

Neuausrichtung der Organisation nach M&A-Aktivitäten

Hagen Lindstädt

I. Einführung

Der mittel- und langfristige Erfolg von M&A-Aktivitäten wird entscheidend dadurch beeinflusst, inwieweit es gelingt, die Teile des neu entstehenden Unternehmens miteinander zu verbinden und zu einer geeigneten Organisation zusammenzufügen. Dies wird besonders durch das Schlagwort „*structure follows strategy*“ zum Zusammenspiel von Unternehmensstrategie und –organisation illustriert, das sich eines hohen Bekanntheitsgrades erfreut. Dabei ist weniger allgemein bekannt, dass sich dieser Ausspruch ursprünglich auf sehr konkrete Teile von Strategie und Organisation bezog. Besonders ist dies die einleuchtende Forderung, dass sich ein Unternehmen, das eine Diversifikationsstrategie verfolgt, typischerweise divisionalisiert aufstellen sollte, d.h. in einer Spartenorganisation.

Der Einfluss der Unternehmenskulturen, der in Stil und Selbstverständnis der beim Zusammenschluss Beteiligten zum Ausdruck kommt, ist mittlerweile erkannt worden. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, dass neben „harten externen“ Faktoren (Marktmacht, Skalen-, Lern- und Verbundeffekte), und „weichen internen“ Faktoren (Unternehmenskultur) auch den „harten internen“ Faktoren, eben der internen Organisation, eine wesentliche Bedeutung zukommt.

Die bei einem Unternehmenszusammenschluss erforderlichen Maßnahmen zur Neuausrichtung (von harten und weichen Faktoren) der Organisation lassen sich in vier Kategorien einteilen:

- Ausrichtung von Abteilungsgliederung und Weisungsstrukturen
- Ausrichtung von Regelungen und Koordinationsmechanismen für den Umgang mit Abhängigkeiten
- Ausrichtung der Entscheidungsstrukturen (Zentralisierung vs. Dezentralisierung) und Rolle der Zentrale
- Anpassung der Unternehmenskultur.

Bei der Ausrichtung auf einen möglichst hohen Wert des Gesamtunternehmens, von dem wir ausgehen, müssen wir zwei Perspektiven im Auge behalten: die (organisatorische) Soll-Struktur und den Integrationsprozess. Entsprechend unterscheiden wir für die organisatorische Neuausrichtung zwischen einer Reihe von Struktur- und Prozesszielen, die zum Teil miteinander in Konkurrenz stehen, und zwischen deren Erfüllungsgrad wir einen geeigneten Kompromiss schließen müssen.

Für eine schlüssige und stimmige Neuausrichtung der Organisation ergeben sich je nach dem geeigneten Grad für die Integration der beiden Teile zwei (idealtypische) Basisstrategien der Veränderung:

- die vollständige Integration der beiden Unternehmen, d.h. die Verschmelzung zu einer Einheit
- die lose Integration, d.h. die Ausrichtung auf einen lockeren Verbund.

Je nachdem, welche dieser Basisstrategien sinnvoll ist, sind andere Maßnahmen erforderlich. Die Wahl der richtigen Basisstrategie für die Neuausrichtung ergibt sich aus der Motivation des Zusammenschlusses und aus der Wettbewerbsposition des neu geschaffenen Unternehmens. Im einzelnen sind drei Determinanten entscheidend für die Wahl der Basisstrategie:

- das Potenzial für Kosteneinsparungen durch vertikale Überlappung
- die Bedeutung von Größen- und Lernkurveneffekten für die Wettbewerbsstrategie
- das Potenzial für neue Kernkompetenzen durch Integration von Ressourcen und Fähigkeiten.

Je nach Ausgangspunkt der beteiligten Unternehmen und gewählter Basisstrategie ist mit unterschiedlicher Dauer des Integrationsprozesses zu rechnen. Auch das Risiko eines Scheiterns des Zusammenschlusses lässt sich in Abhängigkeit dieser Faktoren abschätzen.

Nach einer Diskussion der Bedeutung der Organisation für den Erfolg des Zusammenschlusses in Abschnitt II werden in Abschnitt III zunächst die Ziele organisatorischer Veränderungen angesprochen, um einen Überblick über die vielfältigen Aufgaben zu gewinnen.

Von Abschnitt IV an beschränkt sich die Darstellung auf zwei Basisstrategien der Neuausrichtung und zeigt vereinfachend auf, wie eine dieser Strategien ausgewählt werden kann.

II. Bedeutung der Organisation für den M&A-Erfolg

A. Bedeutung der Unternehmenskulturen

Bei der Untersuchung interner Einflussfaktoren auf Erfolg und Misserfolg von Unternehmenszusammenschlüssen nimmt mittlerweile die Unternehmenskultur einen großen Stellenwert ein. Dies spiegelt sich in einem gängigen und einleuchtenden Erklärungsmuster wieder: wenn Unternehmenszusammenschlüsse scheitern, die nach rein ökonomischen, „harten“ Faktoren erfolgsversprechend waren, so wird dies oft mit dem Hinweis auf schwierige oder unvereinbare Unternehmenskulturen erklärt.

Nach Untersuchungen von Unternehmensberatungen etwa wird in mehr als der Hälfte der gescheiterten Zusammenschlüsse ein Hauptgrund des Scheiterns in der Unvereinbarkeit der beiden Unternehmenskulturen gesehen. Und auch sonst werden Aspekte der Unternehmenskultur häufig als wichtiger Grund für misslungene Zusammenschlüsse genannt.

Als Beispiel für einen Unternehmenszusammenschluss, der wegen einer zu hohen kulturellen Distanz der beiden Partner problematisch verlief, kann die Übernahme von Morgan Grenfell durch die Deutsche Bank 1990 gesehen werden – die Kultur der Londoner *merchant bank* und der Deutschen Bank zu diesem Zeitpunkt erwiesen sich als zu unterschiedlich und miteinander nicht ausreichend verträglich. Bei der als erfolgreich geltenden Übernahme von Bankers Trust durch die Deutsche Bank 1999 stimmten die Kulturen der Beteiligten sehr viel besser überein – nicht zuletzt durch eine Veränderung der Kultur innerhalb der Deutschen Bank während der 90er Jahre.

Insgesamt ist mit Sicherheit davon auszugehen, dass es tatsächlich einen Zusammenhang zwischen dem Erfolg des Zusammenschlusses und den Kulturen der Unternehmen gibt. Trotzdem besteht, nachdem

die Bedeutung der Kultur lange Zeit übersehen wurde, derzeit eher eine Tendenz zu ihrer Überschätzung.

Es ist nämlich anzunehmen, dass die hohen Umfragewerte bei Managerbefragungen auch dadurch zustande kommen, dass der Unternehmenskultur als schwierig zu greifender Restgröße auch immer dann Misserfolge zugeschrieben werden, wenn sich eine schlüssige Begründung für das (zum Teil selbstverschuldete) Versagen nicht findet. So eingesetzt kann die Unternehmenskultur schnell zu einer allgemeingültigen Erklärung für ansonsten unerklärliches Scheitern und zu einer unpersönlichen Entschuldigung für Abweichungen vom eigenen Ziel werden, die ihren wahren Grund in ganz anderen Einflüssen haben.

Zudem müssen Unternehmenskulturen einander nicht unbedingt ähnlich sein, um zum guten Gelingen eines Zusammenschlusses beizutragen – wichtig ist vielmehr die Kompatibilität der Kulturen, d.h. ihre Verträglichkeit.

B. Bedeutung der ursprünglichen Organisationsstrukturen

Andere wichtige Einflussfaktoren, die oft fälschlich mit Fragen der Unternehmenskultur vermischt werden, finden sich in der Art, wie die im Zusammenschluss beteiligten Partner intern organisiert sind. Besonders wichtig in diesem Zusammenhang ist die *vorherrschende Koordinationsform* in den Organisationen: auf welche Koordinationsmechanismen greifen die Unternehmen zurück, um Abhängigkeiten zu klären, und in welchem Ausmaß greifen sie insbesondere auf Regelungen, Pläne und Programme zurück?

Unternehmen müssen laufend Abhängigkeiten zwischen Vorgehensweisen, Anforderungen und Ressourcen aller Arten miteinander vereinbaren, d.h. sie müssen sich koordinieren. Bei dieser fundamentalen organisatorischen Tätigkeit greifen die Unternehmen auf zwei Arten von Mechanismen zurück: Sie koordinieren sich mittels persönlicher Abstimmung wie hierarchischer Weisungen und gegenseitiger Kommunikation, und mittels unpersönlicher Abstimmung durch mehr oder weniger allgemeingültige Regelungen, Pläne und Programme.

Alle Unternehmen verwenden dabei eine Kombination persönlicher und unpersönlicher Mechanismen – aber in den allermeisten Fällen liegt der Schwerpunkt auf einer der beiden Arten. Schließen sich nun zwei Unternehmen mit verschiedenen Schwerpunkten zusammen, so ist immer dann mit Schwierigkeiten zu rechnen, wenn beide im Zuge der Integration zu einer Einheit verschmelzen sollen, wenn also ein hoher Integrationsgrad zum Erreichen der Ziele des Zusammenschlusses angestrebt wird.

Ein gutes Beispiel hierfür lässt sich beim Zusammenschluss von Daimler und Chrysler beobachten. Daimler konnte als Unternehmen gelten, das seinen Erfolg in hohem Maße durch sorgfältige Pläne, festgelegte Vorgehensweisen und ausgefeilte Planung erreicht hat. Demgegenüber herrschte bei Chrysler ein pragmatischer und umsetzungsorientierter Stil vor, bei dem die Abstimmung vor allem durch klare Weisungen mit entsprechender Umsetzung erreicht wurde. Im Zuge des Zusammenschlusses zu DaimlerChrysler, der einen hohen Integrationsgrad zwischen den beiden Unternehmensteilen erfordert, kam es zu Schwierigkeiten mit der dominanten Koordinationsart, die zu den Problemen im *merger* wesentlich beitrug.

Ein zweiter Aspekt der internen Organisation, der bei unterschiedlicher Ausprägung zu Schwierigkeiten führen kann, wenn ein hoher Integrationsgrad angestrebt wird, ist die Frage der *(De-) Zentralisierung von Entscheidungen*: Haben die beteiligten Unternehmen eine Tendenz zur Zentralisierung oder zur Dezentralisierung von Entscheidungen, besteht also weitgehende Entscheidungsautonomie unterer Hierarchiestufen, oder wird ein Großteil der Entscheidungen auf den oberen Hierarchieebenen getroffen?

Stil und Selbstverständnis, wesentliche Merkmale von Unternehmenskulturen, werden stark durch die Form der internen Organisation geprägt, die durch Koordination und (De-) Zentralisierung der Entscheidungen zum Ausdruck kommen. Trotz dieser Abhängigkeiten ist es jedoch wichtig, die Aspekte voneinander zu unterscheiden: Fragen von Koordination und Entscheidungs(de-)zentralisierung lassen sich in den meisten Fällen sehr viel besser und vor allem mit ganz anderen Maßnahmen angehen, als dies bei den schwieriger direkt beeinflussbaren Fragen kultureller Distanz und Verträglichkeit der Fall ist.

C. Bedeutung der organisatorischen Neuausrichtung

Die wesentlichen Motive für Unternehmenszusammenschlüsse sind

- Größen- und Lernkurveneffekte
- Verbundeffekte
- Markt- und Verhandlungsmacht
- Kernkompetenzen
- Kosten von Koordination und Interaktion

Gerade weil die meisten Unternehmenszusammenschlüsse letztlich durch finanzielle Motive bzw. solche der Wertsteigerung ausgelöst werden, leuchtet es ein, dass der Neuausrichtung der Organisationen nach dem Zusammenschluss die Bedeutung zukommt, die erhofften Potenziale und somit den eigentlichen Erfolg des Zusammenschlusses zu realisieren. Die erhofften Erfolge können sich nur einstellen, wenn ein Mindestmaß an organisatorischer Anpassung der beiden Teile gelingt. Durch ein bloßes Nebeneinander bleibt es bei nicht realisierten Potenzialen auf dem Papier.

Je nach Motiv ist allerdings zur Realisierung der Potenziale eine mehr oder weniger ausgeprägte Integration der Unternehmensteile erforderlich. Starke Größen-, Lernkurven- und Verbundeffekte entlang der gesamten Wertschöpfungskette erfordern ein engeres Zusammenwachsen als das Ausüben gemeinsamer Marktmacht, und bei den Kernkompetenzen ergibt sich ein differenziertes Bild.

In Abschnitt VI werden wir diskutieren, in welcher Situation eine volle Integration und wann ein lockerer Verbund vielversprechender ist. Bereits jetzt ist jedoch klar, dass eine organisatorische Neuausrichtung zur Realisation von Zusammenschlusspotenzialen in der Regel kritisch ist.

Neben den Diskussionen zu *Post Merger Management* und *Post Merger Integration*, die den Prozess, also den Verlauf hin zu einer (mehr oder weniger starken) Integration betonen, darf jedoch auch die Zielstruktur der gemeinsamen Organisation nicht aus dem Auge verloren werden – obwohl sie interessanterweise deutlich seltener thematisiert wird.

III. Ziele der organisatorischen Neuausrichtung

Bei der Diskussion einer sinnvollen Zusammenstellung von Maßnahmen zum Erreichen dieser Zielstruktur gehen wir davon aus, dass es Zweck der Neuausrichtung ist, den Wert des entstandenen Gesamtunternehmens zu steigern (*shareholder-value*-Ansatz). Nun ist es jedoch im Allgemeinen gerade bei organisatorischen Maßnahmen nur selten möglich, die Wirkung auf den Unternehmenswert direkt zu bestimmen. Statt dessen geht es neben Größen wie Umsatz, Kosten und eingesetztem Kapital auch um Fragen nach Anpassungsfähigkeit, Marktnähe und Mitarbeitermotivation. Wir werden deshalb Strukturziele für die gemeinsame Organisation und Prozessziele für den Verlauf der Zusammenführung diskutieren.

In einer praktischen Situation ist es dann erforderlich, diese *trade-off*-artigen Ziele gemeinsam im Auge zu behalten, ihre Bedeutung jedoch je nach Erfordernis von Situation und Branche zu gewichten.

A. Strukturziele

Die Strukturziele für die organisatorische Neuausrichtung nach Unternehmenszusammenschlüssen sind generell für ein gutes Funktionieren der Organisation anzustreben – nicht nur in der Folge von *mergers & acquisitions*. Wir unterscheiden Effektivitätsziele, welche die grundsätzliche Wirksamkeit und Funktionstüchtigkeit der Organisation betreffen, und Effizienzziele, die einen möglichst sparsamen Einsatz von Faktoren und Ressourcen für das Erreichen einer funktionierenden Organisation betreffen.

1. *Effektivitätsziele für Strukturen*

Damit eine Organisation als Menge organisatorischer Regelungen grundsätzlich geeignet und funktionstüchtig ist, d.h. als Ganzes effektiv, müssen zwei Aspekte erfüllt sein:

- Fit zwischen organisatorischen (internen) Regelungen und externen Faktoren (Kongruenz): Die organisatorischen Regelungen müssen zu den Anforderungen passen, die sich aus der Umwelt des Unternehmens ergeben, also etwa aus Markt und Wettbewerb. So wird es in einem sehr dynamischen Umfeld kaum möglich sein, alle Abhängigkeiten durch allgemeingültige Vorgehensweisen zu regeln, und in einer sehr komplexen Umwelt können für gewöhnlich nicht alle Entscheidungen zentral getroffen werden.
- Fit der organisatorischen (internen) Regelungen untereinander (Konsistenz): Erst durch eine innere Verträglichkeit der organisatorischen Regelungen kann ein effektives Funktionieren der Organisation als Ganzes gewährleistet werden. So passen Entscheidungscentralisierung auf Gesamtunternehmensebene und Divisionalisierung kaum zusammen, und eine funktionale Organisation über den gesamten Bereich verträgt sich kaum mit eigenständigen Kulturen innerhalb der Funktionen. Ein bekanntes *framework*, das (ausschließlich) auf die interne Konsistenz organisatorischer Regelungen abstellt, ist das 7S-Konzept von McKinsey.

2. Effizienzziele für Strukturen

Ist die Effektivität, also die grundsätzliche Wirksamkeit der Strukturen gewährleistet, so stellt sich die Frage nach der Effizienz organisatorischer Regelungen, d.h. nach einem möglichst sparsamen Einsatz von Faktoren und Ressourcen. Ergänzend zu den beiden Effektivitätszielen lassen sich drei Effizienzziele unterscheiden:

- Anreizkompatibilität: Unternehmensziele und -teilziele müssen so gut wie möglich mit Anreizen und Motivationen der einzelnen Organisationsmitglieder in Einklang gebracht werden. Besonders eine klare Erfolgs- und Misserfolgsszurechnung und die Gewährung von Anreizen und Sanktionen sind für die Anreizkompatibilität entscheidend. Nicht anreizkompatibel sind Regelungen, die Mitarbeiter für nicht mit Unternehmenszielen konformes Verhalten belohnen (z.B. Vergütung nach Zahl der Mitarbeiter), oder die umgekehrt unternehmensförderliches Verhalten negativ sanktionieren.

- Anforderungskompatibilität: Die Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die sich aus den Aufgaben des Unternehmens ergeben, sollten möglichst weitgehend mit ihrer Qualifikation und Ressourcenausstattung übereinstimmen, damit die Aufgaben erfolgreich erfüllt werden können. Ein wichtiger Einflussfaktor der Anforderungskompatibilität ist der Spezialisierungsgrad in verschiedenen Teilen des Unternehmens.
- Koordinations-effizienz: Organisatorische Regelungen müssen sich (neben ihrer grundsätzlichen Effektivität) auch durch einen vergleichsweise sparsamen Einsatz von Ressourcen und Regelungen bei der Zielerreichung auszeichnen. Eine übertriebene Arbeitsteilung etwa, welche die Koordinationskosten überproportional ansteigen ließe, sollte vermieden werden.

B. Prozessziele

Während Strukturziele die Sollstruktur, d. h. den (vorläufigen) Endzustand der Veränderungsbemühungen, betreffen, beziehen sich Prozessziele auf den Verlauf der organisatorischen Neuausrichtung. Ebenso wie die einzelnen Teilziele miteinander in einem konkurrierenden Verhältnis stehen können – andernfalls bräuchte man verschiedene Teilziele gar nicht – gilt dies auch für Prozess- vs. Strukturziele untereinander. So kann unter Strukturgesichtspunkten ein hoher Integrationsgrad zwar anzustreben sein, sich aber wegen der zu erwartenden Kosten und Dauer der Integration verbieten.

1. *Kosten und Dauer der Neuausrichtung*

Der Anpassungsprozess nach einem Unternehmenszusammenschluss, die *Post Merger Integration*, ist oft extrem langwierig und häufig mit hohen Kosten verbunden. Diese Kosten treten nicht nur durch die Notwendigkeit auf, sich externe Hilfe in Form großer Beratungsteams zu sichern, sondern auch durch die Bindung interner Ressourcen. Darüber hinaus muss auch berücksichtigt werden, dass sich das Unternehmen während der Anpassungsphase stark mit sich selbst beschäftigt (Tendenz zur Innenorientierung), dass Chancen zur Weiterentwicklung ungenutzt bleiben, und dass Risiken etwa durch

neue Entwicklungen bei Markt oder Wettbewerb unbemerkt oder unbeantwortet bleiben (Opportunitätskostencharakter).

Kosten und Dauer der Neuausrichtung mögen einem wie unterschiedliche Aspekte erscheinen – tatsächlich sind sie jedoch untrennbar miteinander verbunden, auch wenn etwa eine schnelle Veränderung höhere laufende Kosten über einen kürzeren Zeitraum als eine langsame verursacht.

Vernünftigerweise sollten bei jeder Potenzialermittlung in Vorfeld eines Zusammenschlusses die Kosten als potenzialmindernd berücksichtigt werden, die durch die erforderlichen Veränderungen zu erwarten sind.

2. *Stimmigkeit der Maßnahmen*

Ähnlich zur Forderung nach einer internen Konsistenz organisatorischer Regelungen sollte eine Stimmigkeit der Maßnahmen bei der Neuausrichtung miteinander angestrebt werden. Die Maßnahmen sollten aufeinander abgestimmt und gleichsam „aus einem Guss“ sein, um klar in eine Richtung zu weisen und die Akzeptanz bei den Organisationsmitgliedern zu unterstützen.

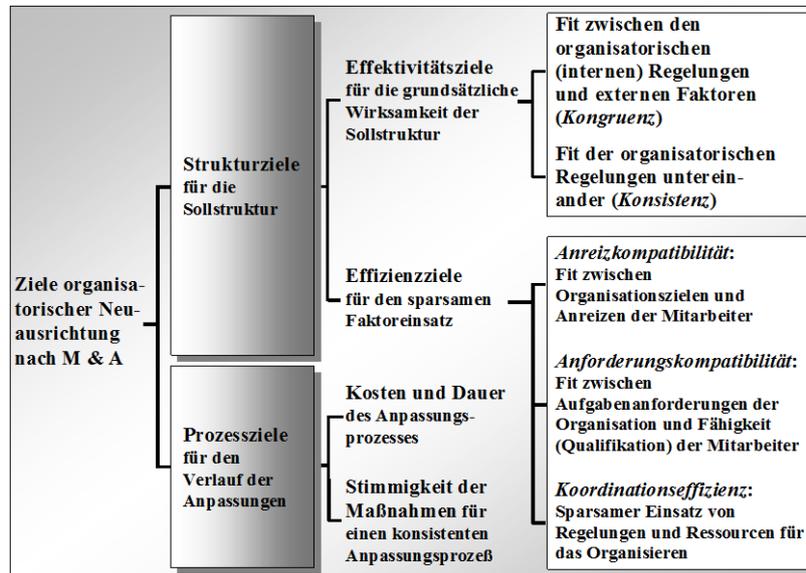
Durch ein stimmiges, d. h. in sich konsistentes Maßnahmenbündel lassen sich auch positive Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Bereichen erzielen, in denen eine Veränderung erforderlich ist. So wird eine ungeliebte Maßnahme in Abteilung x eher akzeptiert werden, wenn Sie auch in allen anderen Abteilungen zum Einsatz kommt und auf ein schlüssiges Gesamtkonzept zurückzuführen ist – dies gilt insbesondere für unpopuläre Maßnahmen.

Dieser letzten Zielsetzung, der Verträglichkeit und Stimmigkeit der Maßnahmen miteinander, kommt eine besondere Bedeutung im Integrationsprozess zu: Durch die Erfordernis zu miteinander verträglichen, stimmigen Maßnahmenbündeln ergeben sich anstatt einer Vielzahl von Varianten zwei grundsätzlich verschiedene Vorgehensweisen bei der Integration, d.h. zwei Basisstrategien organisatorischer Neuausrichtung: Die vollständige Integration und die Ausrichtung auf einen lockeren Verbund.

Abbildung 1 fasst die Ziele der organisatorischen Neuausrichtung zusammen.

ABBILDUNG 1

Ziele organisatorischer Neuausrichtung nach Zusammenschlüssen



IV. Zwei Strategien organisatorischer Neuausrichtung

Trotz der vielfältigen und oftmals langwierigen Veränderungen, die im Nachgang eines Unternehmenszusammenschlusses erforderlich sind, steht am Anfang die Entscheidung darüber, welche Basisstrategie bei der Neuausrichtung verfolgt werden sollte – die Ausrichtung auf einen lockeren Verbund oder die vollständige Integration.

Bei der vollständigen Integration sollen die beiden neuen Unternehmensteile im Idealfall bereits nach relativ kurzer Zeit nicht mehr grundsätzlich voneinander unterscheidbar sein, weil sie in einem Ganzen aufgegangen sind; bei dieser Ausrichtung wird also ein hoher Integrationsgrad angestrebt. Im Zentrum der Aufmerksamkeit des Managements sollten bei dieser schwierigen und langwierigeren Basisstrategie (Struktur-)Effizienz (*siehe III.A.2*) und Prozessziele (*siehe III.B*) liegen, weil diese Aspekte kritisch sind. Bekannte Beispiele für die (nicht in allen Fällen erfolgreiche) Durchführung dieser Strategie sind die Zusammenschlüsse von Daimler und Chrysler, von Veba und Viag zu EON sowie von Hoechst und Rhône-Poulenc zu Aventis.

Bei der Ausrichtung auf einen lockeren Verbund wird ein relativ geringer Integrationsgrad zwischen den beiden neuen Unternehmensteilen angestrebt. Die Teile bleiben in vielerlei Hinsicht recht selbstständig, und die Integration beschränkt sich auf wenige Aspekte wie zentrale Funktionen und eine gemeinsame Zentrale. Das Management sollte bei dieser Basisstrategie besonders die Konsistenz von Koordinationsmaßnahmen und Entscheidungsstrukturen mit dem geringen Integrationsgrad im Auge behalten, um die (Struktur-) Effektivität der entstehenden Organisation zu gewährleisten (*siehe III.A.1*). Ein bekanntes Beispiele für die Ausrichtung auf einen lockeren Verbund ist der Zusammenschluss von Allianz und Dresdner Bank. Auch divisionalisierte Unternehmen, die sich als Holding verstehen und ihre Erwerbungen oft nicht voll integrieren, sind Beispiele für Integrationen zu lockeren Verbänden. Dies trifft etwa weitgehend für die Akquisitionen von Bertelsmann und von Telefonicá zu. Gerade weil der Anpassungsprozess oft so schwierig und durch eine Vielzahl teilweise konkurrierender Zielsetzungen bestimmt ist, sollte sich das Management bereits vor Vollzug des eigentlichen Zusam-

menschlusses darüber klar werden, welche der beiden Basisstrategien verfolgt wird.

Organisatorische Veränderungen sind nach M&A-Aktivitäten gewöhnlich in Gestalt des mehr oder weniger intensiven Einsatzes von Instrumenten aus vier Bereichen erforderlich:

- Abteilungsgliederung und Weisungsstrukturen
- Regelungen und Koordinationsmechanismen für den Umgang mit Abhängigkeiten
- Entscheidungsstrukturen (Zentralisierung vs. Dezentralisierung) und Rolle der Zentrale
- Unternehmenskultur

A. Ausrichtung von Abteilungsgliederung und Weisungsstruktur

Zunächst stellt sich die Frage, wie die gemeinsame Weisungsstruktur nach der Integration aussehen soll, d. h. ob für das Unternehmen ein Einliniensystem mit eindeutigen Weisungs- und Unterstellungsverhältnissen sinnvoll ist oder ein Mehrliniensystem wie eine Matrixorganisation. Weiter ist es von Bedeutung, nach welchen Kriterien die Abteilungen gegliedert sein sollten. Soll eine divisionale Organisation installiert werden, etwa nach Kundengruppen, nach Produkten bzw. Produktlinien oder nach Regionen, und welche Abteilungen übernehmen zentrale Funktionen wie Recht, IT, F&E gemeinsam für diese Sparten. Oder sollte das Unternehmen funktional entlang der Wertschöpfungskette gegliedert sein?

Zu diesen Fragen, die sich bei der Organisation jedes Unternehmens ergeben, nicht nur bei der Neuausrichtung nach Zusammenschlüssen, kommt die Frage nach Koppelung oder Reorganisation der bestehenden Abteilungen. Sie ist von besonderer Bedeutung für die Integration: sollen die Abteilungen der beiden Unternehmensteile als weitgehend autonome Teile nebeneinander bestehen (*Koppelung*), oder werden die Einheiten weitgehend integriert und zu einem neuen Ganzen reorganisiert (*Reorganisation*)?

Die Frage, ob bestehende Abteilungen nach dem Zusammenschluss mehrheitlich gekoppelt oder vollständig reorganisiert und integriert werden, ist deshalb von grundlegender Bedeutung für den Integrationsprozess, weil diese beiden Arten durch den Grundtyp der orga-

nisatorischen Neuausrichtung determiniert sind: die vollständige Integration oder den lockeren Verbund.

1. *Ausrichtung auf einen lockeren Verbund*

Im lockeren Verbund bietet sich eine *Koppelung* der meisten Abteilungen aus den beiden Unternehmensteilen an; so entstehen vergleichsweise geringe Anforderungen. Die meisten Abteilungen bleiben autonom nebeneinander bestehen, und Kosteneinsparungen durch Personalreduktion werden vorwiegend in Zentralabteilungen (IT, Recht, Personal, etc.) realisiert, um überflüssige Doppelarbeiten zu vermeiden.

Eine *Vereinheitlichung der Weisungsstrukturen* zwischen den Unternehmensteilen (Ein- vs. Mehrliniensystem) ist bei einer Ausrichtung auf einen lockeren Verbund in der Regel *nicht erforderlich*.

In den meisten Fällen folgt hieraus eine *Tendenz zur Divisionalisierung*, nämlich immer dann, wenn sich die ursprünglichen Abteilungsstrukturen nicht bereits so ergänzen, dass eine funktionale Abteilungsgliederung durch Koppelung möglich wird. Eine Ausnahme von dieser Tendenz liegt vor allem vor, wenn der Zusammenschluss vertikaler Natur ist und sich die Wertschöpfungsketten kaum überlappen (überlappungsarme Rückwärts- oder Vorwärtsintegration).

2. *Ausrichtung auf vollständige Integration*

Bei der vollständigen Integration ist eine *Reorganisation* der meisten Abteilungen erforderlich, um Kosteneinsparungen zu realisieren und möglicherweise neue Kernkompetenzen zu erschließen.

Die *Weisungsstrukturen* (Ein- vs. Mehrliniensystem) der Unternehmensteile müssen in dem Zuge *vereinheitlicht* werden, in dem die ursprünglichen Teile ineinander aufgehen. Dabei hängt es von den Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens ab, welcher Weisungsstruktur der Vorzug gegeben wird.

Ebenso frei ist das Management bei der Wahl der primären Kriterien der Abteilungsgliederung, wie der Frage nach funktionaler oder divisionaler Gliederung (im Einliniensystem). Der Anpassungsprozess wird zwar in der Regel – abhängig vom Status Quo der Unternehmensteile – bei einer divisionalen Gliederung weniger aufwendig werden, die Entscheidung kann sich jedoch an den Erfordernissen des Geschäftes orientieren.

B. Ausrichtung von Koordination und Regelungen

Der zweite Bereich der Organisation, in dem in der Folge eines Zusammenschlusses Änderungen erforderlich sind, betrifft die Art, wie das neue Unternehmen mit Abhängigkeiten zwischen Aufgaben umgeht, die mehrere Abteilungen betreffen, und mit Abhängigkeiten, die durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen entstehen. Mit anderen Worten stellt sich die Frage, welcher Koordinationsmechanismus sich das Unternehmen für das Management solcher Abhängigkeiten nach dem Zusammenschluss bedienen sollte.

Wesentlich ist dabei besonders die Frage nach einem geeigneten Mix von persönlicher Koordination (durch hierarchische Weisungen und gegenseitige Kommunikation) und von unpersönlicher Koordination (durch allgemeingültige Regeln, Pläne und Programme). Dazu kommt besonders beim Zusammenschluss zu einem großen Unternehmen die Frage nach der Rolle interner Markt-Preis-Beziehungen (Verrechnungspreise).

1. Ausrichtung auf einen lockeren Verbund

Bei der Ausrichtung auf einen lockeren Verbund ist *keine Vereinheitlichung von Regelungen und primären Koordinationsmechanismen* (persönlich durch Weisung und gegenseitige Kommunikation oder unpersönlich durch Regeln, Pläne und Programme) erforderlich. Häufig wäre das Management schlecht beraten, eine solche Vereinheitlichung ohne Not durchzuführen: Die Chance dieser Basisstrategie besteht gerade in den geringeren Anforderungen an Vereinheitlichung und der Möglichkeit, separate Identitäten und Abläufe aufrecht zu erhalten. Eine Veränderung von primären Koordinationsmechanismen und Grundregelungen wirkt jedoch stark auf das Selbstverständnis der Mitarbeiter und die täglichen Geschäftsabläufe, wie am bereits diskutierten Fall von DaimlerChrysler deutlich wird (allerdings am Versuch einer vollständigen Integration).

Sollen zwei bereits sehr große Unternehmen zu einem lockeren Verbund zusammengeführt werden, so kommt dem *Einsatz interner Markt-Preis-Beziehungen* zwischen den beiden Unternehmensteilen eine besonders wichtige Bedeutung zu. Zwischen geeigneten Wertschöpfungsstufen bzw. ausgewählten Geschäftsbereichen kann eine

verhältnismäßig lockere, aber dennoch effiziente Abstimmung erfolgen, sofern die grundsätzlichen Bedingungen für den effektiven Einsatz solcher interner Märkte gegeben sind (Existenz eines externen Marktes, ähnliche Verhandlungsmacht der Bereiche oder zumindest hohe Kostentransparenz).

2. *Ausrichtung auf vollständige Integration*

Sollen die Unternehmensteile vollständig integriert werden, so ist die Anforderung an das Management ebenso einfach formuliert, wie sie oft schwierig umzusetzen ist: Die *generellen Regelungen* in den beiden Unternehmensteilen müssen dann *vereinheitlicht* werden, und die *primären Koordinationsmechanismen*, derer sich beide Teile bedienen, müssen zumindest *miteinander verträglich* sein.

Die Art, in der sich Abteilungen und Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit abstimmen, wirkt wesentlich auf das Funktionieren des Geschäftsbetriebes und das Selbstverständnis der Mitarbeiter. Aus diesem Grund ist die Veränderung von Koordination und Regelungen bei vollständiger Integration Hand in Hand mit einer Vereinheitlichung der Kulturen (siehe IV.D.2) eine der schwierigsten Herausforderungen für das Management.

C. Ausrichtung von Entscheidungsstrukturen und Rolle der Zentrale

Auch die Entscheidungsstrukturen innerhalb der neu entstehenden Organisation müssen geregelt werden. Es stellt sich die Frage, inwieweit Abteilungen und Einheiten nach dem Zusammenschluss über dezentrale Entscheidungskompetenzen verfügen, und in welchem Maße zentrale Entscheidungen durch übergeordnete Instanzen erforderlich sind. Ein häufig gemachter Managementfehler nach Unternehmenszusammenschlüssen ist eine zunehmende Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen, die nicht immer sachgerecht ist. Mit einer weitgehenden Autonomie der Abteilungen oder einer zunehmenden Umweltkomplexität etwa passt eine Zentralisierung der Entscheidungsstrukturen nicht zusammen.

Entsprechend der Regelung der Entscheidungsstrukturen ist es auch erforderlich, die Rolle der Unternehmenszentrale nach dem Zusammenschluss explizit zu definieren: Soll sich der Einfluss der Unter-

nehmenszentrale wie bei einer Finanzholding auf seltene, grundsätzliche Eingriffe beschränken, sind häufigere, auch operative Eingriffe für Investitionen und Verbesserungsprogramme erforderlich (Operator), oder ist eine Zwischenform zwischen diesen beiden Extremen angebracht?

1. *Ausrichtung auf einen lockeren Verbund*

Bei einer Ausrichtung auf einen lockeren Verbund wäre die erwähnte, zunehmende Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen in der Regel nicht sachgerecht und das falsche Signal an die Mitarbeiter. Statt einer Zentralisierung ist eine weitere *Dezentralisierung von Entscheidungen* erforderlich, um die Komplexität besser bewältigen und dezentrales Wissen besser nutzen zu können. Schließlich sind Markt und Umfeld des neu entstandenen Unternehmens tendenziell komplexer und schwieriger zu überblicken, als dies bei den beiden ursprünglichen Unternehmen der Fall war. Entsprechend sollten auch der Einfluss der Zentrale und ihre Eingriffe in das Tagesgeschäft tendenziell *zurückgehen*.

Scheint auch nach einer genaueren Untersuchung tatsächlich eine Entscheidungscentralisierung erforderlich, so stellt sich die Frage, ob die Integration zu einem lockeren Verbund tatsächlich die geeignete Basisstrategie ist.

2. *Ausrichtung auf vollständige Integration*

Wird eine vollständige Integration der Unternehmensteile angestrebt, so ergeben sich zwei konkurrierende, widersprüchlich Tendenzen: Einerseits ist das Umfeld des neuen Unternehmens größer und komplexer als jedes der beiden Ausgangsunternehmen. Bei gleichbleibender Verzahnung und konstanten Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Teilen des Geschäftes spricht dies tendenziell für eine Dezentralisierung von Entscheidungsstrukturen, analog zur Basisstrategie „lockerer Verbund“.

Anders als dort existiert bei vollständiger Integration jedoch eine gegenläufige Tendenz hin zur Entscheidungscentralisierung: Die Notwendigkeit zu einer sehr weitgehenden Vereinheitlichung der beiden Unternehmensteile kann es erforderlich machen, dass – zumindest auf absehbare Zeit – mehr Entscheidungen als früher an der Unternehmensspitze getroffen werden, weil die Ausrichtung und Abstimmung auf gemeinsame Zielsetzungen noch nicht reibungslos funktioniert.

Insgesamt muss das Management also anhand des konkreten Falles entscheiden, ob sich eine Entscheidungsdezentralisierung oder eine (idealerweise vorübergehende) Zentralisierung anbietet.

D. Kulturelle Anpassungen

Auf die vielfältigen Details und die Möglichkeiten zur Beeinflussung der Unternehmenskultur soll und kann an dieser Stelle nicht im Einzelnen eingegangen werden. Vielmehr beschränken sich unsere Überlegungen auf drei mögliche Formen der Integration zweier unterschiedlicher Unternehmenskulturen:

- Bei der *Symbiose* zweier Unternehmenskulturen entsteht aus den Kulturen der beiden ursprünglichen Unternehmen eine gemeinsame, neue Kultur, die nicht deckungsgleich mit der ursprünglichen Kultur eines der Partner ist. Es leuchtet unmittelbar ein, dass diese oft als ideal angesehene Form häufig nicht realisiert werden kann, und dass sie auch im besten Fall viel Zeit in Anspruch nimmt.
- Bei der *Absorption* einer der beiden Unternehmenskulturen durch die andere entsteht ebenfalls eine gemeinsame Kultur beider Teile, die jedoch eine starke Ähnlichkeit zur ursprünglichen Kultur eines der beiden Partner aufweist.
- Bei der *Erhaltung* beider Unternehmenskulturen schließlich bleiben zwei verschiedene Kulturen der Partner des Zusammenschlusses verträglich nebeneinander bestehen.

1. *Anpassung bei einem lockeren Verbund*

Die Ausrichtung auf einen lockeren Verbund geht in der Regel auch deshalb schneller und reibungsloser vonstatten, weil die Herausbildung einer gemeinsamen Kultur durch Symbiose oder Absorption nicht erforderlich ist. Dementsprechend sollte das Management im Zuge des Integrationsprozesses auch nicht auf den Fehler verfallen, eine solche gemeinsame Kultur kurz- oder mittelfristig „installieren“ zu wollen.

Vielmehr können während der Integration unterschiedliche *Kulturen erhalten* bleiben, um Integrationsgeschwindigkeit und Akzeptanz zu verbessern. Im Idealfall kommt es langfristig zu einer Kulturverein-

heitlichung, die jedoch im Rahmen des Integrationsprozesses nicht aktiv betrieben werden sollte.

2. *Anpassung bei vollständiger Integration*

Bei einer Ausrichtung auf vollständige Integration sollte sich mittelfristig eine *einheitliche Unternehmenskultur* ergeben, je nach Einzelfall durch *Symbiose* beider Kulturen oder durch *Absorption* einer durch die andere.

Allerdings gilt es heute wie bereits angedeutet (*siehe II.A*) als fraglich, inwieweit die Thematisierung von Kultur im Rahmen des Integrationsprozesses tatsächlich hilfreich ist, um die angestrebte Entstehung einer gemeinsamen Kultur zu fördern. Es kann das paradox scheinende Resultat entstehen, dass die Wahrnehmung kultureller Unterschiede als problematisch erst durch eine zunehmende Thematisierung von Unternehmenskultur erzeugt und verstärkt wird.

Gute Erfahrungen wurden mit dem Versuch gemacht, in der Kommunikation die Vokabel „Unternehmenskultur“ durch den Ausdruck „gemeinsame Vision für das zukünftige Geschäftsmodell“ zu ersetzen. Die Vereinheitlichung der Kulturen wird dann vor allem indirekt über die Veränderung „harter“ interner Faktoren der Organisation wie Koordination und Regelungen, Entscheidungsstrukturen und auch Anreizsystemen vorangebracht.

Abbildung 2 gibt einen Überblick zu den Tendenzen der organisatorischen Veränderungen bei den beiden Basisstrategien.

ABBILDUNG 2

Organisatorische Veränderungen für die Basisstrategien

Instrument der Org.	Ausrichtung auf einen lockeren Verbund	Ausrichtung auf vollständige Integration
Abteilungs-gliederung und Weisungs-strukturen	<ul style="list-style-type: none"> - Koppelung Abteilungen - Zusammenlegung zentraler Abteilungen - Vereinheitlichung der Weisungsstrukturen nicht erforderlich - Tendenz zur Divisionalisierung (Ausnahme: kaum vertikale Überlappung) 	<ul style="list-style-type: none"> - Reorganisation Abteilungen - Vereinheitlichung der Weisungsstrukturen erforderlich
Koordination und Regelungen	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Vereinheitlichung von Regelungen und Koordinationsmechanismen nötig - Wichtige Rolle interner Markt-/Preisbeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vereinheitlichung von Regelungen - Verträgliche Mischung der Koordinationsmechanismen nötig
Entscheidungs-strukturen und Rolle der Zentrale	<ul style="list-style-type: none"> - Dezentralisierung von Entscheidungen erforderlich - Abnehmender Einfluss der Zentrale 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine eindeutige Tendenz: Abwägung Zentralisierung vs. Dezentralisierung im Einzelfall
Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> - Kurz- und mittelfristig weitgehende Erhaltung der Ursprungskulturen möglich 	<ul style="list-style-type: none"> - Mittelfristig Symbiose oder Absorption erforderlich - Nutzen der Kulturthematization fraglich
Kritische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> - Struktureffektivität 	<ul style="list-style-type: none"> - Prozessziele - Struktureffizienz

V. Wahl der geeigneten Basisstrategie

Welche Faktoren beeinflussen nun die Wahl der geeigneten Basisstrategie für die Neuausrichtung, und in welchen Situationen sollte welche Strategie gewählt werden?

Diese Fragen lassen sich mit Blick auf die Motive beantworten, die dem Zusammenschluss zugrunde liegen. Mögliche Motive sind wie gesagt Größen- und Lernkurveneffekte, Verbundeffekte, Markt- und Verhandlungsmacht, Kernkompetenzen sowie Kosten von Koordination und Interaktion. Kurz gesagt sollte diejenige Basisstrategie gewählt werden, mit der sich die Motive des Zusammenschlusses besser realisieren lassen. Damit die Frage beantwortet werden kann, welche Basisstrategie diese Forderung besser erfüllt, müssen sowohl die Strategie des neu entstehenden Unternehmens beachtet werden – hier besonders die Quelle heutiger und potenzieller, zukünftiger Wettbewerbsvorteile – als auch die Struktur der beiden Ursprungunternehmen.

Die Wahl der geeigneten Basisstrategie wird durch drei Faktoren bestimmt:

- Das Potenzial für Kosteneinsparungen durch vertikale Überlappung der beiden ursprünglichen Geschäftssysteme
- Die Bedeutung von Größen- und Lernkurveneffekten für die Wettbewerbsstrategie
- Das Potenzial zur Generierung zukünftiger Wettbewerbsvorteile, das sich aus der Kombination von Ressourcen und Fähigkeiten der beiden Unternehmensteile ergibt.

Aus der Perspektive der Integrationsdurchführung, d. h. im Hinblick auf die Prozessziele, ist die Ausrichtung auf einen lockeren Verbund gegenüber der vollständigen Integration erst einmal vorteilhaft. Die vollständige Integration sollte deshalb nur dann gewählt werden, wenn zumindest zwei der drei folgenden Aspekte oder einer mit einem besonders großen Gewicht, für diese Basisstrategie sprechen.

A. Potenzial für Kosteneinsparungen durch vertikale Überlappung

Die erste Frage bei der Wahl der richtigen Basisstrategie ist es, wie hoch das (tatsächlich realisierbare) Potenzial für Kosteneinsparungen ist, das sich aus der Kombination der beiden Geschäftssysteme ergibt. Erfahrungsgemäß spielt hier der Grad der vertikalen Überlappung der Geschäftssysteme die entscheidende Rolle, also die Frage, inwieweit Kosteneinsparungen durch Zusammenlegung von Unternehmensfunktionen und Teilen der Wertschöpfungskette realisiert werden können.

Überlappen sich die Wertschöpfungsketten der beiden Unternehmen stark, so sind durch solche Zusammenlegungen meist hohe Kosteneinsparungen realisierbar, wie bei ThyssenKrupp oder DaimlerChrysler – zumindest prinzipiell. Beschränken sich die Einsparungen auf einige zentrale Funktionen, und gibt es sonst eher Gemeinsamkeiten horizontaler Art, also für Produkte und Märkte, so ist das Potenzial für Kosteneinsparungen durch Zusammenlegung ganzer Funktionsbereiche deutlich geringer.

Zur Realisierung der Kostenpotenziale, die sich im ersten Fall einer ausgeprägten (vertikalen) Überlappung von Wertschöpfungsstufen ergeben, ist lediglich die Basisstrategie einer vollständigen Integration der Unternehmensteile geeignet: Nur durch einen hohen Integrationsgrad, etwa durch die tatsächliche Reorganisation der Abteilungen, nicht jedoch durch ihre bloße Koppelung, können die möglichen Kosteneinsparungen realisiert werden.

B. Bedeutung von Größeneffekten für die Wettbewerbsstrategie

Neben Kosteneinsparungen aus Zusammenlegung ist die Frage nach der Bedeutung von Größen- und Lernkurveneffekten für die Wettbewerbsstrategie des neu entstehenden Unternehmens kritisch für die Wahl der geeigneten Basisstrategie. Solche *economies of scale and learning*, etwa in der Produktion oder bei Forschung und Entwicklung, können nämlich ebenfalls nur durch einen hohen Integrations-

grad der beiden Unternehmensteile realisiert werden. Größeneffekte waren etwa beim Zusammenschluss von Hoechst und Rhône-Poulenc zu Aventis von großer Bedeutung und wiederum bei DaimlerChrysler.

Dies unterscheidet sie beispielsweise von Verbundeffekten (*economies of scope*), die oft durchaus schon in einem lockeren Verbund realisiert werden können. Ein Beispiel hierfür ist der Zusammenschluss von Allianz und Dresdner Bank zu einem lockeren Verbund, der entscheidend durch solche Verbundeffekte motiviert war, nämlich durch die gemeinsame Nutzung von Produkten und Vertriebskanälen für die Ausschöpfung der Kundenbasis („*cross-selling* Argument“). Ähnlich verhält es sich mit der Nutzung von Markt- und Verhandlungsmacht: auch hierfür ist ein hoher Integrationsgrad gewöhnlich nicht erforderlich.

C. Potenzial für neue Kernkompetenzen durch Integration von Ressourcen und Fähigkeiten

Es ist jedoch nicht so, dass sich mit einer hohen Integration der Unternehmensteile lediglich Kosteneinsparungen durch Zusammenlegen von Abteilungen oder durch Größen- und Lernkurveneffekte ergeben würden. Bisweilen können durch einen solchen Zusammenschluss auch neue Kernkompetenzen gebildet und so Wettbewerbsvorteile neu erschlossen werden, indem Ressourcen und Fähigkeiten der beiden Ursprungsunternehmen geeignet integriert werden (Beispiele: Hoechst und Rhône-Poulenc, Transfer der Miniaturisierungskompetenz von Sony auf neue Produktbereiche).

Diese Bildung neuer Kernkompetenzen durch einen Zusammenschluss ist allerdings trotz häufiger Beteuerungen des Managements nur in vergleichsweise wenigen Fällen ein realistischer Treiber eines Zusammenschlusses mit hoher Integration.

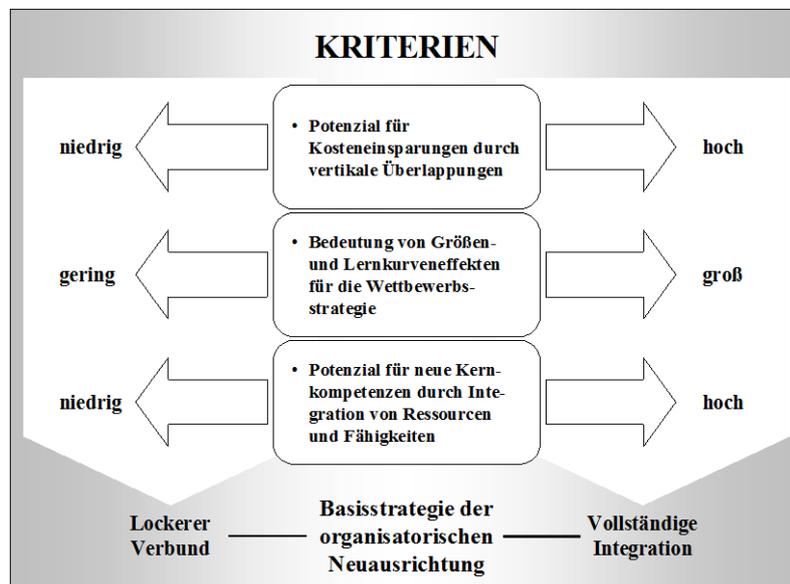
Das Argument, einen engen Zusammenschluss wegen so entstehender, neuer Kernkompetenzen durch Integration bestehender Ressourcen und Fähigkeiten zu wählen, muss indes genau untersucht werden. Wesentlich für seine Gültigkeit im konkreten Einzelfall ist die Erfordernis, dass für die Entstehung neuer Kernkompetenzen die Un-

ternehmen tatsächlich integriert werden müssen. Lassen sich Kernkompetenzen demgegenüber durch ein weitgehendes Nebeneinander der Geschäftssysteme realisieren, wie etwa bei AOLTimeWarner durch Kombination von Medieninhalten einerseits mit Endkundenzugang und Vertriebskanälen andererseits, so ist ein hoher Integrationsgrad bei der organisatorischen Neuausrichtung nicht erforderlich.

Abbildung 3 fasst die Faktoren zusammen, die für die Wahl der geeigneten Basisstrategie maßgeblich sind.

ABBILDUNG 3

Kriterien für die Wahl der richtigen Basisstrategien im Überblick



Der Fall AOLTimeWarner verdeutlicht die Schwierigkeiten bei der Wahl der richtigen Basisstrategie und die Notwendigkeit, sich klar für eine der beiden Strategien zu entscheiden. Die beschriebene Kombination von Medieninhalten und Endkundenzugang, einer der zentralen Treiber des Zusammenschlusses, hätte in einem lockeren Verbund realisiert werden können. Trotzdem entschied sich das Management zu einer weitgehenderen, wenn auch nicht vollständigen Integration, auch um zusätzlich Kostenpotenziale zu erschließen.

Hätten die Beteiligten sich klar für einen lockeren Verbund entschieden, so wären zwar einige Potenziale kleiner ausgefallen; der Zusammenschluss dieser beiden sonst grundverschiedenen Unternehmen wäre aber unproblematischer verlaufen, ohne dass das Hauptmotiv für den gemeinsamen Geschäftserfolges riskiert worden wäre.

VI. Integrationsdauer und Integrationsrisiken

Die Integrationsdauer und das Risiko für ein Fehlschlagen der angestrebten Integration hängen – außer von den Besonderheiten jedes Einzelfalles – neben der gewählten Basisstrategie besonders von den primären Koordinationsmechanismen der beteiligten Unternehmen ab.

Wie in Abschnitt II.B gesehen, ist bei den Koordinationsmechanismen die Frage von besonderer Bedeutung, ob sich die beteiligten Unternehmen primär durch Rückgriff auf persönliche Mechanismen wie direkte Weisungen und gegenseitige Kommunikation, oder durch unpersönliche Mechanismen (Regelungen, Pläne und Programme) abstimmen. Bei Betrachtung beider beteiligter Unternehmen ergeben sich so drei Varianten:

- Beide Unternehmen koordinieren sich primär persönlich
- Beide Unternehmen koordinieren sich primär unpersönlich
- Je eines der Unternehmen koordiniert sich primär persönlich, das andere primär unpersönlich.

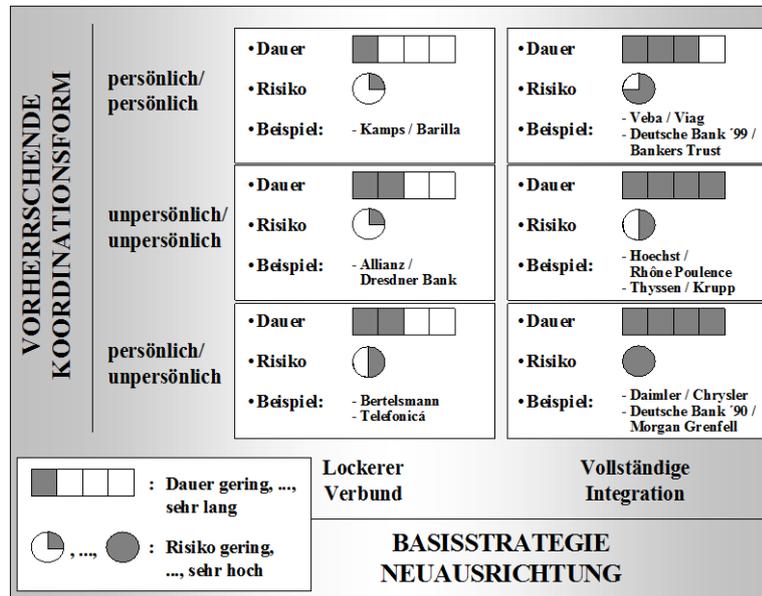
Durch Kombination dieser Varianten mit den beiden Basisstrategien für die Neuausrichtung ergeben sich sechs Kombinationen mit unterschiedlichem Integrationsdauer-Integrationsrisiko-Profil.

Darstellung und Erläuterungen dürfen nicht darüber hinweg täuschen, dass neben den genannten Faktoren natürlich auch der Größe der beiden Unternehmensteile und der Komplexität der Geschäftsprozesse eine wesentliche Rolle bei Integrationsdauer und –risiko zukommen. Dennoch lässt sich eine Grundtendenz feststellen.

Abbildung 4 zeigt diese Profile für die sechs Kombinationen, die im Folgenden mit zugehörigen Praxisbeispielen kurz erläutert werden.

ABBILDUNG 4

Integrationsdauer und Integrationsrisiko im Überblick



Schließen sich zwei Unternehmen zu einem lockeren Verbund zusammen, die sich im Tagesgeschäft beide vor allem durch persönliche Weisungen und Kommunikation abstimmen, so sind Dauer und Risiko des Zusammenschlusses naturgemäß als gering zu erwarten (Beispiel: ergebnisorientierte Führung bei Kamps und Barilla). Bei einem lockeren Zusammenschluss zweier sich vorwiegend unpersönlich koordinierender Unternehmen bleibt das Risiko weiterhin gering. Die mittlere Dauer des Integrationsprozesses nimmt jedoch zu, weil die zahlreichen Regelungen, Pläne und Programme an den Schnittstellen der beiden Unternehmensteile aufwendiger zusammengeführt werden müssen (Beispiel: Allianz und Dresdner Bank). Diese vergleichsweise aufwendigere Veränderung der unpersönlichen Abstimmungsmechanismen führt auch dann zu einer mittleren Prozessdauer, wenn die vorherrschenden Koordinationsmechanismen bei einem lockeren Zusammenschluss verschieden voneinander sind. In diesem Fall (Beispiele: Integrationen von Bertelsmann und von Telefonica) nimmt jedoch das Risiko für das Misslingen der Integra-

tion trotz des nur lockeren Verbundes zwischen den beiden Unternehmensteilen durch die Gefahr zu, dass sich Koordinationsmechanismen und Kulturen der beiden Unternehmen als inkompatibel erweisen.

Geringen und mittleren Integrationsdauern und –risiken im Fall des lockeren Verbundes stehen für die vollständige Integration hohe und sehr hohe Pendanten gegenüber. Die schwierigsten Zusammenschlüsse sind solche, bei denen zwei Unternehmen, die sich primär unterschiedlicher Koordinationsmechanismen bedienen, und deren Kulturen deshalb meist sehr verschieden und oft auch kaum kompatibel zueinander sind, vollständig integriert werden müssen (Beispiele: Daimler und Chrysler, Deutsche Bank und Morgan Grenfall). Die meisten Geschichten aus dem „*Gruselkabinett der post merger integration*“ finden sich bei Zusammenschlüssen in dieser Konstellation, wenn also ein hoher Integrationsgrad bei vollständig verschiedenen Geschäftsauffassungen angestrebt wird.

Für die beiden Fälle, dass sich beide Unternehmen vorwiegend persönlich oder unpersönlich abstimmen, ergeben sich für die vollständige Integration höhere Dauern und Risiken als bei einem lockeren Zusammenschluss, jedoch weniger extrem als in der zuletzt geschilderten Kombination. Bedienen sich beide Unternehmen vorwiegend Regelungen, Plänen und Programmen, also unpersönlicher Mechanismen, so ist wegen der komplizierten Anpassungen bei den Regeln vor allem mit einer langen Integrationsdauer zu rechnen. Das Risiko bleibt in einem mittleren Bereich, da meist ein gemeinsamer *modus vivendi* im Tagesgeschäft beider Teile gefunden werden kann (Beispiele : Hoechst und Rhône-Poulenc, Thyssen und Krupp).

Demgegenüber ist ein vollständiger Zusammenschluss von sich persönlich koordinierenden Unternehmen oft schneller vollzogen, weil eine aufwendige Anpassung der generellen Regelungen nur in einem geringeren Ausmaß erforderlich ist (Beispiele: Veba und Viag, Deutsche Bank und Bankers Trust). Die Schwierigkeit liegt hier eher in dem hohen Risiko einer möglichen Inkompatibilität der Geschäftsauffassungen und Kulturen, etwa zwischen einem Unternehmen mit ausgeprägter Hierarchie sowie einem anderen, bei dem sich die Abstimmung vor allem durch gegenseitige, stärker gleichberechtigte Kommunikation vollzieht. Die Gefahr der Kulturinkompatibilität ist in diesem Fall höher einzustufen als bei zwei Kulturen, die sich vorwiegend unpersönlicher Mechanismen bedienen.

VII. Zusammenfassung

Wir haben die beiden Basisstrategien beschrieben, die bei der Neuausrichtung von Organisationen nach Zusammenschlüssen für das Management in Frage kommen: die Ausrichtung auf einen lockeren Verbund und die Ausrichtung auf vollständige Integration. Je nach Strategie und Ausgangssituation der beiden Unternehmen entstehen unterschiedliche Chancen durch die organisatorische Neuausrichtung, aber es sind auch spezifische Zeitdauern und Risiken mit den Veränderungen verbunden. Durch Wahl einer dieser beiden Strategien sind zwar eine Reihe grundsätzlicher Entscheidungen für die Integration vorgegeben, die wir für die vier relevanten Bereiche der Organisation kurz erörtert haben. Es bleiben jedoch noch zahlreiche Freiheitsgrade übrig, innerhalb derer unter Beachtung der Basisstrategie eine echte Gestaltung möglich ist.

Wesentlich ist zunächst die Erkenntnis, dass nicht in jedem Fall ein hoher Integrationsgrad angestrebt werden muss. Lassen sich die Motive für den Zusammenschluss durch ein vergleichsweise lockeres Nebeneinander von Unternehmensbereichen erzielen, etwa in zwei gewinnverantwortlichen Divisionen (Sparten), so ist es nicht erforderlich, Zeit, Kosten und Risiko einer engen Integration auf sich zu nehmen. Folgerichtig sollte in diesem Fall lediglich ein lockerer Verbund angestrebt werden. Entscheidet sich das Management jedoch aus gutem Grund für eine vollständige Integration, so sollte diese zwar mit dem viel zitierten „Fingerspitzengefühl“, jedoch in aller Konsequenz umgesetzt werden.

Zentral ist weiter die Erkenntnis, dass die Entscheidung über die zu verfolgende Basisstrategie bei der Neuausrichtung der Organisation bereits vor dem eigentlichen Zusammenschluss fallen sollte. Wie sollte es sonst möglich sein, Einsparungspotenziale und neue Geschäftsmöglichkeiten qualifiziert abzuschätzen?

Eine alleinige Durchführung der vielzitierten *cultural due diligence* reicht in der Regel nicht aus, um der großen Bedeutung interner Faktoren bei Quantifizierung und Realisierung von Potenzialen aus dem Zusammenschluss gerecht zu werden: sie beachtet zwar „weiche interne“ Faktoren, lässt jedoch die „harten internen“ außer acht. Um beide Aspekte ihrer Bedeutung gemäß zu berücksichtigen, sollte die *cultural due diligence* zu einer *organizational due diligence* erweitert bzw. um diese ergänzt werden.

Weiterführende Literatur

Zu II.

Hase, Stefan: Integration akquirierter Unternehmen, Sternenfels, Berlin, 1996, S. 151 – 177.

Jansen, Stephan A.: Mergers and Acquisitions, 4. Aufl., Wiesbaden, 2001.

Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert: Organisation, Berlin, 1992.

Petersen, Michael C.: Erfolgreiche Unternehmensakquisition durch strategisches Wertmanagement, Zürich, 1995.

Werner, Markus: Post-Merger-Integration – Problemfelder und Lösungsansätze, In: zfo 6/1999.

Zu III.

Datta, Deepak K.: Organizational Fit And Acquisitions Performance: Effects Of Post-Acquisition Integration, In: Strategic Management Journal 12/2001, S. 281 – 297.

Jansen, Stephan A.: Die 7 K's des Merger-Managements, In: zfo 1/2002, S. 6 – 13.

Laux, Helmut/Liermann, Felix: Grundlagen der Organisation, 4. Aufl., Berlin, 1997.

Mintzberg, Henry: The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, 1979.

Zu IV.

Frese, Erich: Grundlagen der Organisation: Konzept – Prinzipien – Strukturen, 7. Aufl., Wiesbaden, 1998.

Hase, Stefan: Integration akquirierter Unternehmen, Sternenfels, Berlin, 1996, S. 103 – 125.

Koch, Thomas: Koordination von Integration, In: M&A 4/2001.

Paprottka, Stephan: Unternehmenszusammenschlüsse, Wiesbaden, 1996.

Schreyögg, Georg: Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Kap. 3, Wiesbaden, 1996.

Werner, Markus: Post-Merger-Integration – Problemfelder und Lösungsansätze, In: zfo 6/1999.

Zu V.

Bamberger, Burkhard: Der Erfolg von Unternehmensakquisitionen in Deutschland, Bergisch Gladbach, 1993.

Gerpott, Torsten J.: Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen, Stuttgart, 1993.

Hamel, C. K./Prahalad, Gary: The Core Competence of the Corporation, In: Harvard Business Review, May – June 1990, S. 79 – 91.

Petersen, Michael C.: Erfolgreiche Unternehmensakquisitionen durch strategisches Wertmanagement, Zürich, 1995.

Zu VI.

Dicken, Andre Jaques: Erfolg von Unternehmensfusionen aus aktueller Sicht, BFuP 4/2000, S. 358 – 372.

Fischer, Johannes/Wirtgen, Jörg: Post Merger Integration Management, Berlin, 2000.

Gerds, Johannes: Post Merger Integration, Wiesbaden, 2000.

Sommer, Stefan: Integration akquirierter Unternehmen, Frankfurt/Main, 1995.