

INTEGRATIONSGESCHWINDIGKEIT BEI M&A
VORAUSSETZUNGEN, WIRKUNGSEBENEN UND
MAßNAHMEN FÜR HOHE INTEGRATIONSGESCHWINDIGKEIT

Wolfgang A. Schumann

Wolfgang A. Schumann

Integrationsgeschwindigkeit bei M&A

Voraussetzungen, Wirkungsebenen und Maßnahmen für hohe Integrationsgeschwindigkeit

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2005

1. Auflage 2005

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Schumann, Wolfgang A.:

Integrationsgeschwindigkeit bei M&A

Voraussetzungen, Wirkungsebenen und Maßnahmen für hohe Integrationsgeschwindigkeit

1. Auflage

München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2005

ISBN 3-937236-13-9

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH, München

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XI
1 Problemstellung	1
2 Bezugsrahmen der Integrationsgeschwindigkeit ..	15
2.1 M&A-Prozess	16
2.2 Integration	19
2.2.1 Definition	20
2.2.2 Teilbereiche	25
2.3 Integrationsgeschwindigkeit	41
2.3.1 Definition	42
2.3.2 Vorgehensweisen	57
2.3.3 Einflussgrößen.....	65
3 Voraussetzung zur Beschleunigung der Integration	77
3.1 Prozessualer Bezugsrahmen.....	77
3.1.1 Prozessorientierung	78
3.1.2 Organisationales Lernen.....	89
3.1.3 Integrationscontrolling	102
3.2 Systemintegration.....	121
3.2.1 Informationssysteme	121
3.2.2 Unternehmenskulturen	131

3.3	Unterstützung durch externe Berater	138
4	Wirkungsebenen der Integrationsgeschwindigkeit	143
4.1	Mitarbeiter	144
4.1.1	Grundkonzept des individuellen Verhaltens	151
4.1.2	Verhaltensreaktion auf M&A-Transaktionen.....	155
4.1.3	Folgen für das Unternehmen	171
4.1.4	Auswirkungen hoher Integrationsgeschwindigkeit.....	181
4.1.4.1	Stress	186
4.1.4.2	Vertrauen.....	226
4.1.5	Maßnahmen	239
4.2	Integrationsträger	253
4.2.1	Auswirkungen hoher Integrationsgeschwindigkeit.....	258
4.2.2	Maßnahmen	268
4.3	Prozessbeherrschung	284
4.3.1	Auswirkungen hoher Integrationsgeschwindigkeit.....	285
4.3.2	Maßnahmen	290
5	Schlussbetrachtung.....	303
	Literaturverzeichnis	311
	Lebenslauf	357

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Entwicklung der weltweiten M&A-Transaktionen.....	2
Abbildung 2:	Generelle Kosten-Nutzen-Betrachtung der Integrationsgeschwindigkeit	11
Abbildung 3:	M&A-Prozess.....	17
Abbildung 4:	Kontingenzfaktoren einer M&A-Transaktion.....	19
Abbildung 5:	Teilschritte der Integrationsphase	26
Abbildung 6:	Integrationsansätze nach Haspeslagh, Jemison.....	30
Abbildung 7:	Zusammenhang zwischen Integrationsansatz und Veränderungsidealtyp	39
Abbildung 8:	Vergleich der zeitlichen Zusammenschlussverläufe	48
Abbildung 9:	Kriterien des Integrationsendzeitpunkts in Abhängigkeit vom Integrationsansatz.....	55
Abbildung 10:	Unterschiedliche Integrationsgeschwindigkeiten.....	62
Abbildung 11:	Lieferzeit-Nachfrage-Kurve.....	69
Abbildung 12:	Material- und Informationsfluss während des Integrationsprozesses	85
Abbildung 13:	Organisationaler Lernprozess	92
Abbildung 14:	Wirkungsgrade organisationalen Lernens.....	95
Abbildung 15:	Rahmenkonzept zum Integrationscontrolling	105
Abbildung 16:	Grundmodell des individuellen Verhaltens.....	154
Abbildung 17:	Grundkonzept des individuellen Verhaltens während M&A-Transaktionen	158
Abbildung 18:	Bedeutung negativer Mitarbeiterreaktionen.....	181
Abbildung 19:	Stressmodell nach Beehr.....	189

Abbildung 20:	Arbeitsanforderung-Autonomie-Modell nach Karasek.....	213
Abbildung 21:	Relevanz der Autonomie nach Karasek	215
Abbildung 22:	Vertrauensmodell für die Integration	231
Abbildung 23:	Auswirkung der Integrationsgeschwindigkeit auf das Vertrauen in Abhängigkeit von der Bewertung der Integrationsmaßnahmen	236
Abbildung 24:	Bewertung hoher Integrationsgeschwindigkeit entlang der Vertrauensdimensionen.....	238
Abbildung 25:	Determinanten der M&A-Kommunikation.....	242
Abbildung 26:	Leistungsniveau und Produktivität in Abhängigkeit der Zeit	271
Abbildung 27:	Phasen des Entscheidungsprozesses	275
Abbildung 28:	Erhöhung der Determinierbarkeit mittels mehrfacher Rückkopplung	295

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Ausgewählte Definitionen von Integration	21
Tabelle 2:	Kriterien zur Systematisierung der Integrationsmaßnahmen	34
Tabelle 3:	Studien zu Mitarbeiterreaktionen auf M&A- Transaktionen.....	146-151
Tabelle 4:	Stressoren einer hohen Integrationsgeschwindigkeit	204

Abkürzungsverzeichnis

BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FKVO	Fusionskontrollverordnung der Europäischen Kommission
GWB.....	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HR	Human Resources
i.D.....	im Druck
IG.....	Integrationsgeschwindigkeit
IV.....	Informationsverarbeitung
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
LAN.....	Local Area Network
M&A	Mergers and Acquisitions
o.g.....	oben genannten
Sp.....	Spalte
UmwG	Umwandlungsgesetz
vs.	versus
WiSt.....	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WpÜG	Wertpapier- und Übernahmegesetz
Zfbf.....	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
Zfo	Zeitschrift für Organisation

1 Problemstellung

Mergers and Acquisitions (M&A) ist, als Alternative zum internen, organischen Wachstum, ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie. Die Ziele einer strategisch induzierten M&A-Transaktion sind vielfältig. Sie können jedoch unter dem Oberziel des nachhaltigen Ausbaus der Wettbewerbsposition bzw. der daraus resultierenden Steigerung des Gesamtwerts der beteiligten Unternehmen subsumiert werden.¹ Es handelt sich somit um eine nach wirtschaftlichen Maßstäben zu beurteilende Investitionsentscheidung.

Mitte der 1990er Jahre setzte im Zuge der Globalisierung und Deregulierung bzw. Liberalisierung ganzer Branchen (Pharma, Automobil, Energie, Telekommunikation) die fünfte M&A-Welle ein.² M&A-Transaktionen dieser Phase waren zum einen durch sehr

¹ Vgl. Gerpott 1993, S. 62 ff. Bei der Vorstellung einer M&A-Transaktion werden häufig Größenvorteile angeführt. In der neueren wissenschaftlichen Literatur wird der Zusammenhang zwischen Größe einerseits und Effizienz sowie Wachstum andererseits im Falle der Finanzbranche nicht bestätigt (vgl. Goddard, Molyneux, Wilson 2001).

² Unternehmenszusammenschlüsse der ersten M&A-Welle (1897-1904) hatten die horizontale (Betrachtung hinsichtlich der Wertschöpfungsstufe) Integration und die Entstehung von Monopolen zum Ziel. Während der zweiten Welle (1918-1929) stand die vertikale Integration der Unternehmen im Vordergrund. Die Diversifikationsstrategie führte im Verlauf der dritten M&A-Welle (1965-1969) zur Entstehung von Konglomeraten, wie beispielsweise der Telefongesellschaft AT&T, deren Aktivitäten von Finanzdienstleistungen über Autovermietungen bis zur Hochofenfabrikation reichte. Die Rückbesinnung auf das Kerngeschäft und das Aufkommen neuer Finanzierungsalternativen (Junk Bonds) lösten die vierte M&A-Welle (1984-1988) aus. In Europa wurde während dieser Zeit gezielt versucht, nationale Unternehmen in Vorwegnahme des Binnenmarktes zu europäisieren. Vgl. Barkema, Baum, Mannix 2002, S. 918; Lehnert 1997, S. 41 ff und Kleinert, Klodt 2002, S. 11 ff.

hohe wertmäßige Volumina gekennzeichnet (z.B. Vodafone/Mannesmann 186 Milliarden US \$³), zum anderen stieg die Anzahl der transnationalen M&A-Transaktionen, der sog. Cross Border Transactions, entsprechend einem der Auslöser dieser Welle.⁴ Im Sog der Wirtschaftsflaute und des Einbruchs der Börsenkurse fielen Volumen und Anzahl der M&A-Transaktionen auf ein Niveau vor Beginn der M&A-Euphorie zurück (vgl. Abbildung 1).

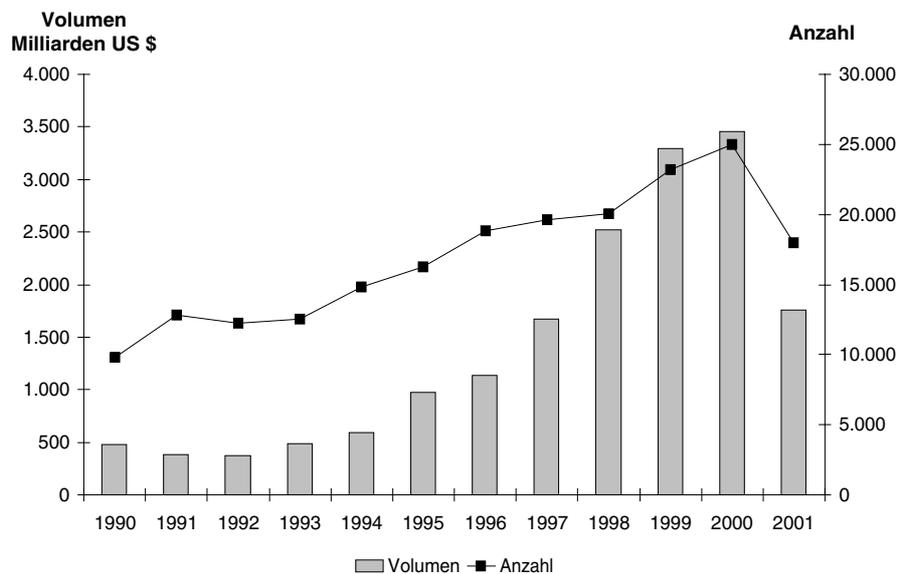


Abbildung 1: Entwicklung der weltweiten M&A-Transaktionen
(Quelle: Thomson Financial Securities Data)

³ Vgl. Kleinert, Klodt 2002, S. 13.

⁴ Vgl. Child, Faulkner, Pitkethly 2001, S. 8 ff.

Die deutliche Zunahme der M&A-Aktivität Ende der 1990er Jahre lässt vermuten, dass Unternehmen diese strategische Alternative als sehr erfolgversprechend ansahen. Tatsächlich belegen gewisse Untersuchungen, dass M&A-Transaktionen erfolgreich sind.⁵ Gleichwohl ist zutreffend, dass die Mehrzahl der Erfolgsbetrachtungen zu einem negativen Ergebnis kommt. Bereits die wissenschaftliche Betrachtung des ersten M&A-Zyklus kam zu dem ernüchternden Ergebnis, dass nur die Hälfte der Zusammenschlüsse als erfolgreich bezeichnet werden kann.⁶ Aktuelle Untersuchungen der neueren M&A kommen zu vergleichbaren Ergebnissen und zeigen, dass teilweise über 50 % der untersuchten M&A-Transaktionen nicht zu den erwarteten Wertsteigerungen führten.⁷ Der World Investment Report 1999 nimmt diesen Widerspruch zwischen hoher Aktivität und niedrigem Erfolg auf und bemerkt, dass die Welle der M&A-Aktivität „...does not seem to be deterred by the relatively poor results that have been observed...“⁸.

⁵ Vgl. Chatterjee, Lubatkin 1990; Healy, Palepu, Ruback 1992 und Lubatkin 1987.

⁶ Vgl. Livermore 1935, S. 77. Auf die Problematik der Erfolgsmessung bei M&A (z.B. Erfolgsdefinition und unterschiedliche Messmethoden) wird hier nicht eingegangen. Es wird auf Bamberger 1994, Gerpott 1993; Kerler 2000 und die Ausführungen von Larsson, Finkelstein 1999, S. 2 f. verwiesen.

⁷ Vgl.. Bamberger 1994, S. 150 ff.; Gerds 2000, S. 3; Jansen 2001(a), S. 225; Jansen 2001(b), S. 8; Kerler 2000, S. 109 ff.; Pablo 1994, S. 804; Rockholtz 1999, S. 47 ff. sowie Tetenbaum 1999. Hinzu kommt, dass die Wahrscheinlichkeit des Misslingens für Cross-Border-Transaktionen höher ist, vgl. Cartwright, Cooper 1996, S. 93 ff.; Olie 1990; Olie 1994, S. 384 und Stahl et al. i.D.

⁸ UNCTAD (Hrsg.) 1999, S. XXII.

Vor dem Hintergrund der hohen Misserfolgsraten von M&A-Transaktionen ist es essenziell, dass von den an M&A-Transaktionen Beteiligten jene Faktoren, die zum Erfolg bzw. Misserfolg führen, beachtet werden, um die Ziele der M&A-Transaktion zu realisieren.⁹

Zu Beginn der wissenschaftlichen Forschung wurden die Erfolgsfaktoren von M&A-Transaktionen häufig im Vorfeld des „ Closings“¹⁰ gesucht. Die Betrachtung verengte sich dabei vielfach auf „überhöhte Kaufpreise, unzulängliche Unternehmens- und Marktanalysen, unzureichende Planung und Vorbereitung sowie die Überschätzung der Synergiepotenziale“¹¹. Aus dieser Perspektive sah die Forschung bis Mitte der 1980er Jahre den „Strategic Fit“ zwischen den beteiligten Unternehmen als entscheidenden Erfolgsfaktor einer Transaktion an.¹² Jedoch waren die aus diesen Kontextvariablen abgeleiteten Auslegungen unbefriedigend und konnten nicht erklären, warum M&A-Transaktionen mit hohem „Strategic Fit“ nicht zum prognostizierten Erfolg geführt hatten.¹³ In der Folge wurden zusätzlich die sozio-kulturellen Faktoren bzw. der „Organizational

⁹ Vgl. Schweiger, Weber 1989, S. 70.

¹⁰ Terminus der M&A-Praxis, welcher den Zeitpunkt der Vertragserfüllung bezeichnet (vgl. Vogel 2002, S. 222 f.).

¹¹ Dicken 2000, S. 360.

¹² Vgl. Jemison, Sitkin 1986(a), S. 146 f. Der „Strategic Fit“ wird definiert als „...the degree to which the target firm augments or complements the parent’s strategy...” (Jemison, Sitkin 1986(a), S. 146).

¹³ Vgl. Hunt 1990, S. 76 und Pablo 1994, S. 804.

Fit“ berücksichtigt.¹⁴ Theorie und Praxis sind sich heute einig, dass besonders die sozio-kulturellen Faktoren für den Erfolg von M&A-Transaktionen von zentraler Bedeutung sind.¹⁵ Allerdings vernachlässigt die Betrachtung der erwähnten statischen Variablen den Prozess von Unternehmenszusammenschlüssen, der von hoher Dynamik und Komplexität geprägt ist. Insofern ist ein Perspektivenwechsel notwendig, der die dynamischen Prozessvariablen in die Analyse integriert.¹⁶ Hunt liefert hierfür den empirischen Beweis, indem er zeigt, dass die Ausgangsbedingungen einer M&A-Transaktion nur dann einen Beitrag zur Prognose des Integrationserfolgs liefern, wenn Prozessvariablen mitberücksichtigt werden.¹⁷ Dies bedeutet, dass haltbare Theorien zur Erläuterung des Erfolgsverhaltens von M&A nicht nur die statischen Ausgangsvariablen, also die unterschiedlichen „fits“ (strategic, organizational), berücksichtigen müssen, sondern zusätzlich auch den

¹⁴ Jemison, Sitkin definieren den „Organizational Fit“ als „...the match between administrative practices, cultural practices, and personnel characteristics of the target and parent firms...“ (Jemison, Sitkin 1986(a), S. 147).

¹⁵ Vgl. Datta 1991; KPMG (Hrsg.) 1999, S.15; Larsson, Finkelstein 1999, S. 2; Marks, Mirvis 1997, S. 40; PWC (Hrsg.) 2000, S. 7 f. und Stahl 2001, S. 62.

¹⁶ Jemison, Sitkin schlagen als Variablen die Aufgabenteilung (activity segmentation), Veränderungsdynamik (escalating momentum), Verhaltensunsicherheit (expectational ambiguity) sowie die Anwendung nicht zielführender Kontroll- und Steuerungssysteme (management system misapplication) vor (Jemison, Sitkin 1986 (a), S. 148 ff.). Vgl. Cartwright, Cooper 1990, S. 73.

¹⁷ Hunt 1990, S. 73 f. Müller-Stewens, Spickers (1993, S. 206) sehen eine zunehmende Bedeutung des Prozessualen, da vermehrt evolutionäres Gedankengut aus der Systemtheorie in die Managementlehre eingeführt wird und das (Entscheidungs-)Verhalten von Individuen und Gruppen psychologisch und soziologisch hinterfragt wird.

M&A-Prozess, der letztlich zur Realisierung der angestrebten M&A-Ziele führen soll.¹⁸

Der M&A-Prozess kann in drei Teilschritte strukturiert werden: Konzeption (Strategie, Planung), Transaktion (Verhandlung, Unternehmensbewertung) und Integration. Bereits seit den 1980er Jahren wurde die Integration als wichtiger Prozessteil einer M&A-Transaktion angesehen, da nur eine erfolgreiche Zusammenführung bzw. Vernetzung der beteiligten Unternehmen die angestrebte Wertsteigerung operativ realisiert.¹⁹ Haspeslagh und Jemison bezeichnen den Integrationsprozess als Schlüssel zum Erfolg.²⁰

Allerdings stellt die Integration zweier, vormals getrennter Unternehmen (bzw. von Teilen dieser) zugleich das größte Problem von M&A dar.²¹ Diese Problematik verdeutlichen Untersuchungen, die zeigen, dass die Hälfte der M&A-Transaktionen an einer

¹⁸ Vgl. Marks, Mirvis 2001, S. 80; Marks, Mirvis 1992, S. 18; Pablo 1994, S. 804; Spickers 1995, S. 184 ff.

¹⁹ Vgl. Achtmeyer, Daniell 1988, S.37; Child, Faulkner, Pitkethly 2001, S. 19; Cox 1984, S. 22; DeNoble, Gustafson, Hergert 1988, S. 82; Gerpott, Schreiber 1994, S. 100; Haspeslagh, Jemison 1992, S. 129; Harbison, Viscio, Asin 1999, S. 3; Haspeslagh 2001, S. 77; Larsson, Finkelstein 1999, S. 16; Olie 1994, S. 383; Pablo 1994, S. 804; Perry 1986, S. 49; Schweiger, Weber 1989, S. 70; Shrivastava 1986, S. 66; Sieben, Sielaff 1989, S. 40; Smith, Hershman 1997(a), S. 2 und Stahl, Sitkin i.D.

²⁰ Vgl. Haspeslagh, Jemison 1992, S. 129. Ähnlich Smith, Hershman 1997(b), S. 39.

²¹ Vgl. Shrivastava 1986, S. 65. Teilweise wird die Integration von Unternehmen in der Literatur sogar als die größte und zugleich erfolgsentscheidendste Herausforderung für ein Unternehmen betrachtet (vgl. Ashkenas, DeMonaco, Francis 1998, S. 166 und Galpin, Robinson 1997, S. 24).

fehlerhaften Integration scheitert.²² Dabei werden die Untersuchungsergebnisse durch die Bekenntnisse beteiligter Führungskräfte gestützt, die Schwierigkeiten in der Integrationsphase vielfach unterschätzt zu haben.²³ Die Verkennung der Tragweite und Problematik der Integration ist sicherlich im Zusammenhang mit der beschriebenen Vernachlässigung der „weichen Faktoren“ zu sehen und der resultierenden Ansicht, dass eine M&A-Transaktion mit dem Closing beendet sei.²⁴

Die Schwierigkeiten und Probleme während der Integration sind zurückzuführen auf hohe Komplexität, teilweise Intransparenz und Eigendynamik dieses Teilschrittes einer M&A-Transaktion. Eine höhere Transparenz dieser Phase zur Identifikation relevanter Erfolgsfaktoren wird erreicht, indem auch dieser Teilschritt des M&A aus der Prozessperspektive analysiert wird, wodurch sowohl relevante Ausgangs- als auch Prozessvariablen einbezogen werden.²⁵ Der Fokus dieser Ausführungen liegt dabei auf der Betrachtung der

²² Vgl. Jones 1987, S. 22; Kitching 1973; S. 1 ff. und Shrivastava 1986, S. 66.

²³ Vgl. Robino, DeMeuse 1985, S. 33; Schweiger, Weber 1989, S. 70.

²⁴ Vgl. Harbison, Silver 1989, S. 4 und ähnlich Nupponen 1995, S. 58. In der Literatur wird mit zynischem Unterton vermerkt, dass die Missachtung der Integrationsbedeutung seitens der Verantwortlichen teilweise erklärt werden kann durch den niedrigen „Glamour“ einer Integration, die im Gegensatz zum Blitzlichtgewitter der öffentlichen Bekanntgabe des Unternehmenszusammenschlusses steht (Cox 1984, S. 23 und Uder, Kramarsch 2001(a), S. 324).

²⁵ Vgl. Spickers 1995, S. 162 ff.

Veränderungsdynamik²⁶ bzw. auf der Geschwindigkeit des Integrationsprozesses, der Integrationsgeschwindigkeit.

In der praxisnahen als auch der theoretischen Literatur herrscht bezüglich des Zusammenhangs zwischen Integrationsgeschwindigkeit und Erfolg der Integration bzw. Erfolg der M&A-Transaktion²⁷ keine Übereinstimmung. Umfragen unter Führungskräften, die selbst M&A-Transaktionen durchführten oder davon betroffen waren, bestätigen, dass die Integrationsgeschwindigkeit als wichtiger Erfolgsfaktor anzusehen ist.²⁸ Die Bedeutung der Integrationsgeschwindigkeit wird von Barrett, Bragado, Dicken, Hogan, Overmyer-Day und Mitchell aus wissenschaftlich theoretischer Sicht bejaht.²⁹ Allerdings wird diese Einschätzung in der wissenschaftlich empirischen Betrachtung nicht vollkommen geteilt. Jansen und Körner kamen in ihrer empirischen Analyse von 103 Zusammenschlüssen mit deutscher Beteiligung zwischen 1994 und 1998 zum Ergebnis, dass die

²⁶ Vgl. Jemison, Sitkin 1986 (a), S. 151 f. und Stahl 2001, S. 67.

²⁷ Vgl. Gerpott 1993, S. 242 ff. zur Erläuterung des Zusammenhangs zwischen Erfolg einer M&A-Transaktion und enthaltenem Integrationserfolg.

²⁸ Neben der Strategie der M&A-Transaktion, der Kompatibilität der Unternehmenskulturen und der notwendigen Planung der einzelnen Transaktionsphasen identifizierten Führungskräfte, die in M&A-Transaktionen involviert gewesen waren, die Integrationsgeschwindigkeit als einen der vier entscheidenden Erfolgsfaktoren. Vgl. Bragado 1992, S. 25; Dicken 2000, S. 360; Feldmann 1995, S. 33; PWC (Hrsg.) 2000, S. 3 und Robino, DeMeuse 1985, S. 40.

²⁹ Vgl. Barrett 1973, S. 58 f.; Bragado 1992, S. 25; Dicken 2000, S. 360; Hogan, Overmyer-Day 1994, S. 253 f. und Mitchell 1989, S. 44.

Integrationsgeschwindigkeit „kein Wert an sich“³⁰ sei. Gerds bestätigt sogar „eine deutlich negative Erfolgswirkung von Integrationsgeschwindigkeit“³¹. Andere Untersuchungen konnten allerdings einen teilweise sehr positiven Zusammenhang herstellen.³²

Unabhängig von den differierenden Ansichten in der Theorie existiert in der Literatur eine Vielzahl an Veröffentlichungen, die zu einer hohen Integrationsgeschwindigkeit rät.³³ Besonders auffällig sind Beiträge aus der Praxis der Unternehmensberatung.³⁴ Die Autoren berufen sich dabei auf ein „window of opportunity“³⁵ in den ersten Monaten nach Veröffentlichung einer M&A-Transaktion, in welcher die Organisationsmitglieder bereits verunsichert sind und ohnehin

³⁰ Jansen, Körner 2000, S. 14. Es wurde kein Zusammenhang der Länge der Zeitspanne zwischen Vertragsabschluss und Beginn der Integrationsaktivitäten und der Umsatz- und Börsenentwicklung festgestellt.

³¹ Gerds 2000, S. 188.

³² Vgl. Bragado 1992; Harbison, Silver 1989; Möller 1983, S. 286; PWC (Hrsg.) 2000; Scheiter 1989, S. 310 und Smith, Hershman 1997(a) und (b).

³³ Vgl. Achtmeyer, Daniell 1988, S. 42; Anslinger, Copeland 1996, S. 132; Ashkenas, DeMonaco, Francis 1998, S. 172 ff.; Copeland, Koller, Murin 1994, S. 424 und 435 ff.; Daniel, Metcalf 2001, S. 202; Feldmann 1995, S. 33; Feldmann, Spratt 1999; Freund 1991, S. 493 f.; Galpin, Robinson 1997, S. 25 f.; Harbison, Silver 1989, S. 6; Hitt, Harrison, Ireland 2001, S. 88; Hunt, Downing 1990, S. 203; Koch 2001, S. 166; Kramer 1990, S. 29 ff.; Mitchell 1989, S. 44 ff.; Penzel 2000, S. 27; Rumpf, Neumann 1998, S. 58; Searby 1969, S. 10 f. und Smith, Hershman 1997(a), S. 6 f.

³⁴ Vgl. exemplarisch „Schlüsselwort ... Schnelligkeit...“ (Habeck, Kröger, Träm 1999, S.68); „Work with a sense of urgency.“ (Harbison, Viscio, Asin 1999, S.13) oder Bain & Company (Hrsg.) 2001; PWC (Hrsg.) 2000. Publikationen, welche die Integrationsgeschwindigkeit differenziert betrachten, sind nur vereinzelt zu finden (Vgl. Balloun, Gridley 1990, S.96; Cox 1984, S.24 f.; Hogan, Overmyer-Day 1994, S. 265 f.; Holubec, Klee, Wathen 2002, S. 26; Gerpott, Schreiber 1994, S.99 ff. und Pursche 1990, S.103 ff.).

³⁵ Vgl. Mitchell 1989, 44.

Veränderungen erwarten.³⁶ Das schnelle Vorgehen und die hohe Integrationsgeschwindigkeit werden mit der schnelleren Realisierung der angestrebten Synergien³⁷ begründet. Zusätzlich soll die bestehende Unsicherheit durch eine hohe Integrationsgeschwindigkeit geradezu kapitalisiert werden.³⁸

Diese pauschale Argumentation ist allerdings nicht angebracht, da die Steigerung der Integrationsgeschwindigkeit nicht ohne negative „Nebenwirkungen“ möglich ist. Sinnvoll erscheint eine Betrachtung der Wirkungen im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Überlegung. Dabei manifestiert sich der Nutzen einer hohen Integrationsgeschwindigkeit in der schnellen Realisierung der möglichen Synergiepotenziale³⁹ des Unternehmenszusammenschlusses. Hieraus resultieren positive Zinsgewinne auf die zeitlich früher realisierten Synergien⁴⁰ und gesenkte Opportunitätskosten, da die Unternehmensressourcen früher

³⁶ Vgl. Buono, Bowditch 1989, S. 15.

³⁷ Die Übertragung der aristotelischen Aussage („Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“) bedeutet, dass die Barwerte der Überschüsse der M&A-Transaktion die Summe der Barwerte der beteiligten Unternehmen bei separater Fortführung übertreffen müssen, damit positive Synergien existieren (vgl. Ossadnik 1995, S. 5).

³⁸ Vgl. Mitchell 1989, S. 44.

³⁹ Synergiepotentiale können sowohl im leistungswirtschaftlichen, finanzwirtschaftlichen und administrativen Bereich bei horizontalen, vertikalen und konglomeraten M&A-Transaktionen entstehen. Eine entscheidende Rolle spielen dabei Kostensynergien durch Einsparungen, die unter anderem durch Skaleneffekte hervorgerufen werden können, und Marktsynergien durch Umsatzerweiterungen. Vgl. die weiterführende Literatur wie etwa Ansoff 1965, S. 77 ff.; Bachmann 2001, S. 140 ff.; Gerpott 1993, S. 78 ff. und Ossadnik 1995.

⁴⁰ Smith, Hershman 1997(b), S. 47 nennen den „time value“ von Synergien als Grund für eine schnelle Integration.

zur Wertsteigerung im Sinne der M&A-Ziele eingesetzt werden. Ein schnelles Vorgehen erzeugt allerdings auch zusätzliche Koordinierungs- und Kontrollkosten. Des Weiteren kann eine hohe Veränderungsrate, bedingt durch eine hohe Integrationsgeschwindigkeit, bei den betroffenen Mitarbeitern⁴¹ zum Aufbau von Widerständen führen, der wiederum den Nutzen reduziert. Graphisch ist der konträre Zusammenhang in Abbildung 2 wiedergegeben.

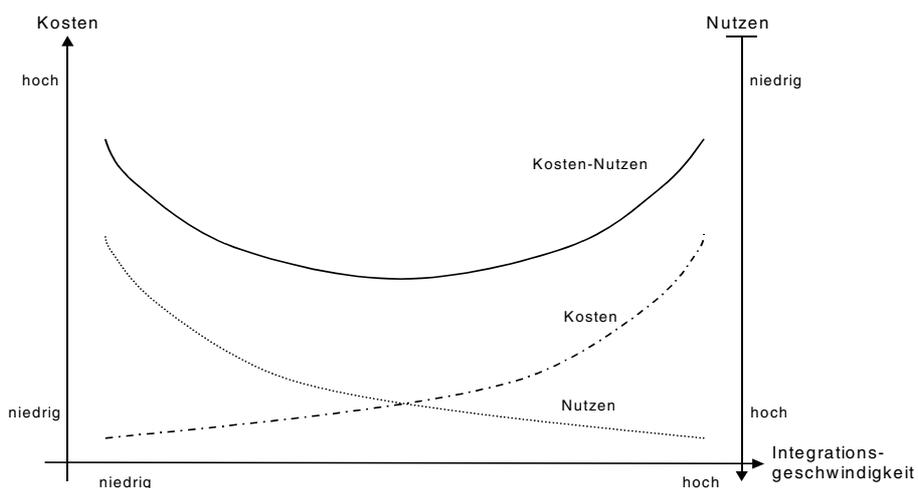


Abbildung 2: Generelle Kosten-Nutzen-Betrachtung der Integrationsgeschwindigkeit⁴²

⁴¹ Als Mitarbeiter werden in diesen Ausführungen alle Organisationsmitglieder der an der M&A-Transaktion beteiligten Unternehmen bezeichnet. Die Bezeichnung „betroffen“ oder „Betroffene“ drückt keine Wertung aus, sondern stellt lediglich fest, dass die bezeichneten Personen Integrationsmaßnahmen ausgesetzt sind.

⁴² Vgl. Gerpott 1993, S. 163.

In der Literatur unterbleiben eine kritische Betrachtung sowie eine Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen der hohen Integrationsgeschwindigkeit. Damit bleibt die Begründung und Empfehlung des schnellen Vorgehens während der Integration letztlich einseitig und unvollständig. Hier setzen die folgenden Ausführungen an.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Problemstellung ist es das zentrale Ziel dieser Arbeit, zum Verständnis der Integrationsgeschwindigkeit im Rahmen von M&A-Transaktionen beizutragen. Es sollen dazu unterschiedliche Fragen im Zusammenhang mit der vielfach geforderten hohen Integrationsgeschwindigkeit beantwortet werden. Ausgehend von einer Beschreibung und Definition der Integrationsgeschwindigkeit ist es das Ziel, die transaktions- und unternehmensspezifischen Voraussetzungen für hohe Integrationsgeschwindigkeiten darzustellen. Eine Integration mittels hoher Integrationsgeschwindigkeit führt im Resultat zu unterschiedlichen Auswirkungen. Die entsprechenden Wirkungsebenen sollen dargestellt und diskutiert werden. Des Weiteren sind bei negativen Auswirkungen, die auf den Wirkungsebenen entstehen, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Diese Maßnahmen sollen vorgestellt und bezüglich ihrer Wirksamkeit diskutiert werden.

Die Arbeit ist in fünf Kapitel gegliedert. Aufbauend auf der einführenden Problemstellung werden im *zweiten Kapitel* die grundlegenden Aspekte der Integration und der Integrationsgeschwindigkeit dargestellt. Hierzu wird in Kap. 2.1 die Integration definatorisch bestimmt, bevor die unterschiedlichen

Teilprozesse der Integration vorgestellt werden. Hierauf aufbauend erfolgt in Kap. 2.3 die Herleitung einer Definition der Integrationsgeschwindigkeit und die Beschreibung der unterschiedlichen Vorgehensweisen. Anschließend werden die transaktionsspezifischen Einflussgrößen, welche die Freiheitsgrade für eine der dargestellten Vorgehensweisen eingrenzen, beschrieben.

Im Rahmen des *dritten Kapitels* werden verschiedene unternehmensinterne sowie prozessspezifische Voraussetzungen zur Realisierung einer hohen Integrationsgeschwindigkeit erläutert und diskutiert.

Das *vierte Kapitel* zeigt die Auswirkungen einer hohen Integrationsgeschwindigkeit auf drei unterschiedlichen Wirkungsebenen. An die Darstellung der Auswirkungen schließen sich jeweils die Schilderungen von Maßnahmen an, welche negative Auswirkungen verhindern. In Kap. 4.1 werden die Auswirkungen auf die von der Integration betroffenen Mitarbeiter erläutert. Dies erfolgt aus den Forschungsperspektiven Stress und Vertrauen vor dem Hintergrund eines allgemeinen Verhaltensmodells, das die Reaktionen auf eine Integration in Folge einer M&A-Transaktion beschreibt. Die Auswirkungen der hohen Integrationsgeschwindigkeit auf die Vollendung der Integration und die Erreichung der Integrationsziele sind in Kap. 4.2 dargestellt. In Kap. 4.3 wird der Integrationsprozess als Wirkungsebene betrachtet. Es werden die Auswirkungen der hohen Integrationsgeschwindigkeit auf den eigentlichen Integrationsprozess dargestellt.

Die vorliegende Arbeit endet im *fünften Kapitel* mit zusammenfassenden Bemerkungen.