor sein kann.<sup>2</sup>

Die Kultur besteht aus sichtbaren und unsichtbaren Faktoren, wie die folgende Abbildung deutlich macht. Das Unternehmen wird von den unsichtbaren, im Wasser liegenden Faktoren getragen, also zum Beispiel von Einstellungen und Werten, und drückt sich durch die oberhalb des Pegels liegenden Faktoren aus, wie z.B. Organisationsstrukturen und Rituale.<sup>3</sup>

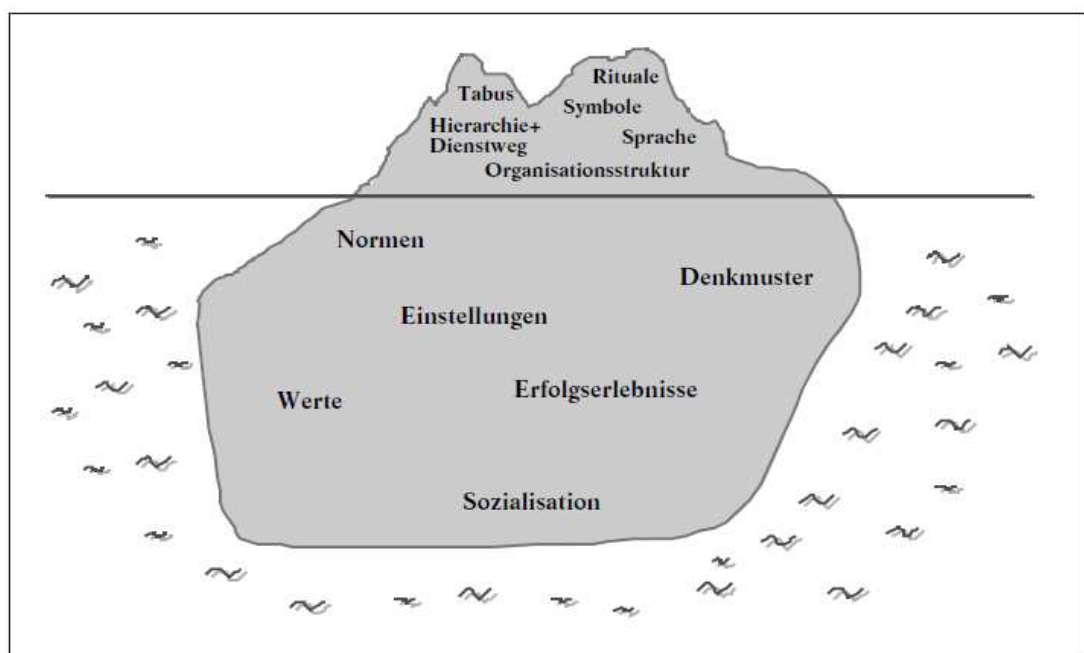


Abbildung 9: Die Unternehmenskultur als Eisberg, Entnommen aus: Picot, 2012, S. 589

Schein<sup>4</sup> unterteilt die Unternehmenskultur nicht nur in sichtbare und unsichtbare Faktoren, sondern in drei Ebenen.<sup>5</sup> Auf der obersten Ebene, den Artefakten und Schöpfungen, befinden sich alle wahrnehmbaren Teile der Organisation (z.B. Sprache, Rituale, Geschichten). Auf der nächsten Ebene, der bekundeten Werthaltungen, liegen die teilweise sichtbaren aber auch unsichtbaren Phänomene wie Werte und Normen<sup>6</sup>. Auf der dritten Ebene, den Grundannahmen und Grundprämissen, befindet sich der eigentliche Kern der Kultur. Diese sind

---

<sup>1</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 588

<sup>2</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 328

<sup>3</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 588

<sup>4</sup> Weltweit renommierte Persönlichkeit im Themengebiet der Organisationskultur

<sup>5</sup> Vgl. Schein, 2003, S. 31

<sup>6</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 330

unsichtbar und sind „für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen“<sup>1</sup>. Sie können nur durch Interpretationen identifiziert werden.<sup>2</sup> Die Führung muss alle Ebenen in einer Unternehmensanalyse betrachten, um die eigene Kultur zu analysieren.<sup>3</sup>

Nach Picot und Wirtz kommt der Kultur eine tragende Rolle zu. Sie gibt Orientierung und prägt das gemeinsame Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte. Gemeinsame Werte, Einstellungen und Denkmuster sind eine wichtige Basis für die Identifikation der Mitarbeiter und die Grundlage des „Wirkungsgefühls“.<sup>45</sup>

Erfolgsversprechender sind die Zusammenschlüsse, bei denen die Unternehmen bereits ähnliche Kulturen aufweisen. Bei großen kulturellen Unterschieden, wie beim Zusammenschluss zweier Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern, ist die Gestaltung einer neuen Kultur komplexer. Bei grenzüberschreitenden Zusammenschlüssen muss beispielsweise der jeweilige Einfluss der Landeskultur betrachtet werden.<sup>6</sup> Bei der kulturellen Integrationsstrategie handelt es sich um die Entscheidung, ob eine der beiden Kulturen dominant bleibt, eine Mischform entwickelt wird, eine neue Kultur aufgebaut wird oder beide Kulturen erhalten bleiben.<sup>7</sup>

Bedeutend für den Erfolg ist ein frühzeitiges Erkennen und Verständnis für die kulturellen Unterschiede.<sup>8</sup> Eine in der Praxis angewandte Methode ist die Entwicklung des Cultural-Due-Diligence (CDC)<sup>9</sup>. Dabei wird die Unternehmenskultur näher beleuchtet und Erfolgs- und Konfliktpotenziale werden herausgestellt. So werden sogenannte „Cultural Fits“, Übereinstimmungen, betrachtet und die Unterschiede benannt.<sup>10</sup> Je stärker die spätere Verflechtung beider Unternehmen sein soll, umso wichtiger sind Parallelen. Das CDC sollte in der Regel bereits in der Vorbereitungsphase auf den Zusammenschluss erarbeitet

---

<sup>1</sup> Müller, 2006, S. 90 f

<sup>2</sup> Vgl. Schein, 2003, S. 31

<sup>3</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 333

<sup>4</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 590

<sup>5</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 329

<sup>6</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 328

<sup>7</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 596

<sup>8</sup> Vgl. Reisman, 2013, S. 412 f

<sup>9</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 206

<sup>10</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 600

werden, kann aber auch im Rahmen der Vorbereitung der PMI erstellt bzw. betrachtet werden.

Zur Umsetzung der einheitlichen Kultur kann die Entwicklung eines Maßnahmenkatalogs beitragen. Hierfür können u.a. Austauschprogramme, Sprachkurse, Ausflüge oder Work-Shops genutzt werden.<sup>1</sup>

### **3.3.4. Personal und Führung**

Die Belegschaft der Unternehmen ist Adressat und Akteur von allen Aktivitäten in der PMI. Sie ist primär vom Zusammenschluss betroffen. Wie beim Schwerpunkt der Kultur schon erwähnt, ist auch die personelle Integration ein Bereich der nach Meinung vieler Autoren oftmals vernachlässigt wird. Beim Zusammenschluss von zwei Unternehmen treffen zwei eigenständige Systeme mit individuellen Mitarbeitern, eigenen Einstellungen und Verhalten aufeinander.<sup>2</sup> Sie haben einen großen Anteil am Erfolg einer Integration.<sup>3</sup> Erst wenn Mitarbeiter Entscheidungen des Managements akzeptieren und mit den neuen Mitarbeitern zusammenarbeiten, können Zusammenschlüsse erfolgreich funktionieren.<sup>4</sup> Im Schwerpunkt der Personalarbeit sollten daher Schlüssel-Mitarbeiter identifiziert und gebunden werden. Diese sind in der Regel schwer ersetzbar und tragen einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg bei.<sup>5</sup> Anreize müssen so ausgewählt werden, dass ihre „Motivation, der Unternehmung treu zu bleiben“, steigt.<sup>6</sup> Finanzielle Mittel oder die Einbeziehung in den Integrationsprozess können hier helfen.<sup>7</sup> Viele Unternehmen warten vier bis sechs Wochen ab, bevor Bindungsmaßnahmen umgesetzt werden.<sup>8</sup> Gerds weist jedoch ausdrücklich darauf hin, dass das zu lange sei, um die guten Mitarbeiter zu halten.

Desweiteren muss ein gemeinsames Personalmanagement aufgebaut werden. Darunter fallen alle Personalfunktionen, -prozesse, -systeme und -instrumente, die ggf. schon vorhanden sind oder neu geschaffen werden müssen.<sup>9</sup> Fragen wie

---

<sup>1</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 546

<sup>2</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 587

<sup>3</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 586

<sup>4</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 587

<sup>5</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 587

<sup>6</sup> Vgl. Hackmann, 2011, S. 83

<sup>7</sup> Vgl. Mayerhofer, 2003, S. 21

<sup>8</sup> Vgl. Gerds, 2014, S. 173

<sup>9</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 598 f

„Welche Anzahl an Mitarbeitern und welche Kompetenzen werden benötigt?“ und „Wie trennt man sich von Mitarbeitern?“ sind beispielhafte Themen.

Sobald die Zusammenführung stattfindet, sollte die Personalleitung beginnen, die Integration des Personals zu planen. Ein „Human-Resources-Integrationsteam“ kann hierbei helfen.<sup>1</sup> Dieses Team sollte sich aus Personal-Fachleuten beider Unternehmen zusammensetzen. Ziel ist es, einen Überblick über die Mitarbeiter zu bekommen und eine gemeinsame Strategie zu entwickeln. Auch eine Personalbestands- und Personalbedarfsplanung sollte frühzeitig durchgeführt und umgesetzt werden, damit keine Unruhen und Unsicherheiten aufkommen können.<sup>2</sup>

Die Betrachtung der Mitarbeiter ist u.a. ein Bereich der Personal-Due-Diligence (PDD), bzw. Human-Resources-Due-Diligence (HRDD),<sup>3</sup> die, ähnlich wie die Cultural-Due-Diligence, Mitarbeiterpotenziale bewertet.<sup>4</sup> Dabei werden Mitarbeiterdaten, wie beispielsweise die Anzahl der Mitarbeiter an den verschiedenen Standorten, Qualifikationsstrukturen und Potenziale, Altersstrukturen, Lohn- und Gehaltskosten, Krankenstände und Fluktuationsraten, u.v.m. abgebildet und bewertet.<sup>5</sup> Die Erhebung sollte ähnlich wie die CDC vor dem Zusammenschluss durchgeführt werden. Wenn dies noch nicht geschehen ist, kann sie aber auch in diesem Schwerpunkt der PMI betrachtet werden.

Mitarbeiter sind bei Zusammenschlüssen oftmals verunsichert und haben Angst um ihren Arbeitsplatz. Dieser Zustand wird als „Merger-Syndrom“, bzw. als „Flashlight Syndrom“, bezeichnet.<sup>6</sup> Es bezieht sich auf die „Auswirkung von Mitarbeiterverhalten bei einem Zusammenschluss“.<sup>7</sup> Darunter fallen die Stimmung der Belegschaft und psychologische Auswirkungen der Transaktion.<sup>8</sup> Das Syndrom kann sich zeigen, da für den Mitarbeiter eine neue Situation eintritt.<sup>9</sup> Begleitet wird das Merger-Syndrom in der Regel von hohen Fluktuationsneigungen, Abnahme der Produktivität und sinkender Motivation.<sup>10</sup> Um auf die Mitarbeiter eingehen zu können, müssen diese individuell betrachtet werden, da jeder anders mit dem

---

<sup>1</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 591

<sup>2</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 342

<sup>3</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 205

<sup>4</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 205

<sup>5</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 600

<sup>6</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 137

<sup>7</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 278

<sup>8</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 278

<sup>9</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 137

<sup>10</sup> Vgl. Mayerhofer, 2003, S. 15

Zusammenschluss umgeht.<sup>1</sup> Picot spricht davon, dass durchschnittlich 30% der Mitarbeiter der Veränderung positiv gegenüber stehen und 20% dagegen sind.<sup>2</sup> Die restlichen 50% sind neutral gegenüber dem Zusammenschluss eingestellt. Das Unternehmen muss nun feststellen, wo die Mitarbeiter stehen, um Sie dort abholen zu können. Wichtig ist das Verständnis der Führungsetage dafür, dass die Ankündigung oftmals ein Schock für die Belegschaft ist, der von heftigen emotionalen Reaktionen wie Identitätsverlust, Verunsicherung und Verängstigung begleitet wird. Die Mitarbeiter können sowohl für den Zusammenschluss sein, dabei z.B. innovative Ideen bringen, assistieren, aktiv unterstützen, oder gegen den Zusammenschluss sein und diesen ggf. boykottieren.<sup>3</sup> Wenn bekannt ist, wo die Mitarbeiter stehen, und wie sie dem Zusammenschluss gegenüber eingestellt sind, kann besser mit ihnen gearbeitet werden. Jede Phase ist eine mögliche emotionale Herausforderung für den Mitarbeiter, der auf die Hilfe der Führungsperson angewiesen ist. Der Wettbewerb nutzt diese Phase oft aus, um Mitarbeiter abzuwerben. Darum ist schnelles Handeln wichtig.<sup>4</sup> Das Unternehmen sollte so reagieren, dass diese Phase so kurz wie möglich bleibt, um Risiken zu reduzieren.<sup>5</sup>

Dafür wird das Zentrum des Zusammenschlusses benötigt, die Personalführung.<sup>6</sup> Das Ziel im Bereich des Führungsteams ist es, das alle an einem Strang ziehen und als Vorbild agieren müssen, damit die Mitarbeiter mitziehen.<sup>7</sup> Diese Bedeutung muss von Anfang an kommuniziert werden und ein gemeinsames Zielsystem entwickelt werden. Methoden hierfür sind Kennenlern- und Vertrauensworkshops.<sup>8</sup> Neben dem Zielsystem stehen auch eine klare Strategie und eine offene Kommunikation der Führungsebene im Vordergrund.<sup>9</sup>

Um all die Aufgaben zu erledigen, die auf die Führungsebene zukommen, wird Integrations-Know-How benötigt, was häufig nicht vorhanden ist.<sup>10</sup> Deshalb sind hier Führungsworkshops oder der Einsatz von externen Beratern sinnvoll.

---

<sup>1</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 350

<sup>2</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 278

<sup>3</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 278

<sup>4</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 546 f

<sup>5</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 603

<sup>6</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 598

<sup>7</sup> Vgl. Gerds, 2014, S. 173

<sup>8</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 544

<sup>9</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 598

<sup>10</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 608

### 3.3.5. Kommunikation

Die Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei Zusammenschlüssen, da Veränderungsprozesse mit Informationen und Austausch begleitet werden müssen.<sup>1</sup> Dieser Bereich bedingt die Umsetzung aller weiteren Faktoren. Indem wichtige Informationen gezielt thematisiert werden, können Unsicherheiten bei Mitarbeitern reduziert werden.

Der Faktor Kommunikation hilft, die Strategie zu verbreiten, und ist ein wichtig für die Unternehmenskultur. Dieser Schwerpunkt ist auch wichtig, wenn im Vorfeld die Integrationsgründe und die geplanten Integrationsmaßnahmen erörtert werden.<sup>2</sup> Trotz dieser Tatsachen ist die Kommunikation bei Zusammenschluss häufig eher „schriftlich und einseitig“ als ein Austausch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.<sup>3</sup> Dabei kann auch dieser Bereich in den Integrationsplan eingebunden werden und am besten schon vor der Zusammenlegung beider Unternehmen betrachtet werden.<sup>4</sup> Ziel der Integrationskommunikation ist es, „Hindernisse oder Konflikte, die im Vorfeld, während oder nach der Transaktion entstanden sind oder entstehen können, zu vermeiden sowie die Potenziale einer geplanten und gesteuerten Kommunikation zu nutzen“.<sup>5</sup>

Bei der Integrationsplanung muss sich die Managementebene damit auseinandersetzen, welche Auskünfte, wann und in welchem Umfang verbreitet werden sollen. Dabei ist es wichtig zu hinterfragen, welche Informationen die Mitarbeiter bekommen sollen.<sup>6</sup> Die „integrationsbezogenen Kommunikationsmaßnahmen“ sollten dabei unbedingt „die strategischen, organisatorischen und personalbezogenen Ziele“ beinhalten und den zeitlichen Ablauf der Zusammenführung darstellen.<sup>7</sup> Zudem sollte sie zielgruppengerecht sein und über adäquate Medien verbreitet werden.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Große Peclum, 2012, S. 57

<sup>2</sup> Vgl. Hackmann, 2011, S. 81

<sup>3</sup> Vgl. Große Peclum, 2012, S. 52

<sup>4</sup> Vgl. Kaegi, 2012, S. 230

<sup>5</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 671

<sup>6</sup> Vgl. Kaegi, 2012, S. 230

<sup>7</sup> Hackmann, 2011, S. 81

<sup>8</sup> Vgl. Hackmann, 2011, S. 81

Auch für die Kommunikation ist eine fundierte Planung nötig, welche schon von Anfang an bedacht werden sollte.<sup>1</sup> Dabei sollten die folgenden Inhalte festgelegt und mitgeteilt werden:

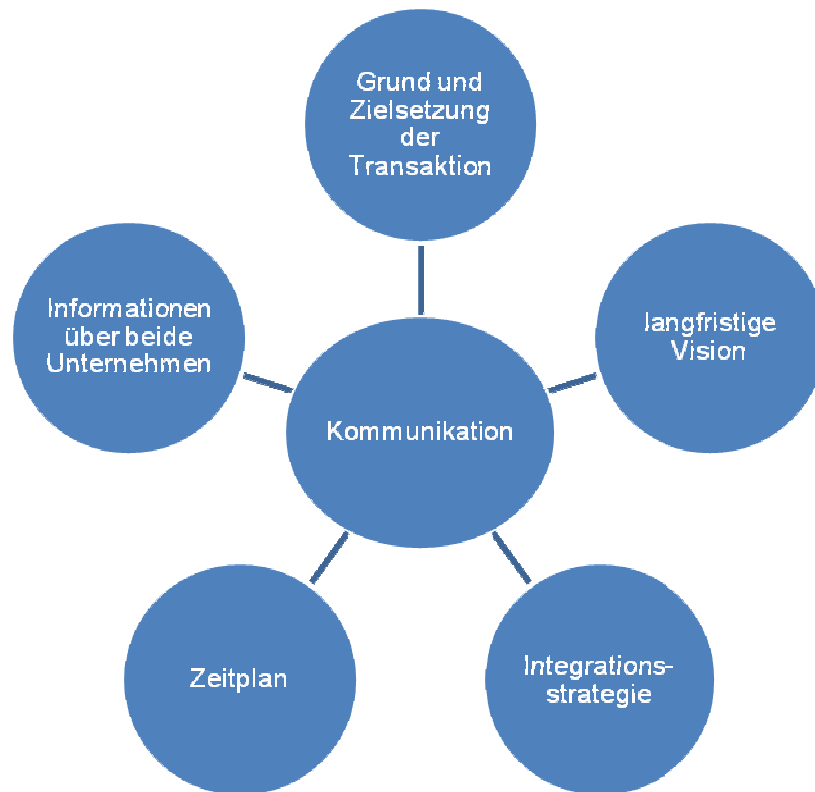


Abbildung 10: Inhalt der Kommunikation, eigene Darstellung in Anlehnung an: Picot, 2012, S. 606

Die Kommunikation sollte zeitnah und durch klare Aussagen erfolgen, um Unsicherheiten zu reduzieren.<sup>2</sup> Dabei gelten neben der schnellen und zielgerichteten Kommunikation der Anspruch auf Klarheit, Wahrheit und Glaubwürdigkeit.<sup>3</sup> Die Verantwortung des Schwerpunktes Kommunikation liegt demnach bei den Führungspersonen.

Ein Fragenkatalog mit Antworten (FAQ), der im Intranet eingestellt oder an jeden Mitarbeiter verteilt wird, kann hier behilflich sein. Des Weiteren kann ein persönliches Willkommensschreiben an die neuen Mitarbeiter, Merger-Newsletter,

---

<sup>1</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 414

<sup>2</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 606

<sup>3</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 606



Hotlines, Workshops und Pressemitteilungen zum internen Austausch und zur Wissensverbreitung helfen.<sup>1</sup>

Zudem können durch den gesteuerten Austausch zwischen den beiden Unternehmen Know-How und Erfahrung ausgetauscht werden. Dadurch kann Vertrauen aufgebaut werden.<sup>2</sup>

### **3.3.6. Kunden und Lieferanten**

Alle Veränderungen in Organisationen betreffen auch die Stakeholder<sup>3</sup> des Unternehmens. Das sind externe Interessensgruppen.<sup>4</sup> So sind beispielsweise Kunden und Lieferanten wichtige Kreise für den Erfolg des Unternehmens, und somit auch vom Zusammenschluss betroffen.

Kunden bzw. Verbraucher sind eine externe Interessensgruppe. Speziell in Deutschland haben sie ein erhöhtes Misstrauen bei Fusionen.<sup>5</sup> Sie befürchten beispielsweise Preisveränderungen. Um den Kundenstamm beider Unternehmen zu halten, müssen die Bedürfnisse und die Erwartungen hinterfragt, und diese bei den Integrationsmaßnahmen berücksichtigt werden.<sup>6</sup> Das Misstrauen kategorisiert Wirtz in drei Bereiche: Leistung, Preis und Beziehung.<sup>7</sup> Zu den Leistungsunsicherheiten gehört die Angst vor dem Verlust an Serviceleistungen, die bisher in Anspruch genommen wurden. Bei den Preisunsicherheiten haben die Kunden Angst vor neuen Preisen und Konditionen. Bei den Beziehungsunsicherheiten wird die emotionale Ebene angesprochen. Hier geht es um persönliche Beziehungen zu den bisherigen Ansprechpartnern, die durch Umstrukturierungsmaßnahmen wegfallen können.<sup>8</sup> Dieser Prozess muss bedacht und frühzeitig gesteuert werden, damit Zweifel bei den Kunden nicht aufkommen können. Ein gut aufgestelltes Kundenmanagement kann hierbei helfen.

Die angesprochenen Unsicherheiten können auch bei den anderen Stakeholdern, wie den Lieferanten, aufkommen. Durch einen Zusammenschluss verfolgt das

---

<sup>1</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 607

<sup>2</sup> Vgl. Kaegi, 2012, S. 55

<sup>3</sup> Stakeholder steht hier synonym für Interessensgruppen

<sup>4</sup> Vgl. Mayerhofer, 2003, S. 11

<sup>5</sup> Vgl. Jansen, 2008, S. 374

<sup>6</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 387

<sup>7</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 404

<sup>8</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 404 f

Unternehmen oft das Ziel einer höheren Marktmacht. Dies hat zur Folge, dass das neue Unternehmen eine bessere Stellung bei Preisverhandlungen hat und der Lieferant weniger Gewinn erzielen kann. Zudem kann die Veränderung von Prozessen auch hier dazu führen, dass sich Ansprechpartner ändern und eine langjährige, vertrauensvolle Zusammenarbeit endet.

Mittels einer Stakeholderanalyse kann das Unternehmen Transparenz schaffen. Durch die Identifikation der relevanten Interessengruppen und die anschließende Analyse dieser kann ein Überblick über die Interessen der einzelnen Gruppen erstellt werden. Diese können dann im Nachgang gezielter angesprochen<sup>1</sup> und besonders kritische Stakeholder können fokussiert werden.<sup>2</sup>

### **3.3.7. Informationen und Wissensmanagement**

Eine professionelle Informationspolitik gehört ebenfalls, wie die Kommunikation, zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren bei einem Zusammenschluss. Dieser Schwerpunkt beinhaltet Informationen, die weitergegeben werden müssen.

Wie bereits im Schwerpunkt Personal und Kommunikation erwähnt, führen ungenügende Informationen zu negativen Ergebnissen.<sup>3</sup> Um dies zu verhindern, kann hier die Erstellung einer Kommunikationsstrategie helfen. Dabei ist zu klären, welche Informationen das Unternehmen wann an wen weitergibt. Eine gezielte Informationsplanung sichert ab, dass alle Interessensgruppen zur rechten Zeit die für sie relevanten Informationen bekommen.<sup>4</sup> Wenn beispielsweise Mitarbeiter unterschiedliche Informationsstände haben, kann es schnell zu Missverständnissen oder Gerüchten kommen. Dies kann Informationen verzerren und dem Unternehmen schaden.

Auch das Wissensmanagement nimmt eine wichtige Rolle bei Zusammenschlüssen ein. Wissen ist ein Wettbewerbsvorteil, der ein Unternehmen erfolgreich machen kann.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Mayerhofer, 2003, S. 11

<sup>2</sup> Vgl. Mayerhofer, 2003, S. 11

<sup>3</sup> Vgl. Kaegi, 2012, S. 54

<sup>4</sup> Vgl. Kaegi, 2012, S. 54

<sup>5</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 377

Zunächst muss sichergestellt werden, dass das Wissen im Unternehmen gebunden und nicht vom Wettbewerb abgeworben wird (siehe Merger Syndrom, S. 33). Danach muss das Wissen an die neuen Positionen weitergegeben werden, es muss also ein Austausch stattfinden.<sup>1</sup> Auch eine Wissensdokumentation kann sicherstellen, Wissen dauerhaft zu halten und auszubauen.<sup>2</sup>

Bei der Informationssammlung helfen die im nächsten Kapitel betrachteten IT-Systeme.

### **3.3.8. IT-Systeme**

Die Schwierigkeiten einer Zusammenführung zeigen sich oftmals bei der Vernetzung der EDV, bzw. der IT-Systeme des Unternehmens.<sup>3</sup> Jedes Unternehmen hat Systeme zur Unterstützung und Abwicklung des Tagesgeschäftes, denn die richtigen Informationen müssen zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein. Die im Bereich der Organisation neu strukturierten Prozesse müssen nun mit effektiven Systemen unterstützt werden.<sup>4</sup> Eine einheitliche Software und IT-Infrastruktur müssen aufgebaut werden, mit denen das gesamte Unternehmen arbeiten kann. Dafür sollten die EDV-Systeme der beiden Unternehmen betrachtet und analysiert werden: Welches ist das effektivere System, sind Teilbereiche kompatibel oder sollte ein neues System eingeführt werden?<sup>5</sup> Wenn es ein effektiveres System gibt, sollte hinterfragt werden, ob dies mit mehr Nutzern überhaupt bedient werden kann. Ziel ist es, eine effiziente Informationsübersicht und einen Informationstransport zu schaffen, um daraus Synergien zu schaffen.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 355 f

<sup>2</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 382

<sup>3</sup> Vgl. Mayerhofer, 2003, S. 5

<sup>4</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 136

<sup>5</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 361

<sup>6</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 361

### 3.4. Umsetzung Post-Merger-Integration

In den Punkten 3.1. – 3.3. wurden nun die Bedeutung der PMI, die Besonderheiten und die Schwerpunkte aufgeführt. Um die Planung dieser Punkte in der eigenen Organisation durchzuführen, empfiehlt sich eine Integrationsorganisation in Form einer Projektorganisation. Da eine Vielzahl an Aufgaben auf die Unternehmen zuströmt,<sup>1</sup> ist die Regelorganisation oftmals nicht in der Lage, die zusätzlichen Aufgaben ordnungsgemäß und zielführend zu übernehmen. Eine separate Projektorganisation hingegen kann sich umfangreich mit den oben genannten Schwerpunkten auseinandersetzen, die Planung und Umsetzung durchführen und später in die Kontrolle und Nachbesserung einsteigen<sup>2</sup>.

Nach Picot sollte diese Integrationsorganisation aus drei Ebenen bestehen: dem Steuerungsgremium (auch Lenkungsausschuss genannt<sup>3</sup>), dem Integrationsbüro und dem Integrationsteam. Diese Struktur empfiehlt auch Gerds. Das Gremium ist das ranghöchste Organ, übernimmt die Steuerung und Überwachung der Integration und stellt personelle und finanzielle Ressourcen bereit. Dazu gehören u.a. die Benennung von Verantwortlichkeiten und die Erstellung des Zeitplans.<sup>4</sup> Das Integrationsbüro (auch Integrationsleitung genannt<sup>5</sup>) übernimmt die Rolle des Integrationsmanagers, bzw. des Projektleiters<sup>6</sup> und unterstützt das Integrationsteam bei der Umsetzung und Richtungsvorgabe. Hierunter fallen auch das „zeitgerechte Abarbeiten von Aufgabenstellungen“ und die Erstellung des Integrationsplans.<sup>7</sup> Des Weiteren ist es die Schnittstelle zwischen Steuerungsgremium und Integrationsteam.<sup>8</sup> Das Integrationsteam erarbeitet einzelne Maßnahmen und setzt diese verantwortlich um.<sup>9</sup> Dabei sollte das Team aus Mitarbeitern beider Unternehmen und aller Ebenen bestehen.<sup>10</sup> Es kann zum Beispiel für einzelne Länder, Produkte, Funktionsbereiche oder nach Schwerpunkte

---

<sup>1</sup> Gerds spricht von rund 2.000 größeren Veränderungen, sowie 10.000 Nicht-Routine-Entscheidungen bei der Integration zweier Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette.

Vgl. Gerds, 2014, S. 78

<sup>2</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 548

<sup>3</sup> Vgl. Gerds, 2014, S. 79

<sup>4</sup> Vgl. Gerds, 2014, S. 79 f

<sup>5</sup> Vgl. Gerds, 2014, S. 81

<sup>6</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 311

<sup>7</sup> Gerds, 2014, S. 81

<sup>8</sup> Vgl. Gerds, 2014, S. 82

<sup>9</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 548

<sup>10</sup> Vgl. Picot, 2012, S. 610

der PMI gebildet werden.<sup>1</sup> Hauptaufgaben der Teams sind, je nach Gestaltungsbereich, die Datensuche, -sichtung und -bewertung, die Analyse von Handlungsbedarfen und die Lösungssuche. Daraus entwickeln die Teams anschließend Umsetzungspläne und betreuen den Ablauf.<sup>2</sup> Die folgende Übersicht fasst die Struktur der Integrationsorganisation nochmals zusammen:

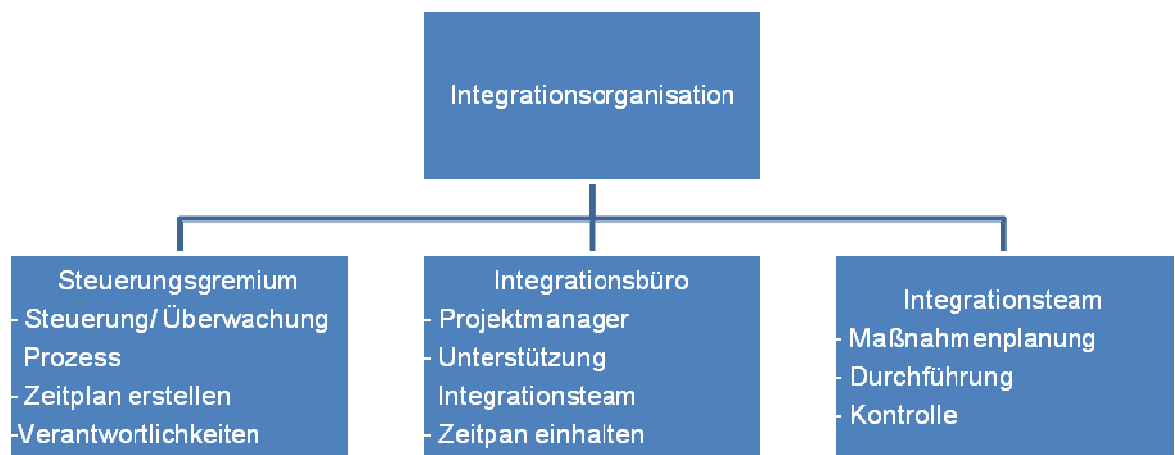


Abbildung 11: Integrationsorganisation, eigene Darstellung

Auch Wirtz empfiehlt den Einsatz eines Integrationsteams, um die komplexen Aufgaben in einem akzeptablen Zeitrahmen umzusetzen.<sup>3</sup> Wenn die Kapazitäten im Unternehmen aber nicht ausreichen, empfiehlt es sich, externe Unternehmensberater zu engagieren, die auf das Thema der Integration spezialisiert sind.<sup>4</sup> Der Umfang des Einsatzes ist vom Know-How des Unternehmens abhängig, das sich zusammen schließen will. Die Berater bringen Fachwissen mit, das zur spezifischen Problemstellung notwendig ist.<sup>5</sup> Zudem können sie neutral die Vor- und Nachteile beider Unternehmen betrachten und Handlungsempfehlungen geben.

---

<sup>1</sup> Vgl. Gerds, 2012, S. 836

<sup>2</sup> Vgl. Gerds, 2014, S. 83

<sup>3</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 310

<sup>4</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 174

<sup>5</sup> Vgl. Wirtz, 2014, S. 311

## **4. Expertenbefragung zur Übertragbarkeit der Modelle der Post-Merger-Integration für Profit-Organisationen auf Non-Profit-Organisationen**

### **4.1. Bedeutung der Befragung**

In diesem Teil der Master-Thesis wird geprüft, wie der theoretische Ablauf der Post-Merger-Integration für Profit-Organisationen auf Non-Profit-Organisationen übertragbar ist. Ziel dabei ist es, zu sehen, ob bestehende Integrationsmodelle für die Zusammenführung zweier Niederlassungen der Beispiel-Non-Profit-Organisation anwendbar sein können. Um die nächsten Schritte der Master-Thesis zu planen, wurde zunächst die vorhandene Literatur auf Handlungsvorgaben gesichtet. Wie in Kapitel 3 beschrieben, liegt der Fokus der bestehenden Literatur auf Profit-Organisationen. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema der Post-Merger-Phase für NPO ist demnach übersichtlich, da es sich um ein bisher wenig beachtetes Forschungsgebiet handelt, sodass ein Bedarf an empirischer Forschung vorhanden ist.

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, die Übertragbarkeit der Theorie der PMI für PO auf NPO anhand einer Expertenbefragung zum Thema PMI zu prüfen. Dabei sollen Experten sowohl aus dem NPO- als auch aus dem PO-Bereich einschätzen, inwiefern der Prozess übertragbar ist und eine Empfehlung aussprechen, was NPO beachten können bei einem Zusammenschluss.

Die Experten-Befragung wird angewendet, da es eine moderne, sozialwissenschaftliche Methode<sup>1</sup> ist, die die Möglichkeit bietet, aus dem gesprochenen Wort, also aus der Kommunikation, Informationen zu einem Forschungsthema auszuwerten.<sup>2</sup> Sie gehört zur qualitativen Methode.<sup>3</sup> Dabei wird Kommunikation systematisch und regelgeleitet analysiert.<sup>4</sup> Ziel der Befragung ist es „valide, authentische Informationen des Befragten über“ seine Erfahrung herauszufiltern.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Scholl, 2009, S. 20

<sup>2</sup> Vgl. Mayring, 2010, S. 11

<sup>3</sup> Scholl, 2009, S. 20

<sup>4</sup> Vgl. Mayring, 2010, S. 13

<sup>5</sup> Scholl, 2009, S. 21

## 4.2. Der Leitfaden

Um eine Vergleichbarkeit der Antworten und eine Struktur des Gesprächs mit den Experten zu erhalten, wurden Leitfragen aufgestellt. Diese sollten offen gehalten sein, damit der Experte frei antworten kann.<sup>1</sup> Es wurden sieben Schlüsselfragen formuliert. Sie wurden jeweils im ähnlichen Wortlaut gestellt.<sup>2</sup> Die Reihenfolge variierte je nach Gespräch, um den Ablauf des Gesprächs nicht zu stören. Die Fragen wurden zunächst mit zwei Probanden getestet, um Unklarheiten und die Auswertbarkeit der Antworten zu prüfen. Anschließend wurden zwei Fragen erneut angepasst, da die Intention dieser nicht klar war. Die Interviewzeit lag in der Testphase bei circa 30 Minuten. Die folgenden Leitfragen sind die endgültig formulierten:

1. Welche Erfahrung haben Sie bereits mit Zusammenschlüssen gemacht?
2. Nur bei Profit-Organisationen, oder auch bei Non-Profit-Organisationen?
3. Wie gehen Sie i.d.R. bei einem Zusammenschluss in der Post-Merger-Integration vor?
4. Wie würden Sie diesen Ablauf für NPO übertragen/ ändern? (wenn noch kein NPO-Zusammenschluss beschrieben/durchgeführt wurde)
5. Welche Erfolgsfaktoren würden Sie anführen?
6. Viele Autoren sprechen von hohen Misserfolgsquoten bei Zusammenschlüssen im Profit-Bereich, sind sich aber nicht einig, welche Gründe dazu führen. Was denken Sie?
7. Welche der folgenden Schwerpunkte der PMI würden Sie für NPO am wichtigsten einschätzen? Erstellen Sie eine Top 3.  
(Strategie - Struktur/Organisation - Kultur - Personal - Kommunikation - Kunden/Lieferanten - Information/ Wissensmanagement - IT-Systeme)

---

<sup>1</sup> Vgl. Scholl, 2009, S. 68

<sup>2</sup> Scholl, 2009, S. 70

### 4.3. Die Experten

Zu Experten zählen Personen, die ein besonderes Wissen zu einem Themengebiet haben und dieses bei einer Befragung weitergeben wollen.<sup>1</sup> Hierunter fallen Wissenschaftler, Politiker oder diejenigen, die aufgrund ihrer beruflichen oder privaten Situation in einem speziellen Themengebiet durch Erfahrung Wissen aufgebaut haben.<sup>2</sup> Diese Definition für Experten, ist die, die im Kontext der vorliegenden Arbeit zu Rate gezogen wurde.

Für die empirische Forschung wurden Experten gesucht, die Erfahrung mit Zusammenschlüssen und der Post-Merger-Phase haben. Dabei war es nicht relevant, ob Sie im eigenen Unternehmen den Zusammenschluss durchgeführt oder als externer Berater ein Unternehmen begleitet haben. Entscheidend war eine ausgewogene Anzahl an Personen mit Erfahrungen jeweils im PO- und NPO-Bereich und mit Personen, die in beiden Organisationsformen bereits Zusammenschlüsse begleitet haben. Gesucht wurden die Experten über vorhandene Literatur, über das Internet und über Empfehlungen von Experten. Insgesamt wurden 22 Experten angesprochen, 12 Experten haben sich zurück gemeldet. Da z.B. nach Oevermann<sup>3</sup> zehn Interviews die Grundlage einer Generalisierbarkeit der Aussagen gewährleisten, wurde in der Folge mit zehn Personen ein Termin für ein Interview vereinbart. Diese Experten wurden ausgewählt, um eine ausgewogene Anzahl an Experten mit jeweils PO- oder NPO-Erfahrung und mit beiden Organisationsformen zu bekommen, um eine Vergleichbarkeit der Aussagen zu gewährleisten.

Der erste Kontakt wurde einheitlich über eine Email initiiert. Dabei wurden das Forschungsprojekt, die Ziele und der berufliche Hintergrund und die Motivation der Autorin vorgestellt. Auf Anfrage wurden die Leitfragen zugeschickt, damit die Experten selber einschätzen konnten, ob Sie relevante Aussagen zum Thema machen könnten. Zunächst war das Ziel, möglichst viele der Experten persönlich zu treffen. Aufgrund terminlicher und räumlicher Gegebenheiten wurden die Interviews allerdings per Telefon durchgeführt. Lediglich ein Gespräch mit den

---

<sup>1</sup> Vgl. Gläser, 2009, S. 1

<sup>2</sup> Vgl. Gläser, 2009, S. 1

<sup>3</sup> Vgl. Oevermann, Online



Experten war persönlich, alle weiteren Kontakte waren telefonisch. Die folgende Übersicht gibt die zentralen Daten über die Experten wieder:

Name Experte	Erfahrung	Berufliche Position/Funktion
Herr Prof. Dr. Urs Kaegi	NPO	Hochschule für Soziale Arbeit, Basel  Buch: Organisationale Zusammenschlüsse im Nonprofit-Bereich (2012)
Herr Christian Koch	NPO	Selbständiger Unternehmensberater Firma: NPO Consult, Bonn
Frau Susanne Gietz	NPO	Key-Expert bei Kienbaum in Düsseldorf, im Bereich NPO
Herr Thomas Klein	NPO	Partner bei Beratungsfirma Contrast Management-Consulting in Wien, im Bereich NPO
Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe	PO & NPO	Direktor für Management Uni Münster, Schwerpunkt PMI  Bücher:  Forum Mergers & Acquisitions 2012 (2012)  Post Merger Integration, Unternehmenserfolg durch Integration Excellence (2014)
Prof. Dr. Stefan Jung	PO + NPO	Professor CVJM-Hochschule, Kassel  Buch aktuell in Produktion: Fusionen und Kooperationen in Kirche und Diakonie – Herausforderungen und Praxisbeispiele (2014/2015)

Herr Oliver Schilling	PO+ NPO	Selbstständiger Berater
Dr. Ralf Held	PO	Unternehmensentwicklung - Jurist  Leitung Geschäftsführungsbüro / Integrationsmanagement Mediengruppe Pressedruck, Augsburg  Vorsitzender Vorstand GfPMI
Herr Stefan Schneider	PO	Integrationsmanager bei Siemens, München  Rechnungsprüfer GfPMI
Frau Alexandra N. Crusen-Niederer	PO	Bankkauffrau und Rechtsanwältin  Director Change Management Robert Bosch GmbH, Stuttgart  Stv. Vorsitzender Vorstand GfPMI

Tabelle 2: Die Experten, eigene Darstellung

#### **4.4. Forschungsablauf**

Der Forschungsprozess begann, nachdem die Literatursichtung abgeschlossen war. Der zeitliche Rahmen vom ersten Kontakt mit den Experten bis zum Abschluss der Analyse hat eine Spanne von 3,5 Monaten eingenommen.

##### **4.4.1. Durchführung Experteninterviews**

Zur Vorbereitung auf die Interviews wurde ein Fragebogen erstellt. In diesem wurden zunächst der Name, die berufliche Position des Experten, das Datum des Interviews und Art des Interviews, ob telefonisch oder persönlich, eingetragen. Im Anschluss wurde eine Checkliste, die die Begrüßung, das gegenseitige vorstellen und das Ziel der Befragung beinhaltet, abgearbeitet.<sup>1</sup>

Daraufhin wurde jedem Experten die Absicht der Befragung folgendermaßen erklärt: „Mich interessiert bei diesem Interview die Gestaltung der Post-Merger-Integration bei Zusammenschlüssen, im weiteren Sinne auch als M&A bezeichnet, von NPO, bzw. die Übertragbarkeit der Theorie für PO auf NPO.“ Zudem wurde erläutert, dass es wenige Studien für NPO gibt und Parallelen bzw. Abweichungen des Prozesses für NPO aufgezeigt werden sollen, um – wenn möglich – einen Musterablauf erstellen zu können.

Zuletzt wurde die Genehmigung für die Aufzeichnung mit Tonband eingeholt und abgeklärt, ob die Experten das Interview in getippter Form noch mal sichten wollten. Nach Klärung der Rahmenbedingungen wurde das Tongerät eingeschaltet und das Interview geführt. Anwesend waren immer nur der Experte und die Autorin der vorliegenden Studie.

##### **4.4.2. Transkription**

Alle Interviews wurden vollständig in Word als Rohtexte transkribiert. Dabei wurden die Passagen mit dem Namen des Experten bzw. der Interviewerin gekennzeichnet.

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang 2

#### 4.4.3. Qualitative Inhaltsanalyse

Zur Auswertung des Datenmaterials wurde die Qualitative Inhaltsanalyse angewendet, eine Methode der qualitativen Sozialforschung. Die Inhaltsanalyse ist nach Mayring „kein Standardinstrument, das immer gleich aussieht.“<sup>1</sup> Der Ablauf der Auswertung muss dem Material und dem konkreten Hintergrund angepasst werden. Texte werden dabei ausgewertet, indem systematisch Informationen entnommen und verarbeitet werden.<sup>2</sup> Diese werden anhand eines Analyserasters gefiltert und Kategorien zugeordnet, sodass sie im Anschluss vergleichend verarbeitet werden können.<sup>3</sup>

Vorab wurde dafür ein Ablaufplan festgelegt, wie die einzelnen Analyseschritte ablaufen sollten.<sup>4</sup> Diese werden in der folgenden Abbildung aufgeführt:

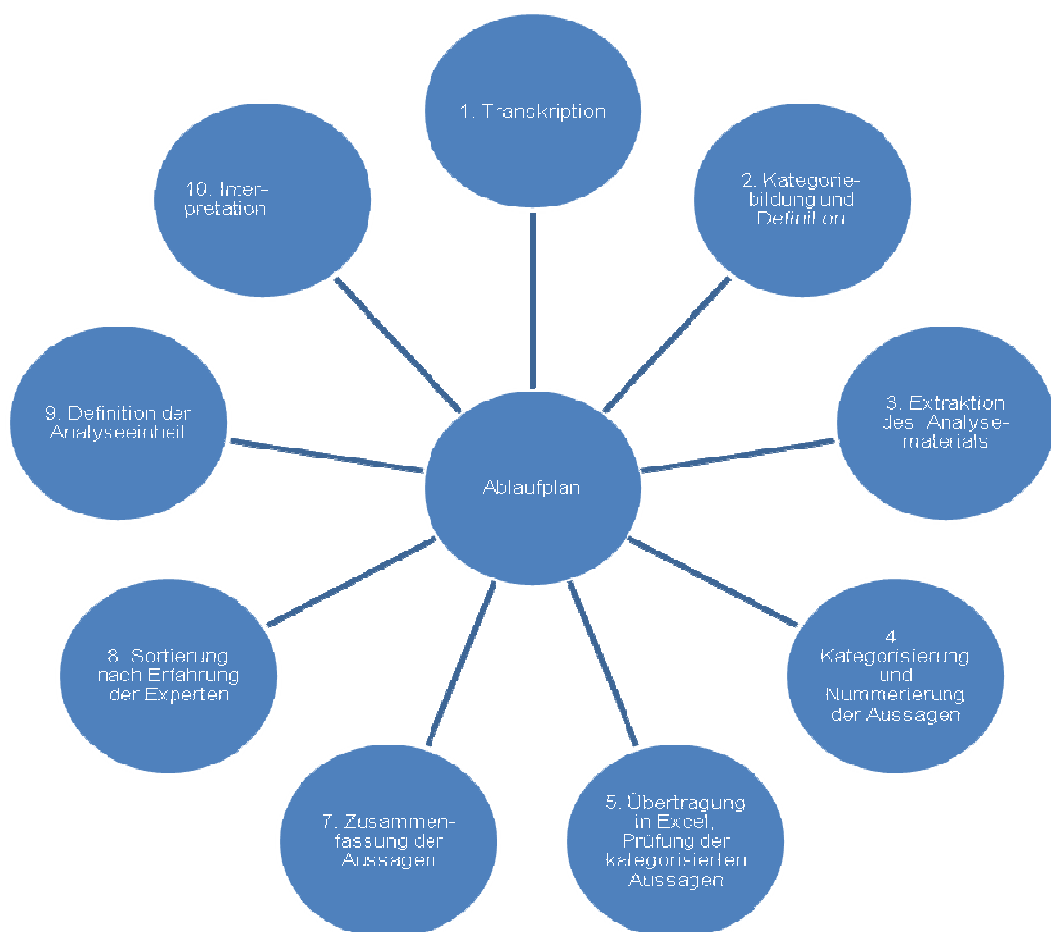


Abbildung 12: Der Ablaufplan, eigene Darstellung in Anlehnung an: Mayring, 2010, S. 49

<sup>1</sup> Vgl. Mayring, 2010, S. 49

<sup>2</sup> Vgl. Gläser, 2009, S. 46

<sup>3</sup> Vgl. Scholl, 2009, S. 71

<sup>4</sup> Vgl. Mayring, 2010, S. 49

Diesem Schritt kommt eine hohe Bedeutung zu, da ein systematisches Vorgehen für die Aussagekraft der Ergebnisse Voraussetzung ist.<sup>1</sup> Das Vorgehen wird in diesem Abschnitt genau beschrieben, um den Forschungsprozess nachvollziehen zu können.

Jedes transkribierte Interview wurde separat gespeichert. In der ersten Überarbeitung wurden Sätze sinnvoll zusammengefasst und Füllwörter ggf. gelöscht. Dabei wurden bereits relevante Textstellen markiert und als Gedankenstütze mit Kommentaren versehen (siehe Anhang 3).

Um die Expertenaussagen zu ordnen wurden in einem weiteren Schritt Kategorien gebildet. Dieses Kategorisierungssystem wurde aus den thematischen Schwerpunkten der Leitfragen<sup>2</sup> abgeleitet und ist das Zentrum der Analyse.<sup>3</sup> Es diente als Ordnungsschema. Um alle Aussagen zu den jeweiligen Kategorien herauszufiltern, wurden die Kategorien zunächst definiert. Diese Definition ist im Anhang 4 aufgeführt.

Auf Basis dieser Kategorien wurden die Aussagen, die nicht den Kategorien entsprachen und somit keine Relevanz für das Forschungsthema haben, gelöscht. Diese Version der Texte diente als Datenmaterial, welches in der Folge analysiert wurde.<sup>4</sup> Die Aussagen wurden anschließend nummeriert, sodass jede Aussage mit einer Ziffer für das Interview und einer Ziffer für die Aussage gekennzeichnet ist, um eine Zuordnung bei der Analyse zu gewährleisten. Zudem wurde die Kategorie in Form eines Kommentars eingefügt, um die Übertragung in eine Excel-Datei zu vereinfachen.<sup>5</sup>

Diese Aussagen wurden dann für jeden Experten in eine eigene Excel-Tabelle übertragen und im gleichen Schritt nach den jeweiligen Kategorien klassifiziert.<sup>6</sup> Danach erfolgte der Analyseschritt „Zusammenfassung“. Hierbei wurden die einzelnen Aussagen reduziert. So bleiben die wesentlichen Inhalte erhalten und es wird eine einheitliche Sprache entwickelt.<sup>7</sup> Zur Analyse bietet Mayring drei

---

<sup>1</sup> Vgl. Mayring, 2010, S. 47

<sup>2</sup> Vgl. Scholl, 2009, S. 72

<sup>3</sup> Vgl. Mayring, 2010, S. 47 f

<sup>4</sup> Vgl. Mayring, 2010, S. 115

<sup>5</sup> Vgl. Anhang Nr. 5

<sup>6</sup> Vgl. Anhang Nr. 6

<sup>7</sup> Vgl. Mayring, 2010, S. 115

Methoden an: die hier genannte Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung.<sup>1</sup> Bei der Zusammenfassung handelt es sich um die zielgerichtete Zusammenführung mehrere ähnlicher Aussagen zu einer neuen Aussage. Die Explikation wird angewendet, wenn es Textstellen oder Aussagen gibt, die nicht verständlich sind und erklärt werden müssen. Bei der letzten Methode, der Strukturierung, wird die Struktur des Analysematerials geändert, um beispielsweise Zusammenhänge zu entdecken. Diese Methoden können einzeln oder in Kombination genutzt werden. In der folgenden Studie wurden neben der Zusammenfassung, zur Reduzierung des Datenmaterials, auch die Strukturierung, zur Analyse von Gemeinsamkeiten und Zusammenhängen, angewendet.

Die dadurch entstandene Reduktion ist nach Mayring ein sehr wichtiger Schritt. Durch sie entsteht eine Übersicht über die zentralen Aussagen der Experten zu den jeweiligen Kategorien, bzw. Hauptthemen. Bei diesem Schritt ist eine Kodierregel aufgekommen: wenn es Aussagen gibt, die zwei oder mehreren Kategorien zugeordnet werden konnten, wurden sie kopiert und in jeder Kategorie berücksichtigt. Nach der Kategorisierung folgte eine Kontrolle der Texte, um sicherzustellen, dass alle relevanten Aussagen gefiltert und passgenau klassifiziert wurden.

Im nächsten Schritt wurde die Interpretation vorbereitet, in dem die zusammengefassten Hauptaussagen zu den Kategorien aus dem Anhang Nr. 6 in eine Gesamt-Übersicht übertragen wurden.<sup>2</sup> Dafür wurde die Kategorien-Übersicht mit der Definition genutzt. (siehe Anhang Nr. 4)

In dieser Gesamt-Übersicht wurden die Interviews nach der Erfahrung der Experten sortiert: 1) nur Erfahrung mit NPO, 2) Beratung lediglich von NPO, aber Wissen über PO durch Austausch mit Kollegen, 3) Praxiserfahrung mit beiden Organisationsformen und 4) lediglich PO-Erfahrung im Bereich der PMI. Diese Strukturierung wurde vorgenommen, um daraus gegebenenfalls Parallelen der Aussagen der Experten zu finden. Die Quellenangaben stehen jeweils neben jeder Aussage, um eine Überprüfung zu gewährleisten.

---

<sup>1</sup> Vgl. Mayring, 2010, S. 5

<sup>2</sup> Vgl. Anhang Nr. 7

Das gesamte Analysematerial wurde nun je Kategorie gesichtet und bearbeitet. Dabei wurden ähnliche Aussagen in gleichen Farben markiert. Die Kategorien für diese farblichen Kennungen wurden auch formuliert, um für die Interpretation eine einheitliche Grundlage zu haben. Dadurch wurde die Analyseeinheit, auch Kodiereinheit genannt, festgelegt.<sup>12</sup> Die folgende Übersicht gibt je Spalte die Kategorien wieder und jeweils in den Zeilen die zu den Kategorien gehörenden Kodiereinheiten:

Vorgehen	Gleich	Unterschied	Erfolg	Gefahr
Kein/ Standardablauf	Ziele/ Gründe	Kennzahlen/ Ziele/ Druck	Mitarbeiter zusammenbringen	Einstellung
Standardthemen	Ablauf	NPO komplexer	Wir-Gefühl schaffen	Mitarbeiter
Mitarbeiter	Mitarbeiter/ Führung	Überzeugung/ Argumente	Mitarbeiter/ Führung	Ablauf
Ist-Betrachtung	Schwierigkeiten	Mitarbeiter/ Führung	Ablauf PMI	Know-How nicht vorhanden
Ziel Zusammen-schluss		Scheitern/ Erfolg	Strategie	Zielplanung
Umfang Integration		Auftrag/ Ethik/ Ideologie	Chefetage muss Fusion wollen	Strategielos
Projekt		Mechanismen	Externe Beratung	Markt
		Gremien/ Struktur	Fehlerkultur/ Stärken	

Tabelle 3: Kategorien und Kodiereinheit, eigene Darstellung

Sortiert nach den Kategorien wurden nun die zusammengefassten Aussagen jeweils in eine Tabelle übertragen. Dabei wurde jede Interviewnummer, also jeder Experte, mit einer eigenen farblichen Zuordnung markiert. Dadurch sollen Parallelen bei den Aussagen leichter identifiziert werden.<sup>3</sup> Zudem soll diese quantifizierende Materialübersicht in tabellarischer Form mit allen Ausprägungen der Kategorien bei der Analyse helfen.<sup>4</sup>

Anhand einer Interpretation der Aussagen wurde nach Verknüpfungen zwischen den Kategorien gesucht, aus denen Handlungsvorgaben gewonnen werden können.<sup>5</sup> Sie wurden nach den Erfahrungen der Experten und nach gemeinsamen Aussagen und Erfolgen analysiert und werden im folgenden Kapitel dargestellt.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Mayring, 2010, S. 69

<sup>2</sup> Vgl. Anhang Nr. 8

<sup>3</sup> Vgl. Anhang Nr. 9

<sup>4</sup> Vgl. Scholl, 2009, S. 73

<sup>5</sup> Vgl. Mayring, 2010, S. 24

<sup>6</sup> Vgl. Mayring, 2010, S. 24

Sortiert sind diese nach den Kategorien. Eine Kombination aus quantitativer und qualitativer Analyse soll helfen Verallgemeinerung der Ergebnisse zu finden, da es wichtig ist zu zeigen, „dass ein bestimmter Fall in ähnlicher Form besonders häufig auftaucht.“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Mayring, 2010, S. 51



#### 4.5. Interpretation der Kategorien

In den Experten-Befragungen wurden die Erfahrungen und Meinungen der Fachleute zu den Kategorien erfragt. Zunächst sollte das Vorgehen beschrieben werden, das die Experten bei einem Zusammenschluss empfehlen. Dann sollten Unterschiede und Parallelen zwischen NPO und PO aufgeführt werden, um eine Handlungsempfehlung für NPO zu formulieren. Was müssen diese im Vergleich zu PO gegebenenfalls besonders beachten bzw. was kann evtl. vernachlässigt werden? Daraufhin werden Erfolgsfaktoren aufgefunden gemacht: Welche empfehlen die Experten und mit welchen Faktoren hatten sie in der Vergangenheit positive Erfahrungen? Zusätzlich werden Gefahrenquellen betrachtet. Zum Schluss wird eine Top 3 der im theoretischen Teil der Arbeit vorgestellten Schwerpunkte präsentiert.

##### 4.5.1. Vorgehen

Am Anfang der Forschung stellte sich die Frage: „gibt es einen Standardablauf, den man umsetzen muss, um eine erfolgreiche Zusammenführung zu erzielen? Wenn ja, ist der für NPO und PO gleich?“ Diese Fragen konnten anhand der bestehenden Literatur nicht beantwortet werden, da viele Autoren andere Schwerpunkte für die PMI empfehlen, siehe Kapitel 3.3. und für NPO keine eindeutigen Aussagen tätigen. Daher wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine Befragung durchgeführt, um einen Anstoß zu geben, diese Lücke in der Forschung zu schließen. Bei der Befragung machten mehrere Experten in Bezug auf den Ablauf eines Zusammenschlusses bei PO und NPO folgende Aussage:

*1. Der Ablauf der PMI für NPO und PO ist gleich/ bzw. ähnlich.<sup>1</sup>*

9 von den 10 Befragten sind dieser Auffassung und sehen demnach keinen Unterschied bei der Durchführung der PMI für NPO und PO. Da die neun Experten sich aus NPO- und PO-Experten zusammensetzen, ist die Generalisierbarkeit dieser Aussage sehr hoch.

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 1.28, Nr. 4.36, Nr. 6.22/41-43, Nr. 2.9, Nr. 10.35, Nr. 8.20, Nr. 5.20/24, Nr. 7.5/17/18, Nr. 9.33

Bei der Frage, wie der Ablauf in der Regel verlaufe, ob standardisiert oder individuell, antworten 7 von den 10 Experten:

*2. Es gibt keinen Standardablauf.<sup>1</sup>*

Alle sieben Experten, die diese Aussage gemacht haben, erwähnen im nächsten Satz, dass es aber Standardthemen gebe, die von jedem betrachtet werden müssten.<sup>2</sup> Diese müssten laut den Experten alle berücksichtigt werden, seien aber bei jedem Unternehmen individuell zu planen und durchzuführen. Bei diesen Standardthemen müssen laut den Experten „alle Ebenen durchgegangen werden: die normative, strategische und operative Ebene.“<sup>3</sup> Sechs dieser sieben Experten haben NPO-Erfahrung und drei bringen zusätzliche PO-Erfahrung mit.

Ein Experte teilt die Aussage mit dem nicht existierenden Standardablauf nicht. Er führe die PMI immer nach einem feststehenden Schema durch, das er in einem extra Ablaufplan erstellt hat, bei dem alle Punkte betrachtet werden müssen.<sup>4</sup> Dieser Experte stammt aus dem PO-Bereich. Aufgrund des Fokus auf NPO in der vorliegenden Studie, und weil die Aussage nur einmal geäußert wurde, wird sie hier nicht weiter betrachtet.

5 von 10 Experten ergänzten ihre Aussagen zum Vorgehen in der PMI mit der Aussage:

*3. Die Frage: „Was wollen wir mit dem Merger erreichen“ ist das Oberziel der PMI. Daraus leiten sich die Schwerpunkte der PMI ab.<sup>5</sup>*

Somit haben die Experten ein konkretes Vorgehen, also eine standardisierte Herangehensweise. Je nach Organisationen müssen aber die Maßnahmen auf den drei Ebenen individuell geplant werden. Vier von fünf der Experten, die diese Aussage gemacht haben, haben PO-Erfahrung und vier von ihnen haben NPO-Erfahrung. Voraussetzung für die individuelle Vorgehensweise ist laut den Experten

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 1.23, Nr. 3.16, Nr. 4.3, Nr. 6.5, Nr. 2.13/22, Nr. 10.6/21, Nr. 9.24/26-28

<sup>2</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 1.23, Nr. 3.16/19, Nr. 4.31, Nr. 6.25, Nr. 2.8, Nr. 10.6/21, Nr. 9.24/26-28)

<sup>3</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 1.23, Nr. 3.16/19, Nr. 4.31, Nr. 6.25, Nr. 2.8, Nr. 10.6/21, Nr. 9.24/26-28

<sup>4</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 7.4

<sup>5</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 4.5/35, Nr. 2.6, Nr. 10.24, Nr. 8.9, Nr. 7.4

eine umfangreiche Ist-Analyse<sup>1</sup>, anhand der das Ziel erarbeitet, die einzelnen Bereiche der Schwerpunkte betrachtet und analysiert werden müssen. So soll herausgearbeitet werden, wo das Unternehmen ansetzen muss, um das benannte Ziel zu erreichen. Die Ist-Analyse haben zwei Experten empfohlen.<sup>2</sup>

Daraus folgt die nächste Aussage, die zwei der Experten gemacht haben:

*4. Es muss nicht 100% integriert werden.*<sup>3</sup>

Für jeden Bereich des Unternehmens muss hinterfragt werden, ob eine Vernetzung Sinn macht und es förderlich für die Zielerreichung ist. Diese Aussage haben zwei Experten konkret genannt und sie leitet sich auch aus der Aussage Nr. 3 ab, dass alles vom Oberziel abgeleitet werden müsse. Davon hat ein Experte nur PO-Erfahrung und der andere PO- und NPO-Erfahrung, was für die Anwendbarkeit bei PO und NPO spricht.

#### **4.5.2. Parallelen**

In Bezug auf das Vorgehen wurde bereits erwähnt, dass der Ablauf für NPO und PO prinzipiell gleich ist. Der Unterschied besteht im Ziel, warum Unternehmen sich zusammenschließen wollen. Aus diesem Ziel leiten sich, laut den Experten, die Schwerpunkte der PMI ab. Deshalb stellt sich die Frage, wie diese Ziele aussehen. Können sie gleich sein oder weichen sie grundsätzlich voneinander ab?

Sie können laut vier der zehn Experten gleich oder ähnlich sein:

*5. NPO und PO können gleiche/ ähnliche Ziele haben, müssen sie aber nicht.*<sup>4</sup>

Auch wenn NPO laut Definition in erster Linie nicht kostenorientiert sind (vgl. Kapitel 2.2.1), müssen NPO für ihre Existenzsicherung ebenso schwarze Zahlen schreiben. Daher kann der Grund eines Zusammenschlusses auch bei NPO Kosteneinsparungen, bzw. Gewinnmaximierung sein. Auch persönliche Gründe, wie Machtvergrößerung der Geschäftsführung, können bei NPO, wie bei PO, eine Rolle spielen. NPO können aber genauso andere Ziele haben, die seltener bei PO

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 4.5/35

<sup>2</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 4.5/35, Nr. 8.10-12

<sup>3</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 2.14/23, Nr. 9.22

<sup>4</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 6.34, Nr. 2.7, Nr. 8.8, Nr. 7.3

auftreten.<sup>1</sup> Viele NPO verfolgen soziale oder ethische Ziele, die nicht mit den Zielen in der freien Marktwirtschaft zu vergleichen sind. PO dagegen wirtschaften eher kennzahlenorientiert, bzw. wollen die Marktmacht ausbauen. Dies untermalt die unten aufgeführte Statistik (Abb. 16). In ihr werden die häufigsten strategischen Ziele von Zusammenschlüssen von PO aufgeführt. Demnach können neben der am häufigsten formulierten Zielvorgabe für die Stärkung der Wettbewerbsposition, auch eine Marktdurchdringung oder die Erweiterung der Produktpalette ein häufiges Ziel sein.

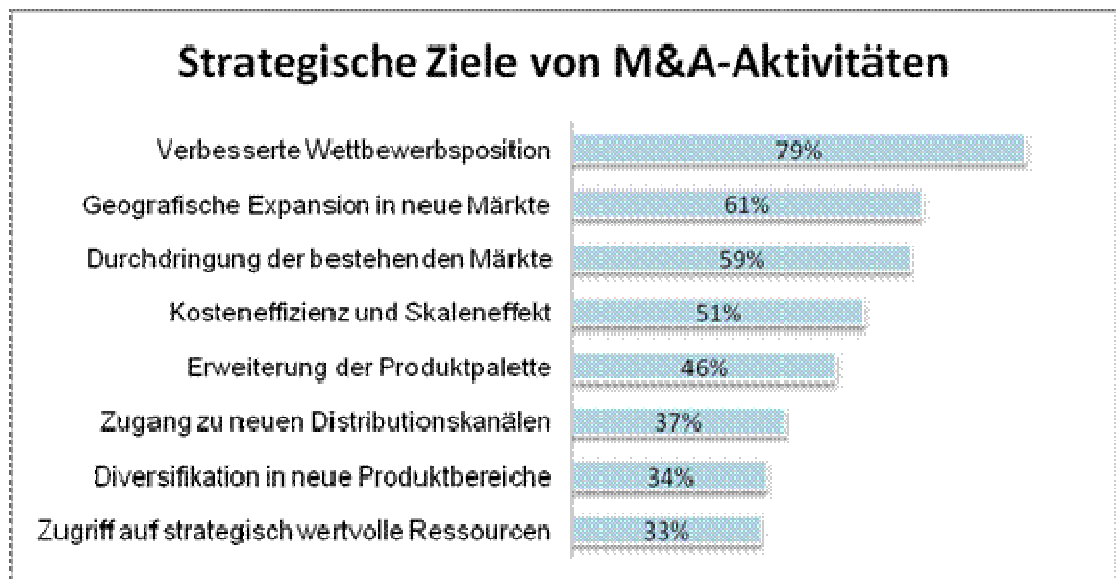


Abb. 13: Strategische Ziele von M&A, Entnommen aus: ap Verlag GmbH, Online

4 von 10 Experten, die alle NPO- und PO-Erfahrung haben, weisen auf die nächste Parallele hin:

*6. Neben den Zielen können auch die Schwierigkeiten bei der PMI bei beiden Organisationsformen gleich sein.<sup>2</sup>*

Da Schwierigkeiten in jeder Organisation aufkommen können, kann diese Aussage generalisiert werden. Der Unterschied ist, wie Organisationen mit den Schwierigkeiten umgehen. Sind zum Beispiel die nötigen Kompetenzen vorhanden, diese zu lösen, oder werden sie einfach akzeptiert?

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 6.16/17/32/35, Nr. 10.31, Nr. 5.23, Nr. 7.16

<sup>2</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 3.6/9, Nr. 4.19, Nr. 6.33, Nr.5.21

Gemeinsam legen NPO und PO die hohe Bedeutung auf den Schwerpunkt „Mitarbeiter und Personal“. Dieser scheint generell ein besonders wichtiger Bereich der PMI zu sein und führt zu der Annahme:

*7. Die personelle Integration ist ein wichtiger Bereich der PMI.<sup>1</sup>*

Diese Aussage kommt dadurch zu Stande, dass neun der zehn Experten explizit den Schwerpunkt Personal erwähnt haben. Dieser war der Bereich in den Interviews, der am häufigsten genannt wurde. Daher kann die Vermutung abgeleitet werden, dass diesem Bereich eine hohe Aufmerksamkeit während der PMI zukommen sollte.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass es einige Parallelen gibt. Neben dem Ablauf der PMI, bei dem die Herangehensweise identisch ist, können auch die Ziele für NPO und PO gleich, bzw. ähnlich sein. Zudem sollte dem Schwerpunkt Personal während der PMI eine hohe Bedeutung zukommen. Dieser ist für jede Organisationsform wichtig. Welche Unterschiede es geben kann, wird im folgenden Kapitel betrachtet.

### **4.5.3. Unterschiede NPO und PO**

Ein wesentlicher Unterschied zwischen NPO und PO, der im Ansatz bereits erwähnt worden ist, ist die Aussage der Experten:

*8. PO sind kennzahlenorientierter.<sup>2</sup>*

Dies bedeutet, dass die PO einen anderen Handlungsdruck im Tagesgeschäft und während des Zusammenschlusses haben. In den meisten Fällen ist das oberste Ziel einer PO Gewinn zu erwirtschaften. Diese Aussage machten 6 von 10 Experten, wobei alle über NPO-Erfahrung und vier über zusätzliche PO-Erfahrung verfügen. Unternehmen mit dem Ziel einer Gewinnsteigerung können konkretere Ziele festgelegt, wie z.B. die Steigerung des Gewinns um 2%. Aus diesem Ziel können konkrete Maßnahmen abgeleitet werden, wie beispielsweise die Senkung

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 1.23/24, Nr. 3.17/29, Nr. 4.28/16-18, Nr. 6.16/17/19-21/32, Nr. 10.8/20/22, Nr. 8.5, Nr. 5.5/18/6/7/27/28, Nr. 7.9-11/27-30, Nr. 9.27/28/15

<sup>2</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 1.10, Nr. 3.8/10/11, Nr. 4.23, Nr. 6.16/18/31, Nr. 8.14, Nr. 10.27-30

der Personalkosten um 2%. Nach der Umsetzung kann eine Kontrolle stattfinden, um den Erfolg des Zusammenschlusses zu messen.

Diese Zielorientierung kann jedoch auch in eine negative Richtung gehen, denn 3 von den 10 Experten erwähnen, dass die Ziele der PO im Bereich der Kennzahlen oftmals sehr hoch angesetzt werden, um Vorteile bei Interessengruppen zu kommunizieren und damit den Zusammenschluss zu rechtfertigen.<sup>1</sup> Beispielsweise wird den Interessensgruppen kommuniziert, dass durch den Zusammenschluss der Gewinn um 5% gesteigert werden könne. Wenn das Ziel dann nicht erreicht wird, kann es dazu führen, dass die Interessensgruppen demotiviert sind. Somit stellt sich rasch ein Gefühl des Scheiterns ein. Dies erwähnten die genannten Experten zu der Frage, warum so viele Zusammenschlüsse scheitern.<sup>2</sup>

NPO arbeiten dagegen seltener kennzahlenorientiert und der Handlungsdruck ist laut den Experten meist ein sozialer oder ethischer.<sup>3</sup> Auch der persönliche Druck bei den Mitarbeitern ist ein anderer. Sie wollen eher soziale Ziele erreichen als Gewinn zu erwirtschaften. Oft sind die Mitarbeiter ehrenamtlich beschäftigt und wollen ungern zusätzliche Aufgaben übernehmen, was bei der Umsetzung der PMI zu Problemen führen kann.<sup>4</sup> Die Zusammenführung zweier Unternehmen ist dadurch eher weniger forciert und ruhiger. Zusätzlich sind die Ziele der NPO nicht so klar messbar, was eine Erfolgskontrolle der PMI erschwert. Die nächste Aussage von 5 der 10 Experten, davon 4 mit NPO- und 3 mit PO-Erfahrung, in Bezug auf die Überzeugungskraft der Mitarbeiter lässt vermuten:

*9. Überzeugungskraft für ehrenamtliche Mitarbeiter in der NPO ist eine andere.<sup>5</sup>*

Wenn Mitarbeiter von dem Zusammenschluss und der damit einhergehenden Mehrbelastung überzeugt werden müssen, haben Profit-Organisationen andere Argumente, die sie einsetzen können. Dadurch können PO laut den Experten schneller die Schwerpunkte der PMI umsetzen, da diese schneller die Mitarbeiter

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 2.19, Nr. 9.37, 8.28

<sup>2</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 2.19, Nr. 9.37, 8.28

<sup>3</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 6 von 10, Nr. 1.10, Nr. 3.8/10/11, Nr. 4.23, Nr. 6.16/18/31, Nr. 8.14, Nr. 10.27-30

<sup>4</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 6 von 10, Nr. 1.10, Nr. 3.8/10/11, Nr. 4.23, Nr. 6.16/18/31, Nr. 8.14, Nr. 10.27-30

<sup>5</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 1.32, Nr. 3.5/8/10/11, Nr. 6.16/18/31, Nr. 2.17, Nr. 9.25/32

überzeugen können.<sup>1</sup> NPO mit ehrenamtlichen Mitarbeitern müssen mehr Überzeugungsarbeit leisten.<sup>2</sup> Sie erfordern einen besonderen Umgang und Rücksicht. Ehrenamtliche arbeiten in ihrer Freizeit, machen dies, weil sie von der Tätigkeit überzeugt sind und einem ideologischen oder ethischen Ziel folgen.<sup>3</sup> Wenn sie nun mehr leisten müssen und von einem Zusammenschluss nicht überzeugt sind, kann es zu Problemen in der Umsetzungsphase kommen. Dies tritt beispielsweise ein, wenn der Standort verlegt wird und dadurch höhere Fahrtkosten auf den ehrenamtlichen Mitarbeiter zukommt. Wenn dieser Mitarbeiter nicht von den Gründen für den Zusammenschluss überzeugt ist kann es sein, dass dieser Mehraufwand dazu führt, dass er die Arbeit beendet. Hier ist Kommunikation der Führungskräfte gefragt.

Daraus folgt die Annahme:

*10. NPO brauchen höhere Mitarbeiter-Fokussierung bei ehrenamtlichen Mitarbeitern als PO.<sup>4</sup>*

Dies bestätigen 3 der 10 Experten. Zum Beispiel kann es bei NPO durch zwischenmenschliche Probleme zu größeren Problemen kommen als bei PO.<sup>5</sup> Dies leitet sich aus der ehrenamtlichen Tätigkeit ab. Wenn sich beispielsweise zwei Personen bei einer Zusammenführung nicht verstehen, die jedoch in Zukunft zusammenarbeiten müssen, können PO durch ihre Überzeugungsart andere Wege, wie Kritikgespräche, einschlagen. NPO sind auf die ehrenamtlichen Mitarbeiter angewiesen und es kann bei einer Unzufriedenheit im schlimmsten Fall zum Scheitern des Zusammenschlusses führen.

Wenn bei PO der Erfolg weg bleibt, trennen diese sich von den Unternehmen. Bei NPO gibt es hier laut den Experten einen Unterschied und es kommt zu der Vermutung:

*11. Bei NPO gibt es kein Scheitern. Man akzeptiert die Situation auch ohne Erfolg.<sup>6</sup>*

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 6.16/20/21/32/35/36

<sup>2</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 1.12, Nr. 4.28/30, Nr. 6.35

<sup>3</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 1.38, Nr. 6.16, Nr. 8.15, Nr. 7.16

<sup>4</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 3.4, Nr. 6.17/21, Nr. 9.25/32

<sup>5</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 3.4

<sup>6</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 1.33, Nr. 3.5/8/10/11, Nr. 6.36, Nr. 5.12

4 von 10 Experten erwähnen, dass sich PO schneller von dem übernommenen Unternehmen trennen, wenn der Erfolg fernbleibt. Dies deckt sich mit der Aussage, dass NPO langsam und „träge“ sind und den geringsten Widerstand suchen.<sup>1</sup>

Bei den NPO kommt den Mitarbeitern, wie in Dienstleistungssektoren, eine besonders hohe Bedeutung zu, da sie ein wichtiges Gut sind.<sup>2</sup> Um die Mitarbeiter zu überzeugen, müssen die Führungskräfte von Anfang an die Vorteile kommunizieren. Sie müssen zielgerichtet arbeiten und brachen Integrations-Know-How. Laut 4 der 10 Experten ist dies in den meisten Fällen bei NPO nicht vorhanden und es kommt zu der Vermutung:

*12. Know-How bei den Führungskräften der NPO für Zusammenschlüsse ist wenig oder gar nicht vorhanden.<sup>3</sup>*

Dies haben 4 von 10 Experten geäußert, wobei diese mit PO und NPO Erfahrungen gesammelt haben. Für die PMI müssen Führungskräfte sehr gut ausgebildet sein. Gerade bei NPO müssen sie aber neben dem Fachwissen für die Zusammenführung auch, wie jedes Unternehmen, ökonomisch denken und zusätzlich theologisch oder sozial, je nach Ausrichtung der NPO, argumentieren können. Ein Experte spricht hier von Eigenschaften des „multirationalen Führungstyps“.<sup>4</sup> Diesen gibt es nach seiner Einschätzung eher selten.<sup>5</sup> Da bei der Befragung das Know-How der Führungskräfte der PO nicht hinterfragt wurde, lässt sich diese Aussage nicht weiterverfolgen, da dieser Zustand auch für PO sein kann.

6 von 10 Experten, sowohl aus dem NPO- als auch den PO-Bereich, sehen den folgenden Unterschied:

*13. Die Strukturen von NPO sind anders.<sup>6</sup>*

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 6 von 10, Nr. 1.10, Nr. 3.8/10/11, Nr. 4.23, Nr. 6.16/18/31, Nr. 8.14, Nr. 10.27-30

<sup>2</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 9.25

<sup>3</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 4.12/20/22/24, Nr. 2.20, Nr. 8.14/16/19/25/16, Nr. 9.31

<sup>4</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 8.26

<sup>5</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 8.26

<sup>6</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr.1.11 , Nr. 3.6/7/12-15, Nr. 4.12/20/22/24, Nr. 6.16/18/31, Nr. 2.10-12, Nr. 10.38



Durch die Strukturen und großen Gremien, in denen oftmals auch ehrenamtliche Mitarbeiter sitzen, ist die NPO in der Regel komplexer aufgebaut. Dies unterstreicht die Aussage der langsameren Reaktion der NPO. Oftmals sind die notwendigen Kompetenzen nicht vorhanden, die Leitung scheut, unangenehme Dinge umzusetzen, und der Vorstand ist von Mitarbeitern besetzt, die nicht vom Zusammenschluss betroffen sind, ggf. sogar eine andere Meinung zum Zusammenschluss haben. Eine besondere Bedeutung nimmt daher der Schwerpunkt „Organisation“ während der PMI für NPO ein. Diese Feststellung belegt auch die folgende Aussage von 3 der 10 Experten mit NPO und PO-Erfahrung:

*14. Bei NPO ist die PMI zeitintensiver.<sup>1</sup>*

Zusammenfassend kann man festhalten, dass es einige Unterschiede zwischen der PMI für NPO und PO gibt. Eine besondere Betrachtung der Bereiche „Personal“ und „Organisation“ wird für die NPO nahegelegt. Speziell wenn die NPO ehrenamtliche Mitarbeiter beschäftigt, müssen andere Überzeugungsarbeiten auf allen Ebenen geleistet werden. Zusätzlich empfiehlt sich durch den zeitintensiven Prozess und bei fehlendem Know-How das Einschalten eines Beraters. Dieser kann das nötige Wissen einbringen, um den Prozess zu steuern und Impulse zu geben. Dies ist u.a. einer der Erfolgsfaktoren, der von den Experten im folgenden Kapitel genannt wird.

#### **4.5.4. Erfolgsfaktoren**

Um eine erfolgreiche Integration durchzuführen wenden die Experten unterschiedliche Erfolgsrezepte an. Zwei Fachleute aus dem NPO-Bereich haben die Aussage gemacht:

*15. Erfolg = Mitarbeiter zusammen bringen<sup>2</sup> und Wir-Gefühl schaffen.<sup>3</sup>*

Diese Aussage deckt sich mit der hohen Bedeutung des Schwerpunktes Personal, der bereits häufiger erwähnt wurde.

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 3.6/7/12-15, Nr. 6.20/21, Nr. 2.20

<sup>2</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 1.7/8/20/22, Nr. 3.23-28

<sup>3</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 1.9, Nr. 3.23-28

Auch in dieser Kategorie der Befragung wird der Schwerpunkt Mitarbeiter/Personal, aber auch die „Führung“ als Erfolgsfaktor genannt.

*16. Erfolg = Fokus auf Führung und Personal.<sup>1</sup>*

Die Führung wird separat genannt. Es ist wichtig für den Erfolg der Zusammenführung, den Weg zu zeigen, Mitarbeiter zu überzeugen, die Vorteile der Integration zu erarbeiten und zu kommunizieren, um damit Akzeptanz zu schaffen. Widerstände müssen von den Führungskräften entdeckt und aufgelöst werden, dafür werden Informationen und Kommunikation benötigt.<sup>2</sup> Die Bedeutung von dem Schwerpunkt Personal als Erfolgsfaktor betonen 8 von 10 Experten und unterstreicht die hohe Relevanz dieser Aussage.

Um die Widerstände in positive Energien umwandeln zu können, indem Mitarbeiter überzeugt und abgeholt werden, braucht das Unternehmen, laut zwei der Experten, Gesichter für die Veränderungen. Diese sind die Führungsebene und müssen dazu in der PMI als Promotoren auftreten. Wichtig ist, dass diese Personen den ganzen Prozess über im Unternehmen beschäftigt bleiben.<sup>3</sup>

6 von 10 Experten nennen die Projektorganisation der PMI als Erfolgsfaktor, davon haben drei Experten PO- und NPO-Erfahrung und die anderen drei nur PO-Erfahrung und das führt zu der Aussage:

*17. Erfolg = Projektplanung der PMI.<sup>4</sup>*

Die Planung ist ein zentraler Aspekt der PMI. Ein Projektmanagement muss aufgebaut werden mit Personen, die Erfahrung und die benötigte Entscheidungsbefugnis haben, um den Prozess nach vorne zu treiben. Da das Know-How für die PMI bei NPO häufig nicht intern vorhanden ist, stehen viele Unternehmen an dieser Stelle vor großen Herausforderungen. Diese Aussage deckt sich auch mit dem im Theorieteil vorgestellten Kapitel 3.4.

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 1.13/35, Nr. 4.6/8/16, Nr. 6.27, Nr. 8.21/22, Nr. 10.17/18/41/47, Nr. 5.33-34, Nr. 7.19/20/25, Nr. 9.13/45/46

<sup>2</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 3.21, Nr. 4.6/8/16/18/26/29

<sup>3</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 10.10/12, Nr. 7.19/20/25

<sup>4</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 6.15/29, Nr. 2.15, Nr. 10. 7/25/39/45, Nr. 5. 15/17/25/35, Nr. 7.7, Nr. 9.3/6/8/9/11/12/14

Um die Projektplanung erfolgreich umzusetzen, muss vorher eine Strategie formuliert werden. Dies führt zu der nächsten Vermutung:

*18. Erfolg = Strategie.<sup>1</sup>*

4 von 10 Experten nennen die Strategie als Erfolgsfaktor. Davon haben drei Fachleute PO- und zwei NPO-Erfahrung. Eine klare Strategie sollte laut diesen Experten vorhanden sein, die auch kommuniziert werden sollte. Die Kernfragen: „Warum wird der Zusammenschluss gemacht?“, „Was wollen wir erreichen?“, „Wie müssen wir uns dafür aufstellen?“ müssen zügig geklärt und dürfen nicht aus den Augen verloren werden. Die Bedeutung der Strategie deckt sich mit den bereits gemachten Aussagen zu Strategie und Planung der PMI anhand der Zielausrichtung und ist relevant für alle Organisationsformen. Drei Experten, 3 mit PO- und 2 mit NPO-Erfahrung, gehen noch weiter und sagen:

*19. Strategielosigkeit kann zum Scheitern führen.<sup>2</sup>*

Diese Aussage deckt sich mit der Aussage zur Strategie im Kapitel 3.3.1. Dort wird erwähnt, dass die meisten Autoren, die Strategie als Bestandteil der PMI sehen, diesen als erstes aufzählen.

Der letzte Erfolgsfaktor, der von drei Experten genannt wurde, die alle PO- und NPO-Erfahrung haben, ist der folgende:

*20. Externe Berater verhelfen zum Erfolg.<sup>3</sup>*

Externe Berater sind laut diesen Experten ein wichtiger Bereich für den Erfolg. Po und NPO können Defizite in den Bereichen Führung, Know-How und Projektmanagement haben. Ein externer Berater kann in diesem Fall bei einer zielgerichteten PMI und einem erfolgreichen Zusammenschluss helfen. Sie helfen bei der Strategiefindung, Planung des Prozesses und Umsetzung.

Die nachfolgende Statistik zeigt, wie viele Unternehmen von 800 betrachteten Zusammenschlüssen erfolgreich fusionieren. Diese Erhebung wurde vom

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 3.22, Nr. 6.12-13, Nr. 8.23, Nr. 9.36/47

<sup>2</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 4.33, Nr. 8.13, Nr. 9.44

<sup>3</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 4.27, Nr. 8.24, Nr. 10.40

unabhängigen Institut für Mergers & Acquisitions durchgeführt. Demnach konnten durchschnittlich 44% der Unternehmen durch den Zusammenschluss den Umsatz erhöhen. Dies erhöht sich auf 52,8%, wenn es sich um gleichstarke Partner handelt. Diese Statistik verdeutlicht, wie wichtig die Planung der PMI ist. Die genannten Erfolgsfaktoren können helfen, die Zusammenführung zu planen, um das Risiko des Scheiterns zu reduzieren.

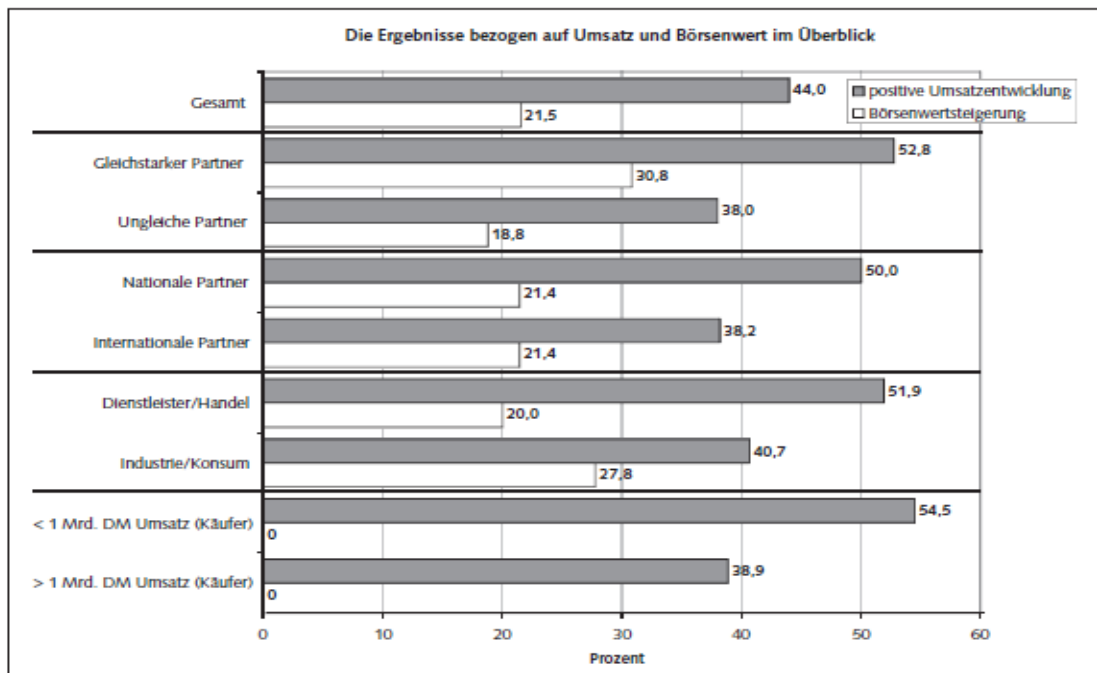


Abbildung 14: Erfolgsquote M&A, aus Picot, siehe Anhang Nr. 10

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es einige Erfolgsfaktoren gibt, die die Experten genannt haben. Sie können in der Praxis bei der Umsetzung der PMI helfen. So kann ein gut organisiertes Projektmanagement helfen, die Ausrichtung der PMI umfassend zu planen. Die Strategie kann festgelegt werden, die ein wesentlicher Schwerpunkt der PMI ist. Auch der Bereich Personal ist ein Erfolgsfaktor: Wenn das Unternehmen erreicht, dass die Mitarbeiter von „Wir“ sprechen, statt von „die anderen“. Da in der Umsetzung viele Unternehmen vor wesentlichen Herausforderungen stehen, ist es laut den Experten ratsam, einen externen Berater einzusetzen, der gegeben falls vor Gefahren warnen kann.

#### 4.5.5. Gefahren

In der vorletzten Kategorie, den Gefahren, werden Risiken aufgeführt, die laut den Experten gegebenenfalls zum Scheitern eines Zusammenschlusses führen können. Dazu wurden die Fachleute gefragt, warum ihrer Meinung nach so viele PO bei Zusammenschlüssen erfolglos sind. Diese Frage wurde aus der Literatur abgeleitet, da viele Statistiken auf geringe Erfolgsquoten hinweisen (Siehe Abb. 13). Speziell sollen aus den Erfahrungen der Experten Empfehlungen abgeleitet werden, die evtl. ein Misserfolg verhindern könnten, wenn man während der PMI darauf achten würde.

Zunächst haben 3 der 10 Experten, davon 2 mit PO- und 3 mit NPO-Erfahrung, erwähnt:

*21. Gefahr = PMI zu leicht nehmen.<sup>1</sup>*

Dies kann laut diesen Experten passieren, wenn beide Unternehmen zusammengelegt werden, aber keine Vernetzungsmaßnahmen geplant werden. Oder wenn kein zusätzliches Personal für die PMI eingeplant wird und der Prozess mit der eigenen Belegschaft trotz mangelnden Fachwissens umgesetzt werden soll. Wie bereits angeführt, ist die Planung der PMI ein Erfolgsfaktor. Wenn eine umfangreiche Planung nicht vorgenommen wird, kann es sein, dass beide Unternehmen nebeneinander bestehen, aber ein „Wir-Gefühl“ nicht zustande kommt. Dies kann eintreten, wenn der PMI nicht die nötige Bedeutung beigemessen wird. Es kann sogar laut zwei Experten, zu einem Konkurrenzverhalten kommen, wenn jedes Unternehmen für seinen Eigennutz arbeitet.<sup>2</sup> Dies muss verhindert werden und unterstreicht die nächste Aussage eines Experten mit PO-Erfahrung:

*22. Gefahr = Ziel des Zusammenschlusses aus den Augen verlieren.<sup>3</sup>*

Unternehmen dürfen im Tagesgeschäft nicht das Ziel, warum sie sich zusammenschließen, aus den Augen verlieren. Die im Kapitel 3.3.3. und 3.3.4.

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 3.18, Nr. 4.21, Nr. 6.28

<sup>2</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 10.42, Nr. 9.7

<sup>3</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 9.29/38

angeschnittenen Cultural-Due-Diligence und Personal-Due-Diligence<sup>1</sup> können auch als reine Due-Diligence für das gesamte Unternehmen durchgeführt werden. Hierbei werden die wirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Verhältnisse betrachtet.<sup>2</sup> Diese kann bei der Ist-Analyse helfen und ist Basis der Strategieausrichtung in der Pre-Merger-Phase, also der ersten Phase des Zusammenschlusses. Sie darf aber nicht als Routine-Aufgabe durchgeführt werden, weil sie in der Theorie empfohlen wird. Sie ist ein wesentlicher Punkt für die weitere Zukunft des Unternehmens und ihre Ergebnisse müssen ausführlich analysiert werden.

Der Erfolgsfaktor Personal kann bei Nichtbeachtung auch zur Gefahr werden:

*23. Gefahr = Mitarbeiter nicht die Aufmerksamkeit schenken, die sie brauchen.<sup>3</sup>*

Wenn der Bereich der Mitarbeiter nicht 100 % fokussiert wird, wird es schwierig, die eine Vernetzung der beiden Unternehmen zu erreichen. Die Mitarbeiter müssen die Veränderungen akzeptieren, damit die Zusammenführung richtig umgesetzt werden kann. Helfen kann hier zusätzlich das gemeinsame Erarbeiten der Maßnahmen der PMI. Wenn alle Schritte der Phase vom Vorstand vorgegeben wird<sup>4</sup>, kann möglicherweise das Gefühl aufkommen, dass die Meinung der Mitarbeiter gar nicht gefragt ist. Dies kann zu dem Gefühl „ich bin meinem Vorgesetzten nicht wichtig“ und zur Demotivation führen. Eine weitere Aussage bezieht sich auf das Personal:

*24. Gefahr = In Praxis werden häufig erst harte Faktoren<sup>5</sup> dann weiche Faktoren<sup>6</sup> betrachtet, dabei kann auch beides parallel laufen.<sup>7</sup>*

Damit wird ausgedrückt, dass Unternehmen der Gefahr ausgesetzt sind, die harten Faktoren der Struktur mit der Aufbau- und Ablauf-Organisation vor den weichen Faktoren, wie Personal oder Kultur, zu betrachten. Doch eine Vernachlässigung

---

<sup>1</sup> Analyseformen zur 360°C-Betrachtung eines Schwerpunktes.

<sup>2</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon, Online, „Due Diligence“

<sup>3</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 1.15, Nr. 5.33

<sup>4</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr.1.31

<sup>5</sup> Harte Faktoren = Kennzahlen, Organisationsstrukturen

<sup>6</sup> Weiche Faktoren = Personal, Kultur, Stimmung, Wissen

<sup>7</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 4.9, Nr. 10.43/46

der weichen Faktoren kann zu einem Hindernis für die Umsetzung der Maßnahmen für die Organisation werden.

Eine letzte Gefahr, die zwei Experten mit PO-Erfahrung sehen, ist:

*25. Gefahr = Marktumfeld aus den Augen lassen.<sup>1</sup>*

Der Markt und die Nachfrage können sich schnell ändern. Auch diesen Bereich sollte bei der Ist-Analyse betrachten und während des Integrationsprozesses nicht aus den Augen verloren werden. Diese Aussage ist die einzige, die nur von PO-erfahrenen Experten gemacht wird. Sie wird durch keinen Experten mit NPO-Erfahrung belegt. Trotzdem wird sie hier aufgeführt, da der Markt auch für NPO relevant ist. NPO sind wie PO stark auf eine Zielgruppe, bzw. einen Markt fokussiert. Die Bedürfnisse dieser Gruppe sollten stets beachtet werden, damit z.B. Spender nicht verärgert werden.

Zusammengefasst kann man feststellen, dass die Gefahren sich in der Regel aus der Nichtbeachtung der Erfolgsfaktoren ableiten, was die Bedeutung der Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung der PMI noch einmal unterstreicht. Die Strategie und das Personal sind wiederholt als bedeutende Schwerpunkte aufgeführt worden. Wichtig ist es, den Umfang der PMI nicht zu unterschätzen und die Zielgruppen nicht aus den Augen zu lassen. Dies können neben den Mitarbeitern auch die Kunden oder Spender sein. Wenn diese Faktoren beachtet werden, ist das Unternehmen einen Schritt weiter, um einen erfolgreichen Zusammenschluss umzusetzen.

#### **4.5.6. Ranking**

Die letzte Kategorie ist das „Ranking“. Das Ziel des Ranking ist es, anhand von den in Kapitel 3.3. aufgestellten Schwerpunkten der Häufigkeitsanalyse eine Priorisierung aufzustellen. Dafür wurden den Experten zum Schluss der Befragung die acht erarbeiteten Schwerpunkte vorgelesen mit der Aufgabe, aus diesen die „TOP 3“ auszuwählen. Diese Aufgabe wurde zum Abschluss der Befragung gestellt, um die vorherige Schilderung der individuellen Vorgehensweise nicht zu beeinflussen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 5.31/32, Nr. 7.22/24

Diese „TOP 3“ soll einem Unternehmen bei nicht ausreichender Kapazität für die umfassende, zeitgleiche PMI dazu dienen, zu entscheiden, welche Bereiche unbedingt betrachtet werden sollten.

Sieben Experten haben ein TOP-3-Ranking vorgenommen, ein Experte hat lediglich den für ihn wichtigsten Schwerpunkt genannt und ein weiterer hat drei Schwerpunkte zwei Rängen zugeordnet. Der jeweils wichtigste Schwerpunkt wurde mit 3 Punkten gleichgesetzt, der zweitwichtigste mit 2 Punkten, der drittwichtigste mit 1 Punkt. Aus der Addition der Punkte hat sich so folgende Priorisierung der Schwerpunkte für eine erfolgreiche PMI ergeben:

*1.Strategie<sup>1</sup>*

*2. Personal<sup>2</sup>*

*3. Organisation<sup>3</sup>*

Anschließend wurden die Erfahrungen der Experten ausgewertet, die diese drei Schwerpunkte in ihrem Rankings genannt haben. Alle drei Bereiche wurden gleichmäßig von Experten mit NPO- und PO-Erfahrung bewertet. Somit ist das Ergebnis für PO und NPO aussagekräftig. Dieses Ranking deckt sich auch mit den Aussagen der Experten zu dem empfohlenen Vorgehen, welches zu Beginn des Interviews erfragt wurde.

Zuerst muss geklärt werden, warum sich zwei Unternehmen zusammenschließen wollen und daraus muss in der Folge die Strategie abgeleitet, formuliert und kommuniziert werden. Wenn das Unternehmen dies getan hat, sollten schnell die Mitarbeiter vom Ziel des Zusammenschlusses überzeugt werden und sie sollten sich kennenlernen.

Danach, eventuell auch gleichzeitig, sollten die Strukturen der Organisation betrachtet werden. Diese müssen optimal ausgerichtet werden, um dem Personal dadurch einen Handlungsrahmen zu bieten. So können die Mitarbeiter zusammen

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr. 3.30-31, Nr. 6.37-40. Nr. 2-.21/26, Nr. 10.48, Nr. 5.36, Nr. 7.27-30, Nr. 9.41-43

<sup>2</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr.1.37/40, Nr. 3.30/31, Nr. 4 .32/34, Nr. 7.27-30, Nr. 9.41-43

<sup>3</sup> Vgl. Anhang Nr. 5, Aussagen: Nr.1.37/40, Nr. 3.30-31, Nr. 4.32/34, Nr. 6.37-40, Nr. 7.27-30



arbeiten und ein Wir-Gefühl aufbauen. Dies führt zur Integration der beiden Unternehmen.

Die drei Schwerpunkte Strategie, Personal und Organisation wurden auch in anderen Aussagen zu den Kategorien, u.a. zum Vorgehen, unabhängig von diesem Ranking bestätigt. So wurde die „Strategie“ als Kernelement der PMI für NPO und PO genannt. Wenn diese definiert ist, müssen die Schwerpunkte „Personal“ und „Organisation“ betrachtet werden. Sie sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für NPO und PO.

#### 4.6. Zusammenfassung der Aussagen und Hilfestellung für NPO

Die folgenden Hauptaussagen der Experten haben sich aus der Interpretation der Kategorien ergeben und können als Hilfestellung für NPO dienen, die vor einem Zusammenschluss stehen:

1. Der Ablauf der PMI für NPO und PO ist gleich/ bzw. ähnlich.
2. Es gibt keinen Standardablauf.
3. Die Frage: „Was wollen wir mit dem Merger erreichen“ ist das Oberziel der PMI. Daraus leiten sich die Schwerpunkte der PMI ab.
4. Es muss nicht 100% integriert werden.
5. NPO und PO können gleiche/ ähnliche Ziele haben, müssen sie aber nicht.
6. Neben den Zielen können auch die Schwierigkeiten bei der PMI bei beiden Organisationsformen gleich sein.
7. Die personelle Integration ist ein wichtiger Bereich der PMI.
8. PO sind kennzahlenorientierter.
9. Überzeugungskraft für ehrenamtliche Mitarbeiter in der NPO ist eine andere.
10. NPO brauchen höhere Mitarbeiter-Fokussierung bei ehrenamtlichen Mitarbeitern als PO.
11. Bei NPO gibt es kein Scheitern. Man akzeptiert die Situation auch ohne Erfolg.
12. Know-How bei den Führungskräften der NPO für Zusammenschlüsse ist wenig oder gar nicht vorhanden.
13. Die Strukturen von NPO sind anders.
14. Bei NPO ist die PMI zeitintensiver.
15. Erfolg = Mitarbeiter zusammen bringen und Wir-Gefühl schaffen.
16. Erfolg = Fokus auf Führung und Personal.
17. Erfolg = Projektplanung der PMI.
18. Erfolg = Strategie.
19. Strategielosigkeit kann zum Scheitern führen.
20. Externe Berater verhelfen zum Erfolg
21. Gefahr = PMI zu leicht nehmen.

22. Gefahr = Ziel des Zusammenschlusses aus den Augen verlieren.
23. Gefahr = Mitarbeiter nicht die Aufmerksamkeit schenken, die sie brauchen.
24. Gefahr = In Praxis werden häufig erst harte Faktoren dann weiche Faktoren betrachtet, dabei kann auch beides parallel laufen.
25. Gefahr = Marktumfeld aus den Augen lassen.

## **5. Handlungsempfehlung, Fazit und Ausblick**

### **5.1. Handlungsempfehlung für die Beispiel-NPO**

Zu Beginn der Post-Merger-Integration stellte sich für die Beispiel-NPO die Frage, wie das nächste Vorgehen zu gestalten ist. Es sollte hinterfragt werden, ob es einen Standardablauf gibt, der angewendet werden kann und in wie weit dieser gegebenenfalls für NPO-Organisationen verändert werden muss. Bei der Befragung stellte sich heraus, dass es keinen Standardablauf gibt. Dies hängt damit zusammen, dass jedes Unternehmen einen individuellen Plan aufstellen muss, welche Bereiche zielfokussiert integriert werden müssen. Für die Organisationsteile, die dabei betrachtet werden, gibt es Standardthemen, die dann herausgebildet werden müssen.

Um sich mit diesen Themen zu beschäftigen, empfiehlt sich für die Beispiel-NPO eine Projektorganisation aufzubauen. Diesen Schritt empfehlen sowohl die Autoren, die im Theorieteil zitiert wurden, als auch die Experten aus der Expertenbefragung für alle Organisationsformen. Diese Projektorganisation muss sich mit der Strategie des Zusammenschlusses, dem Ziel und den möglichen Schwerpunkten auseinandersetzen und eine Umsetzungsplanung, die dann durch Projektteams bearbeitet werden können, erstellen. Die Beispiel-NPO bekommt Probleme bei der benötigten personellen Besetzung für die Projektorganisation, da die Mitarbeiter sehr eng im Tagesablauf eingebunden sind. Daher sind im Vorfeld Kapazitäten von der Geschäftsführung zu schaffen. Zusätzlich wird empfohlen einen externen Berater einzuschalten. Dieser kann auf der einen Seite bei der Planung helfen und zusätzlich das fehlende PMI-Know-How ausgleichen. Dieser sollte während des ganzen Prozesses die Geschäftsführung und die Projektorganisation begleiten.

Wenn die Projektorganisation aufgestellt ist, ist es wichtig, zeitnah das Ziel und die Strategie der PMI auszuarbeiten. Dies kann anhand einer Unternehmensanalyse beider Niederlassungen erfolgen. Die Fragen: „Warum schließen wir uns zusammen?“, „Welches Ziel verfolgen wir?“, „Wie schnell wollen wir uns integrieren?“ und „Wie wollen wir die Maßnahmen entwickeln - vorgeben oder mit Mitarbeitern zusammen erarbeiten?“ müssen hier beantwortet werden. Dabei helfen die Kapitel 2.2.3. und 3.3.1. Bevor die nächsten Schritte der PMI bearbeitet werden, kann parallel das Ziel des Zusammenschlusses bei den Mitarbeitern

kommuniziert werden, um sie für die Vorteile des Zusammenschlusses zu gewinnen und ihre Unterstützung während des Prozesses einzufordern.

Wenn dies passiert ist, empfiehlt es sich, Projektteams zu bilden. Diese müssen anhand der Unternehmensanalyse die Schwerpunkte der PMI planen. Diese Teams sollten aus Mitarbeitern beider Niederlassungen bestehen. Wichtig ist hier die Information, dass nicht alle Bereiche der Organisationen integriert werden müssen. Es sollte hinterfragt werden, welche Bereiche bedeutend für die Zielerreichung sind. Diese werden dann im Nachgang genauer betrachtet. Dieses Vorgehen ist für alle Organisationsformen zu empfehlen, ob PO oder NPO. Auch wenn im Kapitel 3.3. nur acht mögliche Schwerpunkte vorgestellt wurden, ist nicht auszuschließen, dass ganz andere Bereiche durch die Analyse identifiziert werden. Dies können beispielsweise das Produktangebot oder die Finanzen des Unternehmens sein. In diese Schwerpunkte müssen sich die Projektteams in Folge einarbeiten und die jeweiligen Maßnahmen konkretisieren, die umgesetzt werden sollen.

Speziell bei der Beispiel-NPO sollte der Bereich „Personal“ fokussiert werden, da ein großer Teil der Mitarbeiter ehrenamtlich arbeitet. Sie haben eine hohe Identifikation mit der Organisation und arbeiten unentgeltlich. Diese Besonderheit unterscheidet die NPO- von PO-Organisationen, da bei dieser Gruppe eine zielgerichtete Verhaltenssteuerung durch Belohnungssysteme nur eingeschränkt möglich ist. Diese Gruppe trägt wesentlich zum Unternehmenserfolg bei und muss deshalb sensibel betrachtet werden. Die Mitarbeiter opfern beispielsweise ihre Freizeit für das Unternehmen. In diesem Schritt sollten die Bedürfnisse dieser Mitarbeiter analysiert werden, ein entsprechender Kommunikationsplan aufgestellt und passende Anreize zur Motivation gefunden werden. Hierbei hilft das Kapitel 3.3.5. Dabei muss beachtet werden, dass bei dieser Zielgruppe andere Überzeugungsarbeit geleistet werden muss als bei den angestellten Mitarbeitern.

Ein Erfolgsfaktor, den die Experten empfehlen, um die Mitarbeiter für den Zusammenschluss zu gewinnen, ist der Fokus auf die Führung. Es empfiehlt sich für die Geschäftsführung der Beispiel-NPO eine Analyse der Führungsmannschaft durchzuführen. Dabei sollte das Wissen und die Einstellung zum Zusammenschluss und die Führungskompetenzen der jeweiligen Mitarbeiter hinterfragt werden. Wenn diese nicht ausreichend für den PMI-Prozess vorhanden

sind, sollten diese extern gecoacht werden. Dabei können auch Mitarbeiter eingebunden werden, die in den Projektteams Schlüsselfunktionen übernehmen sollen.

Um den Post-Merger-Prozess im Tagesgeschäft nicht aus den Augen zu verlieren, sollten im Vorfeld Termine oder Intervalle festgelegt werden, bei denen der Erfolg der Zusammenführung hinterfragt wird. Dabei können beispielsweise Mitarbeiterbefragungen zum Thema „Wir-Gefühl“ im Unternehmen helfen. Diese Termine sind wichtig, um weiterhin am Erfolg des Zusammenschlusses zu arbeiten und ein Scheitern zu verhindern. Sie müssen von der Führungsebene gemeinsam eingehalten werden. Dies deckt sich mit der Aussage der Experten, dass es eine Gefahr für den Zusammenschluss ist, wenn die PMI zu leicht genommen und das Ziel aus den Augen verloren wird.

Abschließend lässt sich festhalten, dass der Ablauf der PMI für NPO nicht wesentlich von dem der PO abweicht. Es gibt Bereiche, wie die der ehrenamtlichen Mitarbeiter, die eine besondere Betrachtungsweise erfordern. Da jedes Unternehmen die PMI abhängig vom Ziel planen sollte, können diese Besonderheiten dabei berücksichtigt werden. Diese Handlungsempfehlung kann für alle Organisationsformen übernommen werden, mit dem Hinweis, dass es Besonderheiten bei NPO geben kann.

## 5.2. Fazit und kritische Betrachtung der Empirie

Aktuell sprechen Experten von einer siebten Fusionswelle. Dies zeigt, dass das Thema der Zusammenschlüsse und der M&A ein wichtiger Schwerpunkt in der Wirtschaft bleibt. Speziell der Bereich der NPO bietet hier Platz für weitere Studien.

Das Ziel dieser Studie wurde anhand der empirischen Forschung erreicht. Die Frage: „Ist die Theorie der Post-Merger-Integration für PO auf NPO übertragbar?“, kann nach der Expertenbefragung mit einem „Ja“ beantwortet werden. Die Vorgehensweise hat sich demnach als erfolgreich herausgestellt. Laut den Experten ist die Vorgehensweise für PO auf NPO übertragbar. Es müssen lediglich Besonderheiten der NPO beachtet werden. Besonderheiten sind unter anderem die ehrenamtlichen Mitarbeiter oder die Struktur der NPO. Interessant wäre an dieser Stelle eine weitere Expertenbefragung, mit Experten, die sowohl mit PO als auch mit NPO Erfahrung haben. Die Frage: „Welche Besonderheiten müssen NPO beachten, um erfolgreich zu fusionieren“ müsste dabei hinterfragt werden.

Bei der kritischen Betrachtung der Empirie kann festgestellt werden, dass einige Punkte bei einer weiteren Betrachtung dieses Themenfeldes optimiert werden können. Zum Beispiel sind die Experten bei der Befragung immer wieder auf den kompletten Prozess des Zusammenschlusses zu sprechen gekommen, ohne den Schwerpunkt der Post-Merger-Integration im Fokus zu behalten. Hier wäre eine klare Definition der Phasen für die Experten zu empfehlen. Dabei müssen zum Verständnis die einzelnen Phasen voneinander abgegrenzt werden. Des Weiteren wäre die Hinterfragung, wie viele Fusionen begleitet wurden, hilfreich bei der Auswertung und für deren Aussagekraft.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die Frage nach der TOP 3 zu den Schwerpunkten. Es wurde zwar nach einer Rangreihenfolge gefragt, aber nicht nach speziellen Abweichungen für NPO. Es wurde eine Grundannahme dafür bei den Experten vorausgesetzt, dass es sich um eine Empfehlung für NPO handelt. Aber diese Ausrichtung wurde nicht mehr explizit erwähnt. Diese Kritik ändert jedoch das Ergebnis nicht, da die Übertragbarkeit des Ablaufes auf beide Organisationsthemen empfohlen wird und die Rangreihenfolge zusätzlich anhand der Theorie belegt wurde. Auch bei den Gefahren wurde nicht trennscharf nach

Unterschieden für PO und NPO gefragt. Diese Konkretisierung sollte bei einer weiteren Befragung beachtet werden.

Zusätzlich ist die Pauschalisierung der Aussagen kritisch zu sehen. Schnell wurde aus den zusammengefassten Aussagen der Expertenbefragung eine Generalisierbarkeit abgeleitet, auch wenn nur wenige der Experten diese Aussage getätigt haben. Sinnvoll wäre hier eine Sortierung nach „häufig getätigten Aussagen“ und „weniger häufig getätigten Aussagen“. Dadurch kann bei einer weiteren Studie spezieller die Aussagen hinterfragt und gegeben falls belegt werden, die nicht so häufig gemacht wurden.



#### IV. Literaturverzeichnis

##### Monographien:

**Eberhardt, D. (2013):** Unternehmenskultur aktiv gestalten - Praxisfälle aus Wirtschaft, öffentlichem Dienst, Kultur & Sport, Berlin und Heidelberg, 2013, Springer Verlag

**Gerds, J. (2014):** Post Merger Integration – Unternehmenserfolg durch Integration Excellence, Heidelberg, 2014, Springer-Verlag

**Gläser, J. (2010):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Auflage, Wiesbaden, 2010, VS Verlag für Sozialwissenschaften

**Große Peclum, K. (2012):** Erfolgreiches Change Management in der Post Merger Integration - Fallstudie Commerzbank AG, Wiesbaden, 2012, Gabler Verlag

**Hackmann, S. (2011):** Organisatorische Gestaltung in der Post Merger Integration - Eine organisationstheoretische Betrachtung unterschiedlicher Integrationsansätze, Wiesbaden, 2011, Gabler Verlag

**Jansen, S. (2008):** Management von Unternehmenszusammenschlüssen – Theorien, Thesen, Tests und Tools, Wiesbaden, 2008, Schäffer-Poeschel Verlag

**Kaegi, U. (2012):** Organisationale Zusammenschlüsse im Nonprofit-Bereich, Wiesbaden, 2012, VS Verlag für Sozialwissenschaften

**Krone, M. (2004):** Personalarbeit bei Mergers & Acquisitions, Düsseldorf, 2004, Hans-Böckler-Stiftung

**Mayerhofer, H. (2003):** Fusionsbedingte Integration verschiedener Organisationen - Handbuch Fusionsmanagement, Düsseldorf, 2013, edition der Hans Böckler Stiftung

**Mayring, P. (2010):** Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 11. Auflage, Weinheim und Basel, 2010, Beltz-Verlag

Die Übertragbarkeit der Post-Merger-Integration für Profit-Organisationen  
auf Non-Profit-Organisationen - dargestellt an einer Beispiel-Non-Profit-Organisation

**Müller, M. (2006):** Die Identifikation kultureller Erfolgsfaktoren bei grenzüberschreitenden Fusionen - Eine Analyse am Beispiel der DaimlerChrysler AG mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Karin Aschenbrücke, Augsburg, 2006, Deutscher Universitäts-Verlag

**Pescher, J. (2010):** Change Management, neue Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden, 2010, Gabler-Verlag

**Picot, G. (2012):** Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung - Durchführung – Integration, 5. Auflage, Stuttgart, 2012, Schäffer-Poeschel Verlag

**Reisyan, G. (2013):** Neuro-Organisationskultur – Moderne Führung orientiert an Hirn- Und Emotionsforschung, Berlin und Heidelberg, 2013, Springer-Verlag

**Schein, E. (2003):** Organisationskultur (Corporate Culture. Survival Guide. Sense and Nonsense of Culture Change, amerk.) übers. von Irmgard Hölscher, Bergisch Gladbach 2003.

**Scholl, A. (2009):** Die Befragung, 2. Auflage, Stuttgart, 2009, UTB Verlag

**Schwarz, P. (2005):** Organisation in Nonprofit-Organisationen: Grundlagen, Strukturen, Bern, Stuttgart und Wien, 2005, Paul Haupt Verlag

**Simsa, R. (2013):** Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management, 5. Auflage, Stuttgart, 2013, Schäffer-Poeschel Verlag

**Wirtz, B. (2014):** Mergers & Acquisitions Management – Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen, Wiesbaden, 2014, Springer-Fachmedien

Die Übertragbarkeit der Post-Merger-Integration für Profit-Organisationen  
auf Non-Profit-Organisationen - dargestellt an einer Beispiel-Non-Profit-Organisation

### **Zeitschriften:**

**Gers, J. (2010):** Ein Notfallteam für die Integration, in Harvard Business Manager, o.J., August 2010, Produktnummer 201008100, S. 100 - 101

**Jansen S. (2002):** „Die 7 K's des Merger-Managements“, in: zfo, 71. Jg., 2002, Heft 1, Seite 6 – 13

### **Internetquellen:**

**ap Verlag GmbH (2014):** „Kategorisierung von Unternehmenszusammenschlüssen“, Online im Internet, URL: <http://www.ap-verlag.de/Online-Artikel/20081112/20081112j%20Braiconn%20Fusionen%20von%20Unternehmen%20Zusammenschluesse.htm>, Abruf 29.11.2014

**Bibliographisches Institut GmbH (2014):** „gemeinnützig“, Online im Internet, URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/gemeinnuetzig>, Abruf, 22.08.2014

**Bibliographisches Institut GmbH (2014):** „Integrare“, Online im Internet, URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/integrieren>, Abruf 22.08.2014

**Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2014):** „§18 AktG“, Online im Internet, URL: [http://www.gesetze-im-internet.de/aktg/\\_\\_18.html](http://www.gesetze-im-internet.de/aktg/__18.html), Abruf: 15.08.2014

**Frankfurt School of Finance & Management gemeinnützige GmbH (2014):** „Kommt jetzt die siebte M&A-Welle?“ M&A und Private Equity Konferenz , Online im Internet, URL: <http://www.frankfurt-school.de/content/de/newsroom/news/2014/09/verlagskonferenz-m-und-a.html>, Abruf 29.11.2014

**Oevermann,U. (2002):** „Qualitative Forschung im psychologischen Feld: Was ist eine gute Publikation?“, in: Forum Qualitative Sozialforschung , Online im Internet, URL: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1371/2975>, Abruf: 15.10.2014

**Pons GmbH (2014):** “merger”, Online im Internet, URL: <http://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/deutsch-englisch/Merger>, Abruf: 12.08.2014

Die Übertragbarkeit der Post-Merger-Integration für Profit-Organisationen  
auf Non-Profit-Organisationen - dargestellt an einer Beispiel-Non-Profit-Organisation

**Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2014):** „Due Diligence“, Online im Internet, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/due-diligence.html>, Abruf: 22.08.2014

**Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2014):** „Mergers & Acquisition“, Online im Internet, URL: [://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/mergers-acquisitions.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/mergers-acquisitions.html), Abruf: 22.08.2014

**Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2014):** „Non-Profit-Management“, Online im Internet, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/nonprofit-management-1.html?referenceKeywordName=Not-for-Profit+Management>, Abruf: 22.08.2014

**Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2014):** „Organisation“, Online im Internet, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/organisation.html>, Abruf: 22.08.2014

**Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2014):** „Post Merger Integration“, Online im Internet, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/post-merger-integration.html>, Abruf: 22.08.2014

**Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2014):** „Unternehmenszusammenschluss“, Online im Internet, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmenszusammenschluss.html>, Abruf: 22.08.2014

**Stiftung Warentest (2014):** „Unternehmensfusionen: Denn sie wissen nicht, was sie tun“, Online im Internet, URL: <https://www.test.de/Unternehmensfusionen-Denn-sie-wissen-nicht-was-sie-tun-18751-0/>, Abruf 28.11.2014

**Verlag GoingPublic Media AG (2014):** „Deal Statistiken“, Online im Internet, URL: <http://www.ma-review.de/deals/deal-statistiken.html>, Abruf 19.11.2014

**Verlag GoingPublic Media AG (2014):** „Unternehmenstransaktionen sollen in Europa deutlich zunehmen“ in: ma-review, Ausgabe 11/2014, Online im Internet, URL: <http://www.ma-review.de/news/meldung/unternehmenstransaktionen-sollen-in-europa-deutlich-zunehmen-ausgabe-112014.html>, Abruf: 29.11.2014

Die Übertragbarkeit der Post-Merger-Integration für Profit-Organisationen  
auf Non-Profit-Organisationen - dargestellt an einer Beispiel-Non-Profit-Organisation

**Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (2014):** „ZEW-ZEPHYR-M&A-Index Deutschland - Positive Signale bei Fusionen und Übernahmen“, Online im Internet, URL: <http://www.zew.de/de/presse/2613/zew-zephyr-ma-index-deutschland---positive-signale-bei-fusionen-und-uebernahmen>, Abruf: 15.10.2014

Die Übertragbarkeit der Post-Merger-Integration für Profit-Organisationen  
auf Non-Profit-Organisationen - dargestellt an einer Beispiel-Non-Profit-Organisation

## V. Anhangsverzeichnis

<b>Anhangsnr.:</b>	<b>Bezeichnung:</b>
1.....	Häufigkeitsanalyse
2.....	Interviewbogen
3.....	Interviews bearbeitet
4.....	Kategorien
5.....	Fertiges Datenmaterial für Analyse
6.....	Zusammenfassung der Aussagen
7.....	Gesamtübersicht
8.....	Kodiereinheit
9.....	Interpretationsvorbereitung der Kategorien
10.....	Erfolgsquote M&A, aus Picot
11.....	Audiodateien der Interviews auf der CD

Anhänge können auf Anfrage von der Autorin zur Verfügung gestellt werden.  
Kontakt: K.Rombey@web.de

## **VI Ehrenwörtliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Ich versichere auch, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version übereinstimmt. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde/ Prüfungsstelle vorgelegen hat. Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die Arbeit der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird. Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die Digitalversion dieser Arbeit zwecks Plagiatsprüfung auf die Server externer Anbieter hoch geladen werden darf. Die Plagiatsprüfung stellt keine Zurverfügungstellung für die Öffentlichkeit dar.