

Handbuch
Fusionsmanagement

Fusionsbedingte Integration verschiedener Organisationen

edition der
Hans **Böckler**
Stiftung ■■■

Helene Mayerhofer

Fusionsbedingte Integration verschiedener Organisationen

Handbuch Fusionsmanagement

edition der Hans-Böckler-Stiftung 91

Dr. Helene Mayerhofer, Jg. 1964 ist Habilitandin in der Abteilung für Personalmanagement und Mitglied im wissenschaftlichen Beirat des Institutes für Non-Profit Organisationen an der Wirtschaftsuniversität Wien.
Freiberufliche Trainerin und Beraterin in Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen. Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte: Mergers & Acquisitions, (internationales) Personalmanagement und industrielle Beziehungen.

© Copyright 2003 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Printed in Germany 2003
ISBN 3-935145-67-5
Bestellnummer: 13091

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

VORWORT	5
1. AUSGANGSSITUATION	7
2. RAHMENBEDINGUNGEN DES INTEGRATIONS- MANAGEMENTS	11
2.1. Akteure der Integration und deren Interessen	11
2.2. Strategische Ausrichtung und Ausmaß der Zusammenführung	18
2.3. Klima des Zusammenschlusses	20
3. ORGANISATORISCHE INTEGRATIONSMODELLE	23
3.1. Auswahl des optimalen Integrationsmodells	23
3.2. Integrationsaufgaben in den einzelnen M&A-Phasen	28
3.3. Prozeßorganisation	33
3.4. Schnelle versus langsame Integration	37
4. INTEGRATION DER UNTERNEHMENSKULTUREN	41
4.1. Verständnis und Vermittlung von Unternehmenskultur	41
4.2. Die Veränderung von Unternehmenskulturen	43
4.3. Kulturspezifische Herausforderungen des Integrationsmanagements	44
4.4. Ausmaß und Aufgabenfelder der kulturellen Integration	46
5. CONCLUSIO	51
LITERATURVERZEICHNIS	53
SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG	61

Fusionsvorhaben lassen sich gut mit im Atlantik auftretenden Eisbergen vergleichen: Zunächst ist nur die Spitze erkennbar, die aus dem Wasser ragt. Die Spitze des Eisbergs entspricht den vorgelagerten Aktivitäten wie Partnersuche, Due Diligence, Vertragsverhandlungen, Entscheidungen der Gremien, Planung von Organisationsstrukturen und Personalbesetzung auf der Führungsebene.

Der eigentlich »dicke Brocken« kommt aber erst hinterher und bleibt zunächst im Vorfeld unter der Oberfläche: die Integration der verschiedenen Kulturen und die Zusammenführung der Organisationen und Belegschaften.

Auch Arbeitnehmervertretungen können dem Trugschluß verfallen, daß mit einer Klärung von Strukturen der Interessenvertretung der Hauptteil der Arbeit getan sei. Dies ist mitnichten so. Vielmehr kann sich der Integrationsprozeß über Jahre hinziehen und äußerst konfliktär entwickeln.

Die Probleme zeigen sich heutzutage oftmals zunächst bei der Integration verschiedener EDV-Systeme der fusionierenden Unternehmen, dies setzt sich aber fort bei den unterschiedlichen Organisationsrichtlinien und Bräuchen, bei verschiedenen Gehaltssystemen, unterschiedlichen Regelungen in Betriebsvereinbarungen und sogar in Kleiderordnungen und Orientierung der Belegschaften an differierenden Normen, Zielen und Werten.

Dieser Band im Rahmen der Reihe »Handbuch Fusionsmanagement« soll helfen, die Aufgaben klarer zu sehen, die im Rahmen des Integrationsmanagements auf Führungskräfte und Interessenvertretungen der Arbeitnehmerschaft zukommen. Weiterhin soll er Hilfestellung bei der Bewältigung dieser Aufgaben geben, denn mit der gelungenen Integration der Organisationen und Belegschaften steht und fällt der Erfolg einer Fusion – für die Eigner und das Leitungsorgan ebenso wie für die Arbeitnehmer.

Düsseldorf im Juli 2003

Matthias Müller

1. AUSGANGSSITUATION

Die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft führen weltweit zu verstärkten Aktivitäten in Bezug auf Zusammenschlüsse und Kooperationen von Unternehmen. Zusammenschlüsse großer Unternehmen – sogenannte Mega Deals – standen und stehen im In- und Ausland an der Tagesordnung. Allerdings hat mittlerweile die Ernüchterung am Aktienmarkt und geringes Wirtschaftswachstum zu einer deutlichen Verringerung der Anzahl und des Volumens von Transaktionen geführt.

Eine treibende Kraft für Mergers & Acquisitions (M&A) liegt im Wachstumsgeanken. Unternehmen wollen/müssen wachsen, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen (Müller 1999, S. 69). Fusionen sollen dieses schnelle Wachstum ermöglichen, egal ob Unternehmen aufgekauft werden oder sich zwei Unternehmen entscheiden zusammenzugehen. Eines haben alle M&A¹ gemeinsam: Die Bekundung des Zusammenschlusses besagt noch wenig über den Wert, der damit geschaffen werden kann! Vielmehr scheitern sehr viele M&A.

Im Zuge einer Untersuchung von 115 Transaktionen, die eine Unternehmensberatung in den Jahren 1998/1999 weltweit durchführte, zeigte sich, daß 58 % der M&A die selbstgesteckten Ziele nicht erreichen konnten. Die Frage, worin die größten Fehlerrisiken eines Zusammenschlusses liegen, beantworteten

- 30 % mit Strategieentwicklung, Kandidatensuche sowie Auswahl und Bewertung,
- 17 % mit Verhandlung und Vertragsabschluß,
- 53 % mit Integration der beteiligten Unternehmen (Habeck/Kröger/Träm 2000, S. 3 f.).

Eine Integration von Unternehmen, die nur zögerlich vollzogen wird und die Synergien nicht oder zu spät freisetzt, stellt, neben der Überschätzung von Synergien und der Zahlung zu hoher Akquisitionspreise, eine wesentliche Ursache für das Scheitern von Zusammenschlüssen dar (Schenker/Moje 2000, S. 9).

1 Die Begriffe Mergers & Acquisitions (M&A), Fusionen, Unternehmensakquisitionen und Unternehmenszusammenschlüsse werden häufig synonym verwendet (z.B. Haspelbach/Jemison 1992; Habeck/Kröger/Träm 2000; Jaeger 2001). Auch hier wird ein solches Vorgehen gewählt, lediglich wenn diese rechtliche Differenzierung Auswirkungen auf die Ausführungen hat, wird explizit darauf hingewiesen.

Betriebliche Interessenvertretungen sind in ihrem Unternehmen oftmals mit überraschend wenig professionell gestalteten Integrationsprozessen konfrontiert. Die Gründe dafür mögen vielfältig sein: In der Zeit eines Zusammenschlusses sind alle Beteiligten in der Regel bis an ihre Grenzen ausgelastet – zeitlich, emotional und manchmal auch fachlich. So kann es an entsprechender Erfahrung, manchmal am Willen und an der Zeit der Beteiligten scheitern, ein professionelles Integrationsmanagement aufzubauen.

Die Interessenvertretung selbst ist beim Integrationsmanagement doppelt gefordert:

- den Integrationsprozeß der Unternehmungen mitzugestalten, Defizite aufzuzeigen, sinnvolle Maßnahmen zu fordern und deren Umsetzung nachzuhalten
- die eigene Integration zu managen: die Zusammenführung der betrieblichen Interessenvertretungen zu einer neuen Betriebsratskörperschaft.

Bei dieser doppelten Herausforderung ist es für die betriebliche Interessenvertretung von besonderer Bedeutung, über Wissen um die Erfordernisse des Integrationsmanagements im Unternehmen zu verfügen und darauf aufbauend auch für sich selbst ein Integrationsmanagement zu entwickeln, das eine rasche Entscheidungsfindung, reibungslose Informationsweitergabe, fachliche Unterstützung und zeitliche Entlastung sichert.

Dieser Beitrag beschäftigt sich daher mit der Frage, wie ein erfolgsversprechendes Integrationsmanagement von Unternehmen grundsätzlich aussehen könnte – wohl wissend, daß die konkrete Ausgestaltung jeweils von den fallspezifischen Gegebenheiten abhängig ist.

Der Integrationsprozeß im engeren Sinne startet mit sichtbaren Aktionen zwar erst nach dem (Vor-)Vertragsabschluß, doch werden eine Reihe von Rahmenbedingungen für die Gestaltung und das Gelingen des Integrationsprozesses bereits in der Vorbereitungsphase gelegt oder aber verabsäumt. Zu den Rahmenbedingungen, die den Integrationsprozeß wesentlich beeinflussen, zählen:

- die Interessen der beteiligten Akteure (Stakeholder) eines Zusammenschlusses (Wer möchte was erreichen?)
- die strategische Ausrichtung des Zusammenschlusses und die Festlegung des Ausmaßes an Integration zwischen den beteiligten Organisationen (Wie ähnlich sollen sich die Unternehmen werden?)
- das »Klima« des Zusammenschlusses (Wollen wir zusammenarbeiten? Werden wir übernommen?)

In diesem Beitrag werden in einem ersten Schritt diese Rahmenbedingungen der Integration dargestellt (Kapitel 2).

Im zweiten Schritt werden organisatorische Integrationsmodelle vorgestellt, anhand deren das Ausmaß an notwendiger Integration der beteiligten Unternehmen entschieden werden kann. Anschließend wird die praktische Umsetzung der Integration in den Mittelpunkt gestellt. Dabei werden die Aufgaben in den jeweiligen Zeitabschnitten des M&A-Prozesses dargestellt, die strukturelle Organisation und die zeitliche Dimension des Integrationsprozesses behandelt (Kapitel 3).

Im dritten Schritt wenden wir uns einem zentralen Gestaltungsfeld der Integration zu – der Unternehmenskultur. Im Arbeitsalltag sind ArbeitnehmerInnen massiv vom Aufeinandertreffen unterschiedlicher Verhaltensanforderungen und Erwartungen konfrontiert, was Streß und Unsicherheit noch erhöht. Das Wesen und die Rolle der Unternehmenskultur sowie Maßnahmen zur Annäherung bzw. Veränderung werden in Kapitel 4 dargestellt.

2. RAHMENBEDINGUNGEN DES INTEGRATIONSMANAGEMENTS

2.1. AKTEURE DER INTEGRATION UND DEREN INTERESSEN

Eine Vielzahl von Menschen und Interessengruppen (= Stakeholder) sind bei Fusionen von Veränderungen betroffen. Kommunen, in welchen Niederlassungen liegen, Eigentümer(-vertreterInnen), deren Vermögen vermehrt oder vermindert werden kann, Managerinnen und Manager der beteiligten Unternehmen, gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretung etc. Der Zusammenschluß von Organisationen tangiert eine Reihe von Stakeholdern² in- und außerhalb der Organisation.

Aus Sicht der Interessenvertretung kann es wertvoll sein, auf Basis einer Stakeholderanalyse einen Überblick über beteiligte Gruppen und deren Interessen zu gewinnen, um mit diesem Wissen gezielte Kooperationen im Integrationsprozeß einzugehen.

Mittels einer Stakeholderanalyse ist es möglich,

- Transparenz über die jeweiligen Ansprüche an die Interessenvertretung zu gewinnen,
- kritische und weniger kritische Stakeholder zu identifizieren,
- ein besseres Verständnis für Haltungen und Interessen zu erlangen und
- Wege zur Befriedung von Stakeholder-Ansprüchen zu finden.

Grundsätzlich besteht eine solche Analyse aus vier Elementen:

- Identifikation der relevanten Stakeholder
- Bewertung der Bedeutung für die vorliegende Situation
- Analyse vorhandener und/oder möglicher Koalitionen
- Analyse des Verhaltens und mögliche Erklärung des Verhaltens.

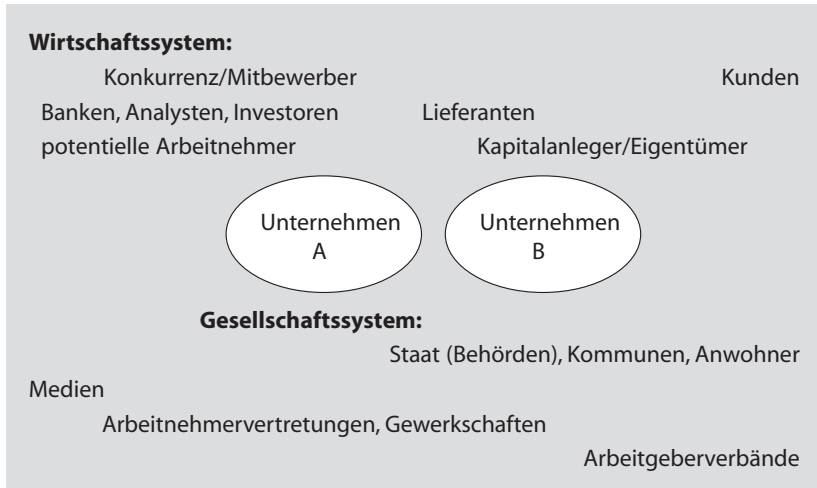
Aus der Beantwortung dieser Fragestellungen soll es möglich werden, in einer stärker systematisierten Form die verschiedenen Interessenlagen aufzudecken und gezielt Koalitionsmöglichkeiten zu favorisieren.

In diesem Teil soll mit der *Identifikation der relevanten Stakeholder* begonnen werden, wobei zwischen externen und internen Stakeholdern differenziert wird. Die weiteren Schritte der Analyse werden nur in Ansätzen aufgezeigt, da z.B. mög-

2 Zur Differenzierung siehe z.B. Salecker 1995.

liche Koalitionen vor dem Hintergrund der jeweiligen praktischen Situation zu entscheiden sind. Am Beginn steht die Analyse der externen Stakeholder, Abbildung 1 zeigt diese im Überblick.

Abb. 1: Externe Stakeholder



Quelle: eigene Darstellung

Von den genannten externen Stakeholdern haben insbesondere Staat, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen starken Einfluß auf die innerbetrieblichen Akteure und damit auf die Ausgestaltung des Zusammenschlusses (z.B. Personalfragen). Dies kann von seiten des Staates eine Unterstützung der von Arbeitslosigkeit betroffenen MitarbeiterInnen sein (z.B. Arbeitsstiftungen). Interessenvertretungen – insbesondere von gewerkschaftlicher Seite – können die Zusammenarbeit der beteiligten Betriebsräte und die Arbeit der Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmerseite unterstützen, Expertenwissen und zusätzliche Ressourcen zur Verfügung stellen. Außerdem kann die Wettbewerbsbehörde die strategischen Zielrichtungen der Fusion z.B. nach Erhöhung des Marktanteils aufgrund der Vermutung einer Einschränkung des Wettbewerbs in Frage stellen etc.

Innerhalb der Unternehmung treffen ebenso eine Reihe von Stakeholdern aufeinander. Betrachtet man lediglich jene Akteure, die direkt mit den Unternehmungen verbunden sind, reduzieren sich die verschiedenen Typen von Stakeholdern,

deren Anzahl verdoppelt sich jedoch durch die beteiligten Unternehmen (exemplarisch anhand von zwei Organisationen dargestellt). Bei vorhandenen selbständig agierenden Niederlassungen erhöhen sich die Komplexität der Verhandlung und der Umfang der praktischen Integrationsarbeit deutlich.

Abb. 2: Interne Stakeholder

Unternehmen A	Unternehmen B
Shareholder »Vertretung« A	Shareholder »Vertretung« B (Aufsichtsrat)
Management A	Management B (Vorstand)
Zentralstellen für z.B.	Zentralstellen für z.B.
– Integrationsmanagement	– Integrationsmanagement
– Personalfragen	– Personalfragen
Belegschaft A	Belegschaft B
Betriebsrat A	Betriebsrat B
Konzernbetriebsrat	Konzernbetriebsrat

Quelle: eigene Darstellung

Shareholder Vertretung durch den Aufsichtsrat

Aus Sicht der Eigentümervertretung im Aufsichtsrat stehen i.d.R. ökonomische/ betriebswirtschaftliche Zielsetzungen im Vordergrund. Alles, was den Zusammenschluß und die damit verbundene Wertschöpfung forciert, wird favorisiert. Die Ziele der Eigentümer einer Organisation (z.B. die Erwirtschaftung guter Renditen/Gewinnausschüttungen) müssen sich aber nicht notwendigerweise mit jenen des amtierenden Managements decken. So kann das Interesse des Managements an Zusammenschlüssen auch in persönlichen monetären Größen, der Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes und nichtmonetären Größen wie Macht und Prestige liegen (Dörr 2000, S. 184).

So besagt die These des Free-Cashflow (freie Geldmittel) (Jensen 1986), daß angestellte Manager eher geneigt sind, überschüssige Mittel zur Expansion, zum »Einkauf« zu verwenden, als diese Mittel z.B. an die Eigentümer auszuschütten. Mit dem Unternehmenswachstum gewinnen sie weiter an Einfluß, Prestige, Einkommen und sichern ihre Anstellung. Als Konsequenz zeigt sich in der Praxis, daß hohe verfügbare liquide Mittel im Käuferunternehmen zum Zeitpunkt der Akquisition einen signifikant negativen Einfluß auf den Akquisitionserfolg haben, etwa durch die Bezahlung einer höheren Akquisitionsprämie, Überschätzung von Synergien

etc. (Dörr 2000, S. 146; auch empirisch nachgewiesen bei Bühner 1991 sowie Markides/Oyon 1998).

Im Rahmen der Aufsichtsratsarbeit gilt es, den Bestand des Unternehmens in der Zukunft abzusichern, konkrete Zielsetzungen zu fixieren und mittels Maßnahmen zu überprüfen, um so eine Durchsetzung von Eigeninteressen des Managements gegenüber Eigeninteressen der Kapitalgeber und der Belegschaft abzuschwächen.

Aus Perspektive der Interessenvertretung eignen sich daher gemeinsame Sitzungen von Aufsichtsratsmitgliedern der Arbeitnehmerseite mit Eigentümervertretungen als Vehikel dafür zusätzliche Informationen in die Entscheidungen einzuspeisen, Arbeitnehmerinteressen auch ökonomisch argumentiert und begründet einzubringen und damit die Chancen auf Durchsetzung deutlich zu erhöhen. So geschehen z.B. lt. Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmer beim Zusammenschluß von Bayerische Vereinsbank und Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank zur HypoVereinsbank AG.

Management A, B

Das Management der beteiligten Organisationen agiert in einer Art Doppelfunktion. Zumindest die obersten Ebenen sind EntscheidungsträgerInnen, was die Marschrichtung eines M&A betrifft. Das Topmanagement und Führungskräfte beider Organisationen entscheiden über Zielsetzungen, strategische Ausrichtung und Mitteleinsatz zur Realisierung der Zusammenschlüsse. Gleichzeitig sind sie auch Objekt ihrer eigenen Entscheidungen, beispielsweise wenn es darum geht, eine neue Organisationsstruktur aufzubauen, Standorte zu schließen, Führungsebenen zu reduzieren – und sich quasi selbst einzusparen.

Führungskräfte sind unterschiedlich stark in die Integrationsabwicklung eingebunden (siehe dazu Kapitel Prozessorganisation), auf jeden Fall aber hinsichtlich des Integrationsmanagements ihrer eigenen Abteilung und damit intensiv in die Initiierung und Umsetzung von Maßnahmen involviert. Die Auswahl von Schlüsselarbeitskräften bei der Zusammenlegung bzw. Reduktion von Abteilungen und deren personelle Neubesetzung obliegt ebenso den jeweiligen Vorgesetzten wie die Durchführung von Kündigungen.

Im Rahmen der Ankündigung von Zusammenschlüssen publiziert die Unternehmensspitze oftmals überzogene Erwartungen an Synergien, Kostenreduktionen und Personalabbau, um an den Aktienmärkten positive Trends zu erzeugen bzw. zu unterstützen. So wird häufig versucht, hohe Personalreduktionen – wenn auch nur kurzfristig – umzusetzen. Dies hat u.a. zur Folge, daß nur wenige Überlegungen darüber angestellt werden, wie mit dem reduzierten Personalbestand

langfristig weitergearbeitet werden soll. Daß nach erfolgtem Personalabbau relativ rasch wieder Personal eingestellt wird, zeigt sich dann aber bei so manchem Unternehmenszusammenschluß.

Ebenso ist festzustellen, daß in der Integrationsphase auch großer Handlungsdruck auf den ManagerInnen in ihrer Doppelrolle lastet. Sie müssen um ihren Arbeitsplatz konkurrieren und versuchen daher besonders intensiv, Vorgaben umzusetzen und Fusionsziele zu erreichen. In dieser Situation wird häufig über das Ziel hinausgeschossen, was auch von ManagementvertreterInnen nicht geleugnet wird. Personalabbau scheint dazu geeignet, rasch vorzeigbare Erfolge – sogenannte ‚early wins‘ (rasche Erfolge) – einzufahren, wenn auch nur kurzfristig und zu hohen Kosten der beteiligten ArbeitnehmerInnen. Rund 60 % der Unternehmen versuchen am falschen Platz rasche Erfolge zu erzielen – indem sie die Schließung von Niederlassungen oder den Personalabbau zu stark fokussieren und kommunizieren. »These attempts to influence stakeholders are doomed to backfire, because they carry a negative and demotivating connotation.« (Habeck/Kröger/Träm 2000, S. 66).

Belegschaft

Die Belegschaft ist Adressat und Akteur von Aktivitäten im Integrationsprozeß³.

Die Folgen von Zusammenschlüssen treffen die Belegschaft ganz massiv. Jede organisatorische Integrationsmaßnahme zieht Veränderungen für jede einzelne Person und deren Arbeitsumfeld nach sich, sei es durch veränderte Arbeitsplätze, neue Technologien, neue Vorgesetzte mit gegebenenfalls veränderten Führungsprinzipien etc. Dazu gesellt sich Unsicherheit über das, ‚was noch kommen wird‘ und in der Regel die Angst um den Arbeitsplatz und damit die Konkurrenz zu KollegInnen. Die Belegschaft ist grob gesprochen in Survivors⁴ (Verbleibende) und Opfer (Abgebaute und Rückgestufte) zu unterteilen. Doch während eines längeren Zeitraumes (Gerüchte über Zusammenschlüsse, neue Organisationsstruktur ...) ist noch gar nicht entschieden, wer zu welcher Gruppe gehören wird (Berner 1999).

Maßnahmen des Managements zielen darauf ab, wichtige Schlüsselarbeitskräfte zu identifizieren und im neuen Unternehmen zu halten. Weniger produktive MitarbeiterInnen bzw. jene, die der gewünschten Veränderung kritisch gegenüberstehen, sollen am besten freiwillig das Unternehmen verlassen bzw. werden entlassen. UnternehmensberaterInnen raten zu konsequentem Vorgehen:

3 Den personalpolitischen Aktivitäten ist ein eigener Band gewidmet.

4 Engl. wörtlich: Überlebende.

»Im Bedarfsfall darf das Management auch nicht davor zurückschrecken, Widerstände gegen die Ausschöpfung von Synergien offensiv zu brechen, wenn notwendig auch durch harte personelle Entscheidungen.« (Schwenker/Moje 2000, S. 23).

Durch ein internes Bewerbungs- und Auswahlverfahren werden die Arbeitsplätze im Unternehmen neu vergeben. Verschiedene Maßnahmen zum Personalabbau müssen mit der Interessenvertretung ausgehandelt werden (Sozialplan). Dabei wird versucht – auch aus Publicity Gründen – den Abbau durch Ausschöpfung verschiedener Maßnahmen möglichst gering zu halten und sozialverträglich zu gestalten.

Akteur ist die Belegschaft insofern, als vom Management gesetzte Aktivitäten und Anreize zur Beteiligung von einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern interpretiert, diskutiert, abgelehnt, befürwortet und offen oder verdeckt bekämpft werden. Auch wenn ein Großteil der Belegschaft zu den Survivors gehört, bleibt ein massiver Einschnitt durch Personalabbau nicht ohne Folgen. Einerseits erleben die Verbleibenden ein Gefühl der Erleichterung darüber, daß sie selbst (noch) nicht abgebaut wurden; andererseits zeigen sich Angst, Schuldgefühle und Wut auf das Management. Für das Unternehmen sind Veränderungen der MitarbeiterInnen auf Verhaltensebene sichtbar:

- erhöhte Fluktuationsneigung, insbesondere von jüngeren und gut ausgebildeten Beschäftigten,
- Nachlassen der Produktivität,
- geringere Risikobereitschaft und
- sinkende Motivation (Jaeger 2001, S. 118).

Selbstredend tritt bei der Belegschaft ein massiver Vertrauensverlust gegenüber dem Management auf, was die erfolgreiche Gestaltung des Integrationsprozesses deutlich erschwert.

Interessenvertretung: Betriebsrat & Konzernbetriebsrat

Im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen ist das **Handlungsfeld** der betrieblichen Interessenvertretung sehr umfangreich. Dabei sind einerseits die gesetzliche Befugnis und andererseits die reale Durchsetzbarkeit von entscheidender Bedeutung.

Gesetzlicher Rahmen:

Die betriebliche Interessenvertretung (Betriebsrat bzw. VertreterInnen im Aufsichtsrat von Kapitalgesellschaften) ist – zumindest in Deutschland und Österreich

auch aufgrund gesetzlicher Rahmenbedingungen – massiv in M&A-Prozesse involviert.

Als Instrumente der gesetzlichen Mitbestimmung stehen dem Betriebsrat und den Aufsichtsratsmitgliedern

- das allgemeine Informationsrecht z.B. im Wirtschaftsausschuß bzw. im Aufsichtsrat,
- die Zustimmungspflicht bei personellen Einzelmaßnahmen,
- die Aushandlung eines Interessenausgleichs⁵ bzw. von Sozialplänen sowie
- die Aushandlung von Betriebs- bzw. Unternehmensvereinbarungen zur Verfügung.

Weiterhin ist die Zustimmung des Betriebsrates bei der Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze durch § 94 Abs. 2 BetrVG geregelt, wobei willkürliche Inhalte zum Schutz des Arbeitnehmers bzw. der Arbeitnehmerin auszuschließen sind⁶.

Reale Durchsetzbarkeit:

In welcher Form über die gesetzlichen Mitbestimmungsrechte hinausgehend Einfluß auf die Gestaltung des M&A ausgeübt werden kann, ist wesentlich von den Beziehungen zwischen den beteiligten Interessengruppen und der Prozeßorganisation der Integration beeinflusst.

Diese Beziehungen sind, neben den beteiligten Personen, maßgeblich durch die Kultur der Auseinandersetzung bzw. der Aushandlung innerhalb der einzelnen Organisationen und der Geschlossenheit der betroffenen betrieblichen Interessenvertretungen geprägt. Die Kultur der Aushandlung ist aber in der Situation eines Zusammenschlusses in Frage gestellt, so wie alle anderen Kulturelemente auch.

Empirisch zeigt sich, daß – wie auch anderen personalpolitischen Aspekten – den Ausprägungen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen für die Entscheidung über einen Zusammenschluß nur geringe Bedeutung beigemessen wird (Gerpott 1993, S. 173 ff.). Die vermehrten internationalen Zusammenschlüsse führen darüber hinaus auch zu einer »Konfrontation« mit ganz unterschiedlichen Systemen von Industriellen Beziehungen.

Welche Rolle der Interessenvertretung im Zuge des Zusammenschlusses zukommt, ist aber auch vom Selbstverständnis des Betriebsrates bzw. der beteiligten

5 Regelt materielle Nachteile für die von Entlassung, Verlagerung, Schließung von internen Abteilungen betroffenen Beschäftigten.

6 Siehe dazu etwa Wächter 1990, Kunz 2002.

Betriebsräte beeinflusst. In einer europaweiten Erhebung wird eine Veränderung der Rolle des Betriebsrates – vom defensiven Kampf zur präventiven Perspektive – konstatiert: die Interessenvertretung unterstützt Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des jeweiligen Unternehmens im Gegenzug für die Erhöhung des realen betrieblichen Gestaltungsspielraumes (Adapt Creta 1998). Diese Entwicklung dürfte auch für die Haltung im Rahmen von Zusammenschlüssen zutreffen.

2.2. STRATEGISCHE AUSRICHTUNG UND AUSMASS DER ZUSAMMENFÜHRUNG

Wozu dient der Zusammenschluß aus langfristiger Perspektive, welche strategischen Zielsetzungen sollen erreicht werden? Wie ähnlich sollen/müssen sich die Unternehmen zur Umsetzung dieser strategischen Ziele werden? Sollen Niederlassungen zusammengelegt, die Produktionslinien integriert und Gehaltssysteme aufeinander abgestimmt werden? Oder sollen die Unternehmen weiter einzeln bestehen bleiben oder nur in Teilbereichen z.B. im Vertrieb, zusammengeführt werden?

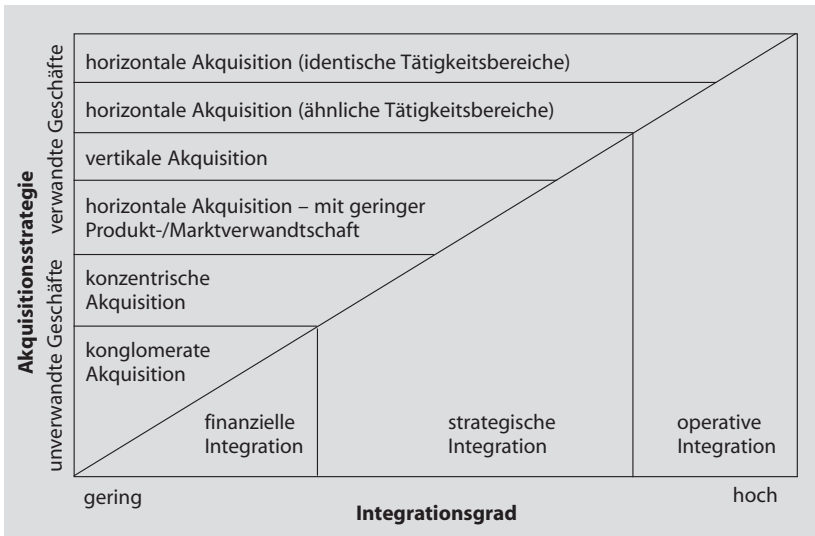
Die Festlegung des Ausmaßes an Integration zwischen den beteiligten Organisationen erfolgt im wesentlichen durch die strategischen Entscheidungen der Unternehmensleitungen in bezug auf die Wachstumsrichtung (= Art des anderen Unternehmens) und die zukünftige Stellung des neuen Unternehmens.

Unternehmen versuchen durch M&A-Aktivitäten schneller zu wachsen, um daraus Vorteile zu ziehen (etwa kostengünstigere Produktion über Mengeneffekte, ein neuer regionaler Marktzugang, profitable Geldanlage etc.). Die Grundstrategie eines Zusammenschlusses spiegelt sich in der Zuordnung zur Wertschöpfungskette, also in der *Akquisitionsrichtung* wider. Grundsätzlich kann unterschieden werden zwischen

- horizontalen Zusammenschlüssen (ähnliches Produkt-/Marktsegment = gleiche Wertschöpfungsstufe)
- vertikalen Zusammenschlüssen (vorgelagerte oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufe: Rohmaterial, Veredelung)
- konzentrischen Zusammenschlüssen (ähnliches Know how, in unterschiedlichen Bereichen) und
- konglomeraten Zusammenschlüssen (branchenfremd, keine Überlappungen).

Der Integrationsgrad ist grundsätzlich um so höher, je ähnlicher die Geschäftsfelder der beteiligten Unternehmen sind. Die Teilbereiche auf strategischer und operativer Ebene sind zu verändern bzw. anzugleichen, um entsprechende Synergien realisieren zu können.

Abb. 3: Integrationsgrad in Abhängigkeit von der Akquisitionsstrategie



Quelle: Hermesen 1994, S. 37

Ad finanzielle Integration:

Die rechtliche Selbständigkeit bleibt in der Regel erhalten, es erfolgt nur eine Integration jener Bereiche, die finanzwirtschaftliche Aufgaben haben. Die Integration dieser Funktionen soll die Gebarung und die Wirtschaftlichkeit des erworbenen Unternehmens sicherstellen, z.B. durch ein einheitliches Controllingsystem und Berichtswesen. Diese Form der Integration kann vorrangig »technisch« organisiert sein und betrifft damit auch eine Angleichung der Informationstechnologie. Personell kann über den Einsatz von Führungskräften bzw. MitarbeiterInnen Einfluß und Kontrolle auf das gekaufte Unternehmen genommen werden (Hermesen 1994, S. 40).

Ad strategische Integration:

Die strategische Integration betrifft die Planungs- und Steuerungsebenen der beteiligten Organisationen und ist auch die Grundvoraussetzung für eine operative Integration. Diese strategischen Funktionen, z.B. Forschung und Entwicklung, Logistik, Vertrieb, Beschaffung, Marketing und Personal, werden zentralisiert, um Synergieeffekte zu nutzen und Doppelarbeiten zu vermeiden.

Ad operative Integration:

Bei horizontalen Zusammenschlüssen ist ein hoher Integrationsgrad naheliegend. Nicht nur die finanzielle Ebene und die strategische Ausrichtung sind dabei aufeinander abzustimmen, auch der operative Bereich ist bis hin zur Restrukturierung und Abstimmung einzelner Arbeitsprozesse betroffen.

Gerade die horizontale Form des Zusammenschlusses wird häufig mit dem Ziel der Schaffung von Kostensynergien (Economics of scale und/oder Economics of scope) praktiziert: Es sind Niederlassungen zusammenzulegen, Verwaltungsabteilungen zu zentralisieren, Vertriebskanäle zu straffen, Personal abzubauen etc., damit materielle und organisatorische Ressourcen gemeinsam genutzt werden können (z.B. gemeinsame Lager, gemeinsame Vertriebssysteme).

2.3. KLIMA DES ZUSAMMENSCHLUSSES

Der Verlauf der Integration von Unternehmen ist nicht unwesentlich durch die Gefühlslage der betroffenen Menschen – Management wie Belegschaft – mit entsprechenden positiven wie negativen Einstellungen bestimmt. Die Art des Zusammenschlusses und das Vorgehen der beteiligten Unternehmen spiegeln die wechselseitige Akzeptanz und die Machtverteilung wider. Diese Machtverteilung zwischen den Unternehmen dokumentiert sich u.a. in der verwendeten Rechtsform: Fusion oder Akquisition. Die Unterschiede bestehen insbesondere darin, daß

- bei Fusionen im vorhinein keine hierarchische Unter- bzw. Überordnung zwischen den fusionierenden Unternehmen (beide müssen zustimmen) besteht; bei Akquisitionen schon;
- beide Fusionspartner ihre bisherige rechtliche Identität verlieren; bei Akquisitionen erlangt das kaufende Unternehmen die Macht zur Einflußnahme;
- vorab keinem der beiden Fusions-Unternehmen die Führungsrolle für die Planung und Implementierung des Integrationsprozesses zukommt; bei Akquisitionen schon.

Auf den ersten Blick könnte man geneigt sein, eine »Fusion unter Gleichen« anderen Formen vorzuziehen. Es ist aber nicht gesagt, daß etwa eine Fusion grundsätzlich bessere Voraussetzungen für eine Integration einbringt als eine Akquisition. Denn die Klarheit über das Machtungleichgewicht kann auch entlastend auf das Klima wirken. »Wer zahlt schafft an«, dürfte für eine Zusammenführung erfolgversprechender sein als ein zauderhaftes Vorgehen und/oder verschleierte Machtkämpfe zwischen dem beteiligten Topmanagement (Schenker/Moje 2000, S. 24). Auch bei Fusionen entsteht häufig der Eindruck, daß ein Partner der stärkere ist, wenn auch anderes offiziell postuliert wird. Aufgabe des Integrationsmanagements ist es, eine Gewinner/Verlierer-Situation, aufzuweichen besser noch sie erst gar nicht entstehen zu lassen.

Einvernehmliche/freundliche Akquisitionen sind die häufigste Form von M&A. Medienwirksam und nicht unproblematisch für den Integrationsprozeß sind dagegen umkämpfte bzw. feindliche Übernahmen, da sie starke Ressentiments beim Management hinterlassen⁷. Aus Sicht der Belegschaft macht die Form kaum einen Unterschied, lediglich die Phase der Unsicherheit verlängert sich bei umkämpften Übernahmen. Aufgabe des Integrationsmanagements besteht darin, die Schlüsselkräfte zu halten und durch entsprechende Kommunikation die Unsicherheitsphase so kurz als möglich zu gestalten.

Grundsätzlich sind zwei Entwicklungsrichtungen möglich:

- Die Integration bei *feindlicher* Übernahme ist schwieriger, weil ManagerInnen ausscheiden und dadurch Wissen und Ansehen verloren gehen. Bei einer freundlichen Übernahme kann mehr vorbereitet werden, der Zeithorizont ist größer.
- Die Integration bei *freundlicher* Übernahme ist schwieriger (!): Dies erscheint vorab überraschend, kann sich aber daraus erklären, daß die MitarbeiterInnen in das alte Management kein Vertrauen mehr setzen, dieses jedoch größtenteils im Unternehmen verbleibt.

Interessanterweise zeigen empirische Untersuchungen keine eindeutigen Korrelationen zwischen Klima der Übernahme und Erfolg des Zusammenschlusses; für die USA werden feindliche Übernahmen (hostile takeover) sogar als günstiger für das Wertsteigerungspotential⁸ eingeschätzt als freundliche Übernahmen. Auch die

7 Umkämpfte Übernahme: Nur eine Seite hat starkes Interesse am Zustandekommen eines Zusammenschlusses. Das Management wehrt sich dagegen. Mehrere Interessenten legen gleichzeitig Übernahmeangebote vor.

Feindliche Übernahme: Potentieller Käufer unterbreitet den Eigentümern ein Übernahmeangebot unter Umgehung des Managements des Zielunternehmens.

8 Begründet sich damit, daß ein Unternehmen ja nur dann übernommen wird, wenn sich die Käufer erhebliches Wertsteigerungspotential erwarten, das etwa aufgrund von Managementfehlern bislang nicht realisiert wurde.

Fluktuationsquote korreliert nicht mit friendly bzw. hostile takeover – sie steigt in beiden Fällen. In der Regel stehen bei freundlichen Übernahmen längere Planungshorizonte zur Verfügung. Diese sind aber nur dann vorteilhaft, wenn sie auch für die Integrationsgestaltung genutzt werden; auch ist möglich, daß gerade bei feindlichen Übernahmen die Integration besonders gut vorbereitet wird, um Negativeinflüsse zu vermeiden. (Gerpott 1993)

Nachdem nun die Rahmenbedingungen erläutert wurden, soll jetzt der Frage nachgegangen werden, in welchem Ausmaß eine Integration von zwei Organisationen anzustreben ist und wie dabei vorgegangen werden kann.

3. ORGANISATORISCHE INTEGRATIONSMODELLE

Im Zuge einer Integration sind eine Fülle von Unternehmensbereichen aufeinander abzustimmen. Zur besseren Handhabbarkeit können fünf zentrale Gestaltungsbereiche von Integrationsmanagement zusammengefaßt werden:

- **Strategie:** Einordnung des gekauften Unternehmens in die Gesamtstrategie bzw. Entwicklung einer gemeinsamen Gesamtstrategie
- **Struktur:** Organisatorische Zusammenführung/Eingliederung: Aufbauorganisation (Anzahl der Führungsebenen, Abteilungen, Gruppenkonzepte ...) und Ablauforganisation (Abfolge von Arbeitsaufgaben, Festlegung interner Kunden)
- **Systeme:** Eingliederung in den Koordinations-, Steuerungs- und Führungszusammenhang (Welche Produkte werden wo und wie hergestellt? Welches Vertriebssystem kommt zum Einsatz? Wie wird Leistung beurteilt, welches Qualitätssystem wird verwendet? Welche IT-Systeme werden wie zusammengeführt?)
- **Kultur:** Schaffung von Vertrauen und je nach Integrationsgrad Entwicklung einer gemeinsamen Wertebasis bzw. nur eine geringe Angleichung
- **Personal:** Schaffung von Entwicklungsperspektiven, Schlüsselarbeitskräfte halten, Unsicherheiten abbauen, bei Personalanpassung konfliktvermeidend vorgehen (⇒ siehe Band Personalpolitische Aufgaben, Edition 91).

Die Entscheidungen darüber, in welchem Ausmaß tatsächlich eine Integration von Unternehmen stattfinden soll, um die besten wirtschaftlichen Ergebnisse zu erzielen, gehören zu den schwierigsten im M&A-Prozeß.

Die Akquisitionsrichtung – also ob sich Unternehmen der gleichen oder unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen zusammenschließen – gibt einen ersten Hinweis über den Integrationsgrad, d.h. in welchem Ausmaß und auf welchen Ebenen eine Integration erfolgen könnte und sollte. Wie dies aber in der betrieblichen Praxis in konkrete organisatorische Lösungen umgesetzt wird, ist damit noch nicht gesagt.

3.1. AUSWAHL DES OPTIMALEN INTEGRATIONSMODELLS

Die Wahl einer möglichst *optimalen* Vorgehens kann nur vor dem Hintergrund der Frage: Wie kann durch den Zusammenschluß ein Mehrwert geschaffen werden? erfolgen.

Zwei Faktoren sind im Rahmen eines Zusammenschlusses für eine Werterhöhung maßgeblich verantwortlich und können damit zur Entscheidung über das Organisationsmodell der Integration herangezogen werden (Haspelagh/Jemison 1992, S. 166ff.):

- **strategische Interdependenzen** (Wechselwirkungen) zwischen den Unternehmen (Wie intensiv sollen die Wechselwirkungen zwischen den beteiligten Unternehmen gestaltet werden?)
- **Autonomiegrad** (Wie wichtig ist Autonomie für den Erhalt der strategischen Fähigkeiten und damit den Erfolg der beteiligten Unternehmen?)

Ad strategische Interdependenzen:

Die strategischen Interdependenzen können in verschiedenen Bereichen festgemacht werden:

- Gemeinsame Nutzung von Ressourcen auf materieller Ebene: Pooling von Ressourcen
- Transfer von funktionalem, spezifischem Wissen (Fähigkeiten und Fertigkeiten der MitarbeiterInnen⁹) und
- die Übertragung von allgemeinen Managementfähigkeiten¹⁰.

Die Übertragbarkeit der Wissens-Ressourcen ist schwierig und deshalb eines der zentralen Probleme bei Zusammenschlüssen. Die betroffenen MitarbeiterInnen sollten einbezogen werden, da die positiven Effekte des Wissenstransfers sonst – wenn die Veränderungen nicht mitgetragen werden bzw. wenn tatsächlich oder auch nur innerlich¹¹ gekündigt wird – verloren gehen. Der Transfer von allgemeinen Managementfähigkeiten ist besonders kontextabhängig, d.h. ob sich ein Managementverhalten positiv auswirkt, ist eine Frage der Situation, in der es stattfindet. So kann eine Führungskraft in einem Unternehmen sehr erfolgreich, bei einem Wechsel der Kulturen, Führungsregeln etc. jedoch fehl am Platz sein.

9 Das Wertschöpfungspotential ist umso größer, je größer die Anwendungsmöglichkeiten und die Bedeutung dieser Fähigkeiten für die Erreichung von geplanten Wettbewerbsvorteilen sind, je geringer der Reifegrad der Industrie der beteiligten Unternehmen und die Verfügbarkeit der Fähigkeiten auf dem Arbeitsmarkt sind (z.B. Ingenieure in der Luftfahrtindustrie, Piloten im Luftverkehr, IT-Spezialisten).

10 Darunter werden analytisch-technokratische Fähigkeiten ebenso verstanden wie kreativ-interpersonale.

11 Darunter wird jener Zustand verstanden in dem der/die MitarbeiterIn zwar in einem aufrechten Arbeitsverhältnis steht, jedoch emotional und ideell ein Rückzug vom Unternehmensgeschehen stattgefunden hat.

Das Management kann durch die Durchführung von formalisierten Bewertungen der einzelnen materiellen und nichtmateriellen Ressourcen zu unvoreingenommenen und objektiveren Einsichten gelangen: Die strategischen Aufgaben zur Wertschöpfungsumsetzung werden nach dem Grad der notwendigen Wechselwirkungen kategorisiert. Dadurch werden neben den potentiellen Synergiebereichen auch organisatorische Anforderungen geprüft, die erfüllt werden müssen, um die angestrebten Vorteile zu realisieren. Dabei wird auch klar, daß in Teilbereichen Kompromisse zu schließen sein werden.

Ad Autonomiegrad:

Um die Frage nach dem Ausmaß der Kompromisse zwischen den Unternehmen näher zu bestimmen, kommt der zweite Faktor – der Autonomiegrad – ins Spiel. Dieser berücksichtigt den Umstand, daß bestimmte Fähigkeiten verloren gehen, sobald sie aus dem Kontext herausgelöst sind, in dem sie gut funktionieren. Dies gilt insbesondere für Fähigkeiten von Personen bzw. Personengruppen. Wenn dann Leute in Schlüsselpositionen das Unternehmen verlassen oder zumindest damit drohen, macht das Management häufig einen fatalen Fehler: sie beschwichtigen und beteuern keine Veränderungen durchführen zu wollen. Was in der Regel aber unrealistisch ist. Zwar ist bei hoher Bedeutung dieser strategischen Fähigkeiten auch ein höherer Autonomiegrad der einzelnen Organisationen anzustreben, doch ohne Veränderungen werden auch hier die angestrebten Vorteile nicht zu realisieren sein.

Der Autonomiegrad ist anhand dreier Fragen konkret zu bestimmen (Haspeslagh/Jemison 1992, S. 171):

- Ist Autonomie wichtig für den Erhalt der strategischen Fähigkeiten?
- Falls ja, wie viel Autonomie sollte zugestanden werden?
- In welchen einzelnen Unternehmensbereichen ist Autonomie wichtig?

Weitgehende Autonomie sollte gewahrt werden, wenn die strategischen Fähigkeiten mit der Unternehmenskultur Hand in Hand gehen. Dabei geht es nicht darum, wie unterschiedlich die zwei Kulturen sind, sondern darum, ob es langfristig für das neue Gesamtunternehmen sinnvoll ist, diese Unterschiede aufrechtzuerhalten.

Zur Verdeutlichung kann das Beispiel BASF herangezogen werden (Haspeslagh/Jemison 1992, S. 171f.).

Als BASF 1985 von Akzo das amerikanische petrochemische Werk Enka erwarb, war das Hauptziel, durch die Übernahmen der Enka-Produktionsanlagen die Bezugsquelle für Rohmaterialien für das Fasergeschäft zu verbessern. Für die Wirtschaftlichkeit dieser Anlage war die Unternehmenskultur des amerikanischen Unternehmens Akzo nur von geringer Bedeutung, daher war nur ein geringer Autonomiegrad erforderlich.

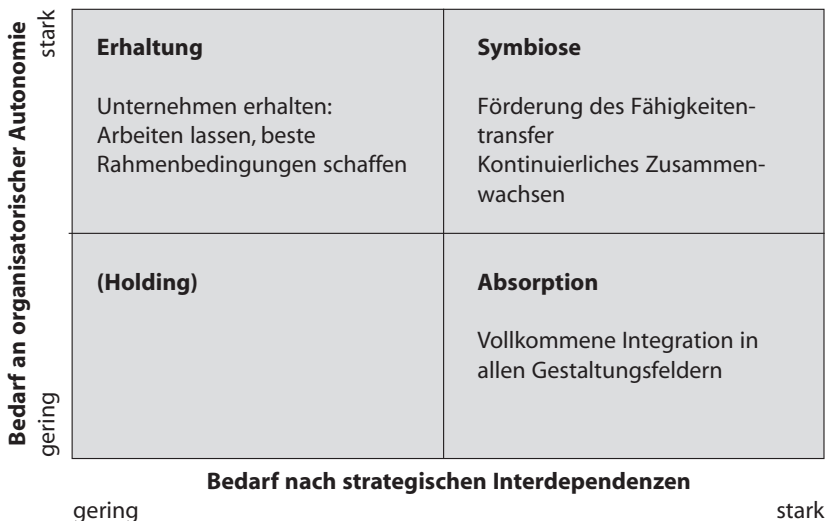
Im gleichen Jahr akquirierte BASF die Sparte Hochentwickelte Werkstoffe von Celanese. Ziel war die Verbindung zu wichtigen KundInnen in der Luft-, Raumfahrt- und Rüstungsindustrie zu erhalten. Wissens-Ressourcen mußten gehalten werden, sollte dieses Ziel erreicht werden können. Die Belegschaft sollte wie bisher weiterarbeiten und die neuen Eigentümer akzeptieren. Nicht einfach für einen ausländischen Akquisiteur mit anderer Unternehmens- und Landeskultur. Ein hoher Autonomiegrad ist in diesem Fall erforderlich. Wäre in die Unternehmenskultur zu stark eingegriffen worden, wären eine höhere Fluktuation von Schlüsselkräften und damit ein Verlust von Kundenbeziehungen zu erwarten gewesen.

Erkennt man in der Analyse, daß Autonomie unumgänglich ist, müssen Entscheidungen darüber getroffen werden, ob diese strategischen Fähigkeiten über das gesamte Unternehmen verteilt sind (z.B. innovatives, unternehmerisches Vorgehen prägt die Unternehmenskultur) oder in Einzelbereichen vorliegen (z.B. Forschungs- und Entwicklungsabteilung, die eine »Subkultur« darstellt, welche auch leicht aus dem Verbund herausgelöst werden kann).

Die Überlegungen zum Autonomiegrad ermöglichen es dem neuen Management, für die Belegschaft nachvollziehbare Kriterien zu Entscheidungen über Veränderungserfordernisse zu entwickeln. Diese Basis erleichtert eine Abwägung der Interessen der beteiligten Unternehmen nach Beibehaltung weitgehender Unabhängigkeit und den Erfordernissen zur Realisierung der Fusionsziele.

Die Kombination der zwei Faktoren – Strategische Interdependenzen und Autonomiegrad – ergibt eine Vier-Felder-Matrix möglicher Organisationsmodelle der Integration: Erhaltung, Symbiose, Absorption, Holding.

Abb. 4: Organisationsmodelle der Integration



Quelle: in Anlehnung an Haspeslagh/Jemison 1992, S. 174

Erhaltung:

Ein hoher Autonomiegrad und eine geringe strategische Wechselwirkung zwischen den beteiligten Organisationen kennzeichnen die Situation. Hauptaufgabe des Managements ist es, die Unternehmen möglichst beim Erhalt ihrer strategischen Fähigkeiten zu unterstützen. Die Grenzen zwischen den Unternehmen müssen demnach aufrechterhalten werden.

Symbiose:

Sowohl die strategische Interdependenz als auch der Autonomiegrad ist hoch. Aufgabe des Managements ist es, vorab die Unternehmen getrennt zu führen und Eigenständigkeit zu garantieren, erst langsam die Grenze zwischen den Unternehmen durchlässig zu machen (etwa durch Personalaustausch). Die besten Elemente bzw. Vorgehensweisen der beteiligten Unternehmen sollen sich in einem langfristigen Prozeß des Zusammenwachsens durchsetzen.

Absorption:

Integration bedeutet bei der Absorption eine vollständige Konsolidierung der Aktivitäten, der Organisation und der Unternehmenskulturen. Die Grenzen sind aufzulösen, ein rasches Vorgehen ist erforderlich.

Holding:

Eine Wertvermehrung durch den Unternehmenskauf wird nur angestrebt über eine Verbesserung des Managements, über Risikoverteilung oder Kapitaltransfer (z.B. Kauf eines Unternehmens, Verbesserung des Managements, Restrukturierung, Verkauf zu deutlich höherem Preis). Diese Form wird hier nicht weiter behandelt, da eine Integration weder angestrebt noch erforderlich ist.

Welche Form des Organisationsmodells zur Integration gewählt wird, ist also immer eine *Entscheidung des Managements*, wobei auch dessen Einschätzung von strategischen Interdependenzen und Autonomiegrad durchaus unterschiedlich sein kann und letztlich unterschiedliche Vorgehensweisen gewählt werden können. Etwa kann es den beteiligten Unternehmen mit ganz ähnlichem Produkt-/Marktsegment dennoch sinnvoll erscheinen, nur Teilbereiche zusammenzulegen und ansonsten den Namen, die Marke, die Produktionslinien aufrechtzuerhalten und somit besser den Markt abzuschöpfen.

Weitere Einflußfaktoren zur Wahl des Integrationsmodells sind zum einen die Qualität des Managements. Verursacht das (Miß-)Management der gekauften Firma einen Wertverlust, muß eingegriffen werden und die Frage des Autonomiegrades wird zweitrangig. Zum anderen spielt die Größe und der Entwicklungsstand der beteiligten Unternehmen eine Rolle. So entsteht etwa ein relativ starrer Fixkostenblock bei jedem Zusammenschluß unabhängig von der Größe der beteiligten Firmen (Anwaltskosten, Bewertungskosten ...). Auch der Anpassungsdruck ist beim Zusammenschluß groß, wenn eine Firma deutlich kleiner ist als die andere. Die Integration von z.B. Familienunternehmen mit stark arbeitsteiligen Organisationen ist schwieriger als von Unternehmen auf gleichem Entwicklungsstand.

3.2. INTEGRATIONSAUFGABEN IN DEN EINZELNEN M&A-PHASEN

Der gesamte Ablauf eines Zusammenschlusses kann anhand einzelner Phasen besser erklärbar gemacht werden. Grundsätzlich sind die Vorbereitungs-, Integrations- und Abschlußphase während eines Zusammenschlusses zu unterscheiden¹². Nachfolgend werden die einzelnen Phasen im Überblick dargestellt und in der Folge anhand der Elemente allgemeine Beschreibung, Zeitdauer, Beteiligte und Inhalt in bezug auf das Integrationsmanagement dargestellt.

12 Es finden sich in der Literatur unterschiedliche Phasenmodelle mit teilweise unterschiedlichen Bezeichnungen.

Phase	Kurzbeschreibung	Akteure	Aufgaben des Integrationsmanagements
Vorbereitungsphase (Pre-Merger-Phase)	Vorbereitung und Planung <ul style="list-style-type: none"> • Due-Diligence-Prüfungen • Integrationsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • möglichst wenige Beteiligte: Geheimhaltung • Top-Management + Fachabteilungen • meist externe Beratungs-/Bewertungsfirmen • Integrationsverantwortliche 	Vorbereitung des Zusammenschlusses durch Festlegung von: <ul style="list-style-type: none"> • Integrationsgrad & Integrationsmodell • Struktur, Verantwortliche und Ablauf des Integrationsprozesses • Kommunikationsplan: Wer informiert wen worüber? • Zeitplan und Meilensteine des Integrationsprozesses
Closing Vertragsabschluß Merger	Vollziehung des Zusammenschlusses auf formeller Ebene		<i>Bekanntgabe in der Öffentlichkeit, Abschluß der Verträge zwischen den Eigentümervertretungen¹³</i> <i>Information der Belegschaft</i>
ODER: Abbruch	Rückzug und Schadensbegrenzung		<i>Information der Belegschaft</i>
Integrationsphase (During-the-Merger ¹⁴)	Ausmaß je nach Integrationsmodell: <ul style="list-style-type: none"> • Erhaltung • Symbiose • Absorption 	Zusammenwirken aller betrieblichen Akteure (meist externe Beratungsunternehmen) Betriebsratskörperschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturelle Integrationsmaßnahmen starten • Abstimmung mit personellen Maßnahmen z.B. Anreizgestaltung für Integrationsunterstützung, Mitarbeiterpartizipationsmöglichkeiten • Verhandlungsstrukturen zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Management • Bildung einer neuen Betriebskörperschaft
Nachzusammen-schlußphase (After-the-Merger-Phase)	Zusammenführung ist in wesentlichen Teilen abgeschlossen.		<ul style="list-style-type: none"> • Fortsetzung der begonnenen Maßnahmen, • Wirkungsanalysen der gesetzten Maßnahmen • Beispiele für Controllingmaßnahmen: Mitarbeiterbefragung, Umsetzungsstand, kulturelle Vereinigung • Beendigung bzw. Auflösung von Integrationsprojekten und Rückeingliederung der Beteiligten

13 Oftmals handelt es sich dabei um Vorverträge, da die Genehmigung durch die Eigentümervertretungen z.B. im Rahmen von Hauptversammlungen und/oder die kartellrechtliche Prüfung eines Zusammenschlusses noch andauert.

14 Auch Post-Merger-Phase genannt; der rechtliche Zusammenschluß wird als Merger bezeichnet, der Begriff Integrationsphase verdeutlicht, daß eine Vertragsunterzeichnung noch keinen Einfluß auf das Zusammenwachsen von Unternehmen hat.

3.2.1 Vorbereitungs- und Planungsphase (Pre-Merger-Phase)

Beschreibung: Als Pre-Merger-Phase wird jene Phase benannt, in welcher Ausschau nach möglichen Kaufobjekten (Targets = Zielobjekte) bzw. Kooperationspartnern gehalten wird und Analysen von Unternehmensdaten (Due-Diligence-Prüfungen) durchgeführt werden¹⁵. Schließlich werden in dieser Phase Verhandlungen zwischen den Unternehmensvertretungen geführt und Einigungen über Kaufpreis, rechtlich Regelungen der Finanzbeteiligung etc. erzielt. Eine Reihe von Kooperations- und Kaufabsichten zerschlagen sich bereits in dieser Phase. Manchmal kommt es in dieser Phase zu regelrechten Medienschlachten, wie etwa bei der Auseinandersetzung um die feindliche Übernahme von Mannesmann durch Vodafone, oder aber auch zum Scheitern der Fusionsabsichten wie bei Dresdner Bank und Deutsche Bank.

Das Closing, der Abschluß der erforderlichen (Vor-)Verträge, und die Bekanntgabe der Kaufabsichten bzw. der Fusionsvorhaben in der Öffentlichkeit und gegenüber den Beschäftigten beschließen diese Phase. In der Regel werden Vorverträge abgeschlossen, da der rechtliche Abschluß etwa durch die Zustimmung der Eigentümervvertretungen in Hauptversammlungen einen gewissen zeitlichen Vorlauf erfordert, ebenso wie die kartellrechtliche Prüfung.

Dauer: Das zeitliche Ausmaß dieser Phase kann sehr unterschiedlich sein, ein Zeitraum von 3 bis 6 Monaten ist oftmals zu beobachten.

Beteiligte: In dieser Phase wird die Anzahl an Eingeweihten so gering wie möglich gehalten (Geheimhaltungsverpflichtungen), wobei der Grad der Geheimhaltung meist nach der Form des Zusammenschlusses differiert. So werden insbesondere feindliche Übernahmeversuche geheim vorbereitet. Weitere Gründe für Geheimhaltung sind Konkurrenzüberlegungen und die Absicht, die Belegschaft nicht zu beunruhigen.

Gestaltung und Aufgaben des Integrationsmanagements: Klare Vorstellungen von der näheren Zukunft sind zu entwickeln und diese sind zur Umsetzung vorzubereiten. Als Grundvoraussetzung für ein Gelingen der Integration ist von seiten

15 Meist mit finanzieller/marktstrategischer Schwerpunktsetzung. Siehe dazu Mayerhofer 2002.

der Unternehmensleitung eine klare strategische Ausrichtung des Zusammenschlusses zu erarbeiten und das angestrebte Integrationsmodell vorzugeben.

Innerhalb dieses Rahmens ist das Integrationsmanagement organisatorisch zu verankern, verantwortliche Personen sind zu bestimmen (siehe Kapitel Prozeßorganisation). Dem Integrationsmanagement obliegen weiterhin:

- Generierung grundlegender Informationen über die Kultur und das Personal der beteiligten Unternehmen.
- Vorbereitung eines Kommunikationsplanes: Wer wird durch wen worüber informiert?
- Erstellung eines Zeitplans mit definierten Meilensteinen der Integration.

3.2.2. Integrationsphase (During-the-Merger-Phase)

Beschreibung: In der Integrations- und Umsetzungsphase gilt es, die beteiligten Unternehmen strategisch, organisatorisch und personell zusammenzuführen.

Die Entwicklung neuer strategischer Ausrichtungen und die Durchführung der getroffenen Vereinbarungen wie z.B. der Tausch von Aktien, die Besetzung der Vorstände und aller weiteren Hierarchieebenen, die Zusammenlegung von Organisationseinheiten und die Zusammenführung der Unternehmenskulturen stehen dabei im Mittelpunkt.

Je nach angestrebtem Integrationsmodell sind viele bis alle Funktionsbereiche eines Unternehmens von Veränderungen betroffen. Ziel dieser Aktivitäten ist, die erwarteten positiven Effekte eines Zusammenschlusses so rasch als möglich zu realisieren.

Dauer: Das zeitliche Ausmaß dieser Phase ist durch die Größe der beteiligten Organisationen und den Grad der gewünschten Integration beeinflusst. Diese Phase kann als abgeschlossen betrachtet werden, wenn alle wesentlichen strategischen, strukturellen und personellen Entscheidungen verbindlich getroffen und Veränderungsschritte gesetzt bzw. zumindest teilweise durchgeführt wurden. In der Regel wird diese Phase von 3 bis 4 Monaten bis hin zu 2 Jahren terminisiert, da die Zusammenführung einzelner Teilsysteme kürzer (z.B. Neubesetzungen) oder länger (z.B. Angleichung der Gehaltssysteme) andauert.

Beteiligte: Für diese Phase ist die gemeinsame Aushandlung und die Entscheidungsfindung von Management, externen BeraterInnen, betrieblichen Interessen-

vertretungen und manchmal auch der Gewerkschaft kennzeichnend. Ebenso werden in dieser Umstrukturierungsphase der Belegschaft Mitwirkungsmöglichkeiten geboten.

Aufgaben des Integrationsmanagements: Zur Bewältigung der Zusammenführung auf finanzieller, strategischer und operativer Ebene ist in der Regel eine komplexe Projektorganisation zu verankern.

Linienführungskräfte werden damit in die Pflicht und Verantwortung genommen, Partizipationsangebote werden an die Belegschaft gemacht¹⁶. Einzelne Aufgaben können sein: Etablierung von Verfahren zur Besetzung der Führungspositionen, Festlegung der neuen Aufbau- und Ablaufstruktur, Maßnahmen zur kulturellen Integration, permanente Anpassung des Kommunikationsplanes, Aushandlungsprozesse mit der betrieblichen Interessenvertretung, Einhaltung der zeitlichen Meilensteine sichern. »Eine Fusion ist keine organische, schrittweise Veränderung, sondern die radikale Transformation hin zu einem gemeinsamen, wettbewerbsfähigeren Unternehmen. [...] ist ein Kraftakt für alle Beteiligten.« (Schwenker/Moje 2000, S. 23)

Aus Perspektive der Gewerkschaft gilt es in dieser Zeit, Verhandlungen für die Belegschaft zu führen (eventuell Sozialpläne und Interessenausgleiche auszuhandeln) und gleichzeitig die Zusammenlegung der Betriebsratskörperschaften zu planen und zu vollziehen.

3.2.3. Nachzusammenschlußphase (After-the-Merger-Phase)

Beschreibung: Die Nachzusammenschlußphase startet, wenn der Alltag wieder einkehrt. Alle wesentlichen Entscheidungen sind getroffen und personelle Konsequenzen sind weitgehend umgesetzt. Je nach Aushandlung von Sozialplänen oder Interessenausgleich ist der Personalabbau am Laufen, oder bereits abgeschlossen. Die für die Integrationsphase typische Unsicherheit ist abgebaut.

Controllingmaßnahmen und die weitere Umsetzung der begonnenen Maßnahmen sind die Hauptaufgaben des Integrationsmanagements. Die Annäherung

16 Insbesondere bei internationalen Zusammenschlüssen kann dies zu Irritationen aufgrund unterschiedlicher landestypischer Werthaltungen und Unernehmensverfassungen führen. Siehe dazu Altmeyer 2000, S. 649ff.

bzw. die Zielerreichung sind kontinuierlich zu beobachten, gegebenenfalls sind korrigierende Maßnahmen zu setzen. Beispielsweise kann mit regelmäßigen Organisationsklimabefragungen und Analysen der Stakeholderinteressen (Kundenbefragungen, Benchmarking) gearbeitet werden.

Aus Sicht der Interessenvertretung ist eine Überprüfung der Folgen von Zusammenschlüssen insbesondere über die Brauchbarkeit der eingesetzten beschäftigungssichernden Maßnahmen, sowie wie des Sozialplanes von Bedeutung.

Die Bedeutung der Entwicklung eines Wir-Gefühls ist auch für die neue Interessenvertretung wichtig. Das Setzen entsprechender Maßnahmen auf Ebene der Betriebsratskultur wäre auch in der After-the-Merger-Phase angebracht.

3.3. PROZESSORGANISATION

Die umfangreichen Aufgaben, die mit der Gestaltung der Integration von zwei Organisationen anfallen, sind in einer geeigneten Form zu organisieren. Grundsätzlich können drei Modelle unterschieden werden (Thommen/Sauermann 1999, S. 318; Jaeger 2001, S. 30 f.; Gut-Villa 1997, S. 39 f.).

3.3.1. Integrationsprozeß als Chefsache

Das Management des Prozesses liegt in den Händen der Geschäftsleitung, welche auf interne und externe ExpertInnen zurückgreift.

Der Vorteil liegt in der Klarheit und Kontinuität der Verantwortlichkeiten, gleichzeitig kann diese Vorgangsweise zu einem Kapazitätsproblem der Geschäftsleitung führen – etwa bei großen Transaktionsvolumina und/oder mehreren Fusionen. Ist der Vertrag abgeschlossen, zieht sich das Topmanagement meist zurück und übergibt an die nächste Ebene, wodurch das Problem der fehlenden Vorinformation entsteht. Auch kann die Übergabe als abgeflautes Interesse am Zusammenschluß interpretiert werden, was wiederum sowohl das Tempo als auch die Realisierung von Synergien beeinträchtigen kann.

3.3.2. Integrationsprozeß mit schlagkräftigem Team

In einem Team werden die relevanten Fachqualifikationen auf Markt-, Steuer-, Rechts-, Personal- und Organisationsebene gebündelt. Durch die Mitwirkung von Mitgliedern der Geschäftsleitung wird das Team mit der entsprechenden Macht

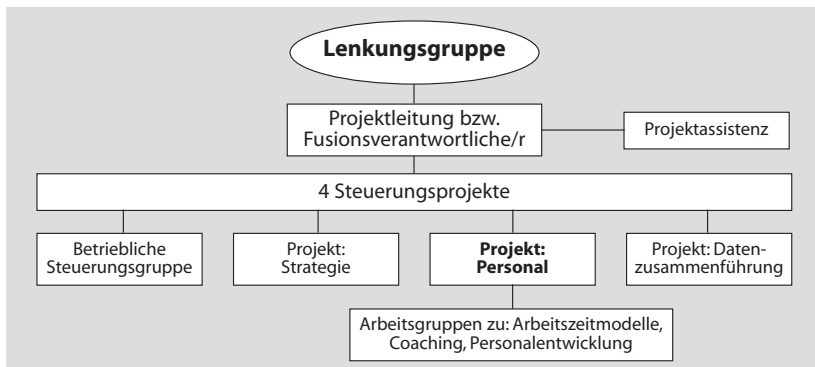
ausgestattet. Ein solches Team wird meist bereits frühzeitig, bei Vorüberlegungen eines Zusammenschlusses, gebildet.

Problem dieses Modells ist die Schwierigkeit der Geheimhaltung; Vorteile sind die geballte Kompetenz und die vorhandene Kontinuität bei gleichzeitiger Entlastung der Geschäftsleitung.

Eine Steuerungsgruppe übernimmt die zeitliche und inhaltliche Koordination einzelner Projektteams, die jeweils für Teilbereiche eingesetzt werden. Die Hauptträger sind damit die Linienvorgesetzten in den Projektteams, die gemeinsam mit Teilen der Belegschaft und/oder unter Mitwirkung der Interessenvertretung arbeiten. D.h. in der Steuerungsgruppe laufen Vorschläge und Empfehlungen der Sektoren, die in den Projektteams erarbeitet wurden, zusammen. Dort werden sie auf Stimmigkeit sowohl zwischen den einzelnen Sektoren als auch zur Gesamtstrategie überprüft. Gegebenenfalls werden Vorschläge zur nochmaligen Bearbeitung rückgespielt oder es erfolgt die Letztentscheidung. Auch die Vorgangsweise bezüglich der Information an die jeweiligen Stakeholder wird in der Steuerungsgruppe geklärt.

Zur Konkretisierung sei das Fallbeispiel der Fusion von AK Ochsenzoll und AK Heidberg zum Klinikum Nord in Hamburg herangezogen.

Abb. 5: Übersicht über die Projektorganisation der Fusion Klinikum Nord



Quelle: in Anlehnung an Brückner-Bozetti/Schweizer 2000, S. 135

Zu den Mitgliedern des Steuerungsprojektes Personal gehörten: Direktorium, VertreterInnen der Personalräte, Gesamtpersonalrat, Personalleiter, MitarbeiterInnen bzw. Führungskräfte aus dem Bereich Marketing, betriebliche Weiterbildung,

Qualitätssicherung und externe BeraterInnen. Die Arbeitsgruppen wurden themenspezifisch zusammengesetzt und hatten die Aufgabe inhaltliche Vorschläge auf Basis von Ist-Analysen zu erstellen. Die Vorschläge der Arbeitsgruppen wurden in Projektsitzungen zusammengeführt und erstmals zwischen den Teilarbeitsgruppen koordiniert. Konnte man sich in der Steuerungsgruppe Personal auf eine Vorgangsweise verständigen, wurde diese der Lenkungsgruppe¹⁷ vorgelegt. Diese Gruppe hatte somit die Aufgabe, die Einzelvorschläge der verschiedenen Steuerungsprojekten auf deren Wechselwirkungen zu überprüfen und zu Gesamtscheidungen zu kommen.

Als erfolgskritische Prinzipien der Gestaltung von Integrationsteams sind zu nennen (Gerpott 1993, S. 139):

- paritätische Beteiligung von Mitgliedern der Unternehmen
- eine erfahrende, erfolgreiche Führungskraft, die für die Integration freigestellt wird, übernimmt die Gesamtverantwortung; diese Führungskraft ist der Top-Führung (also etwa dem Vorstandsvorsitzenden) direkt unterstellt
- Bearbeitung von Detailfragen in Projektteams, an denen verschiedene fachfremde MitarbeiterInnen wie BeraterInnen teilnehmen
- Teamgröße: maximal 10 Personen
- klare Schnittstellendefinition (Verhaltensregeln für die Teammitglieder gegenüber nicht Teammitgliedern z.B. in Bezug auf Informationsweitergabe, Anweisungsrecht etc.)
- klare Zielvorgaben des Topmanagements in terminlicher wie quantitativer und qualitativer Hinsicht an Steuerungsgruppe und Projektteams und deren Kontrolle
- transparente Verknüpfung von Anreiz und Zielerreichung
- Bereitstellung ausreichender Ressourcen (tw. Freistellung von Teammitgliedern, finanzielle Mittel).

17 Die Lenkungsgruppe setzte sich aus 3 VertreterInnen der Unternehmensleitung und 3 ArbeitnehmervertreterInnen zusammen. Aufgabenbereich: Erarbeitung von Arbeitsaufgaben, Entscheidungen, Konfliktregelung, Bewertung von (Zwischen-)Ergebnissen (Brückner-Bozetti/Schweizer 2000, S. 94).

Zur Konkretisierung möglicher Kompetenzen eines Integrationsteams folgendes Fallbeispiel:

Zusammenschluß zweier Universalbanken in Österreich.

Als Ziele der Fusion wurden die Markführerschaft in Österreich, eine stärkere Präsenz auf internationalen Märkten, die Sicherung der Arbeitsplätze und Realisierung von Synergieeffekten angestrebt.

Es wurde ein Integrationsteam mit folgenden Funktionen eingesetzt:

- Abstimmung zwischen Vorstands- und Ressortebenen
- Koordination und Monitoring der Ressort-Projektaktivitäten sowie Wahrung der strategischen Gesamtzusammenhänge
- Erarbeitung möglicher Konkretisierungen von Integrationszielen und Absicherung der Synergieeffekte der Ressorts
- Controlling von Integrationsumsetzung und -kosten
- Steuerung der Integrationskommunikation und der Zusammenarbeit mit den ArbeitnehmervertreterInnen
- Zusammenführung der Unternehmenskulturen und Entwicklung einer gemeinsamen Corporate Identity (Hüttner 1998).

3.3.3. Integrationsmanagement durch eine Fachabteilung der Organisation

Eine eigene Abteilung innerhalb der Organisation wird zu Integrationsfragen gegründet bzw. einer bestehenden Abteilung¹⁸ (z.B. Unternehmensplanung, Personal) zugeordnet. Diese Vorgangsweise empfiehlt sich aber nur, wenn das Unternehmen auf starkes externes Wachstum setzt und daher mehrere Zusammenschlüsse bzw. Unternehmenskäufe anstehen. Diese Abteilung, meist als Stabstelle organisiert, übernimmt dann die Aufgaben eines zentralen Steuerungsteams. Auch hier ist besonderes Augenmerk auf die personelle Ausstattung zu legen, da mit der Besetzung die symbolische Bedeutung des Zusammenschlusses und der faktische Einfluß der Abteilung festgelegt werden.

18 Die damit verbundene Bedeutungszunahme einer bestehenden Abteilung im Vergleich zu anderen Abteilungen kann ihrerseits wieder zu Konflikten zwischen den Beteiligten führen.

Zentrale Kriterien zur Entscheidung, welche Form bessere Chancen auf einen erfolgreichen Zusammenschluß bietet, sind **Kontinuität** und das vorhandene **Fach- wie Prozeßwissen**. Die Bildung von Integrationsteam bereits in der Vorbereitungsphase unter Einbeziehung der Geschäftsleitung und externer BeraterInnen bietet sich daher in der Regel an. Der Faktor der Kontinuität sollte auch von der Interessenvertretung bei der Organisation ihrer Arbeit im Zuge eines Zusammenschlusses beachtet werden.

3.4. SCHNELLE VERSUS LANGSAME INTEGRATION

Es lassen sich gute Argumente für eine schnelle, aber auch solche für eine etwas langsamere Gangart hinsichtlich des Integrationsprozesses finden. Insofern ist die Bestimmung der optimalen Geschwindigkeit nur vor dem Hintergrund situativer Faktoren und der jeweiligen Interessenlage von Management bzw. ArbeitnehmerInnen sinnvoll. Wichtige Faktoren, die die benötigte Zeitdauer der Integration wesentlich beeinflussen, sind:

Ausmaß und Art der Veränderung:

- Umfang des angestrebten Ressourcentransfers (Wieviel wird verändert?)
- Schwerpunkte in der Art des angestrebten Ressourcentransfers (Materielle Ressourcen oder Fähigkeiten?)

Finanzieller Rahmen des Zusammenschlusses:

- aktuelle Geschäftssituation der beteiligten Unternehmen (Gibt es finanzielle Engpässe, eine schlechte Auftragslage etc.?)
- Höhe der Akquisitionsprämie bei Unternehmenskäufen (Wie hoch ist die Differenz zwischen Unternehmenswert und Übernahmepreis?)

Professionalität des Integrationsmanagements:

- Erfahrungen mit Zusammenschlüssen durch den Erwerber bzw. die beteiligten Unternehmen (Wurden bereits M&A durchgeführt, stehen interne ExpertInnen zur Verfügung?)
- verfügbare Ressourcen zur Integrationsgestaltung (In welchem Umfang stehen materielle und personelle Ressourcen zur Verfügung?)
- Breite und Tiefe der vorliegenden Integrationsplanung (Wieviel ist bereits in der Pre-Merger-Phase vorbereitet worden?)

Speed kills?!

Eine **schnelle Gangart** ist demnach dem Fusionserfolg zuträglich, wenn *wenig* Veränderung geplant ist (Bestand der Unternehmen) und hauptsächlich *materielle* Ressourcen transferiert werden müssen. Eine schnelle Vorgangsweise ist auch bei *schlechten* Erfolgszahlen der beteiligten Unternehmen angebracht. Je höher die Akquisitionsprämie für das Unternehmen war, desto schneller müssen Synergien realisiert werden. Ansonsten kann diese Prämie aufgrund des Zinseffektes nicht mehr erwirtschaftet werden (Schwenker/Moje 2000, S. 15).

In Bezug auf die Professionalität des Integrationsmanagements bietet sich ein rasches Vorgehen an, wenn viel Erfahrung mit Zusammenschlüssen und umfangreiche Ressourcen zur Integrationsgestaltung vorhanden sind sowie bereits in der Vorbereitungsphase eine *detaillierte* Integrationsplanung erfolgte.

Ein **langsames** Vorgehen ist erforderlich und möglich, wenn die Faktoren eine umgekehrte Ausprägung aufweisen. Insbesondere der Transfer immaterieller Ressourcen – also von Fähigkeiten und Personal – im Zuge des Zusammenschlusses birgt hohe Kosten aus Sicht der MitarbeiterInnen (z.B. neuer Arbeitsplatz, neuer Standort). Ebenso ist die Frage der Einbeziehung in die Veränderungen, eine entsprechende Qualifizierung und Weiterbildung neben der Erledigung des Tagesgeschäftes eine enorme Herausforderung und braucht Zeit, um Überforderung und auch Demotivation bei den Beteiligten zu verhindern oder zumindest in Grenzen zu halten.

Es sei hier ein Überblick über die mit schneller bzw. niedrigerer Geschwindigkeit verbundenen Vorteile – die jeweils auch die Nachteile der umgekehrten Vorgangsweise darstellen – gegeben.

Tab. 1: Vorteile von hoher und niedriger Geschwindigkeit bei der Integrationsgestaltung nach dem formalen Vollzug eines Zusammenschlusses

Hohe Geschwindigkeit (= niedrige Zeitdauer) der Integrationsgestaltung	Niedrige Geschwindigkeit (= hohe Zeitdauer) der Integrationsgestaltung
Schnellere Realisierung von Wertsteigerungspotentialen bzw. Kostensynergien	Wechselseitiges Kennenlernen der Fähigkeiten, Strategien, Wertvorstellungen und der Führungssysteme der beteiligten Unternehmen
Geringere Opportunitätskosten aufgrund ungeänderter Ressourcenverwendung (z.B. spätere Vertriebszusammenlegung)	Aufbau von Vertrauen möglich zwischen Topmanagement, MitarbeiterInnen und Mitarbeitervertretungen
Nutzung der Veränderungserwartungen der Beteiligten <ul style="list-style-type: none"> – leichteres Durchsetzen von Veränderungen – Vermeidung eines unangebrachten Sicherheitsgefühls bzw. verspäteter Überraschungen 	Intensivere Einbindung breiterer Mitarbeiterkreise <ul style="list-style-type: none"> – dadurch höhere Motivation der Betroffenen – bessere Nutzung des Expertenwissen für die Veränderung möglich – Entwicklung einer gemeinsamen Kultur
Vermeidung bzw. rascherer Abbau von Unsicherheit durch <ul style="list-style-type: none"> – klare Führungsverhältnisse – Festlegung von personellen Zuordnungen, Aufbau- und Ablaufstruktur, Verantwortlichkeiten, Aufgabenschnitten etc. – keine Paralyse durch Analyse 	Fundiertere Entscheidungen auf Basis umfassender und besserer Informationen <ul style="list-style-type: none"> – geringeres Risiko von Fehlentscheidungen – sachgerechtere Reorganisationsprioritäten
Überwindung der Konzentration auf Eigeninteressen und unternehmensinterne Vorgänge <ul style="list-style-type: none"> – externer Markt rückt schneller in den Mittelpunkt – geringere Produktivitätsverluste – kürzere dysfunktionale Machtkämpfe 	Vermeidung der Überforderung von Führungskräften und MitarbeiterInnen etwa durch Arbeitsvolumen, Anpassungs- und Lernfähigkeit

Quelle: in Anlehnung an Gerpott 1993, S. 164; Jaeger 2001, S. 35 u.a.

Die Ratschläge für das Tempo gehen daher in unterschiedliche Richtungen, auch die Angabe über die Gesamtdauer sind unterschiedlich. So wird ein »100-Tage-Fenster« für die Durchführung der Mehrzahl der Entscheidungen empfohlen; insgesamt werden rund ein bis zwei Jahre Integrationsphase (nach der offiziellen Bekanntgabe des Zusammenschlusses) genannt (z.B. Schenker/Moje 2000, S. 22). Allerdings besteht in der Theorie wie in Praxisberichten Einigkeit darüber, daß – sobald Entscheidungen getroffen wurden – diese im vollen Umfang und unmittelbar den Betroffenen mitgeteilt werden sollen und auch die Umsetzung unmittelbar begonnen werden soll. Unabhängig von der Vorbereitungszeit kann somit der Führungsanspruch von seiten des Managements symbolisiert werden – streßinduzierende Unsicherheitsperioden werden damit verkürzt (Gerpott 1993, 168 f.).

Aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretung ist ein rasches Vorgehen der Unternehmensleitung besonders problematisch, da wenig Zeit zur Entwicklung gemeinschaftlicher Vorgehensweisen mit der Belegschaft verbleibt. Ebenso benötigt der Aufbau von M&A-spezifischen Kompetenzen sowie die Etablierung einer funktionierenden Integrationsstruktur der beteiligten Betriebsratskörperschaften Zeit und Ressourcen. Der Widerstand durch die Interessenvertretung und die Belegschaft kann daher durch eine hohe Integrationsgeschwindigkeit des Managements bewußt reduziert werden.

4. INTEGRATION DER UNTERNEHMENSKULTUREN

Dem Gestaltungsbereich der Unternehmenskultur im Rahmen von Zusammenschlüssen wird in der Regel nicht die Aufmerksamkeit geschenkt, die ihm aber aufgrund der Bedeutung für eine erfolgreiche Integration zukommen sollte. Denn die Zusammenführung der Kulturen der beteiligten Unternehmen wird als ein wesentlicher Stolperstein zum Gelingen eines M&A angesehen. So nannte rund ein Fünftel aller Unternehmen kulturelle Barrieren als wichtige Integrationshürde; in einer anderen Erhebung wird die geringe Beachtung kultureller Aspekte von rund einem Drittel als Integrationsdefizit angeführt, zu gleichen Teilen in der Merger-Phase wie in der After-the-Merger-Phase (Jaeger 2001, S. 162 f.). Ein erstzunehmender Erfolgsfaktor von M&A, welcher darüber hinaus die Befindlichkeit der ArbeitnehmerInnen unmittelbar berührt, wird somit vielfach vernachlässigt.

Nachfolgend soll grundsätzlichen Fragen der Kultur nachgegangen werden; anschließend werden die Aufgaben in den einzelnen Integrationsphasen und mögliche Maßnahmen zur Kulturintegration erläutert.

4.1. VERSTÄNDNIS UND VERMITTLUNG VON UNTERNEHMENSKULTUR

Unter Unternehmenskultur¹⁹ kann die Summe von Grundhaltungen und Wertvorstellungen verstanden werden, die von den Organisationsmitgliedern geteilt und akzeptiert werden und deren Ziele und Verhaltensweisen beeinflussen²⁰. Solche Grundhaltungen betreffen Vorstellungen darüber, wie die Welt funktioniert und wie Menschen agieren. Eine bekannte Differenzierung von Menschenbildern ist etwa die Vorstellung von McGregor: Theorie X – der Mensch arbeitet, weil er muß, ist aber eigentlich von sich aus untätig und faul, muß kontrolliert werden etc. Die Theorie Y hingegen sieht Menschen als selbständige Wesen, die aus eigenem Antrieb und zur Erreichung eigener Ziele und Vorstellungen agieren. Es ist augenfäl-

19 Die Begriffe Unternehmenskultur (UK) und Organisationskultur (OK) werden synonym verwendet.

20 Ausführlich zum Thema Unternehmenskultur: Buono/Bowditch/Lewis 1985; Chatterjee 1992; Krystek 1992; Kasper/Mühlbacher 2002; Rohloff 1994.

lig, daß je nach Menschenbild in der Organisation der Arbeitsablauf und etwa die Kontrolle von MitarbeiterInnen unterschiedlich gestaltet ist. Diese Grundwerte sind nicht einfach erkennbar, finden jedoch ihren Ausdruck in verschiedenen sichtbaren Elementen der Unternehmenskultur:

- in den verwendeten Sprachcodes und Mythen (z.B. Sind die Unternehmensmitglieder per Sie oder per Du, wie wird über die Konkurrenz gesprochen, welche Geschichten werden etwa über »Den Gründer« erzählt, wie wird mit und vom Betriebsrat geredet?)
- in standardisierten Verhaltensweisen wie Ritualen und Feiern (z.B. Preisverleihungen für den »Verkäufer des Monats«, Tag der offenen Tür für Angehörige der MitarbeiterInnen, Informationsweitergabe an den Betriebsrat)
- durch unmittelbar wahrnehmbare Produkte sogenannte »Artefakte« (z.B. Zeiterfassungssystem »Stechuhr«, Einrichtung und Verteilung der Büros, Kleidungsusancen, verwendete Technologie »Wir sind immer auf dem neuesten Stand«).

Organisationskultur wird durch diese Elemente nach außen und innen (etwa neuen Mitgliedern) vermittelt. Sie läßt sich als gemeinsam akzeptierte Realitätsinterpretation umschreiben, die über unhinterfragte Selbstverständlichkeiten wirkt, denn die zugrundeliegenden Werthaltungen sind den einzelnen Mitgliedern oftmals nicht bewußt. Unternehmenskultur sorgt daher für konsistentes Verhalten der Organisationsmitglieder auch ohne formale Regelungen. Sie wirkt verhaltenssteuernd durch klare Vorstellungen z.B. darüber, wie man sich gegenüber der Konkurrenz und KundInnen verhält, was als gute Leistung angesehen wird, was man tun muß, um als gute Kollegin bzw. guter Kollege zu gelten. Die Organisationskultur, als Summe von Werten und Verhaltensweisen ihrer Mitglieder (= Subkulturen/Abteilungskulturen), hat somit auch wesentlichen Einfluß auf die Zufriedenheit der ArbeitnehmerInnen und den Erfolg einer Unternehmung. Je stärker sich die Merkmale der Unternehmenskultur und die Bedürfnisse der einzelnen MitarbeiterInnen decken, umso höher ist die Zufriedenheit einzuschätzen (Robbins 1991, S. 590).

Neue Mitglieder werden bei ihrem Einstieg in das Unternehmen mit den »Geflogenheiten« bekannt gemacht, manche Dinge scheinen veränderbar, andere nicht. Vorgesetzte oder andere opinion leaders haben oftmals Vorbildfunktion und vermitteln relevante Werte. Wichtig in diesem Zusammenhang ist festzustellen: bei Organisationskultur handelt es sich um ein überindividuelles soziales Phänomen, das historisch gewachsen und weitgehend unabhängig von Einzelpersonen existiert; Kultur kann nicht von oben verordnet werden, sondern muß akzeptiert werden.

Von einer starken Organisationskultur wird gesprochen, wenn die zentralen Werte (core values) eines Unternehmens von vielen Unternehmensmitgliedern geteilt werden. Eine starke Organisationskultur verweist somit auf eine hohe Übereinstimmung der Mitglieder mit den Zielen und Aktivitäten der Organisation, schafft Zusammenhalt, Loyalität und geringere Fluktuation (Robbins 1991, S. 575).

4.2. DIE VERÄNDERUNG VON UNTERNEHMENSKULTUREN

Vor dem Hintergrund der positiven Effekte einer starken Unternehmenskultur ist bei Zusammenschlüssen die Veränderbarkeit von Kultur besonders bedeutsam. Wie einfach oder wie schwer kann Organisationskultur verändert werden? Auch die Beantwortung dieser Frage unterliegt Basisannahmen:

- In der Machbarkeitsvorstellung *hat* eine Organisation Kultur. Dabei wird die Idee vertreten, daß OK durch Führungspersönlichkeiten gezielt geschaffen und verändert werden kann.
- Im Gegensatz dazu steht das Verständnis von ein Unternehmen *ist* Kultur. Hier wird OK als ein dynamisches Abbild der Unternehmensrealität wahrgenommen, daß durch die Interaktion und Interpretation der Organisationsmitglieder entsteht und eine Orientierungshilfe für die Wahrnehmung, das Denken und Handeln bietet. OK kann nur in sehr geringem Ausmaß gezielt verändert werden.

Die Synthese vereint die beiden Sichtweisen: OK ist durch Interaktionen, aber auch durch strukturierende Elemente eines Unternehmens geprägt (etwa: verwendete Produktionskonzepte Fertigungsinseln oder Fließband; Zeitlohn oder Akkord). Teils sind die Elemente besser sichtbar und dadurch veränderbar, teils liegen sie im Unbewußten und können de facto nicht oder nur sehr langfristig verändert werden (z.B. Menschenbilder und damit einhergehende Grundhaltungen von Vorgesetzten).

Veränderung findet unter Druck am nachhaltigsten statt. Folgende Bedingungen begünstigen die Einflußnahme auf einen Wechsel in der Unternehmenskultur (Robbins 1991, S. 592):

- Krise: der derzeitige Status quo wird massiv in Frage gestellt, z.B. durch Markteinbrüche, finanzielle Krisen, einen technologischen Durchbruch
- Führungswechsel: Austausch des Topmanagements und der zweiten Ebene und damit die Etablierung neuer Werte

- kleine Organisationen erleichtern die Kommunikation neuer Werte bzw. sind in jungen Organisationen die Werte noch nicht so stark festgefahren
- eine schwach ausgeprägte Kultur.

Zusammenschlüsse, die als dramatische Krise zu interpretieren sind, bieten also prinzipiell eine gute Voraussetzung für einen Wandel. Ob aus einem Zusammenschluß ein Erfolg wird, hängt aber sehr eng damit zusammen, ob die strategischen Fähigkeiten, die sich auch in der Unternehmenskultur manifestieren, in die neue Organisation übertragen werden können und in welche Richtung sich dieser Wandel vollzieht.

4.3. KULTURSPECIFISCHE HERAUSFORDERUNGEN DES INTEGRATIONSMANAGEMENTS

Zusammenschlüsse stellen eine massive Veränderung für Organisation und damit für die beteiligten Personen dar. »Mergers and acquisitions can be considered to differ from any other processes of major organizational change in three important aspects: the speed of change, the scale of change and the critical mass of the unknown they present for both parties.« (Cartwright/Cooper 1992, S. 32) Die Organisationskultur hat u.a. die Funktion, in Fällen von Veränderung den Betroffenen Halt zu geben und Unsicherheit und Ängste von Führungskräften und von MitarbeiterInnen zu verhindern (Schein 1984, S. 36). Es wird Unsicherheit reduziert, denn

- Organisationskultur stiftet Identität und hält zusammen: sie schafft ein Wir-Gefühl und stärkt das Selbstbewußtsein. ⇨ Treffen zwei stark ausgeprägte OK zusammen, fehlt es an einem gemeinsamen Wir-Gefühl. Ein Kampf um die richtigen Werte und Verhaltensweisen findet statt.
- OK wirkt sozial eingliedernd, denn sie besteht aus Werten, über die ein Grundkonsens der Mitglieder herrscht, was das Verhalten auch in Konfliktfällen vorausehbar macht. ⇨ Ein solcher Grundkonsens besteht (noch) nicht zwischen den Beteiligten eines M&A.
- OK lenkt und koordiniert Handlungen durch implizite Verhaltensnormen, auch wenn explizite Anweisungen fehlen. Durch die Identifikation mit einer Organisation und dem Wissen um deren Grundprinzipien können leichter Entscheidungen getroffen werden (z.B.: Wie wird mit diesem unzufriedenen Kunden umgegangen?). ⇨ Diese Koordinationsfunktion in bezug auf die Ausrichtung von Einzelentscheidungen muß erst wieder gemeinsam von den beteiligten Unternehmen erarbeitet werden.

- OK vermittelt den Sinn von Handlungen im Arbeitsalltag: Damit wirkt sie motivierend für die Mitglieder einer Organisation und legitimiert gleichzeitig deren Verhalten auch nach außen. ⇨ Gerade der Sinn des eigenen Handels wird bei M&A stark in Frage gestellt, etwa durch Gerüchte um Personalabbau. Eine Orientierung an den individuellen Interessen und die Abwendung vom Unternehmensgeschehen, ebenso wie ein fehlendes Interesse am Erfolg des neuen Unternehmen sind die Folge.

Bei einem massiven Einschnitt – wie bspw. einer Fusion – gehen zentrale Elemente der Unternehmenskultur (z.B. Firmenname, Leitbild, Mission) verloren (Wächter 1990, S. 121). Die Integration besonders unterschiedlicher Unternehmenskulturen wird als problematisch hervorgehoben, da damit i.d.R. intensive Machtkämpfe einhergehen, die Zeit und Energie der Beteiligten in Anspruch nehmen. Neben massiven betrieblichen Auswirkungen führt dies auf Seiten des Personals zu Demotivation bis hin zu innerer Kündigung von ArbeitnehmerInnen und erhöhter (unerwünschter) Fluktuation etc.

Aber es besteht auch ein Zusammenhang zum ökonomischen Wert des Unternehmens. Wie sich kulturelle Unterschiede bei Unternehmenskäufen auf den Aktienkurs auswirken, wurde für die USA untersucht (Chatterjee et al. 1992): Folgendes zeigt sich: je unterschiedlicher die Kulturen der beteiligten Unternehmen am Kapitalmarkt wahrgenommen werden, desto stärker sinkt der Aktienkurs bei einem Zusammenschluß. Und umgekehrt – je ähnlicher die Unternehmenskulturen eingeschätzt werden, desto stärker steigen die Aktienkurse. Dieses Ergebnis ist für die Gestaltung der Integration wichtig: Das Aufzwingen neuer Kulturelemente erweist sich als dysfunktional. Die Kapitalmärkte reagieren negativ auf erwartete Kulturkonflikte. Warum? Die Anleger und Analysten vermuten, daß der Widerstand im betroffenen Unternehmen steigt und damit das Potential des Zusammenschlusses vernichtet wird.

Dieses Ergebnis zeigt, daß auch bei einer rein ökonomischen Betrachtung von Zusammenschlüssen der weiche Faktor Organisationskultur von Relevanz ist. Neben der Beachtung des strategischen Fits (Zusammenpassen von Produkt-, Marktausrichtung) ist auch auf den kulturellen Fit der beteiligten Organisationen Wert zu legen.

4.4. AUSMASS UND AUFGABENFELDER DER KULTURELLEN INTEGRATION

Die Verunsicherung auf seiten der betroffenen MitarbeiterInnen tritt in der ersten Zeit nach der Ankündigung eines Zusammenschlusses auf, da noch nicht geklärt ist, in welchem Umfang überhaupt Veränderungen zu erwarten sind. Das Ausmaß der Veränderung der kulturellen Eigenheiten eines Unternehmens ist eng an die verfolgte Gesamtintegrationsstrategie gebunden.

Tab. 2: Modelle für kulturelle und organisatorische Integration

Strategische Interdependenz	Autonomie -bedürfnis	Integrations-grad	Integrationsmodell	
			organisatorisch	kulturell
niedrig	hoch	gering	Erhaltung	Pluralismus (separation)
hoch	hoch	mittel	Symbiose	Mischung (compound)
hoch	niedrig	hoch	Absorption	Übernahme (imposition)

Quelle: in Anlehnung an Jaeger 2001, S. 83, Harbeck/Kröger/Träm 2000, S. 89 ff.

Analog zur Entscheidung über die Form des organisatorischen Integrationsmodells ist auch die Form des kulturellen Zusammenwachsens zu betrachten. Je nach Ausmaß der angestrebten strategischen Interdependenzen zwischen den Organisationen und dem erforderlichen Autonomiegrad ist zwischen der Aufrechterhaltung der Kulturen, einer Mischung und der Übernahme zu unterscheiden.

Sind die strategischen Interdependenzen als gering einzustufen, aber für die Erhaltung des Erfolges ein hoher Autonomiebedarf erforderlich, bleiben die Unternehmen weitgehend unabhängig voneinander bestehen. Kulturell wird auf die Erhaltung der je spezifischen Unternehmenskulturen und der damit verbundenen Vorteile gesetzt. Als Ergebnis herrscht ein Kulturpluralismus vor. Diese Ausrichtung ist mit einem geringen Integrationsaufwand verbunden, doch mit der Gefahr behaftet, daß auch ein Auseinanderentwickeln der Unternehmen wahrscheinlich ist. Darüber hinaus ist die Wahrung der jeweiligen Unternehmenskultur, insbesondere wenn es sich um Zusammenschlüsse mit sehr starken Größenunterschieden handelt, nicht einfach.

Entsprechend wird im zweiten Fall versucht, eine Mischung der kulturellen Elemente durch eine langfristige Annäherung und durch einen partiellen Austausch von Kulturelementen zu erreichen. Es ist der Versuch, einen Kampf von Kulturen zu verhindern und eine Integration der erfolgversprechendsten Elemente zu erreichen; entsprechend langwierig und schwierig gestaltet sich der Integrationsprozeß.

Im Fall der Absorption wird ein hoher Integrationsgrad angestrebt. Dieser zielt auf den Austausch, auf die völlige Zusammenführung der Unternehmenskulturen bzw. der Übernahme durch eines der beteiligten Unternehmen. Dies kann nach dem Motto »stärkere UK überdeckt schwächere UK« ebenso erfolgen wie nach dem Motto: »bessere UK schluckt schlechtere«. Letzteres Motto führt mitten in eine Abwertungsspirale: Empirisch ist diese Situation zwar häufig vorfindbar, aber es löst bei den Beteiligten eine Art Kulturschock aus, was mit der Ablehnung der »fremden« Kultur und Abwehrhandlungen einhergeht. Starke kulturelle Eingriffe und die Integration der Unternehmenskulturen sind nur dann sinnvoll, wenn neue Kulturelemente Platz greifen, die die Umsetzung der strategischen Zielsetzungen besser unterstützen.

Damit eine starke Zusammenführung der Unternehmenskulturen gelingt, ist die Gestaltung des **Veränderungsprozesses** von besonderer Bedeutung. Zentrale Erkenntnis der empirischen Forschung²¹ dazu ist, daß es nicht um die Absolutheit von Ähnlichkeit oder Unterschiedlichkeit von Kulturen geht, sondern um den wertschätzenden Umgang mit Unterschieden und der Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur kulturellen Integration. Dieser wertschätzende Umgang ist in der betrieblichen Praxis aber häufig nur schwer zu realisieren, insbesondere, wenn sich die Unternehmen vor dem Zusammenschluß als harte Konkurrenten den Markt umkämpften. Damit eine breite Akzeptanz von Werten zumindest zu erwarten ist, sind möglichst viele MitarbeiterInnen an der Reflexion und Gestaltung von kulturellen Elementen zu beteiligen. Führungskräfte werden als wichtige Vorbilder und somit als TrägerInnen der OK gesehen.

Die **Aufgabenfelder** des kulturellen Integrationsprozesses erstrecken sich auf alle drei Phasen:

Vorbereitungsphase

Als Ausgangspunkt der Maßnahmen zur kulturellen Integration gilt vorab eine konsequente strategischen Orientierung, wohin es im neuen Unternehmen gehen

21 Chatterjee et al. 1992.

soll. Daraufaufbauend ist eine sogenannte Kultur-Due-Diligences zur Reflexion der beteiligten Organisationskulturen durchzuführen. Somit ist es möglich, daß aufgrund unüberbrückbarer Unterschiede in den Kulturen Zusammenschlußgedanken in der Pre-Merger-Phase auch wieder aufgegeben werden. Wenngleich dann das Etikett »Kultur« auch für Mikropolitik und Selbstinteressen stehen kann²².

Fallbeispiel: Sega und Bandai

Im Jänner 1997 versuchten die japanischen Unternehmen Sega Enterprises Ltd (Videospielhersteller) und Bandai Co (größte Spielzeughersteller Japans) durch einen Zusammenschluß zum zweitgrößten Unterhaltungsunternehmen nach Walt Disney zu werden.

Bereits nach drei Monaten zeigten sich Schwierigkeiten aufgrund der Unternehmenskultur: Sega kann als unternehmerisch orientierte Organisation mit viel Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen beschrieben werden, die als amerikanische Firma die US Truppen in Japan versorgte. Bandai agierte stärker traditionell japanisch (über alle Hierarchieebenen reichende Entscheidungswege, hohe persönliche Bindung). Ein Effekt war, daß 80 % von Bandai's Mittelmanagement gegen den Zusammenschluß auftraten und dies u.a. mit der Gefahr des Verlustes der Unternehmensidentität begründeten. Selbstredend dürfte die Angst um den eigenen Arbeitsplatz bei dieser Einschätzung eine wichtige Rolle gespielt haben.

Ende Mai 1997, wurde die Fusionsabsicht aufgegeben! Bandai verkündete, daß keine Synergien zwischen den Unternehmen identifiziert werden könnten. (Harbeck/Kröger/Träm 2000, S. 88)

Die Durchführung einer Kultur-Due-Diligence stößt zum Teil auf praktische Probleme wie Geheimhaltungserfordernisse oder eben fehlende Informationszugänge bei Unternehmenskäufen. Daß neben praktischen Durchführungsproblemen auch ein geringes Problembewußtsein vorherrscht, zeigt sich durch das Fehlen von Kulturanalysen im eigenen Unternehmen (Self-Due-Diligence), die ja jederzeit möglich wären.

In der *During-the-Merger-Phase* sollte jedenfalls eine Kulturanalyse und ein Kulturprofilvergleich durchgeführt werden. Manche Autoren raten auch dazu, selbst

22 Was allerdings auch wieder als Ausdruck der Unternehmenskulturen zu interpretieren ist.

nach umfänglichen Vorarbeiten von Zusammenschlüssen noch abzusehen, wenn die Kulturunterschiede zu groß sind bzw. als nicht miteinander vereinbar eingeschätzt werden. »Dies ist insbesondere dann ratsam, wenn die Kultur des Akquisitionspartners Basis seines bisherigen Erfolges war und eine Kulturbewahrung nach der Übernahme nicht realistisch erscheint.« (Jaeger 2001, S. 71). Spätestens in dieser Phase sind die Entscheidungen zum Ausmaß der kulturellen Integration zu treffen. Die Entwicklung und die Umsetzung von Maßnahmen haben zu erfolgen. Entsprechend sind die verschiedenen Elemente der Unternehmenskultur – verwendete Sprachcodes, standardisierte Verhaltensweisen und sichtbare Artefakte – zu verändern.

Es gilt eine neue kulturelle »Währung« zu entwickeln, zu kommunizieren und nachhaltig zu implementieren:

- Vision bzw. Unternehmensleitbild: diese sind Zeichen der Veränderung. Der Diskussionsprozeß um Werte und Ziele steht dabei im Mittelpunkt, wobei es nicht um den Umfang des Leitbildes geht, sondern vielmehr um den Prozeß der Entwicklung (Penzel/Pietig 2000, S. 112). Ein solcher Prozeß muß unter breiter Beteiligung der Beschäftigten stattfinden, ansonsten bleibt eine Vision wirkungslos und kann von den MitarbeiterInnen auch ins Gegenteil verkehrt werden. Der Wahlspruch einer bayrischen Großbank »Eine Bank, die Ihr Vertrauen verdient« wurde innerhalb der Organisation umgedeutet: »Eine Bank, die an Ihrem Vertrauen verdient.« (Kasper/Mühlbacher 2002, S. 112). Ein weiterer Baustein mit hohem symbolischen Charakter ist der Name und das Logo, wenn ein neues Unternehmen gebildet wird.
- Personelle Maßnahmen: Führungskräften wird eine starke Vorbildrolle in der Anerkennung und Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur zugeschrieben. Diesem Umstand wird in der Besetzungspolitik Rechnung getragen: ArbeitnehmerInnen, die die neue Kultur unterstützen, werden ge- und befördert; jene, die sie ablehnen, werden sanktioniert bzw. entlassen.
- Gelegenheiten zum Austausch und zur gemeinsamen Arbeit: Kultur wird durch Interaktion geschaffen. Die Veranstaltung von Integrationsworkshops, in denen gemeinsame Ziele und Werte reflektiert werden, kommen dabei ebenso zum Einsatz wie die »gemischte« Besetzung von Weiterbildungsveranstaltungen, Qualitätsgruppen etc. Auch die Zusammenarbeit in der Arbeitsdurchführung kann erfolgen.
- Anreize und Sanktionen zum kulturentsprechenden Verhalten: neben direkten personellen Maßnahmen wirken Systeme des Personalmanagements (z.B. Leistungsbeurteilungssystem, Anreizsystem: Prämien, Zusatzleistungen, Aufstieg)

zur Unterstützung der veränderten Unternehmenskultur. (⇒ siehe dazu Band Personalpolitische Aufgaben, Edition 91).

In der *After-the-Merger-Phase* stehen die Fortsetzung der Maßnahmen auf Basis der Analyse der Veränderungen im Mittelpunkt. Eine solche »Controllingmaßnahme« für den Bereich Kultur und Personal ist beispielsweise die regelmäßige Durchführung von Mitarbeiterbefragungen.

Die betriebliche Interessenvertretung steht im Zuge von Zusammenschlüssen vor einer doppelt herausfordernden Situation.

1. Die Interessenvertretung der Belegschaft ist durch die massiven Änderungen in fast allen Unternehmensteilen besonders gefordert. Es gilt Sozialpläne auszuhandeln, organisatorische Veränderungen auf deren Sinnhaftigkeit etc. zu überprüfen.
2. Die Betriebsräte selbst haben eine neue einheitliche Betriebsratskörperschaft zu bilden. Dies ist dann der Fall, wenn ein neues Unternehmen entsteht.

Durch die Analyse der beteiligten Stakeholder an Zusammenschlüssen ist es für die Interessenvertretung besser möglich, die vielfältigen Eigeninteressen und potentiellen Koalitionen auszuloten. Die Wahl eines möglichst »optimalen« Integrationsmodells basiert letztendlich auf der Einschätzung des Managements. Grundsätzlich gilt, daß das Ausmaß an strategischen Wechselwirkungen und der Autonomiebedarf den Rahmen für das organisatorische Integrationsmodell bilden: Erhaltung, Symbiose oder Absorption. Mit jedem Modell sind unterschiedliche Herausforderungen im Integrationsprozeß und in der Organisationskulturgestaltung verbunden.

Die Zusammenführung der beteiligten betrieblichen Interessenvertretungen zu einer neuen stellt die Akteure vor ähnliche Probleme wie die Gesamtintegration. Die beschriebenen Maßnahmen zur organisatorischen Integration, zur kulturellen Gestaltung etc. sind also auch für diese Problemlage anzuwenden.

Für die Prozeßorganisation zur Integration der betrieblichen Interessenvertretung ist der Einsatz eines Projektteams sowie der Einsatz externer BeraterInnen vorteilhaft:

Die Etablierung eines Integrationsteams mittels Projektorganisation verteilt Arbeit und Information in der betrieblichen Interessenvertretung und ermöglicht standardisierte Schnittstellen mit den Aufsichtsratsmitgliedern der Arbeitnehmervertretung sowie mit der Gewerkschaft. Damit wird die Spitze der betrieblichen Interessenvertretung entlastet und gleichzeitig der interne Kommunikationsfluß unterstützt.

Nur durch die Hinzuziehung bzw. die Zusammenarbeit mit GewerkschaftsvertreterInnen und weiteren externen BeraterInnen kann die Fülle an fachlichen Fragen und politischen Aufgaben bewältigt werden. Darüber hinaus ist ja nicht zu ver-

gessen, daß die Betriebsräte bzw. Personalräte ebenso von der Fusion Betroffene sind – mit all den psychischen Belastungen, die alleine aufgrund dieser Situation schon einen erhöhten Streßpegel erzeugen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Adapt Creta (1998): Aktive Beschäftigungssicherung in Betrieb und Region. Materialien eines Projektes der Hans-Böckler-Stiftung in Kooperation mit dem DGB Kreisen Dortmund und Hamm-Unna und der Sozialforschungsstelle Dortmund. Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.
- Altmeyer, W. (2000): Interkulturelle Probleme bei transnationalen Fusionen. In: WSI Mitteilungen 10/2000, S. 646-654.
- Berner, S. (1999): Reaktionen der Verbleibenden auf einen Personalabbau, Bamberg.
- Brückner-Bozetti, P./Schweizer, S. (Hrsg.) (2000): Krankenhausmanagement und Arbeitnehmerstrategie. Ein Projekt der Gewerkschaft ÖTV und des Gesamtpersonalrates des LBK Hamburg zur Unternehmens- und Beschäftigungssicherung, Frankfurt am Main.
- Bühner, R. (1991): Grenzüberschreitende Zusammenschlüsse deutscher Unternehmen, Stuttgart.
- Buono, A.F./Bowditch, J.L./Lewis, J.W. (1985): When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger, in: Human Relations, vol. 38, S. 477-500.
- Cartwright S./Cooper C. (1992): Mergers and Acquisitions. The Human Factor, Oxford.
- Chatterjee, S. et al. (1992): Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers. Linking Equitiy and Human Captial. In: Strategic Management Journal, Vol. 13, S. 319-334.
- Dörr, T. (2000): Grenzüberschreitende Unternehmensakquisitionen. Erfolg und Einflussfaktoren. Wiesbaden.
- Gerpott, T. J. (1993): Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen, Stuttgart.
- Glanzer, M. J. (2000): Schutz vor feindlichen Übernahmen in den USA. Mechanismen eines gewerkschaftlichen Frühwarnsystems in Tarifverträgen. In: WSI Mitteilungen 10/2000, S. 664-670.
- Gut-Villa, C. (1997): Human Ressource Management bei Mergers & Acquisitions, Bern u.a.
- Habeck, M. M./Kröger, F./Träm, M. R. (2000): After the Merger, Seven strategies for successful post-merger integration. Financial Times/Prentice Hall, London.
- Haspeslagh, P. C./Jemison, D. B. (1992): Akquisitionsmanagement. Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens. Frankfurt/New York.

- Hermesen, C. (1994): *Mergers & Acquisitions: Integrationsmanagement von Akquisitionsobjekten – dargestellt anhand der Aufgabe des Personalmanagements*, Hallstadt.
- Jaeger, M. (2001): *Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions*, Luchterhand Verlag, Neuwied, Kriftel.
- Jensen M.C. (1986): Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. In: *The American Economic Review, Papers and Proceedings*, 76 Jg., S. 323-329.
- Kasper, H./Heimerl-Wagner, P. (1996): Struktur und Kultur in Organisationen. In: Kasper, H./ Mayrhofer, W. (Hrsg.), *Personalmanagement, Führung und Organisation*, Wien S. 11-107.
- Kasper H./Mühlbacher, J. (2002): Von Organisationskulturen zu lernenden Organisationen. In: Kasper H./Mayrhofer W. (Hrsg.): *Personalmanagement Führung Organisation*, S. 95-155.
- Krystek, U. (1992): Unternehmungskultur und Akquisitionen. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 5/1992, S. 539-565.
- Kunz, G. (2002): Den Betriebsrat in Veränderungsprojekte einbinden. In: *Personalwirtschaft* 7/2002, S. 49-51.
- Markides, C. C./Oyon, D. (1998): International acquisitions: Do they create value for shareholders? In: *European Management Journal*, 16 Jg. S. 125-135.
- Marks, M. L. (1994): *From Turmoil to Triumph. New Life After Mergers, Acquisitions, and Downsizing*, Maxwell Macmillan International, New York, Oxford, Singapore, Sydney.
- Mayerhofer, H. (2002): Personal als Deal Breaker? In: *zfo* 2/2002, S. 68-74.
- Müller, M. (1999): Fusionen – warum und wozu? In: *Die Mitbestimmung* 6+7; S. 68-69.
- Penzel, H.-G./Pietig, C. (Hrsg.) (2000): *Merger Guide. Handbuch für die Integration von Banken*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Reineke, B. (2001): *Vertriebsintegration im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen*, Frensdorf.
- Robbins, S. P. (1991): *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Rohloff, S. (1994): *Die Unternehmungskultur im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen*, Köln.
- Salecker, J. (1995): *Der Kommunikationsauftrag von Unternehmen bei Mergers & Acquisitions*, Bern u.a.

- Schein, E. (1984): Soll und kann man eine Organisations-Kultur verändern? In: gdi impuls 2/84, S. 31-43.
- Schwenker, B./Moje, H. (2000): Post Merger Integraton. Den Wettlauf gegen die Zeit Gewinnen. Herausgegeben von Roland Berger & Partner, Hamburg (Kopie).
- Thiele, Frank (2000): Post-Merger-Integration im Spannungsfeld der Globalisierung am Beispiel des Einzelmaschinenbaus, Aachen.
- Thommen, J.-P./Sauermann, S. (1999): Organisatorische Lösungskonzepte des M&A-Managements. In: zfo 6/1999, S. 318-322.
- Wächter, H. (1990): Personalwirtschaftliche Voraussetzungen und Folgen von Unternehmenszusammenschlüssen. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BfuP) 2/1990, S. 114-128.
- Wheeler, H.N. (1989): Trade Unions and Takeovers: Labor's Response to Mergers and Acquisitions. In: Human Resource Planning, vol. 12, S. 167-177.

In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
40	Winfried Heidemann, Angela Paul-Kohlhoff, Susanne Felger Berufliche Kompetenzen und Qualifikationen Vocational Skills and Qualifications	8,18	13040	3-935145-11-X
41	Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation	8,18	13041	3-935145-12-8
42	Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) Employment, working conditions and company organisation	8,18	13042	3-935145-13-6
43	Beate Beermann/Christina Klenner Olympiareife Mannschaften gesucht?	10,23	13043	3-935145-15-2
44	Diether Döring/Hermann Henrich Konzeptionelle Überlegungen zu einem Tariffrentenmodell	10,23	13044	3-935145-16-0
45	Winfried Heidemann Unter Mitarbeit von: Lothar Kamp, Hartmut Klein-Schneider, Siegfried Leittretter, Mathias Müller, Susanne Gesa Müller Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen	8,18	13045	3-935145-17-9
46	Volker Eichener, Sabine Schaaf, Frank Schulte, Jörg Weingarten Erfolgsfaktoren für Biotechnologie-Regionen	17,90	13046	3-935145-18-7
47	Hartmut Klein-Schneider Betriebs- und Dienstvereinbarungen Personalplanung	8,18	13047	3-935145-19-5
48	Boy Lüthje Arbeitnehmerinteressen in einem transnationalen IT-Unternehmen	10,23	13048	3-935145-120-9
50	Peter Kalkowski/Matthias Helmer/ Otfried Mickler Telekommunikation im Aufbruch	10,23	13050	3-935145-22-5
51	Dunja M. Mohr Lost in Space: Die eigene wissenschaftliche Verortung in und außerhalb von Institutionen	14,32	13051	3-935145-23-3
53	Wolfhard Kohle Störfallrecht und Betriebsverfassung	10,23	13053	3-935145-25-X

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
54	<i>Manfred Deiß/Eckhard Heidling</i> Interessenvertretung und Expertenwissen	13,29	13054	3-935145-28-4
55	<i>Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.)</i> Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen in Bayern	15,00	13055	3-935145-29-2
56	<i>Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.)</i> Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen Sozialer Arbeit	23,00	13056	3-935145-30-6
57	<i>Heide Pfarr (Hrsg.)</i> Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft	12,00	13057	3-935145-31-4
58	<i>Stefan Eitenmüller</i> Reformoptionen für die gesetzliche Rentenversicherung	15,00	13058	3-935145-32-2
59	<i>Bernd Kriegesmann/Marcus Kottmann</i> Neue Wege für Personalanpassungen in der Chemischen Industrie	10,00	13059	3-935145-33-0
60	<i>Hans-Böckler-Stiftung/DGB-Bundesvorstand</i> Welthandelsorganisation und Sozialstandards	7,00	13060	3-935145-34-9
61	<i>Renate Büttner/Johannes Kirsch</i> Bündnisse für Arbeit im Betrieb	11,00	13061	3-935145-35-7
62	<i>Elke Ahlers/Gudrun Trautwein-Kalms</i> Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen	9,00	13062	3-935145-36-5
63	<i>Thomas Fritz/Christoph Scherrer</i> GATS 2000. Arbeitnehmerinteressen und die Liberalisierung des Dienstleistungshandels	12,00	13063	3-935145-37-3
64	<i>Achim Truger/Rudolf Welzmüller</i> Chancen der Währungsunion – koordinierte Politik für Beschäftigung und moderne Infrastruktur	13,00	13064	3-935145-38-1
65	<i>Martin Sacher/Wolfgang Rudolph</i> Innovation und Interessenvertretung in kleinen und mittleren Unternehmen	19,00	13065	3-935145-39-X
66	<i>Volker Meinhardt/Ellen Kirner/ Markus Grabka/Ulrich Lohmann/Erika Schulz</i> Finanzielle Konsequenzen eines universellen Systems der gesetzlichen Alterssicherung	12,00	13066	3-935145-40-3
67	<i>Thomas Ebert</i> Langfrist-Arbeitszeitkonten und Sozialversicherung	12,00	13067	3-935145-41-1

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
68	<i>Jan Prieue unter Mitarbeit von Christoph Scheuplein und Karsten Schuldt</i> Ostdeutschland 2010 – Perspektiven der Innovationstätigkeit	23,00	13068	3-935145-42-X
69	<i>Sylke Bartmann/Karin Gille/Sebastian Haunss</i> Kollektives Handeln	30,00	13069	3-935145-43-8
70	<i>Bernhard Nagel</i> Mitbestimmung in öffentlichen Unter- nehmen mit privater Rechtsform und Demokratieprinzip	12,00	13070	3-935145-44-6
72	<i>Eva Kocher</i> Gesetzentwurf für eine Verbandsklage im Arbeitsrecht	12,00	13072	3-935145-46-2
73	<i>Hans-Böckler-Foundation (ed.)</i> Future Works	10,00	13073	3-935145-47-0
74	<i>Reinhard Schüssler/Claudia Funke</i> Vermögensbildung und Vermögensverteilung	16,00	13074	3-935145-48-9
75	<i>Ingrid Ostermann (Hrsg.)</i> Perspektive: GLOBAL! Inter-nationale Wissenschaftlerinnenkooperationen und Forschung	20,00	13075	3-935145-49-7
76	<i>Christine Schön</i> Betriebliche Gleichstellungspolitik	12,00	13076	3-935145-50-0
77	<i>Volker Korthäuer/Marius Tritsch</i> US-Cross-Border-Lease	8,00	13077	3-935145-51-9
78	<i>Jörg Towara</i> Tarifvertragliche Regelungen zur Teilzeitarbeit	8,50	13078	3-935145-52-7
79	<i>Anja Riemann</i> Auswertung und Darstellung gesetzlicher Bestimmungen zur Teilzeitarbeit	8,00	13079	3-935145-53-5
80	<i>Heide Pfarr/Elisabeth Vogelheim</i> Zur Chancengleichheit von Frauen und Männern im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit	12,00	13080	3-935145-56-X
81	<i>Wilfried Kruse/Daniel Tech/Detlev Ullenbohm</i> Betriebliche Kompetenzentwicklung. 10 Fallstudien zu betrieblichen Vereinbarungen	12,00	13081	3-935145-57-8
82	<i>Stefan Bach/Bernd Bartholmai</i> Perspektiven der Vermögensbesteuerung in Deutschland	12,00	13082	3-935145-58-6
83	<i>Charlotte Wahler (Hrsg.)</i> Forschen mit Geschlecht? Zwischen Macht und Ohnmacht: Frauen in der Wissenschaft	20,00	13083	3-935145-59-4

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
84	<i>Henry Schäfer</i> Sozial-ökologische Ratings am Kapitalmarkt	16,00	13084	3-935145-60-8
85	<i>Maliszewski/Neumann</i> Bündnisse für Arbeit – Best Practice aus Ländern und Regionen	14,00	13085	3-935145-61-1
86	<i>Matthias Müller</i> International Accounting Standards	9,00	13086	3-935145-62-4
87	<i>Arno Prangenberg</i> Grundzüge der Unternehmensbesteuerung	8,00	13087	3-935145-63-2
88	<i>Klaus Jacobs/Jürgen Wasem</i> Weiterentwicklung einer leistungsfähigen und solidarischen Krankenversicherung unter den Rahmenbedingungen der europäischen Integration	12,00	13088	3-935145-64-0
89	<i>Thomas Schönwälder</i> Begriffliche Konzeption und empirische Entwicklung der Lohnnebenkosten in der Bundesrepublik Deutschland – eine kritische Betrachtung	25,00	13089	3-935145-65-9
90	<i>Helene Mayerhofer</i> Handbuch Fusionsmanagement Personalpolitische Aufgaben im Rahmen von Fusionen	10,00	13090	3-935145-66-7
91	<i>Helene Mayerhofer</i> Handbuch Fusionsmanagement Fusionsbedingte Integration verschiedener Organisationen	10,00	13091	3-935145-67-5
92	<i>Hans-Erich Müller</i> Handbuch Fusionsmanagement Übernahme und Restrukturierung: Neuausrichtung der Unternehmensstrategie	8,00	13092	3-935145-68-3
93	<i>Christian Timmreck</i> Handbuch Fusionsmanagement Unternehmensbewertung bei Mergers & Acquisitions	10,00	13093	3-935145-69-1
94	<i>Volker Korthäuer, Manuela Aldenhoff</i> Handbuch Fusionsmanagement Steuerliche Triebfedern für Unternehmensumstrukturierungen	6,00	13094	3-935145-70-5
95	<i>Dieter Behrendt</i> Ökologische Modernisierung: Erneuerbare Energien in Niedersachsen	11,00	13095	3-935145-73-X
96	<i>Uwe Wilkesmann/Ingolf Rascher</i> Wissensmanagement – Analyse und Handlungsempfehlungen	12,00	13096	3-935145-71-3
97	<i>Tanja Klenk/Frank Nullmeier</i> Public Governance als Reformstrategie	12,00	13097	3-935145-72-1

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
98	<i>Reiner Hoffmann/Otto Jacobi/Berndt Keller/ Manfred Weiss (eds.)</i> European Integration as a Social Experiment in a Globalized World	14,00	13098	3-935145-74-8
99	<i>Angelika Bucerius</i> Alterssicherung in der Europäischen Union	25,00	13099	3-935145-75-6
100	<i>Werner Killian/Karsten Schneider</i> Die Personalvertretung auf dem Prüfstand	12,00	13100	3-935145-76-4

**Bestellungen
bitte unter
Angabe der
Bestell-Nr. an:**



Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax: 02 11 / 408 00 90 40
E-Mail: mail@setzkasten.de

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Im Magazin »Mitbestimmung« und den »WSI-Mitteilungen« informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage www.boeckler.de bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

