

Daniela Greco

Mergers & Acquisitions (M&A)

Der Erfolgsfaktor Humanressource und das
Personalmanagement im M&A-Prozeß

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2002 Diplom.de
ISBN: 9783832460280

Daniela Greco

Mergers & Acquisitions (M&A)

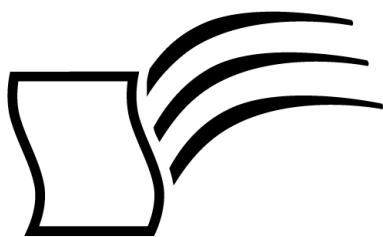
Der Erfolgsfaktor Humanressource und das Personalmanagement im M&A-Prozeß

Daniela Greco

Mergers & Acquisitions (M&A)

*Der Erfolgsfaktor Humanressource und das
Personalmanagement im M & A-Prozeß*

Diplomarbeit
an der Universität Dortmund
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Drei Monate Bearbeitungsdauer
Juli 2002 Abgabe



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 6028

Greco, Daniela: Mergers & Acquisitions (M&A) - Der Erfolgsfaktor Humanressource und das Personalmanagement im M & A - Prozeß

Hamburg: Diplomica GmbH, 2002

Zugl.: Dortmund, Universität, Diplomarbeit, 2002

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2002

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Einleitung	8
1.1 M&A und die Humanressource	8
1.2 Motivation und Zielsetzung der Arbeit	11
1.3 Aufbau der Arbeit	12
2 Historie und aktuelle Entwicklung des M&A-Marktes	15
2.1 Historische Entwicklung	15
2.2 Mergers und Akquisitionen – Gegenwart und Zukunft	19
3 Theoretische Grundlagen	24
3.1 Begriffsbestimmung und -abgrenzung	24
3.1.1 Akquisition vs. Fusion - Begriffsabgrenzung	26
3.1.1.1 Wirtschaftliche Selbständigkeit	26
3.1.1.2 Rechtliche Selbständigkeit	27
3.1.1.3 Unternehmensgröße	29
3.1.2 M&A – Begriffsbestimmung im Sinne dieser Arbeit	30
3.1.2.1 Transaktionssubjekt und Transaktionsobjekt	30
3.1.2.2 Asset Deal und Share Deal	31
3.1.2.3 Hauptsitz der Transaktionsbeteiligten	32
3.1.2.4 Ziele und Motive von M&A	32
3.2 Aufbau von Kernkompetenzen – Strategischer Erklärungsansatz	36
3.3 Der M&A-Prozeß – Ein Drei-Phasen-Modell	41
3.3.1 Vorplanungsphase	42
3.3.2 Akquisitionsphase	45
3.3.3 Integrationsphase	49
4. Die Humanressource bei M&A	52

4.1	Identifikation der Humanressource	52
4.2	Die Humanressource als Leistungsträger	56
4.3	Die Humanressource - Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile	59
4.3.1	Wertschöpfung	60
4.3.2	Knappheit	61
4.3.3	Begrenzte Imitierbarkeit	62
4.3.4	Begrenzte Substituierbarkeit	63
4.4	Gestaltungsparameter von M&A und Auswirkungen auf die HR	64
4.4.1	Die Akquisitionsziele	65
4.4.2	Akquisitionsrichtung und Integrationsgrad	67
4.4.2.1	Horizontale Akquisition und Absorption	68
4.4.2.2	Vertikale Akquisition und Symbiose	69
4.4.2.3	Konglomerate Akquisition und Erhaltung	70
4.4.3	Die Unternehmenskultur	72
4.4.3.1	Absorption und Assimilation	79
4.4.3.2	Symbiose und Integration	79
4.4.3.3	Erhaltung und Separation	80
4.4.3.4	Dekulturation	81
4.4.4	Integrationsgeschwindigkeit	81
4.4.5	Akquisitionsklima	84
4.5	Reaktionen der Humanressource	87
4.6	Unternehmerische Folgen	89
4.7	Mißerfolgsfaktor Humanressource	92
5.	Vom Mißerfolgsfaktor zum Erfolgsfaktor durch HRM	94
5.1	Dimensionen des Personalmanagements	95
5.1.1	Strategisch - Taktisch - Operativ	95
5.1.2	Personalstrategie und Unternehmensstrategie	95
5.1.3	Das funktionale Personalmanagement	97
5.1.4	Das instrumentale Personalmanagement	101
5.1.5	Institutionales Personalmanagement im klassischen Sinne	101

5.1.6	Institutionales HRM bei M&A – Aufgabe der Projektorganisation.....	103
5.2	Das Personalmanagement in der Vorplanungsphase.....	108
5.2.1	Die Projektorganisation.....	108
5.2.2	Die „make or buy“-Entscheidung.....	109
5.3	Das Personalmanagement in der Akquisitionsphase.....	110
5.3.1	Die Projektorganisation der Due Diligence.....	112
5.3.2	Personalmanagement im Rahmen der Due Diligence.....	114
5.3.2.1	Informationsbeschaffung bei HR- und Kultur-Due Diligence	116
5.3.2.2	Die HR-Due Diligence.....	120
5.3.2.3	Die Kultur-Due Diligence.....	127
5.3.2.4	Der Einfluß der HR auf den Unternehmenswert.....	130
5.4	Das Personalmanagement in der Integrationsphase	132
5.4.1	Die Projektorganisation.....	134
5.4.2	Die Integrationsplanung	137
5.4.3	Leadership und Motivation.....	140
5.4.3.1	Leadership.....	140
5.4.3.2	Beurteilungs- und Belohnungssysteme	147
5.4.3.2.1	Beurteilung	150
5.4.3.2.2	Belohnung durch materielle Anreize	152
5.4.3.2.3	Belohnung durch immaterielle Anreize	156
5.4.4	Die Kommunikation	160
5.4.4.1	Kommunikationsfunktionen.....	162
5.4.4.2	Kommunikationsinhalte und Zielgruppenorientierung	163
5.4.4.3	Kommunikationsmedien	166
5.4.4.4	Zeitpunkt der Kommunikation.....	171
5.4.5	Das Management unternehmenskultureller Veränderungen	173
5.4.5.1	Die Funktionen der Unternehmenskultur.....	176
5.4.5.2	Das Unternehmensleitbild.....	177
5.4.5.2	Personalpolitische Maßnahmen	181
6.	Resümee und HRM-Modell.....	188
	Literaturverzeichnis.....	192
	Anhang	201

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Die historische Entwicklung des M&A-Marktes in den USA.	16
Abbildung 2: Unternehmensgröße als Unterscheidungsmerkmal für M&A.....	29
Abbildung 3: Entstehung und Identifikation von Kernkompetenzen.....	40
Abbildung 4: Das idealtypische Drei-Phasen-Modell bei M&A.....	42
Abbildung 5: Teilbereiche und Struktur einer Due Diligence.....	47
Abbildung 6: Unternehmensressourcen des Resource-based-view nach Barney.....	53
Abbildung 7: Materielle und Immaterielle Ressourcen nach Knaese.....	55
Abbildung 8: Determinanten der HR als Leistungsträger	58
Abbildung 9: Integrationsgrad, Akquisitionsrichtung und Reaktion der HR	72
Abbildung 10: Verlauf des Akkulturationsprozesses	77
Abbildung 11: Die Transition-Curve.....	89
Abbildung 12: Alternative Einbindungsformen der Personalstrategie.....	96
Abbildung 13: Externe Berater bei M&A.....	106
Abbildung 14: Untersuchungsgegenstände bei einer Due Diligence	111
Abbildung 15: Organisatorische Einbindung des Due Diligence-Teams.....	113
Abbildung 16: Beobachtungsbogen aus einem Management-Audit zur interperso- nalen Steuerung	118
Abbildung 17: Anforderungs- und Ergebnisprofil, dimensionsorientiert.....	125
Abbildung 18: Mitarbeiterkompetenzen in Theorie und Praxis	126
Abbildung 19: Indikatoren der Unternehmenskultur.....	128
Abbildung 20: Beispiel für Profile verschiedener Kulturen	129
Abbildung 21: Projektorganisation der Integrationsphase.....	135
Abbildung 22: Erfolgsrelevante Inhalte der Integrationsplanung.....	139
Abbildung 23: Leadership - Aufgabe des Middle-Managements.....	145
Abbildung 24: Mögliche Beurteiler.....	151
Abbildung 25: Mögliche Kommunikationsinhalte	164
Abbildung 26: Auswahl möglicher Kommunikationsmedien	168
Abbildung 27: Humanressource und Personalmanagement im M&A-Prozeß.....	190

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1: M&A im Sinne dieser Arbeit.....	25
Tabelle 2: "OCI"-Kulturstile.....	75
Tabelle 3: Vorteile des Slow Change bzw. Quick Change.....	83
Tabelle 4: Vor- und Nachteile externer Berater	107
Tabelle 5: Checkliste der HR-Due Diligence	120
Tabelle 6: Übersicht über das Human Resource Accounting.....	131
Tabelle 7: Problemfelder des Integrationsprozesses.....	133
Tabelle 8: Management/ Leadership	142
Tabelle 9: Beurteilungs- und Belohnungskriterien in der Integrationsphase von M&A.....	148
Tabelle 10: HRM-Instrumente zur Vergrößerung des Handlungsspielraums	157
Tabelle 11: Personalpolitische Maßnahmen zur Beeinflußung der Kulturstile.....	182

Abkürzungsverzeichnis

BBO	Belegschafts Buyout
BCG	Boston Consulting Group
CFROI	Cash-flow Return on Investment
Corp.	Corporation/Kapitalgesellschaft
DAX	Deutscher Aktienindex
EVA	Economic Value Added
HR	Humanressource
HRA	Human Resource Accounting
HRM	Human-Resource-Management/Personalmanagement
Inc.	Incorporated company/Aktiengesellschaft
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
LBO	Leveraged Buyout
M&A	Mergers and Acquisitions/Fusionen und Akquisitionen
MBI	Management Buyin
MBO	Management Buyout
MbO	Management by Objectives
NEMAX	Neuer Markt Index
OCI	Organizational Culture Inventory
WFE	Wissen, Fähigkeiten, Einstellungen,
Diss.	Dissertation
et al.	et altera
etc.	et cetera
f.	Folgende
ff.	Fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
Html	Hypertext mark-up language
http	Hypertext transfer protocol
i.A.	in Anlehnung
o.A.	ohne Angabe
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasser
S.	Seite(-n)

u.a.	unter anderem
URL	Uniform Reform Locator
vgl.	Vergleiche
vs.	Versus
WWW	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1 M&A und die Humanressource

Fusionen und Akquisitionen (M&A) sind ein Phänomen amerikanischen Ursprungs. Im 19. Jahrhundert wurden im amerikanischen Wirtschaftsraum erste Transaktionen festgestellt, die sich nicht als vorübergehendes Kuriosum herausstellten, sondern eine weltweit bedeutende wirtschaftliche Entwicklung ankündigten. Die Expansion des amerikanischen M&A-Marktes fand erst Mitte des 20. Jahrhunderts Nachahmer in Europa (vgl. Müller-Stewens 2000, S. 43 ff., vgl. auch Jansen 2000, S. 22 ff., S. 62). Die Globalisierung der Absatz- und Beschaffungsmärkte, die Deregulierung und Privatisierung ganzer Industriezweige, die Konzentration der Unternehmen auf Kernkompetenzen und die Nachfolgeproblematik im Mittelstand sind wesentliche Gründe für die weltweit einsetzende M&A-Euphorie zum Ende des 20. Jahrhunderts, die bis heute den Höhepunkt der historischen Entwicklung (gemessen an Transaktionszahlen und -volumen) darstellt (vgl. Picot 2000 (b), S. 3 ff.). Trotz der weltweit rückläufigen M&A-Aktivitäten im Jahre 2001, die sich bis heute fortsetzten, wird zukünftig, insbesondere unter der Voraussetzung eines weltweiten konjunkturellen Aufschwungs eine erneute Belebung dieses Marktes angenommen (vgl. Herden/Thiell 2002, S. 329 ff.).

Die Akteure des M&A-Marktes werden motiviert durch eine Vielzahl unterschiedlicher Ziele bzw. Motive, die im Verlauf der Arbeit detaillierter beschrieben werden (vgl. Abschnitt 3.1.2.4).

M&A-Ziele, die ökonomischen und/oder persönlichen Charakter haben können, sind sowohl durch **Wachstumsstrategien** als auch durch **Schrumpfungsstrategien** realisierbar. Beide Strategievarianten dienen dazu, ein bestehendes Unternehmensportfolio durch eine Transaktion zu verändern.

Wachstumsstrategien konzentrieren sich auf den Erwerb von Unternehmen oder Unternehmensteilen durch M&A. Im Gegensatz zum internen Wachstum kann durch externes Wachstum eine Zeitersparnis im Entwicklungsprozeß eines Unternehmens erzielt werden. Außerdem können Markteintrittsbarrieren leichter überwunden werden (vgl. Sauermann 2000, S. 91 ff.). Die Übernahme der Internet-Firma MMECC durch die Kopenhagener Multimedia-Agentur Ahead im Januar des Jahres 2000 und die anschließende Fusion der Firma Ahead mit der E-Business-Beratungsfirma Valtech sind ein Beispiel für eine Wachstumsstrategie. Das Ziel der ersten Fusion war die Realisierung internationalen Wachstums und Aufbau bzw.

Erhalt der Konkurrenzfähigkeit gegenüber großen Agenturnetzwerken. Der anschließende Erwerb der Firma Ahead durch den kleineren Internet-Dienstleister Valtech wurde motiviert durch das Streben nach neuen Kundenkontakten, qualifiziertem Personal und dem Zugang zum deutschen Markt (vgl. Munzer 2000, S. 196).

Schrumpfungsstrategien konzentrieren sich hingegen auf den Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen. Insbesondere bei Restrukturierungen eines Konzerns wird M&A dazu genutzt, sich aus einem Markt zurückzuziehen und sich strategisch neu zu orientieren. Auf den Verkauf folgt die Investition des Verkaufserlöses in lukrative und erfolgversprechende Geschäftsfelder (vgl. Sauermann 2000, S. 91 ff.). Die Verkaufsankündigung des Geschäftsbereichs Health & Functional Food der Firma Novartis im Februar des Jahres 2002 ist ein Beispiel für eine solche Schrumpfungsstrategie. Zu diesem Geschäftsbereich zählen Marken wie Ovomaltine und Isostar. Novartis will sich von diesem sogenannten „Randgeschäft“ trennen, um sich seinem „Kerngeschäft“, nämlich dem Pharmageschäft, zuzuwenden. Auch die Konsumgütersparte von Warner-Lambert, die u.a. die Marke Wilkinson enthält, soll veräußert werden mit dem Ziel der Investition der Verkaufserlöse in lukrative und entwickelbare Geschäftsfelder (vgl. Herden/Thiell 2002, S. 330).

Die Ausführungen dieser Arbeit konzentrieren sich ausschließlich auf Wachstumsstrategien und damit auf den Erwerb von Unternehmen und/oder Unternehmensteilen aus der Perspektive des kaufenden Unternehmens (Transaktionssubjekt). Unabhängig von den mit diesen Transaktionen verfolgten Zielen und Motiven wird dabei das Hauptanliegen des kaufenden Unternehmens natürlich die Absicherung des Transaktionserfolgs sein. M&A werden als erfolgreich eingestuft, wenn das vor der Transaktion festgelegte Ziel erreicht wird (z.B. Erlangung marktbeherrschender Stellung). Als oberstes strategisches Ziel gilt jedoch die Existenzsicherung, die durch den Aufbau eines Wettbewerbsvorteils gewährleistet wird.

In diesem Zusammenhang stellt die **Humanressource**¹ beider Transaktionsbeteiligten einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Sie kann als eine der erfolgsrelevanten Unternehmensressourcen im Sinne des Competence-based-view bzw. des Resource-based-view klassifiziert werden. Gemeint sind mit Humanressource alle durch Arbeitsverträge an die beteiligten Unternehmen gebundenen Mitarbeiter in erster Linie aber die qualifizierten Fach- und Führungskräfte, die als Leistungsträger vor allem mit ihrer ausgeprägten Leistungsfähigkeit (Können) und Leistungsbereitschaft (Wollen) maßgeblich zum Aufbau eines Wettbewerbs-

¹ Der Begriff der „Mitarbeiter“ wird synonym verwendet.

vorteils und damit auch zum Transaktionserfolg beitragen. Interessante Kaufobjekte werden heute viel eher an ihrem Innovations- und Knowledge-Potential gemessen, das überwiegend an die Humanressource gebunden ist, als an ihren Vermögenswerten (z.B. Gebäude, Fuhrpark). Da Unternehmensressourcen wie Finanzen, Betriebsmittel etc. zudem durch alle Marktteilnehmer zu gleichen Bedingungen erworben werden können, avanciert die Humanressource zu einem wichtigen Erfolgsfaktor (vgl. Pack 2000, S. 238 ff.). Diese Feststellung gilt grundsätzlich branchenunabhängig, steigt jedoch mit der Dienstleistungsorientierung eines Unternehmens (z.B. bei Banken und Versicherungen) (vgl. Hornung 1998, S. 175). Die erfolgsrelevante Humanressource sollte dem späteren kombinierten Unternehmen bei einer Transaktion unter allen Umständen erhalten bleiben und demnach schon zu Beginn des Transaktionsprozesses berücksichtigt werden. Dem Erhalt der Humanressource, die in diesem Fall als Potentialfaktor zu interpretieren ist, steht in der M&A-Praxis jedoch regelmäßig die Interpretation der Humanressource als Kostenfaktor gegenüber, so daß M&A häufig mit Personalreduktionen verbunden sind, die zu einem negativen Betriebsklima beitragen. Existieren bei beiden Transaktionsbeteiligten identische Stellen oder auch Abteilungen, kann dies trotz der Einordnung von M&A als Wachstumsstrategie zum Personalabbau führen. Hierbei entstehende Widerstände und Unsicherheiten der verbleibenden Mitarbeiter (Survivors) können bis zu Kündigungen führen, die einen unerwünschten Verlust an Wissen und Können für das betroffene Unternehmen zur Folge haben (vgl. Jäger 2001, S. 117 ff.). Sowohl die Planung als auch die Umsetzung eines erfolgreichen Personalmanagements erfordert demnach neben einer hohen fachlichen auch eine hohe soziale Kompetenz (z.B. Einfühlungsvermögen, Kommunikationsstärke) der Entscheidungsträger bei M&A. Auch bei Transaktionen, die nicht durch einen Personalabbau gekennzeichnet sind, zeigen sich Negativreaktionen der Humanressource, die sich ungünstig auf die Unternehmenstätigkeit auswirken können (Merger Syndrom) (vgl. Gut-Villa 1997, S. 120 ff.).

Es sollte angenommen werden, daß auf Basis dieser Erkenntnisse ein adäquates Management der Humanressource im gesamten Transaktionsprozeß der M&A-Praxis erfolgt. Dieses Personalmanagement unterbleibt jedoch in der M&A-Praxis häufig, und das kann als einer der wesentlichen Gründe für die hohen Mißerfolgsraten von M&A eingestuft werden, die sich auf durchschnittlich 70 Prozent belaufen (vgl. Uder/ Kramarsch 2001, S. 324). Demnach kann der eigentliche Erfolgsfaktor Humanressource als Mißerfolgsfaktor der M&A-Praxis angesehen werden, soweit ein angemessenes Personalmanagement unterbleibt (vgl. Felder 2001, S. 156).

Cartwright/Cooper (1992) dokumentiert diesen Sachverhalt wie folgt:

„(...) mergers and acquisitions are something which happens to people in organizations rather than to organizations in any abstract sense, the human aspects of the phenomenon have received relatively little attention. Indeed, ‘people’ are largely ignored or dismissed as being a soft or mushy issue by those who initiate or guide the merger decision. Consequently, people have come to be labelled the ‘forgotten or hidden factor’ in merger success.“
(Cartwright/Cooper 1996, S. 2)

1.2 Motivation und Zielsetzung der Arbeit

Viel zitierte Wissenschaftler in einschlägiger M&A-Literatur wie beispielsweise Buono/Bowditch (1989) und Cartwright/Cooper (1996) im angloamerikanischen Raum sowie Hermesen (1994) und Gut-Villa (1997) im deutschsprachigen Raum unterstreichen die Bedeutung der Humanressource bei M&A. Im Rahmen ihrer Publikationen stellen sie Problembereiche und Lösungsansätze vor. Buono/Bowditch (1989) thematisiert wie Hermesen (1994) und Cartwright/Cooper (1996) primär unternehmenskulturelle Problemstellungen und Lösungsansätze der Integrationsphase von M&A. Gut-Villa (1997) versucht hingegen, die Problembereiche und Lösungsansätze unter Berücksichtigung aller Phasen aufzuzeigen. Obwohl die Arbeit von Gut-Villa (1997) eine umfangreiche Darstellung aller Personalmanagementfelder präsentiert, die für eine erfolgreiche Transaktion notwendig sind, bleiben unternehmenskulturelle Aspekte, die zu den wesentlichen Gründen eines durch die Humanressource verursachten M&A-Mißerfolges zählen können, weitgehend unberücksichtigt. Dies führte bei Gut-Villa zu einer mangelnden Thematisierung sowohl der Kultur-Due Diligence (Akquisitionsphase) als auch des Managements unternehmenskultureller Veränderungen (Integrationsphase). In der einschlägigen Literatur finden sich ebenfalls nur wenige Publikationen, die sich mit der Humanressource, dem Personalmanagement, insbesondere aber auch mit den Auswirkungen beschäftigen, die unterschiedliche M&A-Varianten auf die Humanressource haben. Wie bereits ausgeführt, werden hierbei zudem Schwerpunkte so gesetzt, daß vornehmlich unternehmenskulturelle oder phasenspezifische Aspekte im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

Insbesondere zahlreiche Veröffentlichungen in Fachzeitschriften propagieren in jüngster Zeit einen rechtzeitigen und umfassenden Einbezug der Humanressource in die Vorplanungs-, Akquisitions- und Integrationsphase (Personalmanagement). Im Rahmen einer intensiven Aufarbeitung stellt sich diese Forderung jedoch zum Großteil als „Worthülse“ heraus, da die vorzufindenden Lösungen über Ansätze nicht hinausgehen.

Die Forderung der „Rechtzeitigkeit“, die eine Berücksichtigung der HR-Problematik schon in der Akquisitionsphase oder sogar in der Vorplanungsphase impliziert, sollte eine umfassende Auseinandersetzung der Wissenschaft und Praxis mit der HR- und Cultural-Due Diligence vermuten lassen, die jedoch bisher nur unzureichend erfolgt. Es fehlt insbesondere eine umfassende und zusammenhängende Darstellung der M&A-Bereiche, in denen die Humanressource bisher weitgehend unberücksichtigt blieb. Letztendlich wird nur ein rudimentärer Einblick in die Aufgaben (funktional), Instrumente (instrumental) und die Art der Projektorganisation (institutional) gewährt, die alle einen adäquaten Umgang mit der Humanressource im Rahmen einer Transaktion gewährleisten (Personalmanagement) und somit einen maßgeblichen Beitrag zum Transaktionserfolg leisten.

Zielsetzung

Die oben genannten Defizite werden im Rahmen dieser Arbeit zum Anlaß genommen, die Auswirkungen von M&A in ihren unterschiedlichen Erscheinungsformen auf die Humanressource (Erfolgsfaktor) darzustellen und damit eine anschließende Klassifizierung der Humanressource als möglichen Mißerfolgsfaktor im Zusammenhang mit M&A zu erreichen. Das Hauptziel dieser Arbeit ist es, das Personalmanagement (funktional, instrumental, institutional) zu beschreiben, welches phasenimmanent und -übergreifend erforderlich ist, um den Erfolgsfaktor Humanressource zu erhalten, aufzubauen und zu festigen. Da die ganzheitliche Darstellung des Personalmanagements, wie sie beispielsweise bei Gut-Villa (1997) zu finden ist, einer umfassenderen Betrachtung bedarf, konzentriert sich die folgende Arbeit auf die Bereiche des Personalmanagements, die aus empirischen Studien mittelbar als Quellen des Transaktionsmißerfolges hervorgehen (vgl. Jäger 2001, S. 5 ff.; vgl. auch Jansen 2000, S. 224). Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Akquisitions- und Integrationsphase, da diese M&A-Phasen als maßgebliche Quellen des Transaktionsmißerfolges einzustufen sind und demnach starken Handlungsbedarf erfordern (vgl. Pribilla 2000 (a), S. 63 ff.) Um die Vollständigkeit der Darstellung zu gewährleisten, werden auch die Aktivitäten der Vorplanungsphase angesprochen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Nachdem im **ersten Kapitel** bisher nur ein rudimentärer Einblick in die Bedeutung und die Zusammenhänge zwischen der Humanressource bei M&A und dem erforderlichen Personalmanagement stattfand, soll im weiteren Verlauf der Arbeit wie folgt vorgegangen werden:

Im **zweiten Kapitel** wird die Historie von M&A am Beispiel des amerikanischen Marktes, der als Ursprung der Transaktionsaktivitäten gilt, dargestellt. Des weiteren werden die Aktivitäten des weltweiten, europäischen und deutschen M&A-Markts mit aktuellen Entwicklungen und zukünftigen Prognosen aufgezeigt, und die Aktualität der Thematik wird verdeutlicht. Neben einer Einführung in die M&A-Praxis soll dieses Kapitel zudem die nachhaltige wirtschaftliche Bedeutung unterstreichen.

Anschließend wird im **dritten Kapitel** zunächst eine Begriffsdefinition von M&A vorgenommen, wie sie dieser Arbeit zugrundeliegt. Im Zuge dessen werden erste theoretische Grundlagen z.B. hinsichtlich der Transaktionsziele vermittelt. Des weiteren wird die Bedeutung des Erfolgsfaktors Humanressource hervorgehoben durch die Beschreibung des kernkompetenzorientierten Erklärungsansatzes, der den Blick auf die unternehmensinternen Ressourcen lenkt. Letztlich folgt die Beschreibung des M&A-Prozesses, wobei der kernkompetenzorientierte Erklärungsansatz berücksichtigt wird. Es wird verdeutlicht, daß die Berücksichtigung der Unternehmensressourcen und damit auch der Humanressource in jeder Phase des M&A-Prozesses als sinnvoll erachtet werden kann.

Das **vierte Kapitel** dient der Definition und Beschreibung der wesentlichen Charakteristika der Humanressource als Erfolgsfaktor und Leistungsträger. Es folgt eine Identifizierung der Humanressource als Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Anschließend werden die möglichen Erscheinungsformen von M&A und deren Auswirkungen auf die Humanressource anhand der für Transaktionen typischen Gestaltungsparameter (z.B. Akquisitionsrichtung, Integrationsgrad) dargestellt. Nach einer Darstellung der durch M&A provozierten Negativreaktionen der Humanressource werden auch die Negativwirkungen für die Transaktionsbeteiligten veranschaulicht. Letztlich folgt der empirische Nachweis der hohen Anzahl gescheiterter Transaktionen. Die Darstellung der empirischen Studien dient mittelbar zur Klassifizierung der Humanressource als des wesentlichen Mißerfolgsfaktors von M&A und soll bestätigen, daß ein unzureichendes Personalmanagement in den M&A-Phasen ursächlich für den Mißerfolg ist.

Auf Basis der Erkenntnisse des vierten Kapitels folgt im **fünften Kapitel** zunächst eine allgemeine Beschreibung des M&A-Personalmanagements und seiner Bestandteile (institutional, instrumental, funktional). Diesen grundlegenden Ausführungen folgt eine spezifische Beschreibung des Personalmanagements in den erfolgskritischen Bereichen des M&A-Prozesses. Darin eingeschlossen wird eine kritische Reflexion der Auswirkungen auf die Humanressource (Leistungsfähigkeit, -bereitschaft). Das Hauptaugenmerk dieses Kapitels liegt dabei

auf der Akquisitions- und Integrationsphase, die in einschlägiger Literatur als die Hauptquellen des Mißerfolgs eingestuft werden. Es soll aufgezeigt werden, welche Gestalt das Projektmanagement (institutionales), die Aufgaben (funktionales) und die eingesetzten Instrumente (instrumentales) des Personalmanagements haben sollten bzw. worauf bei der Planung und Implementierung des so gezeigten Personalmanagements geachtet werden sollte. Endziel ist hierbei die situationsgerechte Analyse, Erhaltung, Festigung und der Aufbau/ die Steigerung des Erfolgsfaktors Humanressource beider Transaktionsbeteiligter und der an diese Humanressource gebundenen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft.

Abschließend werden im **sechsten Kapitel** die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit noch einmal zusammenfassend dargestellt und in einem Modell veranschaulicht.

2 Historie und aktuelle Entwicklung des M&A-Marktes

2.1 Historische Entwicklung

Der Kauf und Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen (Transaktionen) hat im Laufe der letzten 100 Jahre an wirtschaftlicher Bedeutung gewonnen. Im Rahmen von M&A agieren die beteiligten Unternehmen auf einem eigenständigen Markt (M&A-Markt). Der historische Ursprung dieses Marktes liegt in den Vereinigten Staaten von Amerika (vgl. Müller-Stewens 2000, S. 43). Die schon im Jahre 1897 einsetzende Aktivität auf dem amerikanischen M&A-Markt war in Europa zunächst nicht zu verzeichnen. Erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts gewannen M&A auch in Europa an Bedeutung (vgl. Müller-Stewens 2000, S. 45 f.), deshalb liegt der Schwerpunkt der folgenden Ausführungen auf dem amerikanischen M&A-Markt der als „Wiege“ der M&A-Bewegung klassifiziert werden kann.

Gaughan (1991) identifizierte **„four periods of high merger activity, often called merger waves, (...) in the history of the United States“** (Gaughan 1991, S. 10). Er stellte einen zyklischen Verlauf der Transaktionen auf dem amerikanischen Markt fest, der sich bis heute fortsetzt (vgl. Abbildung 1, S. 16). Im Folgenden sollen zunächst die geschichtliche Entwicklung und deren Hintergründe dokumentiert werden.

Die Anzahl der Transaktionen stieg im Jahr 1897 erstmalig sprunghaft. Durch horizontale Transaktionen² entstanden Unternehmen wie General Electric, Eastman Kodak und American Tobacco Inc.. Die Ursache dieser Übernahmewelle lag in der massiven technologischen Entwicklung der damaligen Zeit. Die Beschleunigung und Ausweitung der Produktion verursachte ein Überangebot. Durch Fusionen und Beteiligungen versuchten die Unternehmen, eine Monopolstellung aufzubauen oder Mitglied eines Kartells zu werden, um den einsetzenden Preisverfall aufzuhalten. Die hohe Zahl von Transaktionen wurde verstärkt durch schwache gesetzliche Reglementierungen von Unternehmensübernahmen und -beteiligungen (M&A). Der Aktienmarkt bestimmte schon damals die Entwicklung des M&A-Marktes und beendete 1904 den ersten Boom.

² Akteure gehörten der gleichen Branche an und erstellten gleiche Produkte bzw. Dienstleistungen.