

Ausgabe 2/2007

Befragungsergebnisse der  
DGFP e.V. zum Thema  
„Personalmanagement in  
M&A-Projekten“

bearbeitet durch  
Christiane Geighardt

unter Mitwirkung von  
Dr. Sascha Armutat  
Dr. Hilmar Döring  
Prof. Dr. Marion Festing  
Christiane Frühe  
Eva Nell  
Dr. Wolfgang Werner

Erfolgreiche M&As - was das Personalmanagement dazu beiträgt:  
Untersuchungsergebnisse und Handlungsempfehlungen

ISSN 1613-2785

Herausgeber:  
Deutsche  
Gesellschaft  
für Personal-  
führung e.V.  
Niederkasseler  
Lohweg 16  
40547 Düsseldorf

Referat  
Arbeitskreise  
DGFP e.V.  
Dr. Sascha Armutat  
Fon 0211 5978-124  
Fax 0211 5978-29124  
E-Mail  
armutat@dgfp.de

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>2</b>
<b>Management Summary</b> .....	<b>3</b>
<b>1 M&amp;A-Erfolgsfaktoren – ein Modell</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Befragungsergebnisse</b> .....	<b>9</b>
2.1 Personalbezogene Erfolgsfaktoren .....	9
2.1.1 Frühzeitige Berücksichtigung von Personal- aspekten.....	9
2.1.2 Kulturbewusstsein.....	11
2.1.3 Information und Kommunikation.....	14
2.1.4 Führung und Zusammenarbeit .....	15
2.1.5 Integrationsprojektmanagement .....	17
2.2 „Business“-Erfolgsfaktoren .....	21
2.3 Erfolgskontrolle.....	22
2.4 Erfolg des M&A-Projektes.....	26
<b>3 Zusammenhänge</b> .....	<b>28</b>
3.1 Zusammenhänge mit dem Projekterfolg.....	28
3.2 Unterschiede zwischen nationalen und internationalen M&A-Projekten .....	31
<b>4 Empfehlungen für das Personalmanagement in M&amp;A-Projekten</b> .....	<b>33</b>
<b>5 Anhang</b> .....	<b>36</b>
5.1 Methodischer Hintergrund .....	36
5.1.1 Vorgehen.....	36
5.1.2 Realisierte Stichprobe.....	36
5.1.3 „Statistisches Glossar“ .....	39
5.2 Befragungsergebnisse im Überblick.....	41
5.2.1 Häufigkeitstabelle.....	41
5.2.2 Ergebnisse der weiterführenden Datenanalyse ...	59
5.3 Checkliste HR Due Diligence .....	63
5.4 Weiterführende Literatur.....	65
5.5 Abkürzungsverzeichnis .....	67
5.6 Abbildungsverzeichnis .....	67

## Vorwort

Um Entscheidern im Personalmanagement aktuelle Informationen zu relevanten Fachthemen zu liefern, führt die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. regelmäßig empirische Untersuchungen durch.

Wir bedanken uns bei den Mitgliedern des DGFP-Expertenkreises „Faktor Mensch in M&A-Projekten“

- Dr. Hilmar Döring                      Voith AG
- Prof. Dr. Marion Festing              ESCP-EAP    Europäische  
Wirtschaftshochschule  
Berlin
- Christiane Frühe                        Deutsche Lufthansa AG
- Eva Nell                                    Silkroad Management Con-  
sulting, zugleich für den  
Tönissteiner Kreis e.V.<sup>1</sup>
- Dr. Wolfgang Werner                 Degussa AG

für ihre Anregungen zur inhaltlichen Gestaltung des Fragebogens, ihre Interpretationshinweise und ihre Beiträge zu den praktischen Handlungsempfehlungen.

Die Aussagekraft von empirischen Untersuchungsergebnissen hängt entscheidend von der Beteiligung ab. Unser Dank gilt daher auch allen Befragungsteilnehmern.<sup>2</sup>

Von DGFP-Seite haben Dr. Sascha Armutat (Konzeption und Projektleitung) und Christiane Geighardt (Konzeption, empirische Untersuchung und Text) das Projekt begleitet.

Düsseldorf, Februar 2007

---

<sup>1</sup> Der Tönissteiner Kreis ist ein Zusammenschluss von Führungskräften mit Auslandserfahrung, deren Ziele es sind, Deutsche stärker in die internationale Zusammenarbeit einzubinden, um aktiv am Ausbau europäischer und internationaler Strukturen mitzuwirken sowie Impulse aus der internationalen Diskussion nach innen zu tragen, um Deutschland weltoffener und reformfähiger zu machen.

<sup>2</sup> Wenn in diesem Text von Personalmanagern, Führungskräften, Mitarbeitern Befragungsteilnehmern oder anderen Personen gesprochen wird, sind immer gleichermaßen Frauen und Männer gemeint. Der Verzicht auf geschlechtsspezifische Differenzierung soll allein die Lesbarkeit verbessern.

## Management Summary

- Die Unternehmen erkennen die Relevanz von Personalmanagementaspekten in Mergers & Acquisitions (M&A)-Projekten: In den meisten Unternehmen wird der Personalbereich in die Vorbereitung des M&A-Projektes einbezogen und in vielen Unternehmen werden Personalaspekte bei der Entwicklung der M&A-Strategie berücksichtigt.
- Die Durchführung einer HR Due Diligence ist fast schon eine Selbstverständlichkeit. Analysiert werden hauptsächlich finanzielle und rechtliche Personalrisiken, aber auch die Qualifikation, die Leistung und das Potenzial des Top-Managements.
- Die Integrationsprojekte sind in der Regel an einer Strategie ausgerichtet und ihre Steuerung ist in Form von Projektgruppen institutionalisiert. In vielen Unternehmen gibt es eine eigene M&A-Abteilung.
- Im Rahmen von M&A-Projekten wird planvoll kommuniziert. Die meisten Unternehmen verfügen über ein Kommunikationskonzept und beherzigen die Regel, dass in einem M&A-Projekt die interne Information vor der oder zeitgleich zur externen Information erfolgen sollte. Zu einem intensiven Dialog mit den Mitarbeitern kommt es allerdings nur in wenigen Unternehmen.
- Die Bindung und Motivation der Leistungsträger im Rahmen des M&A-Projektes ist primär eine Führungsaufgabe. Das neue Führungsteam wird in der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen frühzeitig identifiziert. Die Auswahl der Führungskräfte erfolgt allerdings oft unstrukturiert.
- In den meisten Fällen überträgt das akquirierende Unternehmen seine Personalmanagementkonzepte auf das Zielunternehmen. Die am stärksten verbreitete Integrationsstrategie sieht vor, dass die Unternehmenskultur des Zielunternehmens an die Unternehmenskultur des akquirierenden Unternehmens herangeführt wird.
- Kulturbewusstsein ist eine Grundhaltung, die in vielen Unternehmen gefördert wird. Unternehmen, die das Kulturbewusstsein ihrer Mitarbeiter dagegen nicht kontinuierlich fördern, beginnen auch aus Anlass eines konkreten M&A-Projektes eher selten damit.
- Beim Lernen aus den Erfahrungen mit vergangenen M&A-Projekten gibt es noch Optimierungspotenzial: Zwar dokumentieren zwei Drittel der untersuchten Unternehmen ihre

Erfahrungen mit M&A-Projekten; viele gehen dabei allerdings unsystematisch vor und erschweren dadurch den Lernprozess.

- Neben den „Business“-Faktoren (Finanzierung, Markt- und Markenstrategie) leisten personalbezogene Faktoren einen signifikanten Beitrag zum Erfolg eines M&A-Projektes. Insbesondere kommt es darauf an, die Mitarbeiter durch Informationen über das andere Unternehmen und durch frühzeitiges Arbeiten in gemischten Teams auf die Zusammenarbeit mit den neuen Kollegen vorzubereiten und ihr Commitment zu fördern. Das Vorhandensein einer Integrationsstrategie, die Einbindung des Personalmanagements in die Integrationsprojektgruppe und die Leitung dieser Projektgruppe durch einen erfahrenen Projektmanager mit ausgeprägter Führungskompetenz hängen ebenfalls signifikant mit dem Gesamterfolg eines M&A-Projektes zusammen.

# 1 M&A-Erfolgsfaktoren – ein Modell

Mergers & Acquisitions (M&A) sind und bleiben eine wichtige strategische Handlungsoption für Unternehmen, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Doch nicht alle M&A-Projekte sind erfolgreich. Dafür gibt es unterschiedliche Erklärungsansätze. Häufig wird als Ursache die unzureichende Integration genannt, die auf die mangelnde Beachtung von Personalaspekten zurückgeführt wird.<sup>3</sup>

Daher stellt sich die zentrale Frage, welchen Beitrag das Personalmanagement zum Erfolg eines M&A-Projektes leisten kann. Um auf diese Frage eine Antwort zu finden, hat die DGFP in Zusammenarbeit mit dem Tönissteiner Kreis den Expertenkreis „Faktor Mensch in M&A-Projekten“ gegründet. Auf der Basis einer Literaturanalyse<sup>4</sup> hat der Expertenkreis einen Bezugsrahmen entwickelt, mit dessen Hilfe der Zusammenhang zwischen Maßnahmen des Personalmanagements und dem Erfolg von M&A-Projekten untersucht werden sollte. Dieser Bezugsrahmen geht von der Annahme aus, dass sich der Erfolg eines M&A-Projektes aus einer Kombination von „Business“-Faktoren und personalbezogenen Faktoren ergibt.

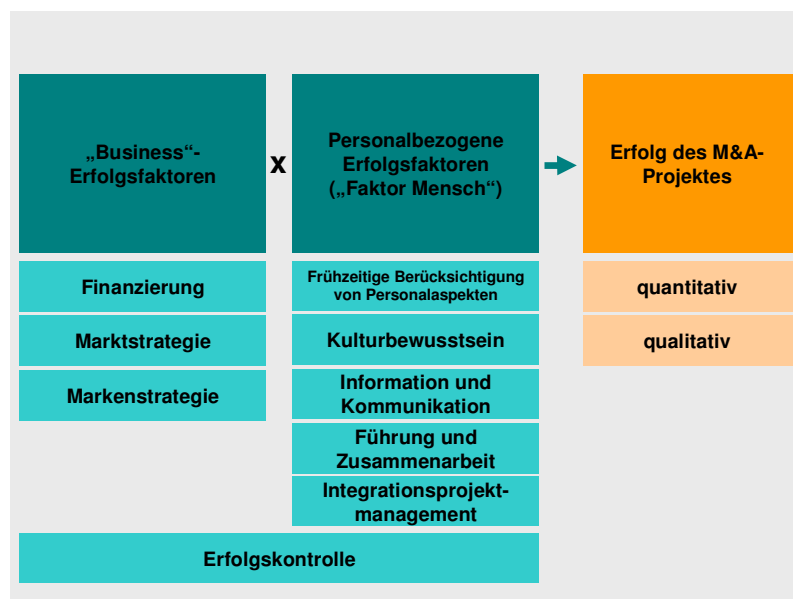


Abb. 1: Erfolgsfaktorenmodell für ein M&A-Projekt

Die Finanzierung, die Marktstrategie und die Markenstrategie sind die für ein M&A-Projekt relevanten „Business“-

<sup>3</sup> Vgl. Vahs, D.; Wuth, S.: Kritischer Erfolgsfaktor: Personalmanagement. In: Personal 12/2001, S.668-673.

<sup>4</sup> Vgl. dazu die Literaturliste in Kapitel 5.4.

Erfolgsfaktoren: Ohne eine solide Finanzierung und eine durchdachte Strategie ist ein M&A-Projekt zum Scheitern verurteilt.

Diese „Business“-Faktoren sind notwendige, aber keine hinreichenden Bedingungen für den Projekterfolg. Selbst ein solide finanziertes M&A-Projekt mit einer optimalen Markt- und Markenstrategie wird keinen Erfolg haben, wenn der „Faktor Mensch“ nicht beachtet wird. Der Expertenkreis hat sich schwerpunktmäßig mit personalbezogenen Erfolgsfaktoren beschäftigt; zu diesen Faktoren gehören die frühzeitige Berücksichtigung von Personalaspekten, das Kulturbewusstsein, die Information und Kommunikation, die Führung und Zusammenarbeit und das Integrationsprojektmanagement.

Um sicherzustellen, dass die personalbezogenen Erfolgsfaktoren von Beginn des M&A-Projektes an beachtet werden, ist eine frühzeitige Einbindung des Personalbereichs und eine frühzeitige *Berücksichtigung von Personalaspekten* unerlässlich.

Nicht selten führen unternehmens- und/ oder landeskulturelle Unstimmigkeiten zum Scheitern eines M&A-Projektes. Solchen Schwierigkeiten kann durch die Förderung des *Kulturbewusstseins* vorgebeugt werden.

Wenn Mitarbeiter zu spät informiert werden, wenn ihre Fragen und Sorgen nicht ernst genommen werden, kann von ihnen kaum erwartet werden, sich für den Erfolg des M&A-Projektes zu engagieren. Deshalb kommt einer konsequenten, intern und extern stringenten *Informations- und Kommunikationspolitik* eine besondere Bedeutung zu.

*Führungskräfte* spielen in M&A-Prozessen eine Schlüsselrolle. Um Unruhe zu vermeiden und um Leistungsträger während des M&A-Projektes und darüber hinaus an das Unternehmen zu binden und sie zu motivieren, müssen geeignete Führungskräfte frühzeitig identifiziert werden. Schließlich sind sie auch für eine möglichst reibungslose und erfolgreiche *Zusammenarbeit* in den neuen Teams verantwortlich.

Ein *professionelles Integrationsprojektmanagement* ist die Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung eines M&A-Projektes: Eine Strategie muss formuliert und eine Projektstruktur muss etabliert werden.



Personalbezogene Erfolgsfaktoren		
	<b>Frühzeitige Berücksichtigung von Personalaspekten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• frühzeitige Berücksichtigung personalbezogener Einflussfaktoren</li> <li>• frühzeitige Einbindung des Personalbereichs</li> <li>• Analyse der Personalrisiken</li> </ul>	<b>Kulturbewusstsein</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie für die Integration der Unternehmenskulturen</li> <li>• Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Bedeutung der Unternehmenskulturen</li> <li>• Berücksichtigung der Landes- und Unternehmenskultur bei allen M&amp;A-Entscheidungen</li> <li>• interkulturelle Vorbereitung der Mitarbeiter</li> </ul>
<b>Information und Kommunikation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationskonzept</li> <li>• frühzeitige Information der Mitarbeiter (Transparenz der Ziele)</li> <li>• Taktung und Verzahnung der internen und externen Kommunikation</li> <li>• Einrichtung von Zwei-Wege-Kommunikations-Systemen (z.B. „Heißer Stuhl“-Veranstaltungen)</li> </ul>	<b>Führung und Zusammenarbeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturierte Auswahl des neuen Führungsteams</li> <li>• frühestmögliche Identifikation des neuen Führungsteams</li> <li>• frühzeitiges Arbeiten in gemischten Teams</li> <li>• Team-Entwicklung</li> <li>• Talent Retention/ Commitment der Leistungsträger fördern</li> </ul>	<b>Integrationsprojektmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulierung einer Integrationsstrategie</li> <li>• Integrationsprojektgruppe</li> <li>• PM in Projektgruppe</li> <li>• M&amp;A-Abteilung</li> <li>• Expertise Leiter Integrationsprojekt</li> <li>• Harmonisierung der Personal-konzepte</li> </ul>

Abb. 2: Personalbezogene Erfolgsfaktoren für ein M&A-Projekt

Eine konsequente kurz-, mittel- und langfristige Kontrolle des (Teil-) Projekterfolgs – anhand von Meilensteinplänen und Kennzahlen – ermöglicht schließlich rechtzeitige Korrekturen im M&A-Prozess und bietet die Grundlage, um aus Fehlern zu lernen.

Das Ziel der vorliegenden Untersuchung ist – neben einer Beschreibung des Status quo im Hinblick auf das Personalmanagement in M&A-Projekten – die empirische Überprüfung des Erfolgsfaktorenmodells und die Erarbeitung von Empfehlungen für ein erfolgsorientiertes Personalmanagement in M&A-Projekten.

Folgende Fragen sollen beantwortet werden:

- Welchen Beitrag leistet das Personalmanagement zum Erfolg von M&A-Projekten?
- Welche Personalmanagement-Maßnahmen sind besonders wichtig für den Erfolg von M&A-Projekten?

Um die Relevanz der einzelnen Faktoren für den Erfolg eines M&A-Projektes empirisch untersuchen zu können, muss der Projekterfolg gemessen werden. Zu diesem Zweck hat der Expertenkreis verschiedene quantitative und qualitative Erfolgsindikatoren identifiziert.

Indikatoren für den M&A-Projekterfolg	
quantitativ	qualitativ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cashflow</li> <li>• EBITDA</li> <li>• Ertragsgrößen (Umsatz)</li> <li>• Profit</li> <li>• Aktienkurs</li> <li>• Marktdurchdringung/-anteile</li> <li>• ROI M&amp;A-Projekt</li> <li>• Fluktuationsquote der Leistungsträger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheit</li> <li>• Mitarbeiterzufriedenheit/Commitment</li> <li>• Bewertung durch Analysten</li> <li>• Produktqualität</li> <li>• Innovationsfähigkeit</li> </ul>

Abb. 3: Indikatoren für den M&A-Projekterfolg

Die Überlegungen des Expertenkreises zu den Erfolgsfaktoren und den Indikatoren für den M&A-Projekterfolg waren der Ausgangspunkt für die Entwicklung des Fragebogens.<sup>5</sup>

68 DGFP-Mitgliedsunternehmen, die in den letzten fünf Jahren ein M&A-Projekt initiiert haben, haben sich an der Befragung beteiligt. In den meisten Fällen wurde der Fragebogen von einem Personalmanager ausgefüllt.<sup>6</sup>

Im Folgenden werden zunächst die Befragungsergebnisse beschrieben und die Zusammenhänge zwischen den Erfolgsfaktoren und dem M&A-Projekterfolg analysiert, anschließend werden die Erkenntnisse zusammengefasst und Empfehlungen für ein erfolgsorientiertes Personalmanagement in M&A-Projekten abgeleitet.

<sup>5</sup> Vgl. Kapitel 5.2.1 (Befragungsergebnisse im Überblick: Häufigkeitstabelle).

<sup>6</sup> Einen detaillierten Überblick über den methodischen Hintergrund der Untersuchung finden Sie im Anhang (Kapitel 5.1).

## 2 Befragungsergebnisse

### 2.1 Personalbezogene Erfolgsfaktoren

#### 2.1.1 Frühzeitige Berücksichtigung von Personalaspekten

Die Unternehmen erkennen die Bedeutung des „Faktors Mensch“ für den Erfolg von M&A-Projekten.

In den meisten untersuchten Unternehmen wird der Personalbereich zumindest ansatzweise in die Vorbereitungen des M&A-Projektes einbezogen: Der Aussage „Der Personalbereich wurde in die Vorbereitungen des M&A-Projektes einbezogen“ stimmen 36 Prozent der Befragten voll zu, 18 Prozent ziemlich und 27 Prozent teilweise.

Mit fortschreitendem Verlauf des Vorbereitungsprozesses nehmen Häufigkeit und Grad der Berücksichtigung von Personalaspekten kontinuierlich zu: Bei der Auswahl des Zielunternehmens fanden in 46 Prozent der untersuchten Unternehmen Personalaspekte zumindest teilweise Berücksichtigung; in 67 Prozent der Unternehmen wurden Personalaspekte bei der Entwicklung der M&A-Strategie zumindest teilweise berücksichtigt und 83 Prozent der Befragungsteilnehmer geben an, dass Personalaspekte bei den Sondierungsgesprächen mit dem Zielunternehmen zumindest teilweise berücksichtigt wurden.

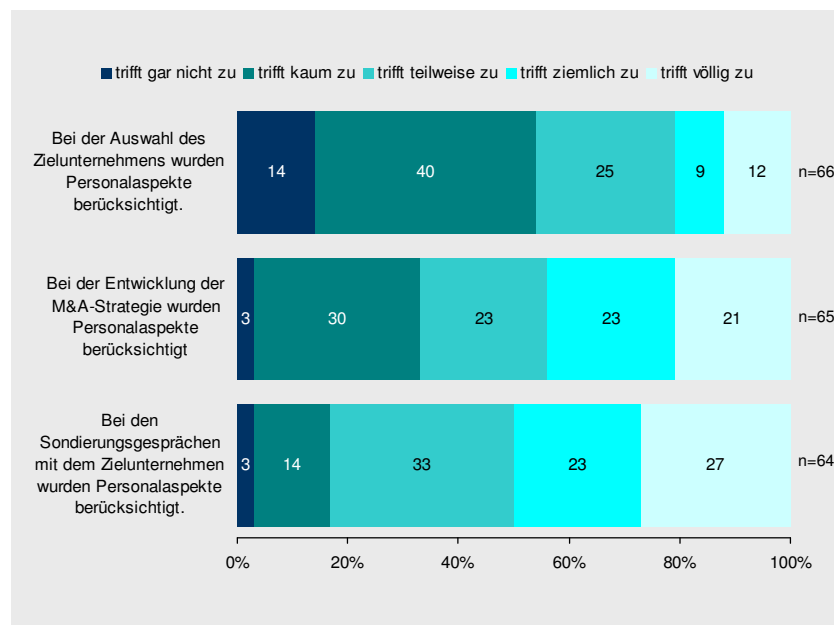


Abb. 4: Berücksichtigung von Personalaspekten in der Vorbereitungsphase

Die meisten Unternehmen analysieren die Personalrisiken vor dem endgültigen Vertragsabschluss systematisch.<sup>7</sup> In insgesamt 89 Prozent der untersuchten Unternehmen wurden die Personalrisiken analysiert – in 70 Prozent der Unternehmen systematisch, in 19 Prozent der Unternehmen unsystematisch. Nur jedes zehnte Unternehmen verzichtete ganz auf eine HR Due Diligence.

Im Rahmen der HR Due Diligence wurden primär finanzielle Risiken und der betriebswirtschaftliche Handlungsspielraum für den Umgang mit Personal analysiert: Die Personalkosten – einschließlich betriebliche Altersversorgung und sonstige Sozialleistungen – spielten in 90 Prozent der Unternehmen, die eine HR Due Diligence durchführen, eine Rolle. Individual- und kollektivrechtliche Regelungen wurden in 80 Prozent der Unternehmen analysiert, die Personalstruktur (zum Beispiel die Anzahl der Mitarbeiter, deren Alter, die Fluktuation) in 73 Prozent der Unternehmen und die Qualifikation, die Leistung und das Potenzial des Top-Managements in 70 Prozent der Unternehmen. Die Unternehmenskultur fand in 43 Prozent der untersuchten Unternehmen im Rahmen der HR Due Diligence Beachtung.

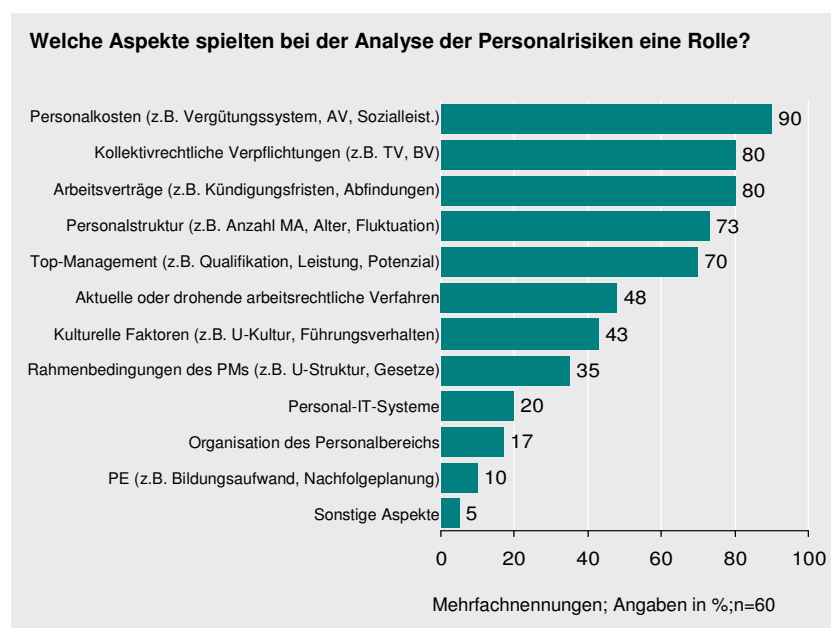


Abb. 5: Schwerpunkte der HR Due Diligence

<sup>7</sup> Eine Übersicht über Prüfgegenstände und Quellen, aus denen sich Anhaltspunkte für Chancen, Risiken oder Verpflichtungen ergeben können, bietet die HR Due Diligence-Checkliste in Kapitel 5.3.

## 2.1.2 Kulturbewusstsein

Kulturbewusstsein – gemeint ist die Sensibilität für die Bedeutung von Unternehmens- und Landeskulturen – ist eine Grundhaltung und als solche weitgehend unabhängig von einem konkreten M&A-Projekt.

Unternehmen, die ihre Mitarbeiter kontinuierlich für die Bedeutung von Unternehmenskulturen sensibilisieren, tun dies auch mit größerer Wahrscheinlichkeit im Rahmen von M&A-Projekten als Unternehmen, die ihre Mitarbeiter nicht kontinuierlich für die Bedeutung von Unternehmenskulturen sensibilisieren; nur wenige Unternehmen fangen im Rahmen des M&A-Projektes mit entsprechenden Maßnahmen an.<sup>8</sup>

Die Aussage, dass die Mitarbeiter – unabhängig vom M&A-Projekt – kontinuierlich für die Bedeutung von Unternehmenskulturen sensibilisiert werden, trifft auf ein gutes Drittel der untersuchten Unternehmen völlig oder ziemlich zu. Gut ein Viertel der Befragungsteilnehmer stimmt der Aussage voll bzw. weitgehend zu, dass die Mitarbeiter im Rahmen des M&A-Projektes gezielt für die Bedeutung der Unternehmenskulturen sensibilisiert werden. Weitere Auswertungen zeigen: Insgesamt sensibilisieren 46 Prozent der untersuchten Unternehmen ihre Mitarbeiter – kontinuierlich und/oder im Rahmen des M&A-Projektes – für die Bedeutung von Unternehmenskulturen.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Zwischen der kontinuierlichen Sensibilisierung für die Bedeutung der Unternehmenskulturen und der Sensibilisierung im Rahmen des M&A-Projektes besteht ein signifikanter statistischer Zusammenhang ( $r=.524$ ;  $p<.01$ ) – vgl. „Statistisches Glossar“ (Kapitel 5.1.3).

<sup>9</sup> Unternehmen, die eine oder beide Fragen mit „trifft ziemlich zu“ oder „trifft völlig zu“ beantwortet haben.

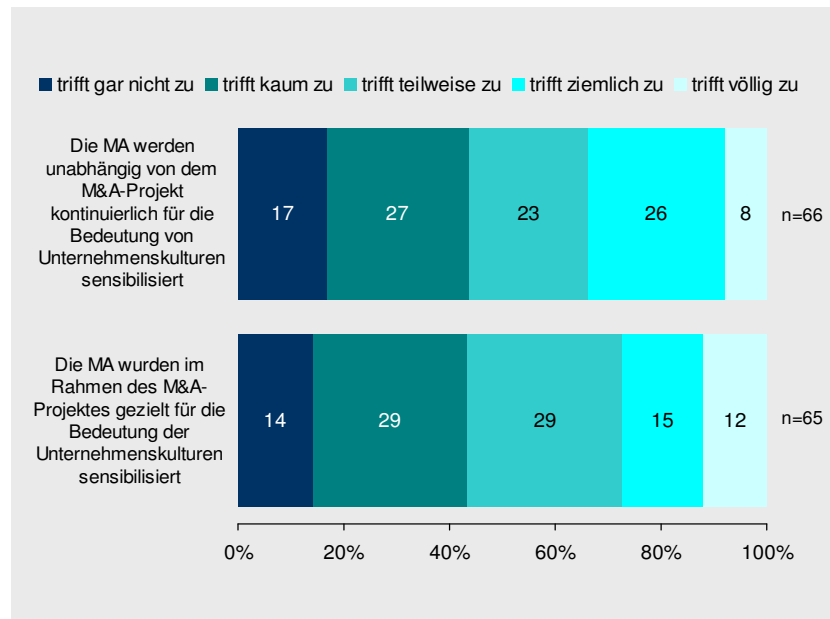


Abb. 6: Sensibilisierung für die Bedeutung der Unternehmenskulturen

Ein ähnliches Bild zeigt sich in internationalen M&A-Projekten im Hinblick auf die Förderung der interkulturellen Kompetenz: Unternehmen, die die interkulturelle Kompetenz ihrer Mitarbeiter nicht kontinuierlich fördern, fördern die interkulturelle Kompetenz auch seltener im Rahmen eines M&A-Projektes als Unternehmen, die die interkulturelle Kompetenz ihrer Mitarbeiter kontinuierlich fördern.<sup>10</sup>

In 21 Prozent der untersuchten internationalen M&A-Projekte wurde die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter im Rahmen des Projektes gezielt gefördert. 38 Prozent der Befragungsteilnehmer, die von einem internationalen M&A-Projekt berichten, geben an, dass die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter auch unabhängig von einem M&A-Projekt kontinuierlich gefördert wird. Auch hier zeigen weitere Auswertungen: Insgesamt fördern 46 Prozent der untersuchten Unternehmen – kontinuierlich und/oder im Rahmen des M&A-Projektes – die interkulturelle Kompetenz ihrer Mitarbeiter.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Zwischen der kontinuierlichen Förderung der interkulturellen Kompetenzen und der Förderung im Rahmen des M&A-Projektes besteht ein signifikanter statistischer Zusammenhang ( $r=.520$ ;  $p<.01$ ) – vgl. „Statistisches Glossar“ (Kapitel 5.1.3).

<sup>11</sup> Unternehmen, die eine oder beide Fragen mit „trifft ziemlich zu“ oder „trifft völlig zu“ beantwortet haben.

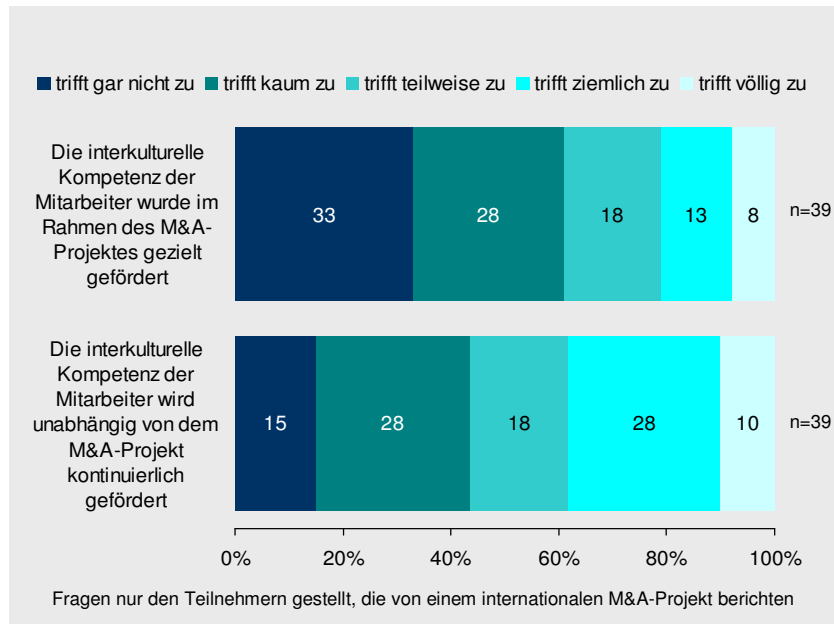


Abb. 7: Förderung der interkulturellen Kompetenzen

Nicht alle Unternehmen sind sich der kulturellen Herausforderungen eines internationalen M&A-Projektes bewusst: In 25 Prozent der untersuchten internationalen M&A-Projekte wurden bei den Entscheidungen im Rahmen des M&A-Projektes die landeskulturellen Besonderheiten kaum oder gar nicht berücksichtigt.

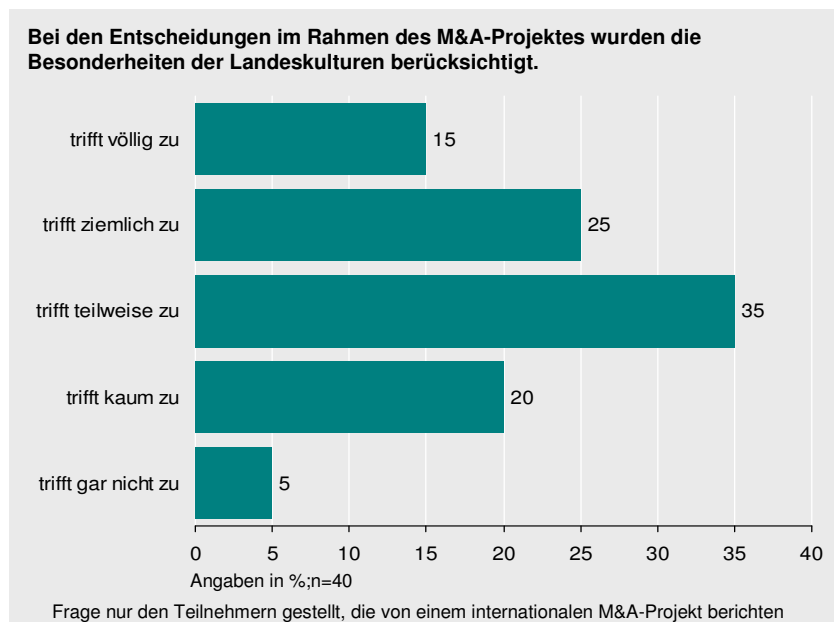


Abb. 8: Berücksichtigung der Landeskulturen

### 2.1.3 Information und Kommunikation

Die Unternehmen legen im Rahmen von M&A-Projekten Wert auf eine planvolle Kommunikation, die in vielfältiger Weise durch rechtliche Vorgaben bestimmt ist.

In 73 Prozent der untersuchten Unternehmen gab es ein Kommunikationskonzept für das M&A-Projekt.

Die meisten Unternehmen haben darauf geachtet, dass die Mitarbeiter zeitgerecht durch das Unternehmen informiert werden und nicht durch externe Quellen: In 48 Prozent der untersuchten Fälle wurden interne und externe Interessengruppen zeitgleich über die Ziele des M&A-Projektes informiert; in 41 Prozent der Fälle wurden zunächst die internen Interessengruppen (Führungskräfte, Betriebsrat, Mitarbeiter) informiert.

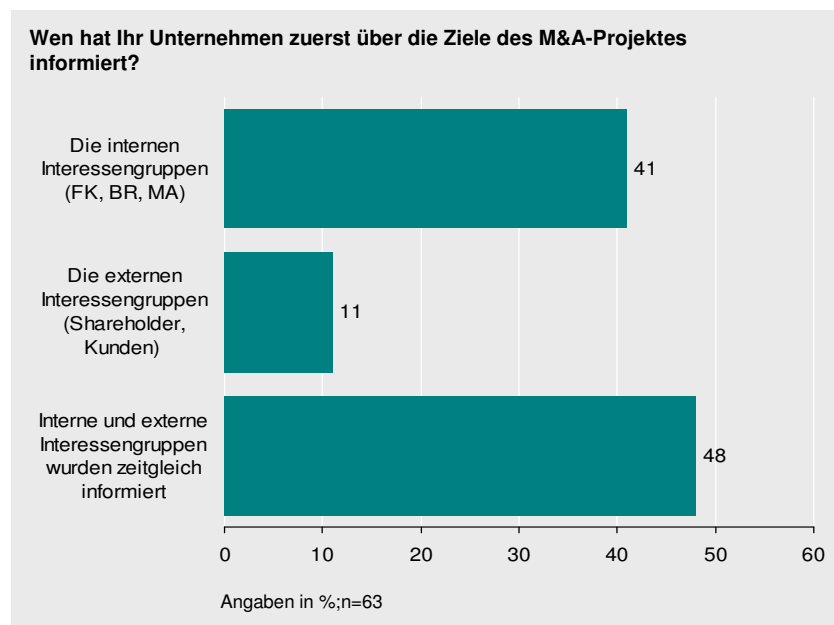


Abb. 9: Informationspolitik

In der Hälfte der untersuchten Unternehmen wurden die Mitarbeiter frühzeitig über die Auswirkungen des M&A-Projektes informiert. Kommunikation bedeutet wechselseitigen Austausch und geht über bloße Information hinaus. Ein solcher Austausch ist keine Selbstverständlichkeit: In 46 Prozent der untersuchten M&A-Projekte ist das Unternehmen kaum oder gar nicht auf die Äußerungen der Mitarbeiter eingegangen; in 43 Prozent der M&A-Projekte wurde den Mitarbeitern kaum oder gar nicht die Gelegenheit gegeben, sich zu äußern. Es lässt sich also feststellen: Je mehr Aufwand eine Kommunikationsmaßnahme erfordert, desto weniger verbreitet ist sie.



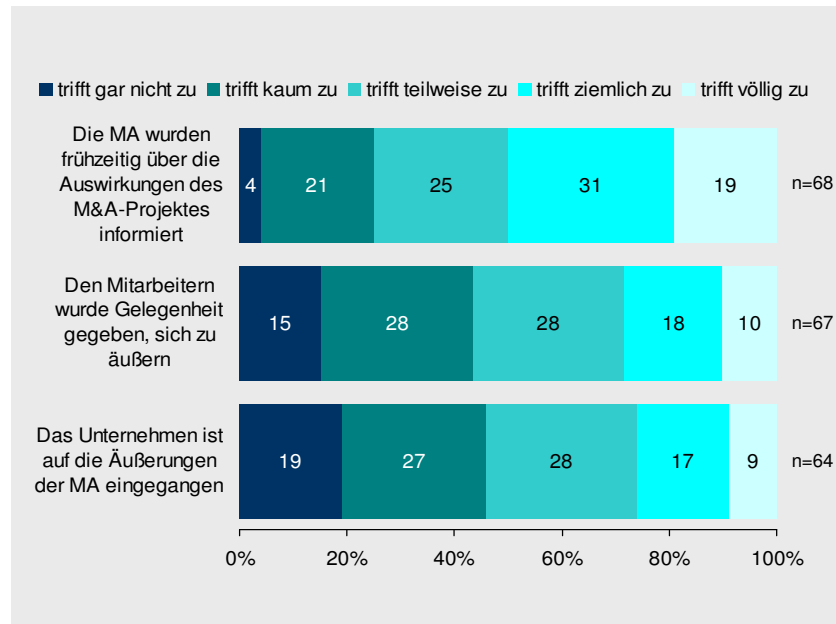


Abb. 10: Intensität der Information bzw. Kommunikation

#### 2.1.4 Führung und Zusammenarbeit

Auf die Zusammenarbeit mit den neuen Kollegen werden die Mitarbeiter in erster Linie durch Informationen über das andere Unternehmen vorbereitet. In einigen Unternehmen wird die Zusammenarbeit durch die frühzeitige Zusammenstellung gemischter Teams gefördert. Teamentwicklungsmaßnahmen sind weniger häufig. In M&A-Projekten, in denen eine Integration der Unternehmenskulturen angestrebt wird, wird die Zusammenarbeit mit den neuen Kollegen intensiver gefördert als in M&A-Projekten, in denen die Unternehmenskulturen bewusst nicht integriert werden sollen.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Zwischen der Integrationsstrategie und Informationen über das andere Unternehmen besteht ein signifikanter statistischer Zusammenhang (Eta=.248;  $p < .05$ ); zwischen der Integrationsstrategie und Teamentwicklungsmaßnahmen besteht ein signifikanter statistischer Zusammenhang (Eta=.354;  $p < .01$ ) und zwischen der Integrationsstrategie und frühzeitigem Arbeiten in gemischten Teams besteht ebenfalls ein signifikanter statistischer Zusammenhang (Eta=.307;  $p < .05$ ) – vgl. „Statistisches Glossar“ (Kapitel 5.1.3).

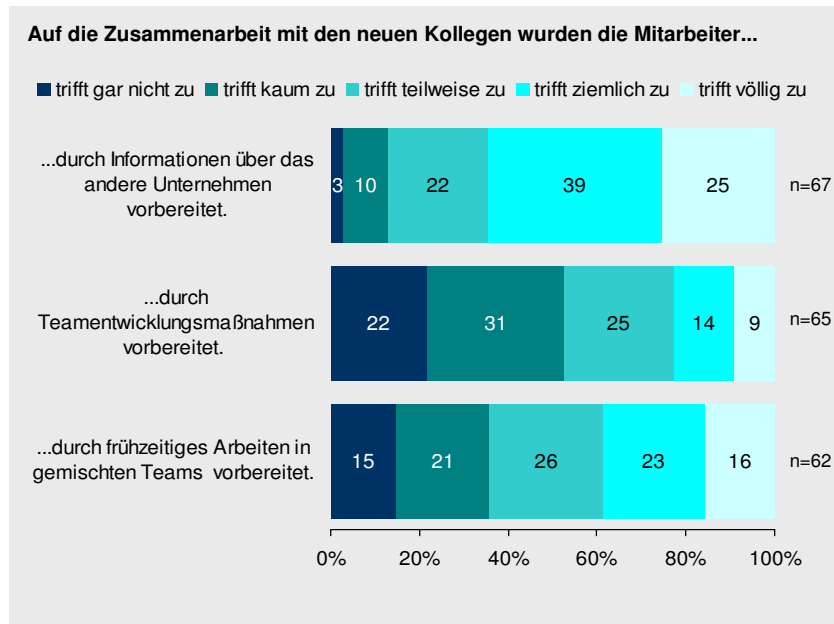


Abb. 11: Förderung der Zusammenarbeit

In zwei von drei untersuchten Unternehmen wurde im Rahmen des M&A-Projektes das Führungsteam neu zusammengestellt. In drei von vier Unternehmen geschah dies unmittelbar nach dem endgültigen Vertragsabschluss; in einem Viertel der Unternehmen wurde das Führungsteam zu einem späteren Zeitpunkt in der Integrationsphase zusammengestellt. Bei der Auswahl des neuen Führungsteams kamen nur in 18 Prozent Unternehmen strukturierte Verfahren zum Einsatz.

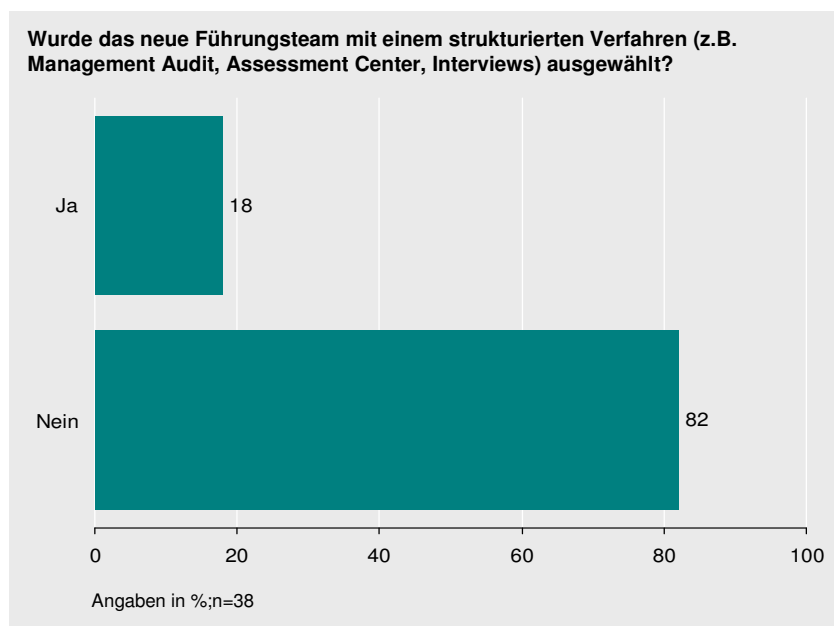


Abb. 12: Strukturierte Auswahl des neuen Führungsteams

Eine wichtige Aufgabe der Führungskräfte im Rahmen von M&A-Projekten ist die Bindung und Motivation der Leistungsträger: Das Commitment der Leistungsträger wird in den meisten Fällen durch persönliche Gespräche mit dem Vorgesetzten, durch eine Erweiterung des Verantwortungsbereichs und durch das Aufzeigen von Karriereperspektiven gefördert. Soziale Leistungen spielen in den untersuchten Unternehmen für die Förderung des Commitments eine untergeordnete Rolle.

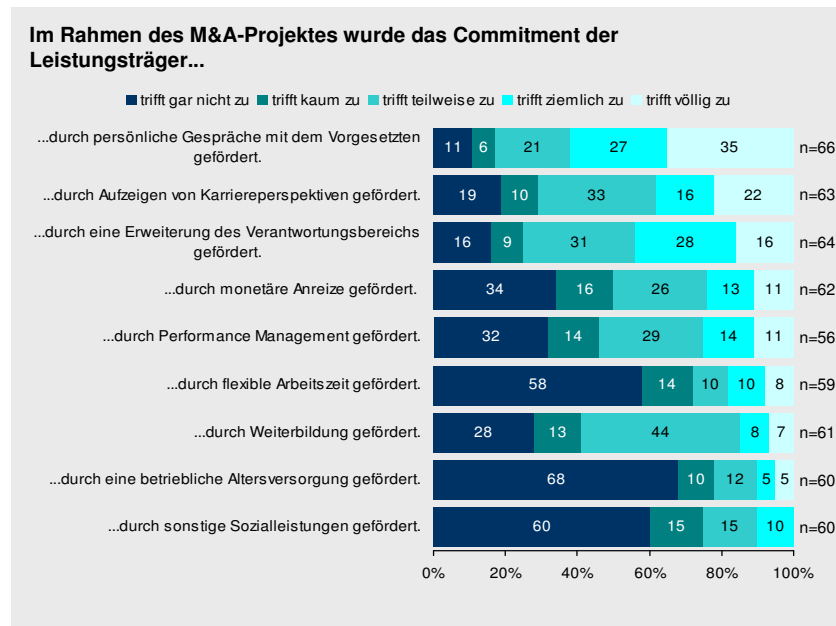


Abb. 13: Förderung des Commitments

### 2.1.5 Integrationsprojektmanagement

Die meisten Integrationsprojekte sind an einer Strategie ausgerichtet und ihre Steuerung ist in Form von Projektgruppen oder M&A-Abteilungen institutionalisiert.

Eine Strategie für den angestrebten Grad der Integration beider Unternehmen gab es in 80 Prozent der untersuchten Unternehmen.

Am Beispiel der Unternehmenskultur wird deutlich, wie unterschiedlich die Integrationsstrategien sein können: In der Mehrheit der untersuchten Fälle (56 Prozent) sollte die Unternehmenskultur des Zielunternehmens weitgehend an die Unternehmenskultur des akquirierenden Unternehmens herangeführt werden; in 11 Prozent der Fälle verhielt es sich umgekehrt. In jedem fünften Fall sollte eine neue gemeinsame Unternehmenskultur entwickelt werden und in 14 Prozent der

untersuchten M&A-Projekte sollten die Unternehmenskulturen bewusst nicht integriert werden.

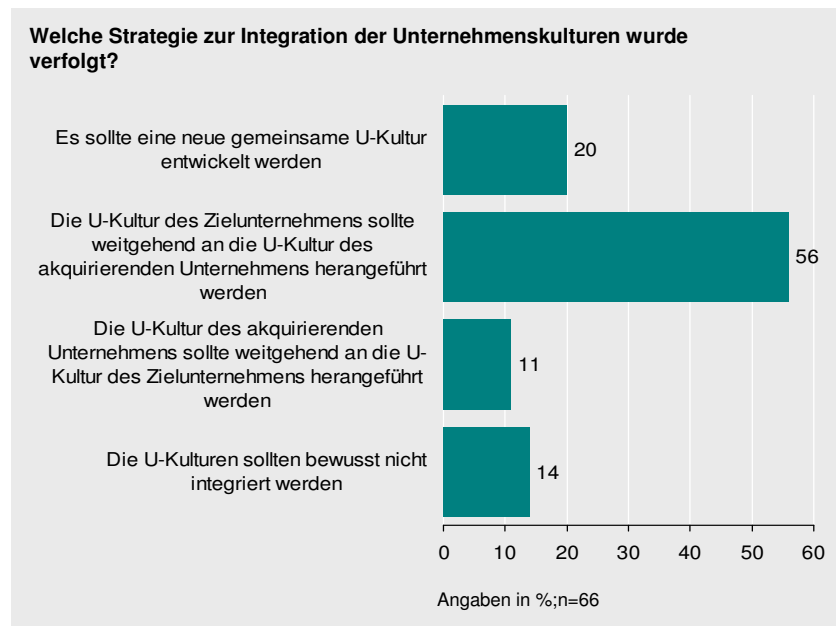


Abb. 14: Strategien zur Integration der Unternehmenskulturen

Die bestehende Personalstrategie wurde in 52 Prozent der untersuchten Unternehmen im Rahmen des M&A-Projektes beibehalten; in jedem vierten M&A-Projekt wurde vom akquirierenden Unternehmen eine neue Personalstrategie entwickelt; in 21 Prozent der M&A-Projekte haben beide Unternehmen gemeinsam eine neue Personalstrategie entwickelt und in nur einem M&A-Projekt wurde die neue Personalstrategie vom Zielunternehmen entwickelt.

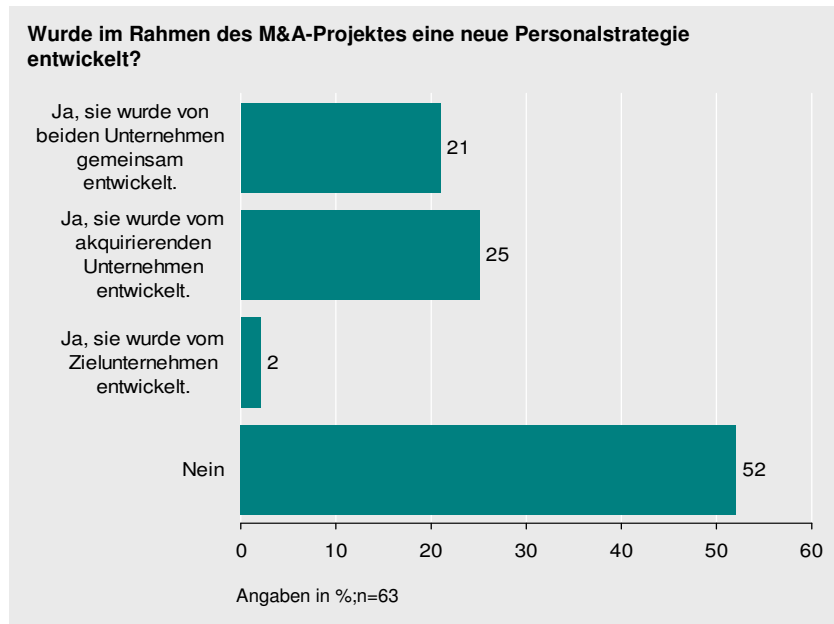


Abb. 15: Neue Personalstrategie

Der Umgang mit Personalmanagementkonzepten im Rahmen von M&A-Projekten macht deutlich, dass es kaum „Merger of Equals“ gibt: Die Personalmanagementkonzepte wurden in den meisten Fällen harmonisiert, indem das akquirierende Unternehmen seine Personalkonzepte im Zielunternehmen einführte. Konzepte des Zielunternehmens wurden in Ausnahmefällen übernommen; selten wurden neue Konzepte erstellt – am ehesten für die Organisation des Personalbereichs, die Vergütung und das Personalcontrolling. Strategische, globale Personalmanagementprozesse (z.B. Führungskräfteentwicklung) werden nach einer Akquisition eher harmonisiert als operative, lokale Prozesse (z.B. Ausbildung, Arbeitszeitmodelle).

**Wurden im Rahmen des M&A-Projektes Personalmanagement-Konzepte harmonisiert?**

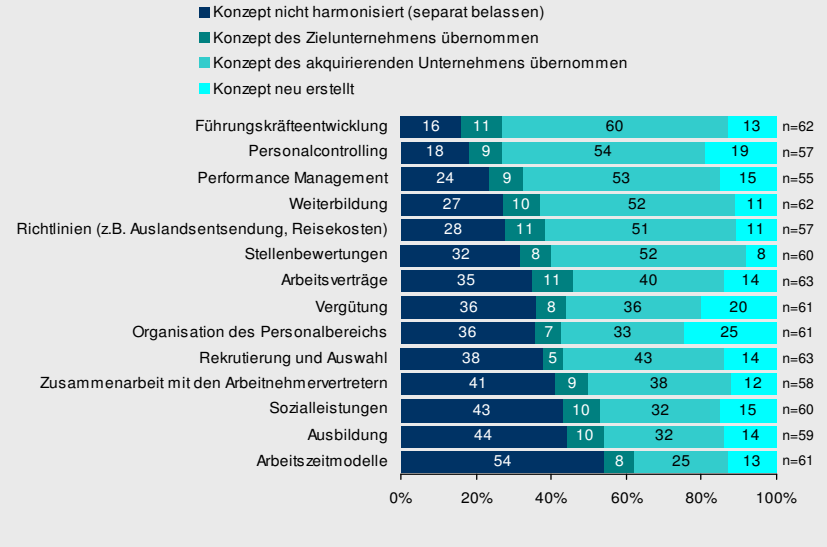


Abb. 16: Harmonisierung der Personalmanagementkonzepte

Die EDV-Systeme im Personalbereich wurden in 53 Prozent der untersuchten M&A-Projekte harmonisiert.

Mit Blick auf die Organisation des M&A-Projektes zeigt sich folgendes Ergebnis:

In 44 Prozent der untersuchten Unternehmen gibt es eine M&A-Abteilung mit mindestens einem Mitarbeiter.

Häufig ist ein Steuerungsteam für die Integration des Zielunternehmens in das akquirierende Unternehmen zuständig. Ein solches Team gab es in 75 Prozent der untersuchten Unternehmen. Die Existenz einer Integrationsprojektgruppe hängt mit der Integrationsstrategie zusammen: Wenn die Unternehmenskulturen bewusst nicht integriert werden sollen, gibt es seltener eine solche Projektgruppe.<sup>13</sup>

Die Einbindung des Personalmanagements scheint in der Integrationsphase fast selbstverständlich zu sein: In 80 Prozent der Unternehmen, in denen es ein Steuerungsteam gab, war ein Personalmanager in dieser Projektgruppe vertreten.

Geleitet wird das Integrationsprojekt in der Regel von einem erfahrenen Projektmanager mit sehr guten Branchenkenntnissen. Erfahrungen mit M&A-Projekten sind anscheinend von nachrangiger Bedeutung – 23 Prozent der Befragungsteilneh-

<sup>13</sup> Zwischen der Integrationsstrategie und der Existenz einer Integrationsprojektgruppe besteht ein signifikanter statistischer Zusammenhang (Cramer's V=.479; p<.01) – vgl. „Statistisches Glossar“ (Kapitel 5.1.3).

mer berichten von Projekten, deren Leiter kaum oder gar nicht einschlägig erfahren waren.

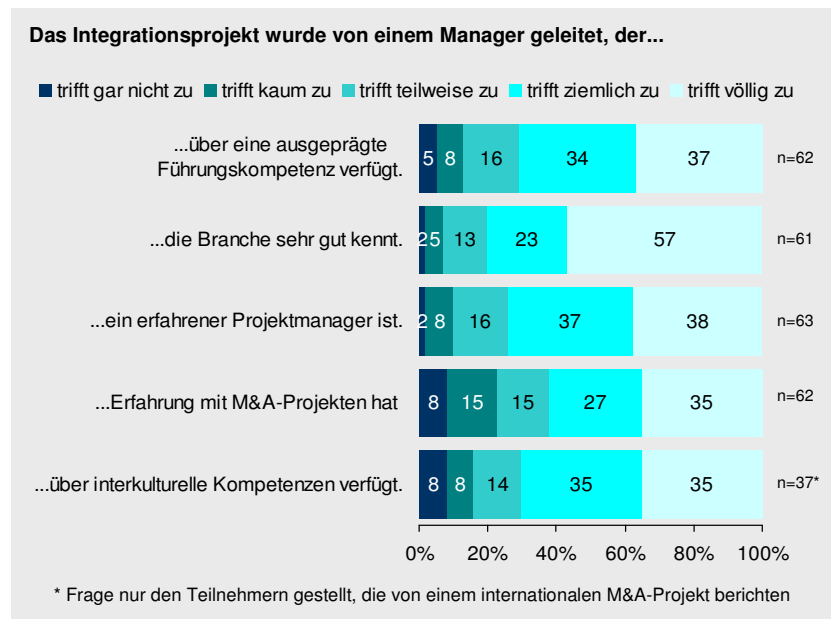


Abb. 17: Profil des Integrationsprojektleiters

## 2.2 „Business“-Erfolgsfaktoren

Ein grundlegender Erfolgsfaktor eines M&A-Projektes ist die Qualität des Geschäftskonzeptes im Hinblick auf die Finanzierung, die Marktstrategie und die Markenstrategie.

Alle drei Aspekte werden von den befragten Personalmanagern in Bezug auf das M&A-Projekt, von dem sie berichten, sehr positiv beurteilt: Jeweils knapp drei Viertel der Befragungsteilnehmer bewerten die Finanzierung, die Markt- und die Markenstrategie mit „sehr gut“ bzw. „gut“.

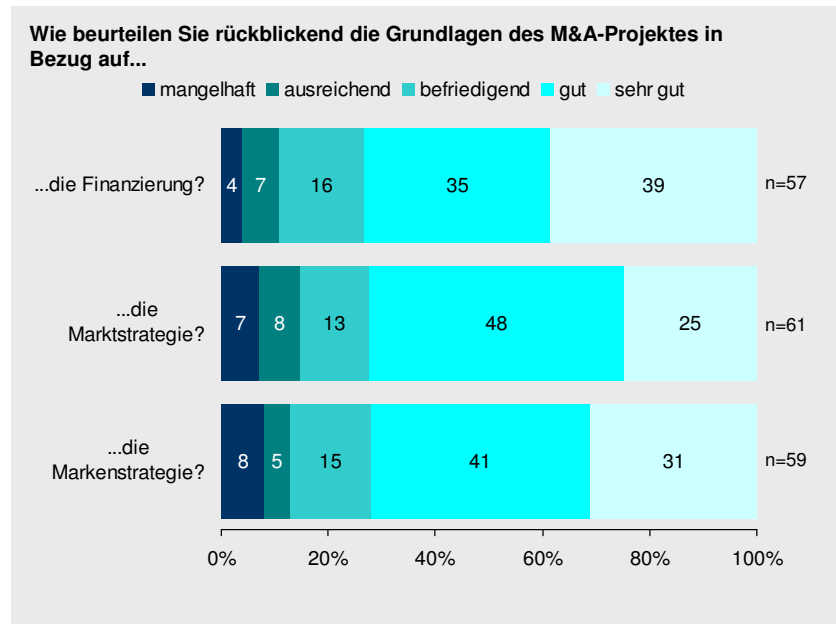


Abb. 18: Beurteilung der „Business“-Erfolgsfaktoren

### 2.3 Erfolgskontrolle

Viele Unternehmen überprüfen den Erfolg des M&A-Projektes fortlaufend, um Steuerungsinformationen zu gewinnen.

47 Prozent der untersuchten Unternehmen hatten zum Zeitpunkt der Befragung bereits den Erfolg des M&A-Projektes überprüft; in 38 Prozent der Unternehmen war die Erfolgskontrolle noch nicht durchgeführt, aber geplant.<sup>14</sup> 16 Prozent der Unternehmen verzichten auf eine Überprüfung des Projekterfolgs.

<sup>14</sup> Diese Ergebnisse können auch mit der Zeitspanne zwischen Projektstart und Befragung zusammenhängen; es wurden M&A-Projekte untersucht, deren Start höchstens fünf Jahre zurücklag.



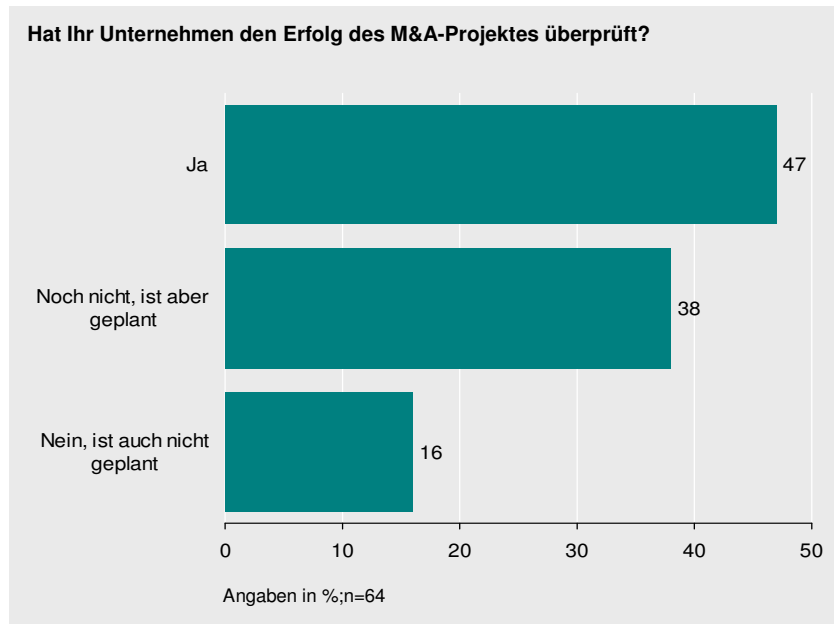


Abb. 19: Erfolgskontrolle

Der Erfolg des M&A-Projektes wurde in den meisten Fällen (74 Prozent) spätestens nach einem Jahr überprüft. Da kaum ein M&A-Projekt bereits ein Jahr nach dem Vertragsabschluss beendet ist, ist davon auszugehen, dass es sich um eine prozessbegleitende Erfolgskontrolle handelt und nicht um eine abschließende Bewertung des Projekterfolgs. Diese Interpretation wird durch Anmerkungen der Befragungsteilnehmer bestätigt: „Erfolgskontrolle passiert on-going“; „Erfolgskontrolle findet laufend (...) statt“; „laufende Überprüfung“.

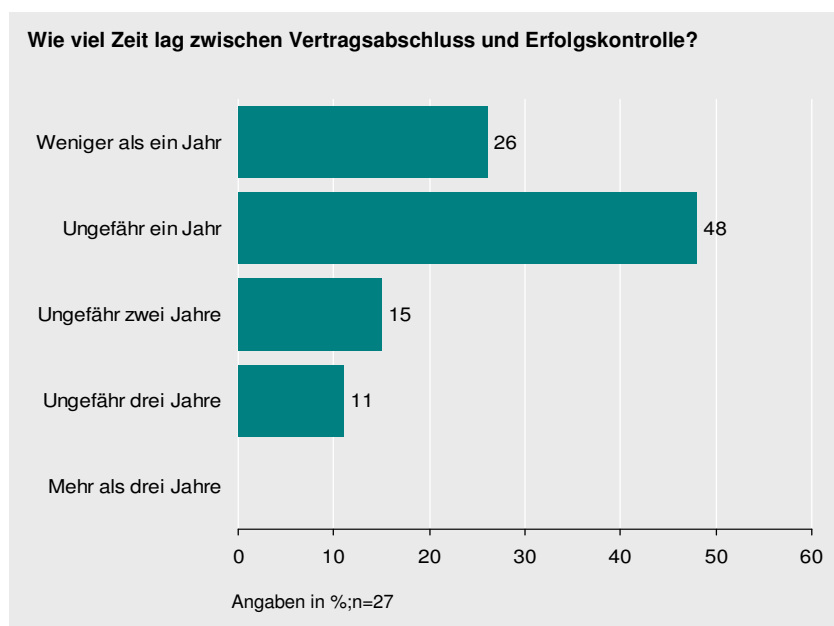


Abb. 20: Zeitpunkt der Erfolgskontrolle

Der Projekterfolg wird in erster Linie an Finanzkennzahlen festgemacht: In 73 Prozent der untersuchten Unternehmen, die den Erfolg des M&A-Projektes bereits überprüft haben, diente der Umsatz als Erfolgsindikator, in 50 Prozent der Unternehmen der EBITDA (Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation) und in 50 Prozent der Unternehmen der Profit. Die Kundenzufriedenheit wurde ebenfalls in 50 Prozent der Unternehmen als Erfolgskenngröße herangezogen. Am Commitment bzw. der Zufriedenheit der Mitarbeiter wurde der Erfolg in 40 Prozent der Fälle festgemacht, an der Fluktuationsquote der Leistungsträger in 30 Prozent der Fälle. Als sonstige Erfolgsindikatoren wurden angeführt: Integrationsquote, Entwicklungsfortschritt, Management Commitment.

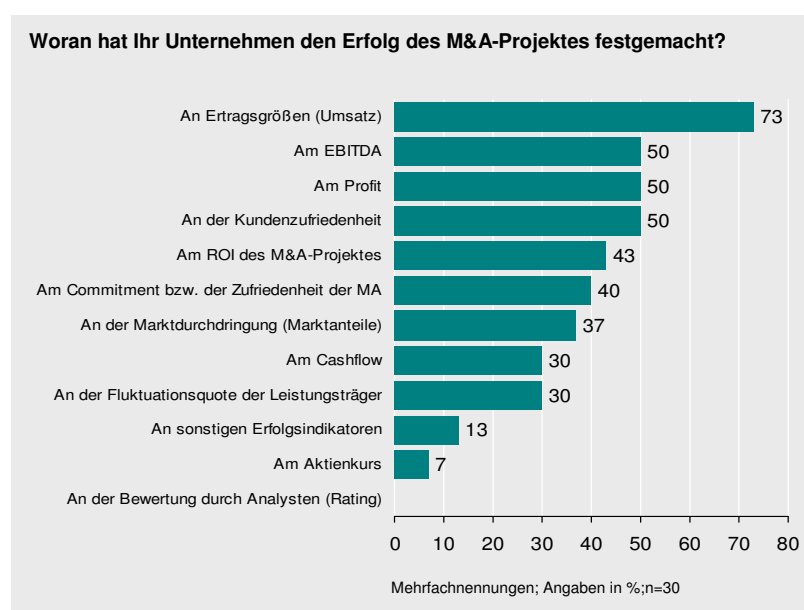


Abb. 21: Von den Unternehmen verwendete Indikatoren für den M&A-Projekterfolg

Bei den Unternehmen, die den Projekterfolg noch nicht überprüft haben, zeigt sich ein ähnliches Bild: Auch sie planen, den Erfolg des M&A-Projektes vor allem an Finanzkennzahlen und an der Kundenzufriedenheit festzumachen.

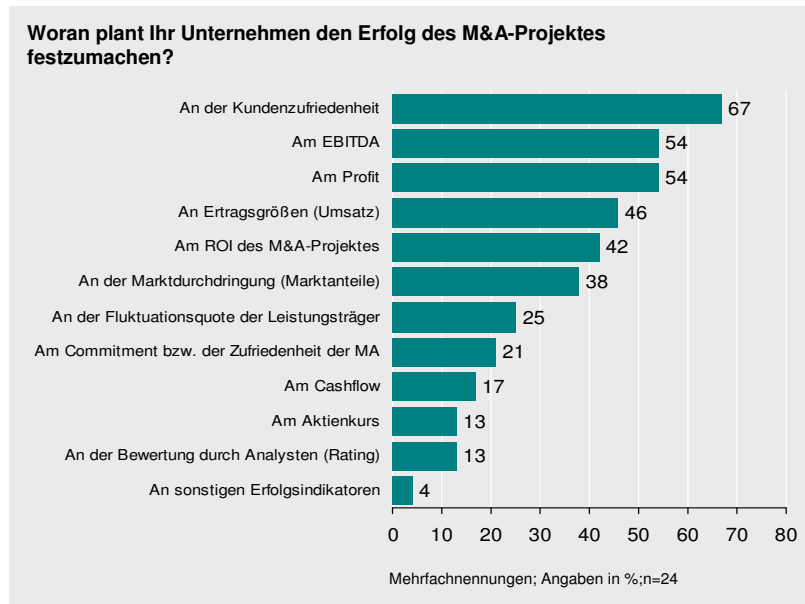


Abb. 22: Indikatoren für den M&A-Projekterfolg (geplant)

Eine systematische Aufbereitung der Erfahrungen liefert eine wertvolle Informationsbasis für die nächsten M&A-Projekte. Dazu der Kommentar eines Befragungsteilnehmers: „Die im Rahmen der letzten M&A-Prozesse gesammelten Erfahrungen werden zur Zeit analysiert. Auf dieser Basis erarbeiten wir ein M&A-Konzept zur Vermeidung von Fehlern, welches für zukünftige Projekte als Leitfaden genutzt werden wird“. 21 Prozent aller untersuchten Unternehmen dokumentieren ihre Erfahrungen mit M&A-Projekten systematisch. 41 Prozent dokumentieren zwar ihre Erfahrungen, gehen dabei aber eher unsystematisch vor. 38 Prozent dokumentieren ihre Erfahrungen mit M&A-Projekten überhaupt nicht.

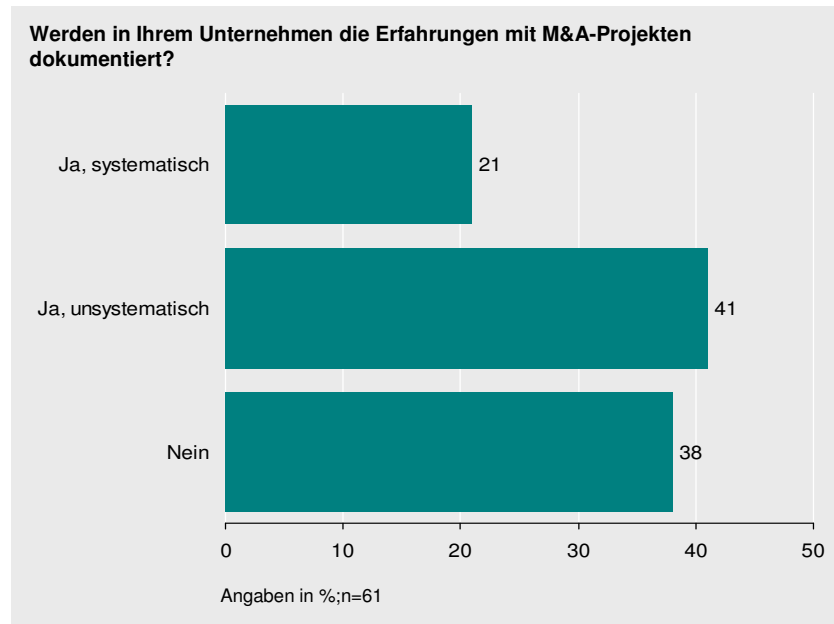


Abb. 23: Dokumentation der Erfahrungen

## 2.4 Erfolg des M&A-Projektes

Der Erfolg des M&A-Projektes wurde durch eine allgemeine Gesamteinschätzung der befragten Personalmanager sowie anhand differenzierter quantitativer und qualitativer Erfolgsindikatoren ermittelt.

Nach Einschätzung der befragten Personalmanager waren 71 Prozent der untersuchten M&A-Projekte sehr oder ziemlich erfolgreich. Nur 14 Prozent ziehen eine negative Bilanz.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Es ist nicht auszuschließen, dass dieses Ergebnis durch Selbstselektion der Befragungsteilnehmer verzerrt ist: Eventuell haben Personalmanager, die von einem erfolgreichen M&A-Projekt berichten können, eher Interesse, an einer Befragung zu diesem Thema teilzunehmen.

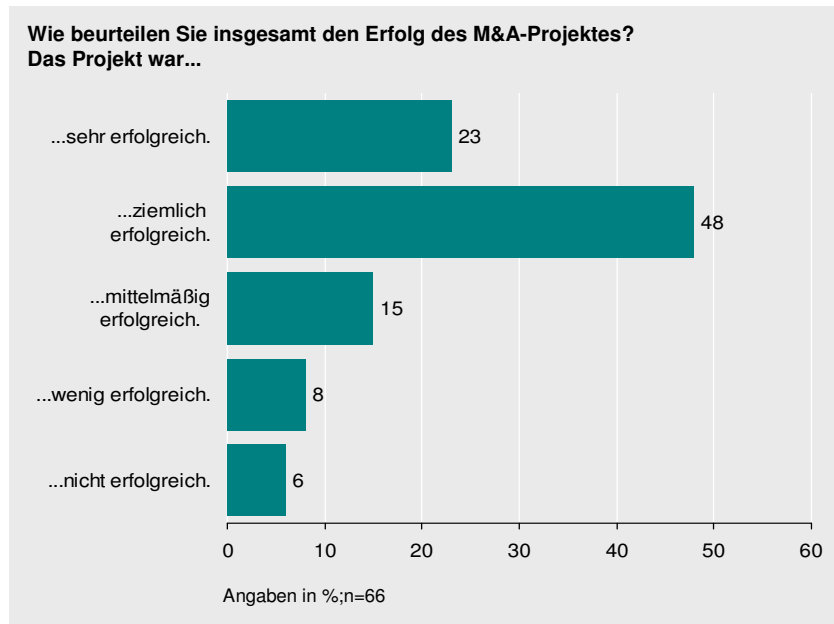


Abb. 24: Einschätzung des Projekterfolgs (gesamt)

Das M&A-Projekt hat sich nach Einschätzung der Personalmanager in vielen Unternehmen positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit, die Innovationsfähigkeit, die Umsätze und die Kundenzufriedenheit ausgewirkt. Von negativen Auswirkungen wird am ehesten bezogen auf die Motivation der Mitarbeiter und das Commitment der Leistungsträger berichtet.

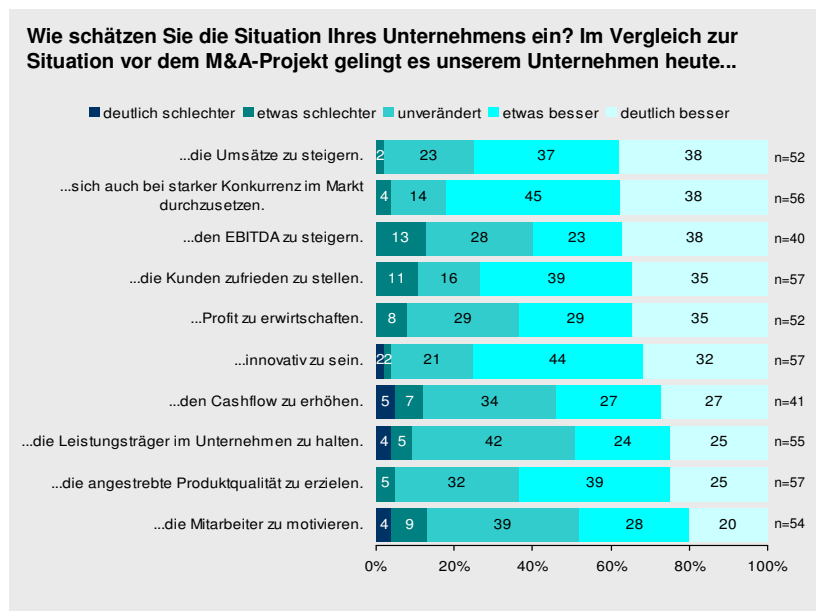


Abb. 25: Einschätzung des Projekterfolgs (einzelne Indikatoren)

### 3 Zusammenhänge

#### 3.1 Zusammenhänge mit dem Projekterfolg

Personalbezogene Faktoren leisten einen eigenständigen Beitrag zum Erfolg eines M&A-Projektes; sie haben unabhängig von den „Business“-Faktoren einen signifikanten Einfluss auf den Projekterfolg. Hierbei spielen die Unternehmensgröße und der Umfang des M&A-Projektes keine Rolle – so das Ergebnis einer multiplen Regressionsanalyse.<sup>16</sup>

Um die Frage beantworten zu können, welche Personalmanagement-Maßnahmen für den Erfolg von M&A-Projekten besonders wichtig sind, wäre es wünschenswert, eine multiple Regressionsanalyse mit den einzelnen Erfolgsfaktoren als unabhängigen Variablen durchführen zu können. Für diese Analyse reicht hier aber die Fallzahl nicht aus.

Einen ersten Eindruck von der Bedeutung der einzelnen Faktoren für den M&A-Erfolg vermittelt jedoch eine bivariate Korrelations- bzw. Varianzanalyse.<sup>17</sup> Sie macht deutlich, welche personalbezogenen Faktoren mit dem Erfolg eines M&A-Projektes in Zusammenhang stehen und also wichtige Ansatzpunkte für ein erfolgsorientiertes Personalmanagement in M&A-Projekten sind. In der folgenden Tabelle werden die personalbezogenen Erfolgsfaktoren in der Rangfolge ihrer statistischen Bedeutung für den Gesamterfolg des M&A-Projektes wiedergegeben.

---

<sup>16</sup> Vgl. Abbildung 30 in Kapitel 5.2.2. und „Statistisches Glossar“ (Kapitel 5.1.3).

<sup>17</sup> Die Zusammenhänge zwischen dem Erfolgsindex und den Erfolgsfaktoren mit metrischem Skalenniveau wurden korrelationsanalytisch untersucht (Zusammenhangsmaß Pearson's  $r$ ). Die Zusammenhänge zwischen dem Erfolgsindex und den Erfolgsfaktoren mit nicht-metrischem Skalenniveau wurde varianzanalytisch untersucht (Zusammenhangsmaß  $\eta^2$ ) – vgl. „Statistisches Glossar“ (Kapitel 5.1.3)..

<b>Personalbezogene Erfolgsfaktoren</b>	<b>Zusammenhang mit dem Erfolg des M&amp;A-Projektes (Index)<sup>18</sup></b>	<b>n</b>
Information der Mitarbeiter über das andere Unternehmen	.507**	61
Integrationsstrategie <sup>1)</sup>	.434**	58
Führungskompetenz des Projektleiters	.432**	57
Frühzeitiges Arbeiten in gemischten Teams	.424**	57
Förderung des Commitments (Index)	.418**	62
Projektmanagementenerfahrung des Projektleiters	.417**	57
Einbindung des Personalmanagements in die Integrationsprojektgruppe <sup>1)</sup>	.409**	45
Förderung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiter <sup>1)2)</sup>	.376*	62
Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Bedeutung der Unternehmenskulturen <sup>1)</sup>	.374**	62
Einbeziehung des Personalbereichs in die Vorbereitungen des M&A-Projektes	.354**	61
Reaktion auf die Äußerungen der Mitarbeiter	.352**	59
Berücksichtigung landeskultureller Besonderheiten bei den Entscheidungen im Rahmen des M&A-Projektes <sup>2)</sup>	.328*	38
Den Mitarbeitern Gelegenheit geben, sich zu äußern	.318*	61
Teamentwicklungsmaßnahmen	.315*	59
M&A-Erfahrung des Projektleiters	.314*	56
Integrationsprojektgruppe <sup>1)</sup>	.292*	60

<sup>18</sup> Der Erfolgsindex wurde als Durchschnittswert aller Erfolgsindikatoren berechnet (vgl. Abbildung 25); der Index „Business“-Erfolgsfaktoren wurde als Durchschnittswert der „Business“-Erfolgsfaktoren Finanzierung, Marktstrategie und Markenstrategie berechnet; der Index Personalbezogene Erfolgsfaktoren wurde als Durchschnittswert der personalbezogenen Erfolgsindikatoren mit metrischem Skalenniveau berechnet – die personalbezogenen Erfolgsfaktoren mit nicht-metrischem Skalenniveau blieben unberücksichtigt (vgl. Kapitel 5.2.1 – Befragungsergebnisse im Überblick: Häufigkeitstabelle und „Statistisches Glossar“ (Kapitel 5.1.3)).

<b>Personalbezogene Erfolgsfaktoren</b>	<b>Zusammenhang mit dem Erfolg des M&amp;A-Projektes (Index)<sup>18</sup></b>	<b>n</b>
Berücksichtigung von Personalaspekten bei der Entwicklung der M&A-Strategie	.289*	60
M&A-Abteilung <sup>1)</sup>	.280*	59
** Irrtumswahrscheinlichkeit < 1% (p<.01)		
* Irrtumswahrscheinlichkeit < 5% (p<.05)		
<sup>1)</sup> Zusammenhangsmaß Eta (alle übrigen: Pearson's r)		
<sup>2)</sup> nur internationale M&A-Projekte		

Abb. 26: Signifikante positive statistische Zusammenhänge zwischen personalbezogenen Faktoren und dem Gesamterfolg<sup>19</sup>

Es zeigt sich also, dass Unternehmen,

- die ihre Mitarbeiter auf die Zusammenarbeit mit den neuen Kollegen vorbereiten (durch Informationen über das andere Unternehmen und durch frühzeitiges Arbeiten in gemischten Teams),
- die über eine Integrationsstrategie verfügen,
- die einen erfahrenen Projektmanager mit ausgeprägter Führungskompetenz mit der Projektleitung betrauen,
- die im Rahmen des M&A-Projektes das Commitment der Leistungsträger fördern,
- die das Personalmanagement in die Integrationsprojektgruppe einbinden,

mit ihren M&A-Projekten deutlich mehr Erfolg haben als Unternehmen, die diese Faktoren nicht beachten.

Die einzelnen Indikatoren für den M&A-Projekterfolg lassen sich in drei Kategorien einteilen:<sup>20</sup>

- den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg (gemessen an EBITDA, Cashflow, Profit, Kundenzufriedenheit, Wettbewerbsfähigkeit, Umsatz),

<sup>19</sup> Vgl. „Statistisches Glossar“ (Kapitel 5.1.3).

<sup>20</sup> Die Dreigliederung ist das Ergebnis einer explorativen Faktorenanalyse (vgl. Abbildung 31 in Kapitel 5.2.2 und „Statistisches Glossar“ (Kapitel 5.1.3)).



- die Produktqualität und Innovationsfähigkeit und
- das Commitment der Mitarbeiter (gemessen an der Motivation der Mitarbeiter und der Bindung der Leistungsträger).

Untersucht man den Zusammenhang der personalbezogenen Erfolgsfaktoren mit diesen drei Kategorien des M&A-Projekterfolges, dann zeigt sich unter anderem:<sup>21</sup>

In Unternehmen, die ihre Mitarbeiter durch Informationen über das andere Unternehmen auf die Zusammenarbeit mit den neuen Kollegen vorbereiten, ist deren Commitment höher als in anderen Unternehmen. In internationalen M&A-Projekten hängt das Commitment außerdem stark mit der Förderung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiter und mit der Berücksichtigung landeskultureller Besonderheiten bei den Entscheidungen im Rahmen des M&A-Projektes zusammen.

In internationalen M&A-Projekten besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Projekterfolgskategorie „Produktqualität und Innovationsfähigkeit“ und der Förderung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiter.

Der wirtschaftliche Erfolg des M&A-Projektes steht vor allem in Zusammenhang mit dem Vorhandensein einer Integrationsstrategie, mit der Projektmanagementenerfahrung des Projektleiters sowie mit der Vorbereitung der Mitarbeiter auf die Zusammenarbeit mit den neuen Kollegen durch frühzeitiges Arbeiten in gemischten Teams.

### **3.2 Unterschiede zwischen nationalen und internationalen M&A-Projekten**

Unterscheiden sich internationale M&A-Projekte von nationalen? Und falls ja, in welcher Hinsicht?

Eine Analyse der Zusammenhänge zwischen der Internationalität eines M&A-Projektes und den einzelnen Erfolgsfaktoren und -indikatoren macht deutlich, dass es nur wenige Unterschiede gibt:<sup>22</sup> In internationalen M&A-Projekten...

---

<sup>21</sup> Vgl. Abbildung 32 in Kapitel 5.2.2.

<sup>22</sup> Zwischen der Internationalität eines M&A-Projektes und der Existenz einer Integrationsprojektgruppe besteht ein signifikanter statistischer Zusammenhang (Cramer's  $V=.271$ ;  $p<.05$ ). Zwischen der Internationalität eines M&A-Projektes und personellen Veränderungen im Führungsteam besteht ein signifikanter statistischer Zusammenhang (Cramer's  $V=.280$ ;  $p<.05$ ). Zwischen der Internationalität eines M&A-Projektes und der Förderung des Commitments

- ...ist häufiger eine Integrationsprojektgruppe vorhanden als in nationalen M&A-Projekten.
- ...wird das Führungsteam im Rahmen des M&A-Projektes häufiger neu zusammengestellt als in nationalen M&A-Projekten.
- ...wird das Commitment der Leistungsträger häufiger durch monetäre Anreize gefördert als in nationalen M&A-Projekten.
- ...spielen die Personal-IT-Systeme bei der HR Due Diligence seltener eine Rolle als in nationalen M&A-Projekten.
- ...wird der EBITDA häufiger als Erfolgsindikator verwendet als in nationalen M&A-Projekten.

Für alle übrigen Erfolgsfaktoren und -indikatoren wurden keine signifikanten statistischen Zusammenhänge mit der Internationalität des M&A-Projektes gefunden. Insgesamt ähneln sich also die Erfolgsfaktoren und -indikatoren für internationale und für nationale M&A-Projekte.

---

durch monetäre Anreize besteht ein signifikanter statistischer Zusammenhang ( $\text{Eta}=.311$ ;  $p<.05$ ). Zwischen der Internationalität eines M&A-Projektes und der Analyse der Personal-IT-Systeme im Rahmen einer HR Due Diligence besteht ein signifikanter statistischer Zusammenhang (Cramer's  $V=.254$ ;  $p=.05$ ). Zwischen der Internationalität eines M&A-Projektes und der Verwendung des EBITDA als Erfolgsindikator besteht ein signifikanter statistischer Zusammenhang (Cramers's  $V=.408$ ;  $p<.05$ ) – vgl. „Statistisches Glossar“ (Kapitel 5.1.3).

## 4 Empfehlungen für das Personalmanagement in M&A-Projekten

Grundlage der folgenden Empfehlungen für ein erfolgsorientiertes Personalmanagement in M&A-Projekten sind neben den Ergebnissen der empirischen Untersuchung die Erfahrungen und die Expertise der Arbeitskreismitglieder. Diese Empfehlungen sollen dazu beitragen, dass ein so umfassender Veränderungsprozess, wie er durch ein M&A-Projekt eingeleitet wird, gelingt:

- Je früher, desto besser - das Personalmanagement ist wichtig für das M&A-Projekt:

Achten Sie darauf, dass der Personalbereich so früh wie möglich in die Vorbereitungen des M&A-Projektes eingebunden wird. Sorgen Sie dafür, dass das Personalmanagement von Anfang an in den Steuerungsgremien vertreten ist.

Berücksichtigen Sie Personalaspekte insbesondere bei der Entwicklung der M&A-Strategie.

Achten Sie bei internationalen M&A-Projekten bereits bei der Auswahl des Zielunternehmens auf landesspezifische Personalaspekte (z.B. Arbeitsrecht, Gewerkschaften). Analysieren Sie die Personalrisiken in einer HR Due Diligence – beachten Sie neben rechtlichen Verpflichtungen und finanziellen Risiken insbesondere auch „weiche Faktoren“ wie die Qualifikation, die Leistung und das Potenzial des Top-Managements sowie kulturelle Risiken.

- Bereiten Sie die Mitarbeiter frühzeitig auf ihre Tätigkeit in einem neuen Unternehmensumfeld vor:

Informieren Sie die Mitarbeiter über das andere Unternehmen.

Fördern Sie gezielt das Commitment, d.h. die Bindung und die Motivation, der Leistungsträger.

Machen Sie den Mitarbeitern die Bedeutung der Unternehmenskulturen bewusst.

Fördern Sie in internationalen M&A-Projekten die interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeiter und berücksichtigen Sie die Besonderheiten der Landeskulturen.

- Kümmern Sie sich frühzeitig um die neue Führungsmannschaft:

Wählen Sie das neue Führungsteam – nach Möglichkeit mit einem strukturierten Verfahren – so früh wie möglich aus.

Fördern Sie gezielt die Bindung und die Motivation der Führungskräfte.

- Kommunizieren Sie systematisch:

Erstellen Sie ein Kommunikationskonzept, in dem Sie regeln, wer wann worüber informiert werden soll und welche Medien zum Einsatz kommen sollen.

Informieren Sie die Mitarbeiter frühzeitig über die Auswirkungen des M&A-Projektes. Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter nicht erst aus den Medien davon erfahren.

Geben Sie den Mitarbeitern nach Möglichkeit Gelegenheit, sich mit den Projektverantwortlichen auszutauschen. Treten Sie in einen wechselseitigen Dialog.

- Mit dem unterschriebenen Vertrag fängt die Arbeit erst an – betreiben Sie ein systematisches Post-Merger-Integrationsmanagement:

Detaillieren Sie die Integrationsstrategie, erstellen Sie einen Umsetzungsplan.

Achten Sie darauf, dass es für die Umsetzung der Integration eine Steuerungsgruppe gibt und dass ein Personalmanager in der Gruppe vertreten ist.

Beauftragen Sie einen erfahrenen Projektmanager mit ausgeprägter Führungskompetenz mit der Leitung des Integrationsprojekts.

Machen Sie sich im Rahmen des fachlichen Integrationsprojektes frühzeitig Gedanken, welche Maßnahmen ergriffen und welche Personalmanagementkonzepte wie harmonisiert werden sollen.

Führen Sie die Mitarbeiter in gemischten Teams zusammen und unterstützen Sie ihre Zusammenarbeit durch Teamentwicklungsmaßnahmen.

- Überprüfen Sie den Erfolg des M&A-Projektes und dokumentieren Sie die Erfahrungen systematisch:

Orientierten Sie sich bei der Wahl der Erfolgsindikatoren am Projektziel, den Meilensteinen ihres Umsetzungsplans und am Zeitpunkt der Messung.

Werten Sie die Erfahrungen aus dem M&A-Projekt systematisch aus und stellen Sie sicher, dass die Lernerfahrungen für zukünftige Projekte genutzt werden.

## 5 Anhang

### 5.1 Methodischer Hintergrund

#### 5.1.1 Vorgehen

Im Sommer 2006 wurden die ordentlichen Mitgliedsunternehmen der DGFP e.V. zu einer Online-Befragung eingeladen.<sup>23</sup>

Um ein gemeinsames Begriffsverständnis herzustellen, wurde dem Fragebogen die folgende Definition vorangestellt: „Unter einem M&A-Projekt verstehen wir Verbindungen von zwei Unternehmen oder Unternehmensteilen, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sich die Eigentumsverhältnisse mindestens bei einem Unternehmen oder Unternehmensteil verändern“. Die Befragungsteilnehmer wurden darauf hingewiesen, dass reine Finanzbeteiligungen und Joint Venture in der vorliegenden Untersuchung nicht betrachtet werden sollen. Sie wurden gebeten, alle Fragen auf das letzte von ihrem Unternehmen initiierte M&A-Projekt zu beziehen.

#### 5.1.2 Realisierte Stichprobe

Insgesamt haben sich 107 Unternehmen an der Befragung beteiligt, von denen 68 die Kriterien für die vollständige Beantwortung des Fragebogens erfüllten: Die detaillierten Fragen zum M&A-Projekt konnten sinnvoll nur von Befragungsteilnehmern beantwortet werden, die ihre Antworten auf ein M&A-Projekt beziehen, das ihr Unternehmen selbst initiiert hat und das nicht länger als fünf Jahre zurückliegt. Die übrigen 39 Befragungsteilnehmer, die diese Kriterien nicht erfüllten, wurden direkt im Anschluss an die entsprechende Filterfrage zu den abschließenden statistischen Fragen geleitet; d.h. 68 von 1524 Fragebögen (4 Prozent) konnten vollständig ausgewertet werden.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Zunächst waren im Mai 2006 ca. 500 zufällig ausgewählte Mitgliedsunternehmen zu der Befragung eingeladen worden. Um die Datenbasis zu erweitern, wurde die Befragung im Juli 2006 zu einer Vollerhebung ausgeweitet. Eingeladen wurden alle ordentlichen Mitgliedsunternehmen, deren E-Mail-Adressen bekannt waren. Der Fragebogen war jeweils für ca. vier Wochen freigeschaltet.

<sup>24</sup> Es ist kaum möglich, diese Quote zu bewerten, weil nicht bekannt ist, wie viele der 1524 eingeladenen Unternehmen in den letzten fünf Jahren ein M&A-Projekt initiiert haben.

Die realisierte Stichprobe setzt sich aus Unternehmen aller Größenklassen zusammen – mit Ausnahme sehr kleiner Betriebe (unter 50 Mitarbeiter).<sup>25</sup>

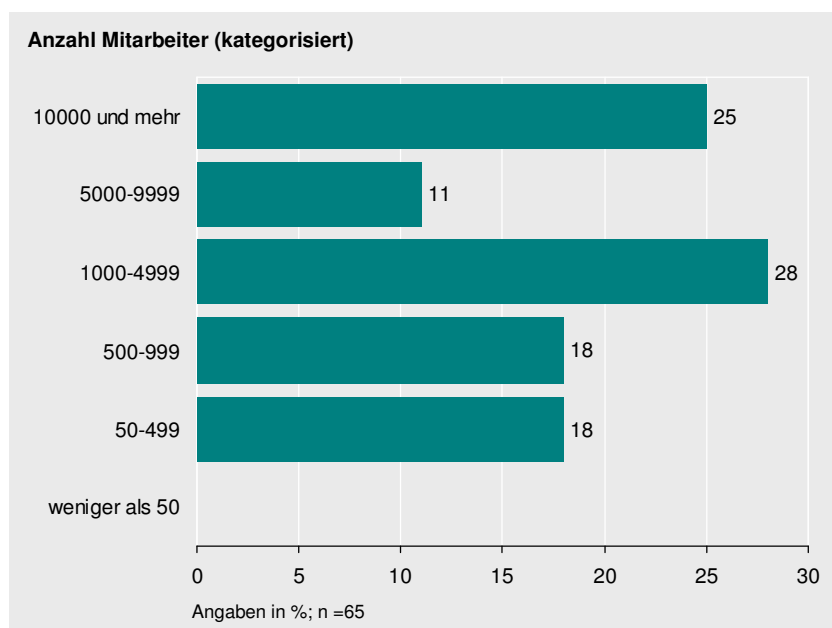


Abb. 27: Die untersuchten Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter

Mit Ausnahme der kunststoffverarbeitenden Industrie und des Druck- und Verlagsgewerbes sind in der realisierten Stichprobe alle Branchen vertreten. „Sonstige Branchen“: Gesundheitswesen, Unternehmensberatung, Baurohstoffe.

<sup>25</sup> Zwischen der Anzahl der Mitarbeiter und der Erfahrung mit M&A-Projekten besteht ein signifikanter statistischer Zusammenhang (Cramer's  $V=0.314$ ;  $p<0.05$ ) - vgl. „Statistisches Glossar“ (Kapitel 5.1.3).

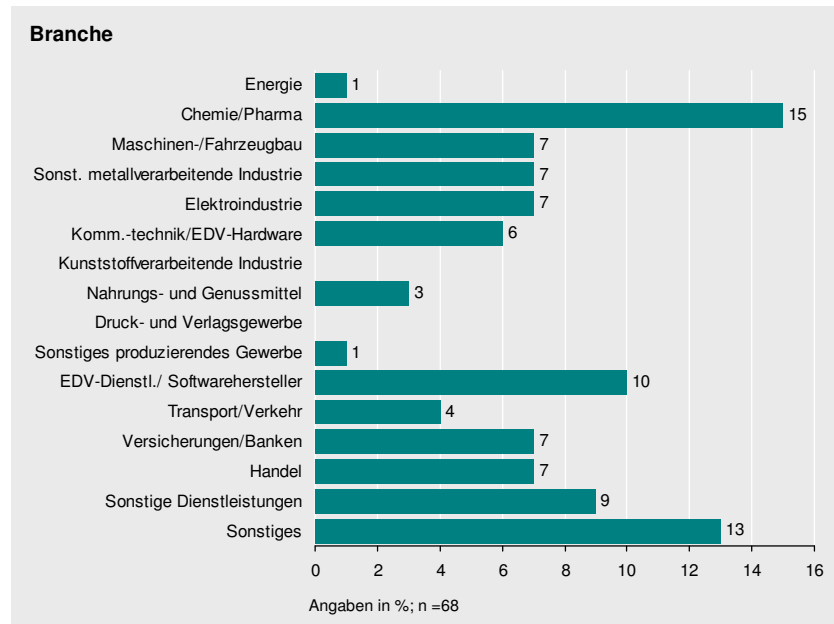


Abb. 28: Die untersuchten Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit

84 Prozent der untersuchten Unternehmen sind in mehreren Ländern vertreten; 16 Prozent der Unternehmen haben nur in Deutschland Standorte.<sup>26</sup>

In 59 Prozent der Fälle waren an dem M&A-Projekt, auf das die Befragungsteilnehmer ihre Antworten bezogen, Unternehmen aus verschiedenen Ländern beteiligt. Die akquirierenden Unternehmen stammten aus Deutschland (26), den USA (13), Großbritannien (11), Frankreich (7), der Schweiz (4), Österreich (2), den Niederlanden (2), Irland (2), Italien (2), Schweden (1), Dänemark (1), Finnland (1), Israel (1), Tschechien (1), Kanada (1), Mexiko (1) und Indien (1).<sup>27</sup> Die Zielunternehmen hatten ihren Sitz in Deutschland (19), den USA (10), der Schweiz (7), Großbritannien (6), Frankreich (4), Dänemark (3), China (2), Kanada (2), Polen (1), Schweden (1), Finnland (1), Norwegen (1), Rumänien (1), Russland (1), Österreich (1), Luxemburg (1) und Brasilien (1).

In den meisten Fällen wurde der Fragebogen von einem Gesamtverantwortlichen Personalmanager ausgefüllt. Unter „sonstige Funktionen“ wurden angeführt: Leitung Compensation & Benefits, HR Director einer Business Unit, HR Advisor.

<sup>26</sup> Zwischen der Internationalität des Unternehmens und der Erfahrung mit M&A-Projekten besteht ein signifikanter statistischer Zusammenhang (Cramer's  $V=0.376$ ;  $p<0.01$ ) - vgl. „Statistisches Glossar“ (Kapitel 5.1.3).

<sup>27</sup> Die Frage nach den an dem M&A-Projekt beteiligten Ländern wurde offen gestellt. In einigen Fällen waren an einem M&A-Projekt mehr als zwei Länder beteiligt, so dass die Anzahl der Nennungen die Anzahl der internationalen M&A-Projekte ( $n=40$ ) übersteigt.



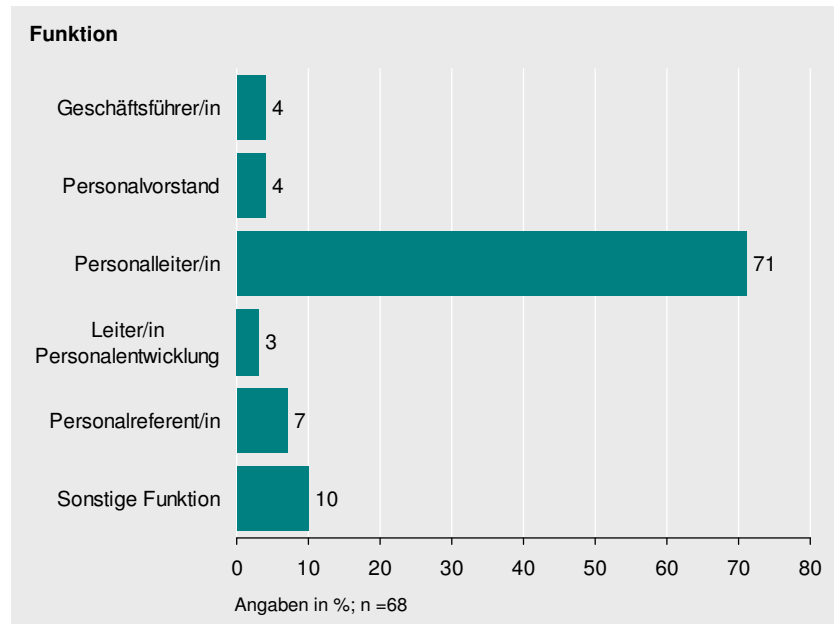


Abb. 29: Die Befragungsteilnehmer nach Funktion

### 5.1.3 „Statistisches Glossar“<sup>28</sup>

#### Skalenniveau

Messen bedeutet - vereinfacht gesagt - die Zuordnung von Zahlen zu Beobachtungen. Das Skalenniveau (oder Messniveau) gibt an, wie man diese Zahlen interpretieren darf und welche Rechenoperationen sinnvoll sind. Es werden vier Messniveaus unterschieden: Nominal-, Ordinal-, Intervall- und Ratioskala. Bei einer Nominalskala haben die Zahlen lediglich eine kategorisierende Funktion; sie bilden keine Rangfolge ab. Bei einer Ordinalskala drücken die Zahlen eine Rangfolge aus, aber sie sagen nichts über die Relationen der der Rangfolge zugrundeliegenden Eigenschaften. Bei einer Intervallskala geben die Zahlen Informationen über die Abstände zwischen den gemessenen Ausprägungen, aber es gibt keinen »echten« Nullpunkt. Bei einer Ratioskala ist außerdem ein sinnvoll interpretierbarer Nullpunkt vorhanden. Bei Messung auf dem Niveau einer Intervall- oder Ratioskala spricht man auch von metrischen Variablen.

<sup>28</sup> In Anlehnung an das Internet-Lexikon der Methoden der empirischen Sozialforschung ILMES von Wolfgang Ludwig-Mayerhofer (<http://www.lrz-muenchen.de/~wlm/ilmes.htm>), das Glossar zur Datenerhebung und statistischen Analyse von Hans-Jürgen Andreß (<http://eswf.uni-koeln.de/glossar/stichwor.htm>) und LernStats von Rolf Schulmeister (<http://www.lernstats.de>) – jeweils Stand 16.02.2007.

### Irrtumswahrscheinlichkeit/Signifikanzniveau (p)

Das Signifikanzniveau bezeichnet die Wahrscheinlichkeit, mit der im Rahmen eines Hypothesentests die Nullhypothese verworfen wird, obwohl sie eigentlich richtig ist. Es wird daher auch als Irrtumswahrscheinlichkeit bezeichnet. Wenn zum Beispiel der Zusammenhang zwischen zwei oder mehreren Variablen untersucht wird, gibt der p-Wert die Wahrscheinlichkeit dafür an, dass in Wahrheit die Nullhypothese zutrifft, die besagt, dass zwischen den Variablen kein Zusammenhang besteht.

### Assoziationsmaß Cramer's V

Cramer's V ist ein richtungsloses Chi-Quadrat-basiertes Assoziationsmaß. Es wird verwendet, um den Zusammenhang zwischen zwei Variablen mit nominalem Skalenniveau zu untersuchen. Der Wertebereich liegt zwischen 0 (kein Zusammenhang) und 1 (perfekter Zusammenhang).

### Korrelationskoeffizient Pearson's r

Der Pearson'sche Korrelationskoeffizient  $r$  ist ein Zusammenhangsmaß für metrische Variablen. Der Wertebereich des Korrelationskoeffizienten geht von  $-1$  bis  $+1$ , wobei  $r=0$  darauf hinweist, dass kein (linearer) Zusammenhang zwischen beiden Variablen existiert.  $r=-1$  weist auf einen perfekten negativen und  $r=+1$  auf einen perfekten positiven Zusammenhang hin.

### Varianzanalyse/ Zusammenhangsmaß Eta

Bei der Varianzanalyse handelt es sich um ein Analyseverfahren zur Durchführung von Mittelwertvergleichen zwischen mehreren Gruppen.  $\eta^2$  ist ein Maß für den Zusammenhang zwischen einer oder mehreren kategorialen unabhängigen Variable(n) und einer metrischen abhängigen Variable, das im Rahmen der Varianzanalyse berechnet wird.  $\eta$  ist die Wurzel aus  $\eta^2$ ; der Wertebereich liegt zwischen 0 (kein Zusammenhang) und 1 (perfekter Zusammenhang).

### Regressionsanalyse, multiple

Bei der multiplen Regressionsanalyse handelt es sich um ein Verfahren, mit dem eine Variable durch mehrere andere Variablen erklärt oder prognostiziert werden soll. Die zu erklärende Variable wird als "abhängige Variable" bezeichnet, die erklärenden Variablen als "unabhängige Variablen" oder "Prädiktoren". Die Regressionsanalyse setzt voraus, dass die abhängige Variable metrisch, also mindestens intervallskaliert ist. Der Determinationskoeffizient  $R^2$  gibt Auskunft darüber, welchen Beitrag die unabhängigen Variablen insgesamt zur Erklärung der

abhängigen Variable leisten; der Wertebereich liegt zwischen 0 (kein Zusammenhang) und 1 (perfekter Zusammenhang). Den Effekt der einzelnen unabhängigen Variablen misst der jeweilige Regressionskoeffizient. Haben die unabhängigen Variablen jedoch unterschiedliche Maßeinheiten, lässt sich die Größe der Regressionskoeffizienten nicht vergleichen. Man berechnet daher zusätzlich sogenannte standardisierte Regressionskoeffizienten, die den Einfluss unterschiedlicher Maßeinheiten ausgleichen.

### Faktorenanalyse

Mithilfe der Faktorenanalyse können mehrere Variablen zu wenigen Variablen Gruppen geordnet werden. Wie gut eine einzelne Variable zu einer Variablen Gruppe passt, das hängt von den korrelativen Beziehungen unter den Variablen ab. Einen Faktor kann man sich als „besten Repräsentanten“ einer Variablen Gruppe vorstellen. Das Ergebnis der Faktorenanalyse sind wenige voneinander unabhängige Faktoren, die den Zusammenhang zwischen Variablen besser überschaubar und interpretierbar machen. Die Faktorenanalyse ist also ein datenreduzierendes Verfahren.

## 5.2 Befragungsergebnisse im Überblick

### 5.2.1 Häufigkeitstabelle

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
<b>Hat Ihr Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren ein M&amp;A-Projekt initiiert?</b>			
Ja, eines	18	16,8	16,8
Ja, mehrere	50	46,7	46,7
Nein	39	36,4	36,4
n	107		
<b>Waren an dem M&amp;A-Projekt Unternehmen aus verschiedenen Ländern beteiligt?</b>			
Ja	40	58,8	58,8
Nein	28	41,2	41,2
n	68		
<b>Geben Sie bitte für jede Aussage an, wie stark sie auf das M&amp;A-Projekt in Ihrem Unternehmen zutrifft.</b>			
<i>Bei der Entwicklung der M&amp;A-Strategie wurden Personalaspekte berücksichtigt.</i>			
trifft gar nicht zu	2	3,0	3,0
trifft kaum zu	20	30,3	30,3
trifft teilweise zu	15	22,7	22,7
trifft ziemlich zu	15	22,7	22,7
trifft völlig zu	14	21,2	21,2

<b>Häufigkeit der Nennungen</b>			
	<b>Absolut</b>	<b>Prozent der Antworten</b>	<b>Prozent der Antwortenden</b>
n	66		
<i>Bei der Auswahl des Zielunternehmens wurden Personalaspekte berücksichtigt.</i>			
trifft gar nicht zu	9	13,8	13,8
trifft kaum zu	26	40,0	40,0
trifft teilweise zu	16	24,6	24,6
trifft ziemlich zu	6	9,2	9,2
trifft völlig zu	8	12,3	12,3
n	65		
<i>Bei den Sondierungsgesprächen mit dem Zielunternehmen wurden Personalaspekte berücksichtigt.</i>			
trifft gar nicht zu	2	3,1	3,1
trifft kaum zu	9	14,1	14,1
trifft teilweise zu	21	32,8	32,8
trifft ziemlich zu	15	23,4	23,4
trifft völlig zu	17	26,6	26,6
n	64		
<i>Der Personalbereich wurde in die Vorbereitungen des M&amp;A-Projektes einbezogen.</i>			
trifft gar nicht zu	4	6,1	6,1
trifft kaum zu	8	12,1	12,1
trifft teilweise zu	18	27,3	27,3
trifft ziemlich zu	12	18,2	18,2
trifft völlig zu	24	36,4	36,4
n	66		
<b>Wurden die Personalrisiken des Unternehmenszusammenschlusses vor dem endgültigen Vertragsabschluss analysiert (z.B. in einer Due Diligence)?</b>			
Ja, systematisch	47	70,1	70,1
Ja, unsystematisch	13	19,4	19,4
Nein	7	10,4	10,4
n	67		
<b>Welche Aspekte spielten bei der Analyse der Personalrisiken eine Rolle? (Mehrfachantworten)</b>			
Personalstruktur (z.B. Anzahl der Mitarbeiter, Alter, Fluktuation)	44	12,8	73,3
Personalkosten (z.B. Vergütungssystematik, Altersversorgung, Sozialleistungen)	54	15,7	90,0
Top-Management (z.B. Qualifikation, Leistung, Potenzial)	42	12,2	70,0
Organisation des Personalbereichs	10	2,9	16,7
Personal-IT-Systeme	12	3,5	20,0
Personalentwicklung (z.B. Bildungsauf-	6	1,7	10,0

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
wand, Nachfolgeplanung)			
Arbeitsverträge (z.B. Kündigungsfristen, Abfindungszahlungen)	48	14,0	80,0
Kollektivrechtliche Regelungen/ Verpflichtungen (z.B. Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen)	48	14,0	80,0
Aktuelle oder drohende arbeitsrechtliche Verfahren	29	8,5	48,3
Rahmenbedingungen des Personalmanagements (z.B. Unternehmensstruktur, gesetzliche Regelungen)	21	6,1	35,0
Kulturelle Faktoren (z.B. Unternehmenskultur, Führungsverhalten)	26	7,6	43,3
Sonstige Aspekte	3	0,9	5,0
n	60		
Anzahl der Antworten	343		
<b>Gab es eine Strategie für den angestrebten Grad der Integration der beiden Unternehmen?</b>			
Ja	52	80,0	80,0
Nein	13	20,0	20,0
n	65		
<b>Geben Sie bitte für jede Aussage an, wie stark sie auf das M&amp;A-Projekt in Ihrem Unternehmen zutrifft.</b>			
<b>Das Integrationsprojekt wurde von einem Manager geleitet, der...</b>			
<i>...über eine ausgeprägte Führungskompetenz verfügt.</i>			
trifft gar nicht zu	3	4,8	4,8
trifft kaum zu	5	8,1	8,1
trifft teilweise zu	10	16,1	16,1
trifft ziemlich zu	21	33,9	33,9
trifft völlig zu	23	37,1	37,1
n	62		
<i>...die Branche sehr gut kennt.</i>			
trifft gar nicht zu	1	1,6	1,6
trifft kaum zu	3	4,9	4,9
trifft teilweise zu	8	13,1	13,1
trifft ziemlich zu	14	23,0	23,0

<b>Häufigkeit der Nennungen</b>			
	<b>Absolut</b>	<b>Prozent der Antworten</b>	<b>Prozent der Antwortenden</b>
trifft völlig zu	35	57,4	57,4
n	61		
<i>...ein erfahrener Projektmanager ist.</i>			
trifft gar nicht zu	1	1,6	1,6
trifft kaum zu	5	7,9	7,9
trifft teilweise zu	10	15,9	15,9
trifft ziemlich zu	23	36,5	36,5
trifft völlig zu	24	38,1	38,1
n	63		
<i>...Erfahrung mit M&amp;A-Projekten hat.</i>			
trifft gar nicht zu	5	8,1	8,1
trifft kaum zu	9	14,5	14,5
trifft teilweise zu	9	14,5	14,5
trifft ziemlich zu	17	27,4	27,4
trifft völlig zu	22	35,5	35,5
n	62		
<i>...über interkulturelle Kompetenzen verfügt.</i>			
trifft gar nicht zu	3	8,1	8,1
trifft kaum zu	3	8,1	8,1
trifft teilweise zu	5	13,5	13,5
trifft ziemlich zu	13	35,1	35,1
trifft völlig zu	13	35,1	35,1
n	37		
<b>Gab es in Ihrem Unternehmen eine Integrationsprojektgruppe (im Sinne eines Steuerungsteams)?</b>			
Ja	50	74,6	74,6
Nein	17	25,4	25,4
n	67		
<b>War ein Personalmanager in der Integrationsprojektgruppe vertreten?</b>			
Ja	40	80,0	80,0
Nein	10	20,0	20,0
n	50		
<b>Gibt es in Ihrem Unternehmen eine M&amp;A-Abteilung (mit mindestens einem Mitarbeiter)?</b>			
Ja	29	43,9	43,9
Nein	37	56,1	56,1
n	66		
<b>Gab es in Ihrem Unternehmen für das M&amp;A-Projekt ein Kommunikationskonzept?</b>			
Ja	46	73,0	73,0
Nein	17	27,0	27,0
n	63		
<b>Wen hat Ihr Unternehmen zuerst über die Ziele des M&amp;A-Projektes informiert?</b>			
Die internen Interessengruppen (Führungskräfte, Betriebs-	26	41,3	41,3

<b>Häufigkeit der Nennungen</b>			
	<b>Absolut</b>	<b>Prozent der Antworten</b>	<b>Prozent der Antwortenden</b>
rat, Mitarbeiter) wurden zuerst informiert.			
Die externen Interessengruppen (Shareholder, Kunden) wurden zuerst informiert.	7	11,1	11,1
Interne und externe Interessengruppen wurden zeitgleich informiert.	30	47,6	47,6
n	63		
<b>Geben Sie bitte für jede Aussage an, wie stark sie auf das M&amp;A-Projekt in Ihrem Unternehmen zutrifft.</b>			
<i>Die Mitarbeiter wurden frühzeitig über die Auswirkungen des M&amp;A-Projektes informiert.</i>			
trifft gar nicht zu	3	4,4	4,4
trifft kaum zu	14	20,6	20,6
trifft teilweise zu	17	25,0	25,0
trifft ziemlich zu	21	30,9	30,9
trifft völlig zu	13	19,1	19,1
n	68		
<i>Den Mitarbeitern wurde Gelegenheit gegeben, sich zu äußern.</i>			
trifft gar nicht zu	10	14,9	14,9
trifft kaum zu	19	28,4	28,4
trifft teilweise zu	19	28,4	28,4
trifft ziemlich zu	12	17,9	17,9
trifft völlig zu	7	10,4	10,4
n	67		
<i>Das Unternehmen ist auf die Äußerungen der Mitarbeiter eingegangen.</i>			
trifft gar nicht zu	12	18,8	18,8
trifft kaum zu	17	26,6	26,6
trifft teilweise zu	18	28,1	28,1
trifft ziemlich zu	11	17,2	17,2
trifft völlig zu	6	9,4	9,4
n	64		
<b>Welche Strategie zur Integration der Unternehmenskulturen wurde verfolgt?</b>			
Es sollte eine neue gemeinsame Unternehmenskultur entwickelt werden.	13	19,7	19,7
Die Unternehmenskultur des Zielunternehmens sollte weitgehend an die Unternehmenskultur des akquirierenden Unternehmens herange-	37	56,1	56,1

<b>Häufigkeit der Nennungen</b>			
	<b>Absolut</b>	<b>Prozent der Antworten</b>	<b>Prozent der Antwortenden</b>
führt werden.			
Die Unternehmenskultur des akquirierenden Unternehmens sollte weitgehend an die Unternehmenskultur des Zielunternehmens herangeführt werden.	7	10,6	10,6
Die Unternehmenskulturen sollten bewusst nicht integriert werden.	9	13,6	13,6
n	66		
<b>Geben Sie bitte für jede Aussage an, wie stark sie auf das M&amp;A-Projekt in Ihrem Unternehmen zutrifft.</b>			
<i>Die Mitarbeiter wurden im Rahmen des M&amp;A-Projektes gezielt für die Bedeutung der Unternehmenskulturen sensibilisiert.</i>			
trifft gar nicht zu	9	13,8	13,8
trifft kaum zu	19	29,2	29,2
trifft teilweise zu	19	29,2	29,2
trifft ziemlich zu	10	15,4	15,4
trifft völlig zu	8	12,3	12,3
n	65		
<i>Die Mitarbeiter werden unabhängig von dem M&amp;A-Projekt kontinuierlich für die Bedeutung von Unternehmenskulturen sensibilisiert.</i>			
trifft gar nicht zu	11	16,7	16,7
trifft kaum zu	18	27,3	27,3
trifft teilweise zu	15	22,7	22,7
trifft ziemlich zu	17	25,8	25,8
trifft völlig zu	5	7,6	7,6
n	66		
<b>Geben Sie bitte für jede Aussage an, wie stark sie auf das M&amp;A-Projekt in Ihrem Unternehmen zutrifft.</b>			
<i>Bei den Entscheidungen im Rahmen des M&amp;A-Projektes wurden die Besonderheiten der Landeskulturen berücksichtigt.</i>			
trifft gar nicht zu	2	5,0	5,0
trifft kaum zu	8	20,0	20,0
trifft teilweise zu	14	35,0	35,0
trifft ziemlich zu	10	25,0	25,0
trifft völlig zu	6	15,0	15,0
n	40		
<i>Die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter wurde im Rahmen des M&amp;A-Projektes gezielt gefördert.</i>			
trifft gar nicht zu	13	33,3	33,3
trifft kaum zu	11	28,2	28,2
trifft teilweise zu	7	17,9	17,9
trifft ziemlich zu	5	12,8	12,8



<b>Häufigkeit der Nennungen</b>			
	<b>Absolut</b>	<b>Prozent der Antworten</b>	<b>Prozent der Antwortenden</b>
trifft völlig zu	3	7,7	7,7
n	39		
<i>Die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter wird unabhängig von dem M&amp;A-Projekt kontinuierlich gefördert.</i>			
trifft gar nicht zu	6	15,4	15,4
trifft kaum zu	11	28,2	28,2
trifft teilweise zu	7	17,9	17,9
trifft ziemlich zu	11	28,2	28,2
trifft völlig zu	4	10,3	10,3
n	39		
<b>Geben Sie bitte für jede Aussage an, wie stark sie auf das M&amp;A-Projekt in Ihrem Unternehmen zutrifft.</b>			
<b>Auf die Zusammenarbeit mit den neuen Kollegen wurden die Mitarbeiter...</b>			
<i>...durch Informationen über das andere Unternehmen vorbereitet.</i>			
trifft gar nicht zu	2	3,0	3,0
trifft kaum zu	7	10,4	10,4
trifft teilweise zu	15	22,4	22,4
trifft ziemlich zu	26	38,8	38,8
trifft völlig zu	17	25,4	25,4
n	67		
<i>...durch Teamentwicklungsmaßnahmen vorbereitet.</i>			
trifft gar nicht zu	14	21,5	21,5
trifft kaum zu	20	30,8	30,8
trifft teilweise zu	16	24,6	24,6
trifft ziemlich zu	9	13,8	13,8
trifft völlig zu	6	9,2	9,2
n	65		
<i>...durch frühzeitiges Arbeiten in gemischten Teams vorbereitet.</i>			
trifft gar nicht zu	9	14,5	14,5
trifft kaum zu	13	21,0	21,0
trifft teilweise zu	16	25,8	25,8
trifft ziemlich zu	14	22,6	22,6
trifft völlig zu	10	16,1	16,1
n	62		
<b>Wurde im Rahmen des M&amp;A-Projektes das Führungsteam neu zusammengestellt?</b>			
Ja	44	65,7	65,7
Nein	23	34,3	34,3
n	67		
<b>Wann wurde das neue Führungsteam zusammengestellt?</b>			
Unmittelbar nach dem endgültigen Vertragsabschluss	31	73,8	73,8
Zu einem späteren Zeitpunkt in der Integrationsphase	11	26,2	26,2

<b>Häufigkeit der Nennungen</b>			
	<b>Absolut</b>	<b>Prozent der Antworten</b>	<b>Prozent der Antwortenden</b>
n	42		
<b>Wurde das neue Führungsteam mit einem strukturierten Verfahren (z.B. Management Audit, Assessment Center, Interviews) ausgewählt?</b>			
Ja	7	18,4	18,4
Nein	31	81,6	81,6
n	38		
<b>Geben Sie bitte für jede Aussage an, wie stark sie auf das M&amp;A-Projekt in Ihrem Unternehmen zutrifft.</b>			
<b>Im Rahmen des M&amp;A-Projektes wurde das Commitment der Leistungsträger...</b>			
<i>...durch monetäre Anreize gefördert.</i>			
trifft gar nicht zu	21	33,9	33,9
trifft kaum zu	10	16,1	16,1
trifft teilweise zu	16	25,8	25,8
trifft ziemlich zu	8	12,9	12,9
trifft völlig zu	7	11,3	11,3
n	62		
<i>...durch flexible Arbeitszeit gefördert.</i>			
trifft gar nicht zu	34	57,6	57,6
trifft kaum zu	8	13,6	13,6
trifft teilweise zu	6	10,2	10,2
trifft ziemlich zu	6	10,2	10,2
trifft völlig zu	5	8,5	8,5
n	59		
<i>...durch eine betriebliche Altersversorgung gefördert.</i>			
trifft gar nicht zu	41	68,3	68,3
trifft kaum zu	6	10,0	10,0
trifft teilweise zu	7	11,7	11,7
trifft ziemlich zu	3	5,0	5,0
trifft völlig zu	3	5,0	5,0
n	60		
<i>...durch sonstige Sozialleistungen gefördert.</i>			
trifft gar nicht zu	36	60,0	60,0
trifft kaum zu	9	15,0	15,0
trifft teilweise zu	9	15,0	15,0
trifft ziemlich zu	6	10,0	10,0
trifft völlig zu	0	0	0
n	60		
<i>...durch Aufzeigen von Karriereperspektiven gefördert.</i>			
trifft gar nicht zu	12	19,0	19,0
trifft kaum zu	6	9,5	9,5
trifft teilweise zu	21	33,3	33,3
trifft ziemlich zu	10	15,9	15,9
trifft völlig zu	14	22,2	22,2
n	63		
<i>...durch Weiterbildung gefördert.</i>			
trifft gar nicht zu	17	27,9	27,9

<b>Häufigkeit der Nennungen</b>			
	<b>Absolut</b>	<b>Prozent der Antworten</b>	<b>Prozent der Antwortenden</b>
trifft kaum zu	8	13,1	13,1
trifft teilweise zu	27	44,3	44,3
trifft ziemlich zu	4	8,2	8,2
trifft völlig zu	4	6,6	6,6
n	61		
<i>...durch eine Erweiterung des Verantwortungsbereichs gefördert.</i>			
trifft gar nicht zu	10	15,6	15,6
trifft kaum zu	6	9,4	9,4
trifft teilweise zu	20	31,3	31,3
trifft ziemlich zu	18	28,1	28,1
trifft völlig zu	10	15,6	15,6
n	64		
<i>...durch Performance Management gefördert.</i>			
trifft gar nicht zu	18	32,1	32,1
trifft kaum zu	8	14,3	14,3
trifft teilweise zu	16	28,6	28,6
trifft ziemlich zu	8	14,3	14,3
trifft völlig zu	6	10,7	10,7
n	56		
<i>...durch persönliche Gespräche mit dem Vorgesetzten gefördert.</i>			
trifft gar nicht zu	7	10,6	10,6
trifft kaum zu	4	6,1	6,1
trifft teilweise zu	14	21,2	21,2
trifft ziemlich zu	18	27,3	27,3
trifft völlig zu	23	34,8	34,8
n	66		
<b>Wurde im Rahmen des M&amp;A-Projektes eine neue Personalstrategie entwickelt?</b>			
Ja, sie wurde von beiden Unternehmen gemeinsam entwickelt.	13	20,6	20,6
Ja, sie wurde vom akquirierenden Unternehmen entwickelt.	16	25,4	25,4
Ja, sie wurde vom Zielunternehmen entwickelt.	1	1,6	1,6
Nein	33	52,4	52,4
n	63		
<b>Wurden im Rahmen des M&amp;A-Projektes Personalmanagementkonzepte harmonisiert?</b>			
<i>Organisation des Personalbereichs</i>			
Konzept neu erstellt	15	24,6	24,6
Konzept des akquirierenden Unternehmens übernommen	20	32,8	32,8

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Konzept des Zielunternehmens übernommen	4	6,6	6,6
Konzept nicht harmonisiert (separat belassen)	22	36,1	36,1
n	61		
<i>Rekrutierung und Auswahl</i>			
Konzept neu erstellt	9	14,3	14,3
Konzept des akquirierenden Unternehmens übernommen	27	42,9	42,9
Konzept des Zielunternehmens übernommen	3	4,8	4,8
Konzept nicht harmonisiert (separat belassen)	24	38,1	38,1
n	63		
<i>Arbeitsverträge</i>			
Konzept neu erstellt	9	14,3	14,3
Konzept des akquirierenden Unternehmens übernommen	25	39,7	39,7
Konzept des Zielunternehmens übernommen	7	11,1	11,1
Konzept nicht harmonisiert (separat belassen)	22	34,9	34,9
n	63		
<i>Stellenbewertungen</i>			
Konzept neu erstellt	5	8,3	8,3
Konzept des akquirierenden Unternehmens übernommen	31	51,7	51,7
Konzept des Zielunternehmens übernommen	5	8,3	8,3
Konzept nicht harmonisiert (separat belassen)	19	31,7	31,7
n	60		
<i>Vergütung</i>			
Konzept neu erstellt	12	19,7	19,7
Konzept des akquirierenden Unternehmens übernommen	22	36,1	36,1
Konzept des Zielunternehmens über-	5	8,2	8,2

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
nommen			
Konzept nicht harmonisiert (separat belassen)	22	36,1	36,1
n	61		
<i>Sozialleistungen</i>			
Konzept neu erstellt	9	15,0	15,0
Konzept des akquirierenden Unternehmens übernommen	19	31,7	31,7
Konzept des Zielunternehmens übernommen	6	10,0	10,0
Konzept nicht harmonisiert (separat belassen)	26	43,3	43,3
n	60		
<i>Arbeitszeitmodelle</i>			
Konzept neu erstellt	8	13,1	13,1
Konzept des akquirierenden Unternehmens übernommen	15	24,6	24,6
Konzept des Zielunternehmens übernommen	5	8,2	8,2
Konzept nicht harmonisiert (separat belassen)	33	54,1	54,1
n	61		
<i>Richtlinien (z.B. Auslandsentsendung, Reisekosten)</i>			
Konzept neu erstellt	6	10,5	10,5
Konzept des akquirierenden Unternehmens übernommen	29	50,9	50,9
Konzept des Zielunternehmens übernommen	6	10,5	10,5
Konzept nicht harmonisiert (separat belassen)	16	28,1	28,1
n	57		
<i>Führungskräfteentwicklung</i>			
Konzept neu erstellt	8	12,9	12,9
Konzept des akquirierenden Unternehmens übernommen	37	59,7	59,7
Konzept des Zielunternehmens übernommen	7	11,3	11,3

<b>Häufigkeit der Nennungen</b>			
	<b>Absolut</b>	<b>Prozent der Antworten</b>	<b>Prozent der Antwortenden</b>
Konzept nicht harmonisiert (separat belassen)	10	16,1	16,1
n	62		
<i>Ausbildung</i>			
Konzept neu erstellt	8	13,6	13,6
Konzept des akquirierenden Unternehmens übernommen	19	32,2	32,2
Konzept des Zielunternehmens übernommen	6	10,2	10,2
Konzept nicht harmonisiert (separat belassen)	26	44,1	44,1
n	59		
<i>Weiterbildung</i>			
Konzept neu erstellt	7	11,3	11,3
Konzept des akquirierenden Unternehmens übernommen	32	51,6	51,6
Konzept des Zielunternehmens übernommen	6	9,7	9,7
Konzept nicht harmonisiert (separat belassen)	17	27,4	27,4
n	62		
<i>Performance Management</i>			
Konzept neu erstellt	8	14,5	14,5
Konzept des akquirierenden Unternehmens übernommen	29	52,7	52,7
Konzept des Zielunternehmens übernommen	5	9,1	9,1
Konzept nicht harmonisiert (separat belassen)	13	23,6	23,6
n	55		
<i>Personalcontrolling</i>			
Konzept neu erstellt	11	19,3	19,3
Konzept des akquirierenden Unternehmens übernommen	31	54,4	54,4
Konzept des Zielunternehmens übernommen	5	8,8	8,8
Konzept nicht harmonisiert (separat	10	17,5	17,5

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
belassen)			
n	57		
<i>Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern</i>			
Konzept neu erstellt	7	12,1	12,1
Konzept des akquirierenden Unternehmens übernommen	22	37,9	37,9
Konzept des Zielunternehmens übernommen	5	8,6	8,6
Konzept nicht harmonisiert (separat belassen)	24	41,4	41,4
n	58		
<b>Wurden im Rahmen des M&amp;A-Projektes die EDV-Systeme im Personalbereich harmonisiert?</b>			
Ja	34	53,1	53,1
Nein	30	46,9	46,9
n	64		
<b>Hat Ihr Unternehmen den Erfolg des M&amp;A-Projektes überprüft?</b>			
Ja	30	46,9	46,9
Noch nicht, ist aber geplant	24	37,5	37,5
Nein, ist auch nicht geplant	10	15,6	15,6
n	64		
<b>Wie viel Zeit lag zwischen Vertragsabschluss und Erfolgskontrolle?</b>			
Weniger als ein Jahr	7	25,9	25,9
Ungefähr ein Jahr	13	48,1	48,1
Ungefähr zwei Jahre	4	14,8	14,8
Ungefähr drei Jahre	3	11,1	11,1
Mehr als drei Jahre	0	0	0
n	27		
<b>Woran hat Ihr Unternehmen den Erfolg des M&amp;A-Projektes festgemacht? (Mehrfachantworten)</b>			
Am Cash Flow	9	7,1	3,0
Am EBITDA (Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation)	15	11,8	50,0
An Ertragsgrößen (Umsatz)	22	17,3	73,3
Am Profit	15	11,8	50,0
Am Aktienkurs	2	1,6	6,7
An der Bewertung durch Analysten (Rating)	0	0	0
An der Marktdurchdringung (Marktanteil)	11	8,7	36,7

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
teile)			
Am ROI (Return on Investment) des M&A-Projektes	13	10,2	43,3
An der Kundenzufriedenheit	15	11,8	50,0
Am Commitment bzw. der Zufriedenheit der Mitarbeiter	12	9,4	40,0
An der Fluktuationsquote der Leistungsträger	9	7,1	30,0
An sonstigen Erfolgsindikatoren	4	3,1	13,3
n	30		
Anzahl der Antworten	127		
<b>Woran plant Ihr Unternehmen den Erfolg des M&amp;A-Projektes festzumachen? (Mehrfachantworten)</b>			
Am Cash Flow	4	4,3	16,7
Am EBITDA (Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation)	13	13,8	54,2
An Ertragsgrößen (Umsatz)	11	11,7	45,8
Am Profit	13	13,8	54,2
Am Aktienkurs	3	3,2	12,5
An der Bewertung durch Analysten (Rating)	3	3,2	12,5
An der Marktdurchdringung (Marktanteile)	9	9,	37,5
Am ROI (Return on Investment) des M&A-Projektes	10	610,6	41,7
An der Kundenzufriedenheit	16	17,0	66,7
Am Commitment bzw. der Zufriedenheit der Mitarbeiter	5	5,3	20,8
An der Fluktuationsquote der Leistungsträger	6	6,4	25,0
An sonstigen Erfolgsindikatoren	1	1,1	4,2
n	24		
Anzahl der Antworten	94		



	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
<b>Werden in Ihrem Unternehmen die Erfahrungen mit M&amp;A-Projekten dokumentiert?</b>			
Ja, systematisch	13	21,3	21,3
Ja, unsystematisch	25	41,0	41,0
Nein	23	37,7	37,7
n	61		
<b>Wie beurteilen Sie rückblickend die Grundlagen des M&amp;A-Projektes in Bezug auf...</b>			
<i>...die Finanzierung?</i>			
mangelhaft	2	3,5	3,5
ausreichend	4	7,0	7,0
befriedigend	9	15,8	15,8
gut	20	35,1	35,1
sehr gut	22	38,6	38,6
n	57		
<i>...die Marktstrategie?</i>			
mangelhaft	4	6,6	6,6
ausreichend	5	8,2	8,2
befriedigend	8	13,1	13,1
gut	29	47,5	47,5
sehr gut	15	24,6	24,6
n	61		
<i>...die Markenstrategie?</i>			
mangelhaft	5	8,5	8,5
ausreichend	3	5,1	5,1
befriedigend	9	15,3	15,3
gut	24	40,7	40,7
sehr gut	18	30,5	30,5
n	59		
<b>Wie schätzen Sie die aktuelle Situation Ihres Unternehmens ein? Im Vergleich zur Situation vor dem M&amp;A-Projekt gelingt es unserem Unternehmen heute...</b>			
<i>...den Cash Flow zu erhöhen.</i>			
deutlich schlechter	2	4,9	4,9
etwas schlechter	3	7,3	7,3
unverändert	14	34,1	34,1
etwas besser	11	26,8	26,8
deutlich besser	11	26,8	26,8
n	41		
<i>...den EBITDA zu steigern.</i>			
deutlich schlechter	0	0	0
etwas schlechter	5	12,5	12,5
unverändert	11	27,5	27,5
etwas besser	9	22,5	22,5
deutlich besser	15	37,5	37,5
n	40		
<i>...die Umsätze zu steigern.</i>			

<b>Häufigkeit der Nennungen</b>			
	<b>Absolut</b>	<b>Prozent der Antworten</b>	<b>Prozent der Antwortenden</b>
deutlich schlechter	0	0	0
etwas schlechter	1	1,9	1,9
unverändert	12	23,1	23,1
etwas besser	19	36,5	36,5
deutlich besser	20	38,5	38,5
n	52		
<i>...Profit zu erwirtschaften.</i>			
deutlich schlechter	0	0	0
etwas schlechter	4	7,7	7,7
unverändert	15	28,8	28,8
etwas besser	15	28,8	28,8
deutlich besser	18	34,6	34,6
n	52		
<i>...sich auch bei starker Konkurrenz im Markt durchzusetzen.</i>			
deutlich schlechter	0	0	0
etwas schlechter	2	3,6	3,6
unverändert	8	14,3	14,3
etwas besser	25	44,6	44,6
deutlich besser	21	37,5	37,5
n	56		
<i>...die Kunden zufrieden zu stellen.</i>			
deutlich schlechter	0	0	0
etwas schlechter	6	10,5	10,5
unverändert	9	15,8	15,8
etwas besser	22	38,6	38,6
deutlich besser	20	35,1	35,1
n	57		
<i>...die Mitarbeiter zu motivieren.</i>			
deutlich schlechter	2	3,7	3,7
etwas schlechter	5	9,3	9,3
unverändert	21	38,9	38,9
etwas besser	15	27,8	27,8
deutlich besser	11	20,4	20,4
n	54		
<i>...die Leistungsträger im Unternehmen zu halten.</i>			
deutlich schlechter	2	3,6	3,6
etwas schlechter	3	5,5	5,5
unverändert	23	41,8	41,8
etwas besser	13	23,6	23,6
deutlich besser	14	25,5	25,5
n	55		
<i>...innovativ zu sein.</i>			
deutlich schlechter	1	1,8	1,8
etwas schlechter	1	1,8	1,8
unverändert	12	21,1	21,1
etwas besser	25	43,9	43,9

<b>Häufigkeit der Nennungen</b>			
	<b>Absolut</b>	<b>Prozent der Antworten</b>	<b>Prozent der Antwortenden</b>
deutlich besser	18	31,6	31,6
n	57		
<i>...die angestrebte Produktqualität zu erzielen.</i>			
deutlich schlechter	0	0	0
etwas schlechter	3	5,3	5,3
unverändert	18	31,6	31,6
etwas besser	22	38,6	38,6
deutlich besser	14	24,6	24,6
n	57		
<b>Wie beurteilen Sie insgesamt den Erfolg des M&amp;A-Projektes?</b>			
<b>Das Projekt war...</b>			
...sehr erfolgreich.	15	22,7	22,7
...ziemlich erfolgreich.	32	48,5	48,5
...mittelmäßig erfolgreich.	10	15,2	15,2
...wenig erfolgreich.	5	7,6	7,6
...nicht erfolgreich.	4	6,1	6,1
n	66		
<b>Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?</b>			
Energie	2	1,9	1,9
Chemie/Pharma	16	15,1	15,1
Maschinen-/Fahrzeugbau	7	6,6	6,6
Sonstige Metallverarbeitende Industrie	9	8,5	8,5
Elektroindustrie	7	6,6	6,6
Kommunikationstechnik/EDV-Hardware	5	4,7	4,7
Kunststoffverarbeitende Industrie	0	0	0
Nahrungs- und Genussmittel	4	3,8	3,8
Druck- und Verlags-gewerbe	1	0,9	0,9
Sonstiges produzierendes Gewerbe	2	1,9	1,9
EDV-Dienstleistungen/Softwarehersteller	10	9,4	9,4
Transport/Verkehr	4	3,8	3,8
Versicherungen/Banken	7	6,6	6,6
Handel	5	4,7	4,7
Sonstige Dienstleistungen	15	14,2	14,2
Sonstige Branche	12	11,3	11,3
n	106		

<b>Häufigkeit der Nennungen</b>			
	<b>Absolut</b>	<b>Prozent der Antworten</b>	<b>Prozent der Antwortenden</b>
<b>Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen insgesamt? (nachträglich kategorisiert)</b>			
unter 50	2	2,0	2,0
50-499	27	26,7	26,7
500-999	16	15,8	15,8
1000-4999	27	26,7	26,7
5000-9999	12	11,9	11,9
10000 und mehr	17	16,8	16,8
n	101		
<b>Wie viele Mitarbeiter sind durch das M&amp;A-Projekt hinzugekommen? (nachträglich kategorisiert)</b>			
bis 10,0%	30	49,2	
10,1%-20,0%	15	24,6	
20,1%-40,0%	12	19,7	
40,1% und mehr	4	6,6	
n			
<b>Wie viele Monate liegt das letzte von Ihrem Unternehmen initiierte M&amp;A-Projekt zurück? (nachträglich kategorisiert)</b>			
bis zu 12 Monate	25	44,6	44,6
13-24 Monate	13	23,2	23,2
25-36 Monate	6	10,7	10,7
37-48 Monate	5	8,9	8,9
mehr als 48 Monate	7	12,5	12,5
n	56		
<b>Wo hat Ihr Unternehmen Standorte?</b>			
Nur in Deutschland	30	28,6	28,6
Auch in anderen Ländern	75	71,4	71,4
n	105		
<b>Welche Funktion üben Sie im Unternehmen aus?</b>			
Geschäftsführer/in	5	4,8	4,8
Personalvorstand	3	2,9	2,9
Personalleiter/in	75	71,4	71,4
Leiter/in Personalentwicklung	5	4,8	4,8
Personalreferent/in	7	6,7	6,7
Sonstige Funktion	10	9,5	9,5
n	105		

## 5.2.2 Ergebnisse der weiterführenden Datenanalyse<sup>29</sup>

	Regressionskoeffizient	Standardisierter Regressionskoeffizient	Irrtumswahrscheinlichkeit
Personalbezogene Erfolgsfaktoren (Index)	0,346	0,368	0,007
„Business“-Erfolgsfaktoren (Index)	0,214	0,319	0,023
Anzahl der Mitarbeiter	0,000	0,125	0,274
Prozentualer Zuwachs an Mitarbeitern durch das M&A-Projekt	0,000	-0,009	0,939
(Konstante)	1,957		0,000
n	54		
Korrigiertes R <sup>2</sup>	0,337		

Abb. 30: Lineares Regressionsmodell mit dem Erfolg des M&A-Projektes (Index) als abhängiger Variable

	Faktor 1 (Wirtschaftlicher Unternehmenserfolg)	Faktor 2 (Produktqualität und Innovationsfähigkeit)	Faktor 3 (Commitment der Mitarbeiter)
EBITDA	.833		.407
Cash Flow	.829	.112	.380
Profit	.822		.273
Kundenzufriedenheit	.748	.508	
Wettbewerbsfähigkeit	.748	.446	.15
Umsatz	.743	.121	.122
Innovationsfähigkeit	.132	.907	.198
Produktqualität	.108	.833	.211
Bindung der Leistungsträger	.257	.191	.889

<sup>29</sup> Vgl. „Statistische Glossar“ (Kapitel 5.1.3).

Motivation der Mitarbeiter	.261	.269	.884
Eigenwerte	5.415	1.494	1.165
Aufgeklärte Varianz	54,2%	15,0%	11,6%

Abb. 31: Faktorenstruktur der Erfolgsindikatoren (Hauptkomponentenanalyse; Varimaxrotation mit Kaiser-Normalisierung; 6 Iterationen ohne Voreinstellung; Faktorladungen < .10 ausgeblendet)

	Wirtschaftlicher Unternehmenserfolg	Produktqualität und Innovationsfähigkeit	Commitment der Mitarbeiter
Information der Mitarbeiter über das andere Unternehmen	.407** (n=60)	.390** (n=58)	.392** (n=55)
Integrationsstrategie <sup>1)</sup>	.471** (n=58)	.289* (n=56)	.214 (n=53)
Führungskompetenz des Projektleiters	.351** (n=57)	.320* (n=55)	.255 (n=53)
Frühzeitiges Arbeiten in gemischten Teams	.413** (n=56)	.236 (n=54)	.327* (n=51)
Förderung des Commitments (Index)	.361** (n=61)	.235 (n=59)	.231 (n=56)
Projektmanagementenerfahrung des Projektleiters	.422** (n=57)	.182 (n=54)	.278* (n=52)
Einbindung des Personalmanagements in die Integrationsprojektgruppe <sup>1)</sup>	.192 (n=45)	.440** (n=43)	.244 (n=41)
Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Bedeutung der Unternehmenskulturen <sup>1)</sup>	.208 (n=59)	.351** (n=57)	.332* (n=54)

	Wirtschaftlicher Unternehmenserfolg	Produktqualität und Innovationsfähigkeit	Commitment der Mitarbeiter
Einbeziehung des Personalbereichs in die Vorbereitungen des M&A-Projektes	.188 (n=60)	.427** (n=58)	.344* (n=55)
Reaktion auf die Äußerungen der Mitarbeiter	.274* (n=58)	.288* (n=57)	.271* (n=54)
Berücksichtigung landeskultureller Besonderheiten bei den Entscheidungen im Rahmen des M&A-Projektes <sup>2)</sup>	.175 (n=37)	.297 (n=36)	.420* (n=33)
Den Mitarbeitern Gelegenheit geben, sich zu äußern	.286* (n=60)	.163 (n=59)	.181 (n=56)
Teamentwicklungsmaßnahmen	.316* (n=58)	.221 (n=56)	.091 (n=53)
M&A-Erfahrung des Projektleiters	.227 (n=56)	.309* (n=54)	.122 (n=52)
Förderung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiter <sup>1)2)</sup>	.174 (n=37)	.464** (n=36)	.423* (n=33)
Integrationsprojektgruppe <sup>1)</sup>	.286* (n=60)	.174 (n=58)	.232 (n=55)
Berücksichtigung von Personalaspekten bei der Entwicklung der M&A-Strategie	.322* (n=59)	.268* (n=57)	.048 (n=54)
M&A-Abteilung <sup>1)</sup>	.313* (n=59)	.102 (n=57)	.277* (n=54)
Kommunikationskonzept <sup>1)</sup>	.282* (n=58)	.099 (n=56)	.143 (n=53)
Frühzeitige Zusammenstellung	.230	.008	.346*

	Wirtschaftlicher Unternehmenserfolg	Produktqualität und Innovationsfähigkeit	Commitment der Mitarbeiter
eines neuen Führungsteams <sup>1)</sup>	(n=38)	(n=37)	(n=34)
HR Due Diligence <sup>1)</sup>	.223 (n=60)	.205 (n=58)	.381* (n=55)
** Irrtumswahrscheinlichkeit < 1% (p<.01) * Irrtumswahrscheinlichkeit < 5% (p<.05) <sup>1)</sup> Zusammenhangsmaß Eta (alle übrigen: Pearson's r) <sup>2)</sup> nur internationale M&A-Projekte			

Abb. 32: Statistische Zusammenhänge zwischen personalbezogenen Faktoren und den drei unterschiedlichen Facetten des M&A-Projekterfolgs



### 5.3 Checkliste HR Due Diligence

Checkliste: »Prüfgegenstände und Quellen, aus denen sich Anhaltspunkte für Chancen, Risiken oder Verpflichtungen ergeben können“	
Prüfgegenstand	Mögliche Quellen
<b>Personalstand und -struktur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Mitarbeiter gesamt</li> <li>• Anzahl Mitarbeiter nach               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funktionen</li> <li>- Führungsebene</li> <li>- Geschlecht</li> <li>- Alter</li> <li>- Qualifikation</li> <li>- Minderheitenzugehörigkeit</li> </ul> </li> <li>• Produktivität</li> <li>• Fluktuation</li> <li>• Krankenstand</li> <li>• Arbeitszeitkonten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschäftsberichte</li> <li>- Presseartikel</li> <li>- Tarifverträge</li> <li>- Betriebsvereinbarungen</li> <li>- Verträge (Führungskräfte, Berater...)</li> <li>- Standard(arbeits-)verträge</li> <li>- Prozessakten</li> <li>- Mitarbeiterbefragungen und deren Ergebnisse</li> <li>- innerbetriebliche Statistiken</li> <li>- Organigramme</li> <li>- Organisationshandbuch</li> </ul>
<b>Personalkosten/-aufwand/-entgelte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalaufwand laut GuV</li> <li>• Personalkostenstruktur</li> <li>• Vergütungssystematik</li> <li>• Altersversorgung</li> <li>• Sozialleistungen</li> <li>• Nebenleistungen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienstwagenregelungen</li> <li>- Aktienoptionen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- interne Richtlinien und Handlungsanweisungen</li> <li>- Unterlagen zu Weiterbildung und Management Development-Programmen</li> <li>- versicherungsmathematisches Gutachten zu Rückstellungen</li> <li>- letzter Bericht Lohnsteueraußenprüfung</li> <li>- letzter Prüfungsbericht der Sozialversicherungsträger</li> </ul>
<b>Organisation des Unternehmens und des Personalbereichs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Hierarchieebenen</li> <li>• Berichtswege</li> <li>• Titel, Dienstränge und Vollmachten</li> <li>• Ablauf interner Prozesse</li> <li>• DV-Systeme des Personalbereichs</li> <li>• zentrale / dezentrale Personalarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interview mit Due Diligence-Kollegen (zum Thema Betriebliche Übung o.ä.)</li> <li>- Eindrücke von Betriebsbesichtigungen</li> <li>- hausinterne Kommunikationsmedien (Mitarbeiterzeitschrift, Intranet, Schwarze Bretter...)</li> </ul>
<b>Personalentwicklung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildungsaufwand</li> <li>• Weiterbildung- / Management Development-Programm</li> <li>• Nachfolgeplanung</li> <li>• Potenzialeinschätzungsverfahren, z.B. Managementaudit</li> <li>• Verweildauer der Führungskraft auf der Position</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internethomepage des M&amp;A-Partners</li> <li>- Intranetseiten des M&amp;A-Partners</li> <li>- Internet (Beiträge von Gewerkschaften und sonstigen kritischen Gruppen)</li> <li>- Visitenkarten</li> </ul>
<b>Kulturelle Faktoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenskultur (Kultur Due Diligence / Kulturaudit!)</li> <li>• Prestige des M&amp;A-Partners</li> <li>• Führungsverhalten</li> <li>• Akzeptanz des M&amp;A durch</li> </ul>	

**Checkliste: »Prüfgegenstände und Quellen, aus denen sich Anhaltspunkte für Chancen, Risiken oder Verpflichtungen ergeben können“**

Prüfgegenstand	Mögliche Quellen
Mitarbeiter	
<b>Innovationspotenzial / Ideenmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Verbesserungsvorschläge</li> <li>• Patentanmeldungen</li> <li>• Arbeitsrechtsstreitigkeiten (z.B. anhängige Verfahren)</li> <li>• Tarifbindung</li> <li>• Streikbereitschaft</li> <li>• gewerkschaftlicher Organisationsgrad</li> <li>• Mitbestimmungsgremien</li> </ul>	

Abb. 33: Checkliste HR Due Diligence<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Quelle: Scharfenkamp, N. et al.: Erfolgreiches Personalmanagement im M&A-Prozess. Düsseldorf 2002.

## 5.4 Weiterführende Literatur

Althaus, U.; Tonscheidt-Göstl, D.: Kultur Due Diligence – Erfolgsfaktoren bei Fusionen und Akquisitionen. In: Personalwirtschaft, 8/1999, S. 40 – 46.

Balz, U.; Arlinghaus, O. (Hrsg.): Das Praxisbuch Mergers & Acquisitions. München 2003.

Child, J.; Faulkner, D.; Pitkethly, R.: The Management of International Acquisitions. Oxford (UK) 2001.

Feldmann, M.L.; Spratt, M.F.: Speedmanagement für Fusionen. Schnell entscheiden, handeln, integrieren – über Frösche, Hasenfüße und Hasardeure. Wiesbaden 2000.

Felder, R.: Merger & Acquisition – eine Aufgabe für den Personalbereich. In: Personal, 3/2001, S. 156-161.

Fischer, H.; Steffens-Duch, S.: Unternehmenskultur bei Akquisitionen und Fusionen. In: Personal, 1/2001, S. 49-53.

Fischer, J.; Wirtgen, J.: Post Merger Integration Management. Berlin 2000.

Francke, S.: Kompetente Zusammenführung. In: Personalwirtschaft 5/2006, S.32-36.

Gancel, C.; Rodgers, I.; Raynaud, M.: Successful mergers, acquisitions and strategic alliances – how to bridge corporate cultures. Maidenhead (UK) 2002.

Gerpott, T.J.: Personalwirtschaftliche Unterstützung von Akquisitionen. In: Personalführung, 5/1999, S. 70-78.

Grimm, D.; Böker, A.: Die arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Due Diligence. In: NZA, 4/2002, S. 193-204.

Gut-Villa, C.: Human Resource Management bei Mergers & Acquisitions. Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich. Bern 1997.

Hohmann, R.; Riediger, C.: Erfolgsfaktoren von Fusionen. Handlungsempfehlungen auf der Basis einer empirischen Studie. In: Personal, 8/2001, S. 450-457.

Jaeger, M.: Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions. Neuwied, Krieffel 2001.

Jansen, S. A.: Die 7 K's des Merger-Managements. In: Zeitschrift für Organisation, 1/2002, S. 6-13.

Jansen, S. A.; Pohlmann, N.: Anforderungen und Zumutungen: Das HR-Management bei Fusionen. In: Personalführung, 2/2000, S. 30-39.

Kobi, J.-M.: Aus Merger-Erfahrungen lernen. In: PERSONAL, 9/2005, S. 10-12.

Magee, D.: Turn Around - How Carlos Ghosn rescued Nissan. New York 2003.

Maier, P.; Walter, K. (Hrsg.): Internationale Fusionen und Kooperationen – erfolgreich umgesetzt. Weinheim 2003.

Morosini, P.: Managing cultural differences – Effective Strategy and execution across cultures in global corporate alliances. Oxford (UK) 1998.

Scharfenkamp, N. et al.: Erfolgreiches Personalmanagement im M&A-Prozess. Düsseldorf 2002.

Schneider, A.; Knopf, A.: Fusionen managen. In: PERSONAL, 9/2005, S. 14-16.

Töpfer, A.; Lindstädt, G.: Der interkulturelle Führerschein. In: Personalwirtschaft, 8/2002, S. 32-36.

Vahs, D.; Wuth, S.: Kritischer Erfolgsfaktor: Personalmanagement. In: Personal, 12/2001, S. 668 – 673.

Winkler, B.; Dörr, S.: Fusionen überleben. Strategien für Manager. München 2001.

Wirtgen, J.: Post-Merger-Management. In: Wirtschaftspsychologie 1/2001, S. 42-50.

Wucknitz, U.D.: Bewertung von Personal in der Due Diligence. In: Personal, 12/2001, S. 674-678.

## 5.5 Abkürzungsverzeichnis

EBITDA	Earnings before interest, tax, depreciation and amortisation
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
HR	Human Resources
IT	Informationstechnologie
MA	Mitarbeiter
M&A	Mergers & Acquisitions
PM	Personalmanagement
ROI	Return on Investment

## 5.6 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Erfolgsfaktorenmodell für ein M&A-Projekt .....	5
Abb. 2:	Personalbezogene Erfolgsfaktoren für ein M&A-Projekt .....	7
Abb. 3:	Indikatoren für den M&A-Projekterfolg.....	8
Abb. 4:	Berücksichtigung von Personalaspekten in der Vorbereitungsphase.....	9
Abb. 5:	Schwerpunkte der HR Due Diligence.....	10
Abb. 6:	Sensibilisierung für die Bedeutung der Unternehmenskulturen .....	12
Abb. 7:	Förderung der interkulturellen Kompetenzen .....	13
Abb. 8:	Berücksichtigung der Landeskulturen .....	13
Abb. 9:	Informationspolitik .....	14
Abb. 10:	Intensität der Information bzw. Kommunikation..	15
Abb. 11:	Förderung der Zusammenarbeit.....	16
Abb. 12:	Strukturierte Auswahl des neuen Führungsteams.	16
Abb. 13:	Förderung des Commitments.....	17
Abb. 14:	Strategien zur Integration der Unternehmenskulturen .....	18
Abb. 15:	Neue Personalstrategie.....	19
Abb. 16:	Harmonisierung der Personalmanagement-Konzepte .....	20
Abb. 17:	Profil des Integrationsprojektleiters .....	21
Abb. 18:	Beurteilung der „Business“-Erfolgsfaktoren .....	22
Abb. 19:	Erfolgskontrolle .....	23
Abb. 20:	Zeitpunkt der Erfolgskontrolle.....	23

Abb. 21:	Von den Unternehmen verwendete Indikatoren für den M&A-Projekterfolg.....	24
Abb. 22:	Indikatoren für den M&A-Projekterfolg (geplant)	25
Abb. 23:	Dokumentation der Erfahrungen.....	26
Abb. 24:	Einschätzung des Projekterfolgs (gesamt).....	27
Abb. 25:	Einschätzung des Projekterfolgs (einzelne Indikatoren).....	27
Abb. 26:	Signifikante positive statistische Zusammenhänge zwischen personalbezogenen Faktoren und dem Gesamterfolg.....	30
Abb. 27:	Die untersuchten Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter.....	37
Abb. 28:	Die untersuchten Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit .....	38
Abb. 29:	Die Befragungsteilnehmer nach Funktion .....	39
Abb. 30:	Lineares Regressionsmodell mit dem Erfolg des M&A-Projektes (Index) als abhängiger Variable .	59
Abb. 31:	Faktorenstruktur der Erfolgsindikatoren (Hauptkomponentenanalyse; Varimaxrotation mit Kaiser-Normalisierung; 6 Iterationen ohne Voreinstellung; Faktorladungen < .10 ausgeblendet)	60
Abb. 32:	Statistische Zusammenhänge zwischen personalbezogenen Faktoren und den drei unterschiedlichen Facetten des M&A-Projekterfolgs	62
Abb. 33:	Checkliste HR Due Diligence .....	64