

den Zielgruppen sei die Lektüre mit den genannten Einschränkungen empfohlen, wobei zumindest Grundkenntnisse der bekannten Standardliteratur zur Performance Measurement und zur BSC vorausgesetzt werden. Sie sollten sich von den durchweg sehr positiven Stellungnahmen der Einzelbeiträge zum Performance Measurement und zur BSC allerdings nicht davon abhalten lassen, die dargestellten Konzepte kritisch zu hinterfragen. Wohl unbeabsichtigt vermittelt der Sammelband in weiten Teilen den (unrealistischen) Eindruck, dass im Wesentlichen „alles im Griff“ des Management sei. Eine größere kritische Distanz zum Thema wäre dem einen oder anderen Beitrag zu wünschen gewesen.

Stuttgart, März 2003

Karl-Friedrich Ackermann*

Gerds, Johannes

Post Merger Integration.

Eine empirische Untersuchung zur Integrationsforschung

Gabler Verlag und DUV, Wiesbaden 2000, 266 S., € 49,-

Zielsetzung dieser Dissertationsschrift ist die Konzipierung und empirische Überprüfung eines Modells zum Integrationsmanagement. Nach der Einführung in Kapitel 1 wird in Kapitel 2 das Grundmodell hergeleitet und an den bestehenden Erkenntnissen zur Integrationsforschung gespiegelt. Dazu wurden 29 Untersuchungen herangezogen und ausgewertet. Die Modellbildung baut dabei allgemein auf dem situativen Ansatz auf, nach dem Unterschiede bei der Organisationsstruktur sich vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Situationen (Ziele, Größe, Geschichte, Standort etc.), in denen sich diese Organisationen befinden, erklären lassen. Vor dem Hintergrund der Kritik am situativen Ansatz wird dieser erweitert und modifiziert: Erstens wird die Organisationsstruktur nicht nur als abhängige Variable der Situ-

* Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann, Lehrstuhl ABWL und Personalmanagement an Universität Stuttgart und Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung ISPA consult, Stuttgart.

ation betrachtet (situationsbedingte Anpassung), sondern wird selbst als Gestaltungsparameter gesehen, über den zweitens die Handlungsträger den Erfolg ihrer Organisation beeinflussen können. Drittens wird auch davon ausgegangen, dass veränderte Organisationsstrukturen Verhaltensimplikationen bei den Mitarbeitern auslösen können, was heißt, dass die strukturellen Gestaltungsoptionen auch mittelbar über das Verhalten der Organisationsmitglieder den Erfolg der Organisation beeinflussen. Management hat bei der Integrationsgestaltung demnach nicht nur den spezifischen Kontext der Organisation (Situation) zu berücksichtigen, sondern sollte auch die Verhaltensimplikationen bei den involvierten Mitarbeitern antizipieren und bei den Gestaltungsentscheidungen bedenken.

Bezogen auf das Anwendungsfeld Post Merger Integration werden nun die Variablen dieses allgemeinen „Erklärungsmodells des erweiterten situativen Ansatzes“ (Abb. 1) konkretisiert. Grundsätzlich kann hinsichtlich der Gestaltung in die „Integration als Gestaltungsoption“ (Soll überhaupt integriert werden? Wenn ja, wie intensiv? Wenn ja, warum und wie intensiv [Integrationsgrad]?) und die „Gestaltungsoptionen von Integrationen“ unterschieden werden. Die erste Frage des „Warum?“ sollte stark vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Pre-Merger-Phase gesehen und beantwortet werden (Vision und Ziele der Akquisition angesichts des externen situativen Kontextes etc.). Deshalb wird sie mittels der beiden Variablen ex- und interner *Integrationskontext* (Wettbewerbsverhalten, Unternehmensgröße etc.) und *Integrationsziele* in der Post-Merger-Phase (formale, unternehmenspolitische Ziele – wie etwa Umsatzwachstum oder Erhöhung des Shareholder Value, die teilweise allerdings als Derivate persönlicher Ziele betrachtet werden müssen) operationalisiert. Dabei interessieren die Ziele, die in der Post-Merger-Phase dann auch mit materiellen und immateriellen Ressourcetransfers verbunden sind.

Mit der zweiten Frage nach dem „Wie wird integriert?“ wird das gesamte Spektrum aller Handlungsoptionen für organisatorische Integrationsmaßnahmen (Dauer, Timing etc.) geöffnet. Im auf

dieser Unterscheidung aufbauenden „situativen Grundmodell zum Integrationsmanagement“ (Abb. 2) wird diese zweite Perspektive einerseits über die eher statische Aspekte der Integration abbildende Variable „*Integrationsgestaltung*“ (Verzahnung von Organisationsstrukturen, Besetzung von Führungspositionen, Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung, Einrichtung eines Projektmanagements etc.) und andererseits über die eher die Dynamik abbildende Variable „*Integrationsgeschwindigkeit*“ (Dauer, Taktfrequenz etc.) erfasst. Das „Verhalten der Mitarbeiter“ aus Abb. 1 wird in Abb. 2 über die Variable „*Integrationsbarrieren*“ (Können, Wollen, Dürfen) operationalisiert, da M&A bei den Mitarbeitern oft großzählig ein M&A-Trauma verursacht, das zu Demotivation, Abwanderung, Widerstand etc. führt. Letztlich wurde noch die Variable „*Integrationserfolg*“ über den Zielerreichungsgrad (Effektivität) und Wirtschaftlichkeit (Effizienz) operationalisiert. Aus diesen Überlegungen wurden dann zu den in Abb. 2 dargestellten Wirkungszusammenhängen vier Hypothesen hergeleitet (z.B. Hypothese 1 zu den Determinanten der Integrationsgestaltung: „Die Integrationsgestaltung ist abhängig von Merkmalen des Integrationskontextes (1a) sowie von der Ausprägung der Integrationsziele (1b)“).

In Kapitel 3 wird das Modell messtheoretisch über 49 Messgrößen weiter operationalisiert. Zur Datensammlung wurde eine schriftliche Befragung von 59 Senior-Beratern als verantwortliche Experten in insgesamt 63 Integrationsfällen durchgeführt. Mittels einer Hauptkomponentenanalyse wurden dann die 49 Messgrößen der sechs Variablen des Modells zu 20 beeinflussenden Faktoren des Integrationserfolges verdichtet (Abb. 3). So wurden z.B. aus den zwölf Messgrößen der Variablen „Integrationsziele“ fünf Zielfaktoren extrahiert. Da in der Integration meistens mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt werden, wurden hier noch mittels einer Clusteranalyse fünf „Zielbündel“ (Cluster von Ressourcentransfers wie „Innovation Striver“ oder „Up-stream Searcher“) gebildet. Was bei der Variablen „Integrationserfolg“ verblüfft, ist der hohe Zufriedenheitsgrad der Manager mit der Integration obgleich die Integrationsziele oft nicht annähernd erreicht wurden. In Kapitel 4 wird das Modell dann empirisch ü-

berprüft. Die Befunde der Pfadanalyse (eine Art Regressionsanalyse) liefern dabei zahlreiche Anhaltspunkte für die Gültigkeit aller vier Hypothesen aus Abbildung 2.

Implikationen für Forschung und Unternehmenspraxis werden im abschließenden Kapitel 5 abgeleitet. Als Erkenntnis für die Praxis kann z.B. festgehalten werden, dass die sieben extrahierten Maßnahmen der Integrationsgestaltung oftmals nicht entsprechend ihrem Erfolgsbeitrag eingesetzt werden. So wurden z.B. bei 71% der untersuchten Fälle Maßnahmen zur „Verzahnung von Führungsstrukturen und -systemen“ auf mindestens hohem Niveau angewandt, obgleich die Erfolgchancen der Integration damit nicht maßgeblich beeinflusst werden können. Umgekehrt verhält es sich bei den Maßnahmen zur „Bindung und Benennung von Führungskräften“. Nur 46% der untersuchten Fälle führen solche Maßnahmen auf mindestens hohem Niveau durch, obgleich das Instrument einen hohen Erfolgsbeitrag aufweist.

Die hier vorgestellte wissenschaftliche Arbeit besteht in vielfacher Weise: Erstens gibt sie einen umfassenden und doch prägnanten Überblick über die Forschung zum Integrationsmanagement, der noch durch einen dichten Satz von 375 Fußnoten „unterfüttert“ ist. Zweitens konzeptionalisiert sie die Einflussfaktoren auf den Integrationserfolg in einer anschaulichen Art und Weise und verbindet die eigene Modellkonstruktion eng mit der bestehenden Literatur. Und drittens führt sie die vielen fragmentierten Untersuchungen zum Integrationsmanagement, in denen meist nur bivariate Beziehungen analysiert wurden, in einem gesamtartigen Modell zusammen. In dieser integrativen Leistung dürfte der wesentliche und besonders beachtenswerte Beitrag dieses Buches zu sehen sein.

St. Gallen, 7.3.2003

Günter Müller-Stewens*

* Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Universität St. Gallen, Geschäftsführender Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft.
Arbeitsgebiet: Strategisches Management. Aktuelle Veröffentlichung: Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph: Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zu Wandel führen, 2. erweiterte und überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003.

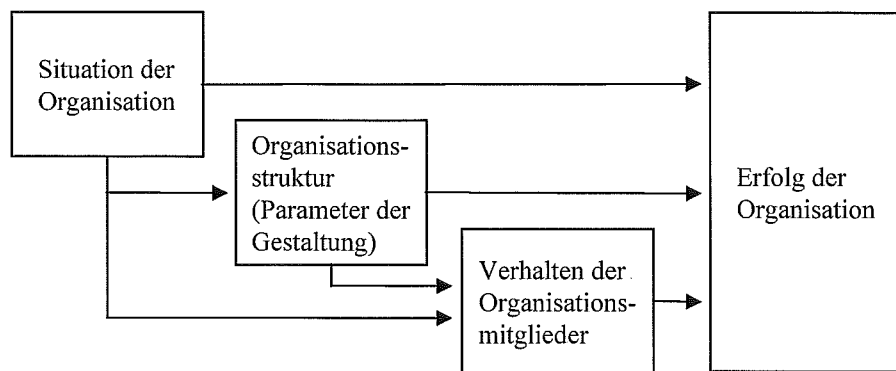


Abb. 1: Erklärungsmuster des erweiterten situativen Ansatzes (Gerds 2001, S. 24)

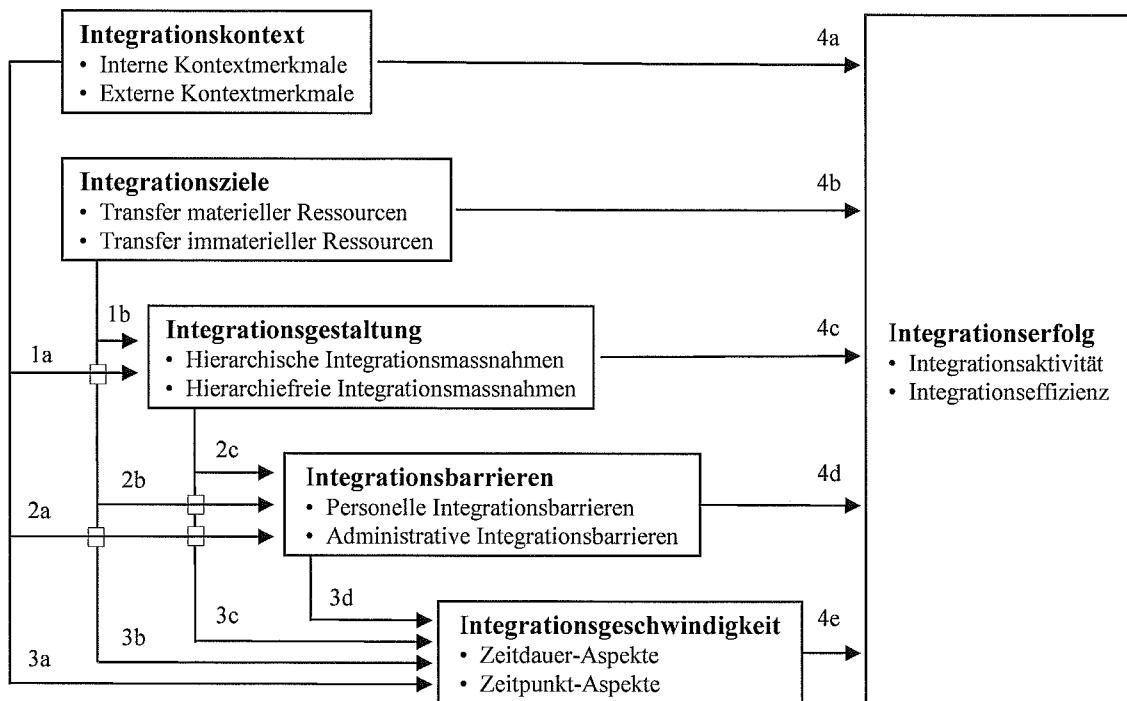


Abb. 2: Ausgestaltetes Modell zum Integrationsmanagement (Gerds 2001, S. 63)

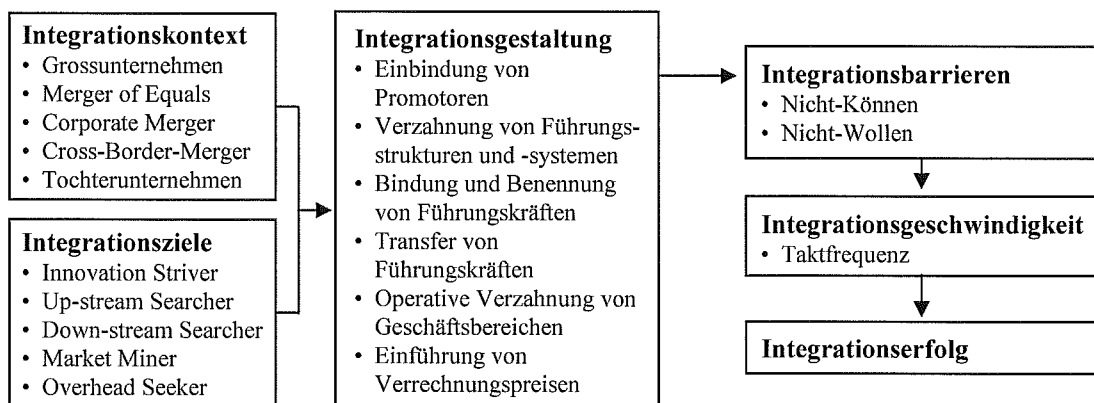


Abb. 3: Verdichtetes Modell zum Integrationsmanagement (Gerds 2001, S. 155)