

## Geleitwort

Unternehmensübernahmen und Fusionen (Mergers and Acquisitions, M&A) weisen eine hohe Misserfolgsquote auf. Die viel beschworenen Synergieeffekte und Steigerungen des Unternehmenswertes treten in der Phase der Post Merger Integration (PMI) nicht wie erwartet ein. Als ein Kernproblem hat sich dabei die organisatorische Integration der beteiligten Unternehmen herausgestellt. Dieser Befund bildet den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit.

Im Mittelpunkt der Analysen steht demgemäß die Frage, wie die nach dem Zusammenschluss neu zu gestaltende Gesamtorganisation der ursprünglich getrennten Unternehmen aussehen soll. Der Autor legt seinem Vorgehen das Theoriekonzept des sog. strukturtechnischen Ansatzes zugrunde, der sich seinerseits systemtheoretischer Kategorien bedient. Daraus ergeben sich fünf praxisrelevante Gestaltungsfragen:

- Wo sollen die Grenzen der neu entstehenden Gesamtorganisation gezogen werden (externe Systemabgrenzung),
- wie sollen die Kopplungen zu den Umsystemen (z.B. Marktpartnern) organisatorisch ausgestaltet werden,
- welche organisatorische Untergliederung soll gewählt werden (Subsystembildung),
- wie werden diese Einheiten untereinander koordiniert (Subsystemintegration) und
- wie sollen die gebildeten Organisationseinheiten ihrerseits gegliedert werden (Subsystemstruktur)?

Die Auswahl geeigneter Organisationsformen und deren Ausgestaltung hängen von verschiedenen Einflussgrößen ab. Prägend sind strategische Überlegungen und die damit zusammenhängende Frage, einen wie starken Einfluss die Erwerberunternehmung auf die Tochtergesellschaft ausüben will. Die Skala möglicher Einflussnahmen lässt sich typisierend mit Hilfe sog. Integrationsansätze erfassen. Damit werden unterschiedliche Intensitätsgrade der organisatorischen Verschmelzung bezeichnet. Die Alternativen reichen von dem Beibehalten getrennter Strukturen („Erhaltung“) über die intensive Kopplung („Symbiose“) bis zur völligen Verschmelzung („Absorption“). Diese Fallunterscheidung, die mit den Formen der „Finanzholding“, „Managementholding“ und „Fusion“ korrespondiert, bildet die Basis der weiteren Ausarbeitung.

In einer fundierten und detaillierten Weise werden die Gestaltungsmöglichkeiten der drei Integrationsansätze untersucht und anhand der fünf Gestaltungsfragen anschaulich geklärt. Dazu werden vorhandene Theoriebausteine und Praxisansätze aufgegriffen und wirkungsbezogen kombiniert. Auf die Weise entsteht Schritt für Schritt baukastenartig das Bild von unterschiedlichen organisatorischen „Baumustern“ für Erhaltung, Symbiose und Absorption.

Dabei finden auch die Schnittstellen organisatorischer Gestaltung zu anderen Integrationsfeldern, so insbesondere „Personal“ und „Kultur“, gesonderte Beachtung. Nicht zuletzt wird ein Überblick über die „Organisation der Organisation“ gegeben, also die wichtige Umsetzungsfrage geklärt, wie die Projektorganisation eines Integrationsvorhabens aussehen könnte.

Mit ihren eindeutigen Ergebnissen und dem hohen Anwendungsbezug klärt die Arbeit kritische Probleme der Post Merger Integration und leistet damit einen hilfreichen Beitrag zum M&A-Management. Bleibt zu wünschen, dass sich die Praxis der Ergebnisse bedient und mit ihrer Hilfe das Übernahmegeschehen erfolgreicher bewältigt.

Wilfried Krüger

## Vorwort

*„So eine Arbeit wird eigentlich nie fertig,  
man muß sie für fertig erklären,  
wenn man nach Zeit und Umständen  
das mögliche getan hat.“  
J.W. von Goethe, Italienische Reise, 1787*

Die Beutung der Post Merger Integration für den Erfolg von Unternehmungszusammenschlüssen wird seit geraumer Zeit in der betriebswirtschaftlichen Literatur diskutiert. Dabei wird jedoch in den meisten Fällen eine ganzheitliche Betrachtung vorgenommen, wobei die organisatorische Gestaltung im Rahmen der Post Merger Integration eine eher geringe Berücksichtigung findet. Ausgehend von diesem Forschungsbedarf werden in der vorliegenden Arbeit die Aufgaben der organisatorischen Gestaltung im Integrationsfeld Organisation einer intensiven Betrachtung unterzogen. Daraus resultieren Handlungsempfehlungen zur Gestaltung der neuen Organisation der integrierten Unternehmung bei unterschiedlichen Integrationsansätzen.

Die Anfertigung einer Dissertation ist ein langwieriger und anstrengender Prozess. Allen Personen, die mich während und nach meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Unternehmungsführung und Organisation der Justus-Liebig-Universität Gießen unterstützt und auch immer wieder motiviert haben, gebührt ein ausführlicher und herzlicher Dank dafür, dass ich diese Arbeit erfolgreich erstellen konnte.

Insbesondere bedanken möchte ich mich bei meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Wilfried Krüger, der mir die einzigartige Chance geboten hat, an seinem Lehrstuhl zu lernen, zu arbeiten und zu promovieren. Seine spannenden Vorlesungen haben mein Interesse an Organisation und Strategischem Management geweckt und es hat mir große Freude bereitet, die Arbeit an diesen Themen unter seiner Anleitung zu vertiefen. Die anregenden Diskussionen mit ihm und die großen Freiräume für die Arbeit am Lehrstuhl haben die Fertigstellung der Arbeit unterstützt. Des Weiteren möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch für die Übernahme des Zweitgutachtens sowie bei Herrn Prof. Dr. Martin E. Morlock und Prof. Dr. Gerd Aberle für ihr Mitwirken in der Promotionskommission bedanken.

Ein weiteres herzliches Dankeschön geht an meine ehemaligen Kollegen aus dem OFP-Team. Durch die kollegiale Zusammenarbeit, die Diskussionsbereitschaft in den Doktorandenseminaren und die gegenseitige Schaffung von Freiräumen für die eigene Forschung hat mir die Arbeit am Lehrstuhl immer sehr viel Freude bereitet. Mein

Dank geht daher an Prof. Dr. Norbert Bach, Prof. Dr. Carsten R. Brehm, Dr. Marc Danner, Dipl.-Kfm. Christoph Friedrich, Dipl.-Kfm. Christian Konz, M.A., Dipl.-Kfm. Stephan Kraft, M.A., Dr. Olivia Ostrowski, Prof. Dr. Thorsten Petry, Dr. Henrik Steinhaus und Dr. Michael Völpel. Daneben danke ich Beate Lind für ihre dauerhafte Aufmunterung und allen studentischen Hilfskräften für ihre Unterstützung. Ein zusätzlicher herzlicher Dank geht an Carsten für seine wertvollen Hinweise und die ständige Bereitschaft zur Diskussion.

Ohne die Förderung und den Rückhalt meiner Familie wäre die Erstellung dieser Arbeit nicht möglich gewesen. Aus diesem Grund bedanke ich mich sehr herzlich bei meinen Eltern, die mir diesen Lebensweg und die universitäre Ausbildung ermöglicht haben. Sie waren zu jeder Zeit für mich da und haben immer fest daran geglaubt, dass ich diese Arbeit fertig stellen kann. Meinem Bruder Thomas danke ich sehr herzlich für die mühevollen Arbeit des Korrekturlesens.

Schließlich gilt der größte Dank meiner Frau Katrin. Sie hat nicht nur die undankbare Aufgabe des inhaltlich-logischen Korrekturlesens übernommen, sondern stand in allen Höhen und Tiefen der Dissertationszeit immer zu mir und hat mich unermüdlich darin bestärkt, die Arbeit fortzusetzen und abzuschließen. Ihr widme ich diese Arbeit.

Sven Hackmann