

Universität Hannover  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Abteilung Unternehmensführung und Organisation  
Prof. Dr. Claus Steinle  
Betreuer: Dr. Friedel Ahlers

Hausarbeit  
zum Seminar „Führung“ SS 2001  
Mergers & Acquisitions

**Thema: Informations- und Kommunikationspolitik  
als Erfolgsfaktor bei M&A-Prozessen**

vorgelegt von: Thomas Kraft

mail@tom-kraft.de

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	II
<b>1. M&amp;A-Vorhaben als Prüfstein einer betrieblichen Informations- und Kommunikationspolitik</b> .....	1
<b>2. Systematisierung und konstitutive Merkmale eines idealtypischen M&amp;A-Prozesses</b> .....	2
<b>3. Effektive Gestaltung des Informations- und Kommunikationsflusses im Rahmen von M&amp;A-Prozessen</b> .....	4
3.1 Generierung einer Untersuchungskonzeption: Differenzierung zwischen Information und Kommunikation .....	4
3.2 Phasenspezifische Differenzierung der betrieblichen Informations- und Kommunikationspolitik .....	5
3.2.1 Premerger- und Merger-Phase: Antizipative Information als Erfolgsfaktor .....	5
3.2.2 Postmerger-Phase: Zentrales Gestaltungsobjekt aus Informations- und Kommunikationssicht .....	7
3.2.2.1 Informationspolitik gegenüber den Anspruchsgruppen .....	7
3.2.2.2 Dialogprozesse mit den Mitarbeitern und institutionalisierte Kommunikationsformen .....	9
3.3 Problemfelder einer M&A-bezogenen Informations- und Kommunikationspolitik .....	12
<b>4. Praxisbeispiel einer Informations- und Kommunikationspolitik bei einem M&amp;A-Vorhaben und kritische Reflexion</b> .....	14
<b>5. Von der Überzeugung zum Handeln: Der „Lange Weg“ zu einer überzeugenden Informations- und Kommunikationspolitik bei M&amp;A-Vorhaben</b> .....	17
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	18
<b>Anhangsverzeichnis</b> .....	A1

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Erfolgs- und Gestaltungsfaktoren im idealtypischen M&A-Prozeß .....	3
Abbildung 2: Informations- und Kommunikationswürfel bei M&A-Vorhaben .....	5
Abbildung 3: Informatorische Wirkungsziele interner und externer Medien .....	8
Abbildung 4: Systematische Gestaltung der mitarbeiterorientierten Dialog-Kommunikation .....	10
Abbildung 5: Kanäle der internen Kommunikation .....	15

## 1. M&A-Vorhaben als Prüfstein einer betrieblichen Informations- und Kommunikationspolitik

Das kompetitive Unternehmungsumfeld ist von Komplexität und dynamischer Veränderung geprägt. Beispielsweise ist dies auf den Globalisierungsprozeß zurückzuführen, der durch die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien und dem Trend zu Deregulierungen und Privatisierungen stark formiert wird.<sup>1</sup> Dies bedeutet für Unternehmungen ein ständiges Reagieren unter hohem Veränderungsdruck, auf den zunehmend durch Mergers & Acquisitions (M&A) reagiert wird.<sup>2</sup>

Allerdings werden bei realisierten M&A häufig vorhandene Chancen wie unternehmerische Wachstumspotentiale und Ausschöpfung von Synergie- und Kostendegressionspotentialen nicht realisiert. Beinahe jeder zweite M&A kann im Sharholder-Value-Verständnis als nicht erfolgreich bezeichnet werden.<sup>3</sup> Risiken können zum einem in den „harten“ Faktoren liegen, die zu einem Bruch zwischen den strategischen Zielen und der Machbarkeit der Synergienutzung führen können.<sup>4</sup> Zum anderen werden „weiche“ Faktoren häufig vernachlässigt. Dabei ist es insbesondere der *Faktor Mensch*, der die Akkulturation von Unternehmungen praktizieren und leben muß, um vorhandene Potentiale auszuschöpfen.<sup>5</sup>

Das konstruktive Engagement aller Mitarbeiter zur aktiven Gestaltung und konsequenten Umsetzung einer erfolgreichen Integration kann als entscheidend für einen M&A-Prozeß betrachtet werden.<sup>6</sup> Das Commitment der Mitarbeiter wird somit zum Wettbewerbsfaktor. Eine wesentliche Determinante zum Aufbau und zur Entwicklung dieses Commitments stellt die Informations- und Kommunikationspolitik dar. Ziel dieser Arbeit ist die Beantwortung der Frage, inwieweit die Informations- und Kommunikationspolitik einen Erfolgsbeitrag für Transformations- und Mobilisierungsprozesse bei M&A-Vorhaben leisten kann.

Grundlegend soll zunächst ein idealtypischer M&A-Prozeß dargestellt werden. Darauf basierend wird ein zu entwickelndes Untersuchungskonzept die Gestaltungspotentiale der Informations- und Kommunikationspolitik bei M&A-Vorhaben durchleuchten. Unter He-

---

<sup>1</sup> Vgl. Schmidt/Schettler (1999), S. 312.

<sup>2</sup> Vgl. Töpfer (2000), S. 10f.; Stein (1992), S. 3; sowie Fischer/Steffens-Duch (2001), S. 49.

<sup>3</sup> Vgl. Dicken (2000), S. 358f.; Lehmann/Scheuse (2000), S. 13; Gomez (1992), S. 9ff.

<sup>4</sup> Vgl. auch folgend Lickert (2000), S. 18ff.; Jansen/Pohlmann (2000), S. 30 und Dielmann (2000), S. 478.

<sup>5</sup> Vgl. Salecker (1995), S. 234. Akkulturation bezeichnet die Anpassung zweier unterschiedlichen Kulturen.

<sup>6</sup> Vgl. auch folgend Deekeling (1999), S. 17.

ranziehung eines Praxisbeispiels wird eine kritische Reflexion des thematischen Erkenntnisstandes vorgenommen.

## **2. Systematisierung und konstitutive Merkmale eines idealtypischen M&A-Prozesses**

Unter dem begrifflichen Phänomen Mergers & Acquisitions werden heterogene Definitionsansätze subsumiert.<sup>7</sup> Das Begriffspaar Mergers & Acquisitions entstammt dem angelsächsischen Sprachgebrauch und kann als Unternehmungszusammenschlüsse und –übernahmen verstanden werden.<sup>8</sup> Differenziert werden kann dabei zwischen „M&A im engeren Sinne“ als im Rahmen von Unternehmungstransaktionen auftretende Dienstleistungen und „M&A im weiteren Sinne“ als Sammelbegriff für den Erwerb oder die Veräußerung von Firmenbeteiligungen, Fusionen oder Kooperationen.<sup>9</sup> Im folgenden soll der weiten Begriffsfassung gefolgt werden, die Copeland/Weston als „*the traditional subject of M&A's has been expanded to include takeovers and related issues or corporate restructuring, corporate control, and changes in the ownership structure of firms*“<sup>10</sup> beschreiben. Je nach Intensitäts- und Gestaltungsgrad umfaßt diese Sichtweise folgende, hier schlagwortartig genannten Kernaktivitäten:<sup>11</sup> Neu- und Umgründung, Kooperationen, Übernahmen und Fusionen, Restrukturierung und Sicherung sowie Verkäufe und Liquidation.

Aus einer dynamisch-zeitlichen Perspektive können M&A-Vorhaben als Prozesse betrachtet werden. Dabei bietet sich bei einer überblicksartigen Betrachtung eine Aggregation auf drei idealtypische Phasen an.<sup>12</sup> Die *Prememger-Phase* ist durch eine umfassende strategische Planung gekennzeichnet. Ihr inhärent ist eine strategische Analyse der eigenen Unternehmung und seiner Umwelt, die mögliche M&A-Bedarfe identifiziert und in eine M&A-Konzeption mündet. Dies beinhaltet sowohl eine Zielformulierung des Initiators, als auch die Definition des Suchprofils mit einer ersten Evaluation potentieller Targets.

---

<sup>7</sup> Ein Kriterium zur Begriffsklärung ist häufig die rechtliche Selbständigkeit. Dabei weiß Picot (2000), S. 15f. auf eine fehlende Definition des Begriffs Unternehmen im deutschen Recht hin. Pausenberger (1993), Sp. 4437ff. bezieht sich auf das Merkmal der Bindungsintensität und somit differenziert er nach dem Kriterium der wirtschaftlichen Selbständigkeit. Caytas/Mahari (1988), S. 25 ordnen alle M&A-Arten dem Rahmen Corporate Finance unter.

<sup>8</sup> Vgl. Picot (2000), S. 15.

<sup>9</sup> Vgl. Gösche (1991), S. 11 und Storck (1993), S. 22.

<sup>10</sup> Copeland/Weston (1988), S. 676.

<sup>11</sup> Vgl. nachfolgend Jansen (2000), S. 38; Hagemann (1996), S. 54ff.; sowie O.V. (2001), <http://www.m-and-a.de/aktuell0010.htm>.

<sup>12</sup> Vgl. zu den unterschiedlichen Prozeßmodellen insbesondere Hagemann (1996), S. 81ff. und die dortige Literatur. Zur Einteilung und zum Inhalt der drei Hauptphasen vgl. z.B. Middelman (2000), S. 113; Dabui (1998), S. 20ff.; Jansen (2000), S. 154ff. und Clever (1993), S. 29ff.

Die *Merger-Phase* setzt sich mit dem eigentlichen Transaktionsprozeß auseinander. Dieser umfaßt alle Bausteine von der Kontaktaufnahme und Bewertung des Zielobjektes über die Durchführung von Due Diligence-Prüfungen bis hin zur Closing Procedure. Dies impliziert weitere Aufgaben wie bspw. die Kartellprüfung, ein Vertragsmanagement oder auch die Finanzierung.

Die dritte Phase im idealtypischen M&A-Prozeß bildet die *Postmerger-Phase*, die auch als Integrationsphase bezeichnet wird. Im Rahmen eines zu generierenden Integrationsmanagements sollen Maßnahmen und Instrumente auf organisatorischer, struktureller, administrativer, operativer und kultureller Ebene den M&A-Prozeß nachhaltig realisieren. Dazu gehört auch ein Post Merger Audit im Sinne einer permanenten Erfolgskontrolle.

Um einen M&A-Prozeß erfolgreich zu gestalten und ihn langfristig und nachhaltig zu sichern, findet eine Orientierung an kritischen Erfolgsfaktoren statt.<sup>13</sup> Durch die Identifikation dieser Schlüsselfaktoren und darauf bezogene Strategien sollen gezielt Wertzuwächse realisiert werden. Abbildung 1 visualisiert den ideellen M&A-Prozeß und zeigt schlagwortartig wichtige Erfolgsfaktoren auf.<sup>14</sup>

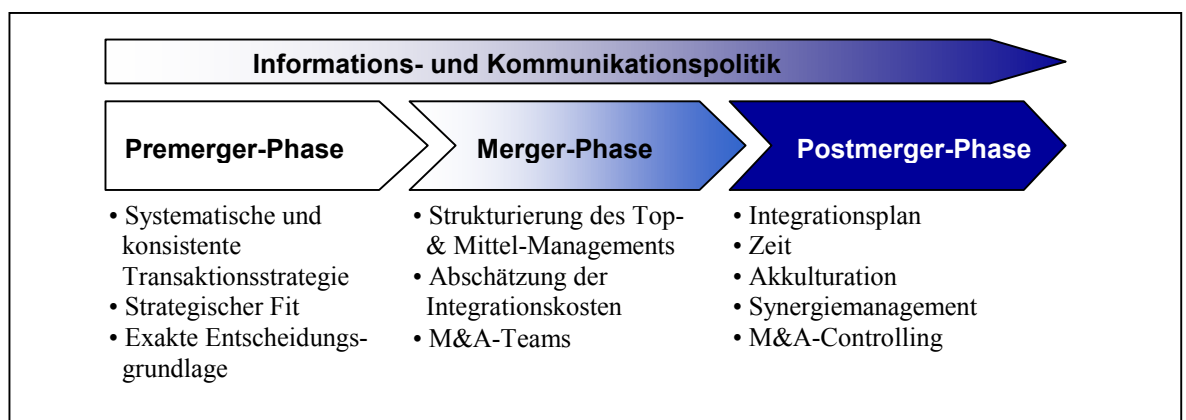


Abbildung 1: Erfolgs- und Gestaltungsfaktoren im idealtypischen M&A-Prozeß  
Quelle: Eigene Darstellung

Als einer der zentralen Erfolgsfaktoren unterstützt die Informations- und Kommunikationspolitik das M&A-Vorhaben prozeßbegleitend, da sie u.a. für einen fließenden Phasenübergang unverzichtbar ist.<sup>15</sup> Wie der Informations- und Kommunikationsfluß effektiv gestaltet werden kann, untersucht die folgende Konzeption.

<sup>13</sup> Die Methode der kritischen Erfolgsfaktoren (KEF) dient dazu, die Schlüsselfaktoren für einen M&A-Erfolg zu identifizieren. Dabei handelt es sich um Erfolgsvoraussetzungen bzw. -bedingungen. Vgl. vertiefend zu KEF Kreikebaum/Grimm (1983), S. 6ff.

<sup>14</sup> Vgl. zu den Erfolgsfaktoren bspw. Hagemann (1996), S. 134ff.; Picot (1999), <http://www.picot.de/handelsblatt01.htm>. oder Picot (2000), S. 13f.

<sup>15</sup> Vgl. Middelman (2000), S. 113.

### **3. Effektive Gestaltung des Informations- und Kommunikationsflusses im Rahmen von M&A-Prozessen**

#### **3.1 Generierung einer Untersuchungskonzeption: Differenzierung zwischen Informations- und Kommunikationspolitik**

Nahezu in allen Beiträgen wird die Informations- und Kommunikationspolitik als zentraler Erfolgsfaktor von M&A-Vorhaben hervorgehoben.<sup>16</sup> Das Begriffspaar wird dabei nahezu immer als Wortfolge angewendet, womit eine Differenzierung nach informations- und kommunikationspolitischen Aspekten unterbleibt. Eine solche Differenzierung bietet sich gerade bezogen auf den Untersuchungsgegenstand M&A an, da damit unterschiedliche Sachverhalte fokussiert werden.

Informationen stellen mitgeteilte und aufgenommene Bestandteile von Wissen dar. „Sie werden aus Wissen abgeleitet und sollen das Wissen eines Empfängers erweitern und/oder aktualisieren.“<sup>17</sup> Informationen unterliegen häufig einem zweckorientiertem Wissen und werden in einem unidirektionalen Einwegverfahren vermittelt.<sup>18</sup> Da Informationen eine Entscheidungsgrundlage darstellen, bilden sie den „Kit“ für Geschäftsprozesse innerhalb einer Unternehmung und werden somit als wettbewerbsrelevanter Produktionsfaktor angesehen.<sup>19</sup> Informationspolitik ist demnach die zielgruppengerechte Gestaltung des Informations-Mix als jener Kombination von informatorischen Maßnahmen und Instrumenten.

Unter Kommunikation kann die Übermittlung von Informationen und Botschaften zum Zweck einer zielorientierten Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Rezipienten verstanden werden.<sup>20</sup> Wesentliches Merkmal der Kommunikation ist, daß der Sender (Kommunikator) eine Botschaft über Kommunikationsmittel und -wege an den Empfänger (Adressaten bzw. Rezipienten) übermittelt und letzterer mit einem Feedback reagiert.<sup>21</sup> Diese bidirektionale Kommunikation von Botschaften kann erfolgsversprechend in Dialogform geführt werden. Entsprechend geht es

---

<sup>16</sup> Vgl. Dicken (2000), S. 362; Ashkenas/DeMonaco/Francis (1998), S. 176; Middelmann (2000), S. 113ff.

<sup>17</sup> Schwarze (1998), S. 24.

<sup>18</sup> Vgl. Kramer (1965), S. 21ff.; Doppler/Lauterburg (1995), S. 307 und Gerpott (1993), S. 141.

<sup>19</sup> Vgl. Pietsch/Martiny/Klotz (1998), S. 18f. und Gabler-Wirtschafts-Lexikon (1997), Sp. 1868.

<sup>20</sup> Vgl. Bruhn (1997), S. 1 und Noll (1996), S. 39.

<sup>21</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (1999), S. 928f.; Noll (1996), S. 39f. und Bruhn (1997), S. 2. Die Rückkopplung macht aus dem Sender-Empfänger-Modell ein kybernetisches System in Form eines Dialoges, der sich selbst regulieren kann. Vgl. dazu Zeitz (1998), S. 44 und Wever/Besig (1995), S. 22.

bei der Kommunikationspolitik um zielgerichtete Entscheidungen (Politik als zielgerichtetes Verhalten), die der zielgruppengerechte Gestaltung des Kommunikation-Mix dienen.<sup>22</sup>

In Abschnitt 2 wurde der M&A-Prozeß in seinen drei idealtypischen Phasen dargestellt, wobei im folgenden die Premerger- und Merger-Phase aggregiert betrachtet wird. Eine weitere Differenzierung wird zwischen Information und Kommunikation vorgenommen. In einer dritten Dimension werden die Stakeholder analytisch in interne und externe Zielgruppen aufgespalten.<sup>23</sup> Interne Anspruchsgruppen sind die Mitarbeiter und Führungskräfte einer Unternehmung. Shareholder, Kunden, Wettbewerber und die Gesellschaft repräsentieren zentrale externe Anspruchsgruppen. Abbildung 2 integriert die drei Dimensionen graphisch und generiert demzufolge die dieser Arbeit zugrunde liegende Untersuchungskonzeption. In einem ersten Schritt wird zwischen der Premerger-/Merger-Phase und der Postmerger-Phase differenziert (siehe Abschnitt 3.2).

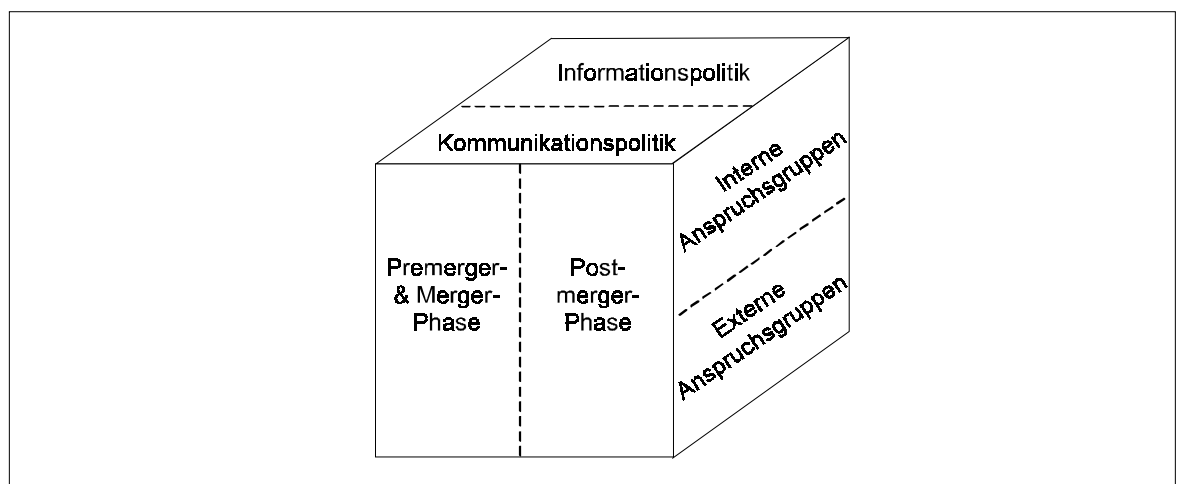


Abbildung 2: Informations- und Kommunikationswürfel bei M&A-Vorhaben  
Quelle: Eigene Darstellung

## 3.2 Phasenspezifische Differenzierung der betrieblichen Informations- und Kommunikationspolitik

### 3.2.1 Premerger- und Merger-Phase: Antizipative Information als Erfolgsfaktor

In der Premerger-/Merger-Phase bietet sich eine systematische Differenzierung, sowohl zwischen Informations- und Kommunikationspolitik als auch zwischen internen und externen Anspruchsgruppen, aufgrund der Vertraulichkeitsanforderungen bis zum Closing an.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> Vgl. Gabler-Wirtschafts-Lexikon (1997), Sp. 2171; auch Bruhn (1997), S. 1.

<sup>23</sup> Vgl. auch folgend Steinmann/Zerfaß (1995), S. 22f.; Zimmermann (2000), S. 419ff.; Bruhn (1993), S. 3.

<sup>24</sup> Vgl. Jansen/Pohlmann (2000), S. 34. Closing bezeichnet den Transaktionsabschluß.



In Bezug auf externe Anspruchsgruppen sollten Informationslecks verhindert werden. Ausgenommen sind involvierte Partner wie Berater und Banken, die dem Strategiekomitee angehören. Falls strategische Informationen öffentlich werden, sollten Vorkehrungen getroffen werden, um schnell und gezielt gegensteuern zu können.<sup>25</sup> Eine inaktive Informationspolitik impliziert die Nicht-Kommunikation über einen potentiellen M&A mit externen Anspruchsgruppen.<sup>26</sup>

Gegenüber internen Anspruchsgruppen muß die Betrachtung weiter differenziert werden. Insbesondere M&A-Teams und das mittlere Management sind als Objekte, im Sinne von Promotoren und Multiplikatoren, einer proaktiven Integrationspolitik spezifischer zu betrachten.<sup>27</sup> Zum einen soll die konstruktive Zusammenarbeit innerhalb der Teams Identität und Sinn vermitteln und ein kohäsives „Wir-Gefühl“ erzeugen, so daß diese in der folgenden Integrationsphase als „Hebel“ auf einer breiten Vertrauensbasis aufsetzen können.<sup>28</sup> Zum anderen spielt das mittlere Management als wichtiger Ansprechpartner der Mitarbeiter eine aktive Rolle im Integrationsprozeß, so daß sie die regulierende Instanz in der Top-down/Bottom-up-Dynamik darstellen.<sup>29</sup> Beide Multiplikator-Varianten benötigen bereits in dieser Phase frühzeitige und prozeßbegleitende Informationen über Hintergründe, Motive und Ziele möglicher M&A-Vorhaben, um ihre Potentiale entfalten zu können. Denn auch die Promotoren brauchen ein Zeitfenster für einen intrapersonellen Auseinandersetzungsprozeß, indem sie erst eine Identifikation und ein Commitment aufbauen können. In diesem Zusammenhang kann eine dialogorientierte Kommunikation in Transfer-Workshops den Auseinandersetzungsprozeß unterstützen.<sup>30</sup>

Neben der Fokussierung dieser spezifischen Zielgruppen besteht auch die Möglichkeit, alle Mitarbeiter über wirtschaftliche und marktspezifische Rahmenbedingungen zu informieren. Dies impliziert eine transparente und klare, aber auch problemorientierte Informationspolitik.<sup>31</sup> Damit einher geht eine Sensibilisierung aller internen Anspruchsgruppen mit dem Ziel, daß sogenannte „Merger-Syndrom“ bei Bekanntgabe eines M&A abzufedern.<sup>32</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Nölting (2000), S. 106.

<sup>26</sup> Nach Watzlawick/Beavin/Jackson (1990), S. 53 kann man nicht *nicht* kommunizieren. Da die beteiligten Unternehmungen ihrem gewöhnlichen Informations- und Kommunikationsauftrag nachkommen, ist hiermit die bewußte Geheimhaltung über den potentiellen M&A gemeint.

<sup>27</sup> Vgl. Salecker (1995), S. 147ff.; Deekeling (1999), S. 20ff.

<sup>28</sup> Vgl. Middelman (2000), S. 115.

<sup>29</sup> Vgl. Zimmermann (2000), S. 434f. und Deekeling (1999), S. 27.

<sup>30</sup> Vgl. Woyde-Köhler (1999/2000), S. 46.

<sup>31</sup> Vgl. Beger/Gärtner/Mathes (1989), S. 131.

<sup>32</sup> Vgl. Gross (1999), S. 324f. Das Merger-Syndrom umfaßt die Gesamtheit der negativen psychischen Auswirkungen eines M&A.

Die prophylaktische Information kann einerseits zur Reduktion von Unsicherheit und Streß beitragen und andererseits eine erste Orientierung und Sinnstiftung für ein M&A-Vorhaben mit seinen Auswirkungen geben.<sup>33</sup> Somit bildet eine frühzeitige Informationspolitik den Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Integration.

### **3.2.2 Postmerger-Phase: Zentrales Gestaltungsobjekt aus Informations- und Kommunikationssicht**

#### **3.2.2.1 Informationspolitik gegenüber den Anspruchsgruppen**

Zunächst wird die Informationspolitik in der Postmerger-Phase durchleuchtet. Durch die Bekanntgabe des M&A entstehen enorme Informationsbedarfe bei allen Anspruchsgruppen. Um Mißverständnisse, Unsicherheiten und Orientierungslosigkeit vorzubeugen, empfiehlt sich, frühzeitig ein stringentes, sofort umzusetzbares Informationskonzept zu erarbeiten.<sup>34</sup> Für alle Anspruchsgruppen muß ein Verständnis der Equity Story, der Logik des Deals, geschaffen werden.<sup>35</sup> Die zielgruppenspezifische Ausrichtung der Informationspolitik, um jedem Stakeholder seinen Mehrwert des M&A zu dokumentieren, beinhaltet ein hohes Konfliktpotential. Einerseits fördern beispielsweise Synergieeffekte und Gewinnsteigerungen die Kursphantasien der Shareholder, lösen aber andererseits Demotivation und Frustration auf Mitarbeiterseite aus.<sup>36</sup>

Insofern ist eine integrierte Informationspolitik anzustreben, der eine aufeinander abgestimmte und kombinatorische Verknüpfung aller zielgruppenspezifischer Instrumente und Maßnahmen zugrunde liegt.<sup>37</sup> Deren erfolgreiche Gestaltung unterliegt folgenden Anforderungen:<sup>38</sup> Die Schaffung eines Integrationsbewußtseins ist Voraussetzung für einen permanenten Informationsfluß, so daß informatorische Machtspiele idealerweise nicht entstehen. Inhaltlich und formal darf der Informationsfluß nicht inkonsistent sein, andernfalls führt dieser zu Irritationen und Glaubwürdigkeitsverlusten bei den Anspruchsgruppen. Es ist also eine Kongruenz zwischen Information und (Unternehmungs-)Verhalten anzustreben, die in einem kontinuierlichen Einsatz die Kraft der Integration verstärken und die Botschaften langfristig im Bewußtsein der Rezipienten verankern soll. Vor dem Hintergrund

---

<sup>33</sup> Vgl. Salecker (1995), S. 163. Zur Sinnstiftung der Personalführung vgl. Ahlers (1996), S. 71-81.

<sup>34</sup> Vgl. Fischer/Steffens-Duch (2001), S. 53 und Töpfer (2000), S. 15.

<sup>35</sup> Vgl. Nölting (2000), S. 106.

<sup>36</sup> Vgl. Zimmermann (2000), S. 419f.

<sup>37</sup> Die integrierte Informationspolitik ist aus der integrierten Kommunikation abgeleitet. Zur letzteren vgl. Ahrens/Scherer/Zerfaß (1995) und Bruhn (1993), S. 1-33.

<sup>38</sup> Vgl. ausführlich zu den Anforderungen der integrierten Kommunikation Bruhn (1993), S. 15-17.

der Informationsüberlastung sollten Inhalt und Medium nach bestimmten Anforderungen selektiert werden.

Auf der inhaltlichen Ebene müssen Informationen aktuell, für alle verständlich und transparent sein. Dabei ist eine einprägsame und stimulierende Wirkung, die Sinn und Orientierung im Integrationsprozeß stiften soll, anzustreben. Die strategische Stoßrichtung, also die Zukunftsperspektive „wohin die Reise“ geht, kann durch ein gemeinsames Leitbild mit einer Vision transportiert werden. Dies impliziert aber auch konkrete Perspektiven in Form von Zwischenzielen, die einen zielgruppenspezifischen Nutzen vermitteln sollen.<sup>39</sup>

Häufig eingesetzte informatorische Medien und ihre Wirkungsziele visualisiert Abbildung 3. Zu beachten ist, daß je nach Gestaltung und Einsatz eines Mediums ein höherer Interaktionsgrad möglich ist, so daß die Grenze zwischen Information und Kommunikation praktisch fließend ist.

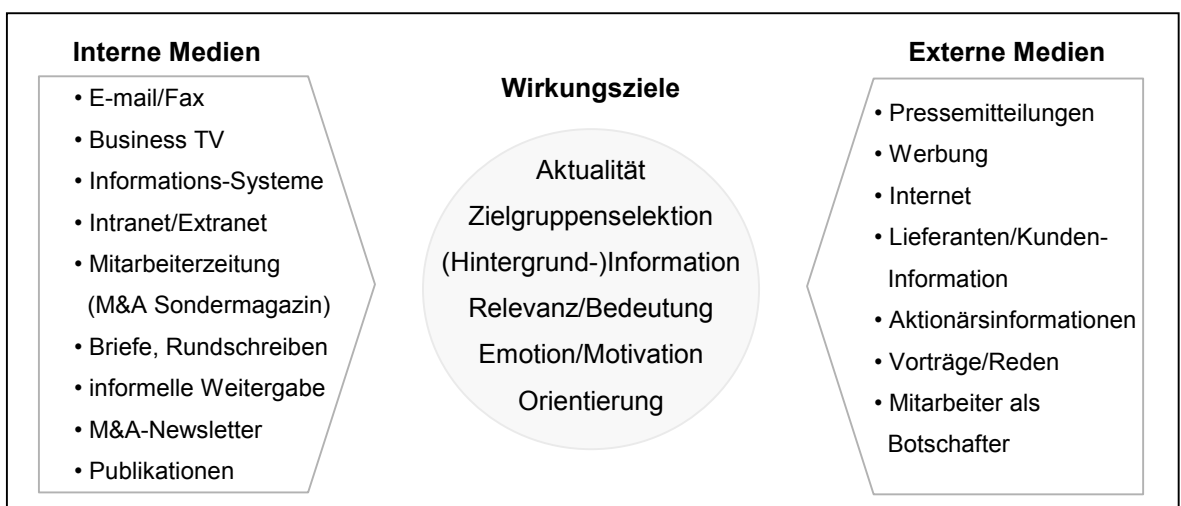


Abbildung 3: Informatorische Wirkungsziele interner und externer Medien

Quelle: Eigene Abbildung unter inhaltlicher Anlehnung an Dönitz (1999), S. 104; Gerpott (1999), S. 76; Hofmann /Landmann (1995), S. 115.

Ziel eines integrierten Konzeptes sollte durch die Bündelung aller Medien die „Information aus einem Guß“ sein.<sup>40</sup> Trotz einer ganzheitlichen und integrativen Betrachtung muß eine Priorisierung auf internen Zielgruppen durch einen inkrementalen Zeit- und Informationsvorsprung erfolgen.<sup>41</sup> Denn zum einen müssen die Beteiligten zu Betroffenen gemacht werden, um deren Aktivierungs- und Transformationspotentiale nutzen zu können.<sup>42</sup> Zum

<sup>39</sup> Vgl. Gürntke/Kutzscher (1999), S. 20.

<sup>40</sup> Vgl. Sommerhalder (1999), S. 75 und Wever/Besig (1995), S. 182ff.

<sup>41</sup> Vgl. Zimmermann (2000), S. 445f.; Bruhn (1993), S. 955 und Dönitz (1999), S. 103.

<sup>42</sup> Vgl. Beger/Gärtner/Mathes (1989), S. 124f.

anderen wird, anstatt einer Persuasion der Mitarbeiter, deren Überzeugung und Commitment benötigt, welche erst durch eine interaktive und bidirektionale Kommunikation geschaffen werden kann.<sup>43</sup> Insofern wird im folgenden Abschnitt auf die dialogorientierte Kommunikation mit den Mitarbeitern eingegangen.

### **3.2.2.2 Dialogprozesse mit den Mitarbeitern und institutionalisierte Kommunikationsformen**

Die nachhaltig erfolgreiche Umsetzung eines M&A-Vorhabens ist im Informations- und Kommunikationswürfel in der internen Kommunikation während der Postmerger-Phase zu verorten. Damit einher geht die Fokussierung auf die Integrationsgestaltung einer mitarbeiterorientierten Dialog-Kommunikation. Unter dem Dialogbegriff ist ein bidirektional reziproker Kommunikationsprozeß zu verstehen, der zum Austausch zwischenmenschlicher Beziehungen sowohl auf kognitiver als auch auf emotionaler Ebene stattfindet.<sup>44</sup> Wesentliches Element einer zirkulären Kommunikation ist das Feedback, welches als sinnlich wahrnehmbare Rückmeldung die Reaktion des Rezipienten manifestiert.<sup>45</sup> Da Menschen formell und informell miteinander kommunizieren, sollte das Grundbedürfnis nach Dialog produktiv genutzt und gefördert werden.<sup>46</sup>

Dafür entscheidend ist, daß die interne Dialog-Kommunikation systematisch betrieben wird und als Instrument der strategischen Unternehmensführung in einem ganzheitlichen Kommunikationskonzept umzusetzen ist.<sup>47</sup> Erfolgsbestimmend ist dabei der gezielte Einsatz, die koordinierende Verknüpfung und letztendlich die professionelle Handhabung einzelner Maßnahmen und Medien. Deren Ausgestaltung sollte sich an folgenden zentralen Zielen der Dialog-Kommunikation orientieren: Durch ein zu schaffendes M&A-Verständnis soll Commitment, Identifikation und Motivation der Mitarbeiter aufgebaut werden, denn nur durch diese „gedankliche Befruchtung“ (cross fertilization) ist eine partizipative Integrationsgestaltung zu erreichen.<sup>48</sup> Dies impliziert als originäre Zielsetzung der Kommunikation die Idee des Mitunternehmertums, welche gerade bei M&A-Vorhaben integrative Mitarbeiterpotentiale freisetzen kann.<sup>49</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Salecker (1995), S. 177f.

<sup>44</sup> Vgl. Zerfaß (1996), S. 26ff.; Ahrens/Berent (1995), S. 97 und Beger/Gärtner/Mathes (1989), S. 129ff.

<sup>45</sup> Vgl. Zeitz (1998), S. 47; Zerfaß (1995), S. 27.

<sup>46</sup> Vgl. Sommerhalder (1999), S. 74.

<sup>47</sup> Vgl. Steinmann/Zerfaß (1995), S. 18; Dotzler (1997), S. 336; Dicken (2000), S. 362.

<sup>48</sup> Vgl. Beger/Gärtner/Mathes (1989), S. 126f.; Noll (1996), S. 147f.

<sup>49</sup> Vgl. Noll (1996), S. 153. Nach Wunderer (1997), S. 242 ist ein Mitunternehmer derjenige, der sich über die Dimensionen Mitwissen, Mitdenken, Mitfühlen, Mitentscheiden und Mitverantworten sowie Mithandeln an der Umsetzung der Unternehmensstrategie innovativ und aktiv beteiligt.

Die Grundlage einer erfolgreichen Kommunikation gerade bei M&A ist die Unternehmenskultur, denn deren zentralen Bausteine wie gemeinsame Werte, Normen und Verhaltensweisen spiegeln sich in der Kommunikation wider.<sup>50</sup> Dabei ist insbesondere die der Kommunikation inhärente Integrationsfunktion der Mitarbeiter bei der Akkulturation von entscheidender Bedeutung.<sup>51</sup> Vor diesem Hintergrund besteht die Kernaufgabe eines Kommunikationskonzeptes darin, eine tragfähige und zielerfüllende „Kommunikationskultur“ zu schaffen.<sup>52</sup> Dazu müssen die in Abbildung 4 dargestellten „Säulen“ der dialogorientierten Kommunikation im Kommunikationskonzept integriert werden.

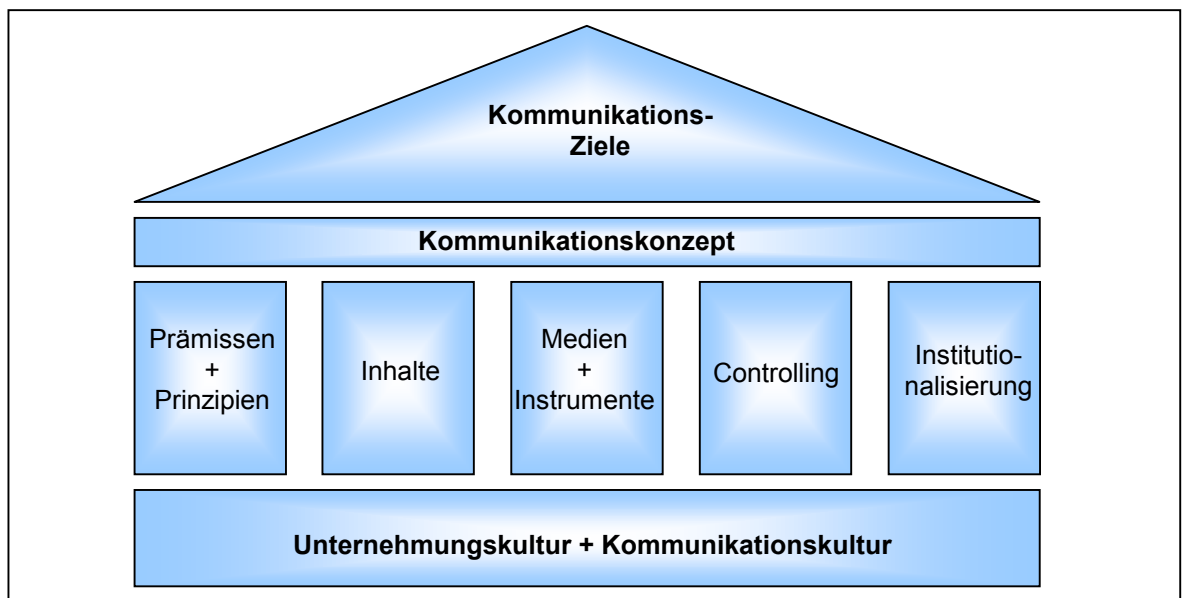


Abbildung 4: Systematische Gestaltung der mitarbeiterorientierten Dialog-Kommunikation  
Quelle: Eigene Darstellung

Die Leitidee eines internen Dialoges impliziert keine ausufernden Dialogprozesse, die unfokussierte „Debattier-Clubs“ darstellen.<sup>53</sup> Vielmehr unterliegt eine effiziente und effektive Dialog-Kommunikation bestimmten Prämissen. Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Aufrichtigkeit und Glaubwürdigkeit, die durch Offenheit und Ehrlichkeit eine Vertrauensbasis generieren soll.<sup>54</sup> Als wesentlich ist dabei die Organizational Justice (Fairness) anzusehen.<sup>55</sup> Zudem muß die M&A-bezogene Dialog-Kommunikation frühzeitig und schnell erfolgen, so daß ein direkter, aber reziproker Dialogprozeß mit be-

<sup>50</sup> Vgl. Krug (1995), S. 206f.

<sup>51</sup> Vgl. Salecker (1995), S. 237 und Ridder (1999), S. 552f.

<sup>52</sup> Vgl. Noll (1996), S. 154.

<sup>53</sup> Vgl. Noll (1996), S. 150.

<sup>54</sup> Vgl. Dräger (1993), S. 30. Glaubwürdigkeit ist als Konsistenz zwischen Anspruch, Verhalten und Handeln zu verstehen.

<sup>55</sup> Vgl. Hubbard (1999), S. 136f.

wußten Feedback-Elementen geführt werden sollte.<sup>56</sup> Zu beachten ist, daß sowohl Kommunikator als auch Rezipient die „gleiche Sprache“ sprechen, nur dann kommt die eigentliche Nachricht auch an.<sup>57</sup>

Die Inhalte der Mitarbeiter-Kommunikation sind auf die typischen Unsicherheitsbereiche bei M&A abzustimmen. Zentrale Themenkomplexe sind die strategischen M&A-Gründe, die Charakteristika des M&A-Partners, die zukünftig gemeinsame Marschrichtung und die Konsequenzen und Möglichkeiten für den Einzelnen.<sup>58</sup> Dabei bieten gerade Dialoge die Möglichkeit, daß die Mitarbeiter selber Gestaltungsmöglichkeiten der allumfassenden Veränderung eruieren. So kann die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem M&A bei Mitarbeitern gefördert werden.

Vor diesem Hintergrund muß der Medieneinsatz eines dialogorientierten Kommunikations-Mixes, unter der Interdependenzprämisse, aufeinander abgestimmt und geplant werden. Zu den wichtigsten Möglichkeiten dialogorientierter Kommunikation zählen die Betriebs- und Mitarbeiterversammlungen, die eine hohe Akzeptanz auf Mitarbeiterseite haben. Der Einsatz von Kommunikationsplattformen, denen sowohl der Dialog- als auch der Gruppengedanke inhärent ist wie beispielsweise Integrations- oder Projektteams, Arbeitsgruppen, Transfer-Workshops oder Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche, bieten im Idealfall den produktivsten „Nährboden“ für „Face-to-Face“-Kommunikation und somit zur Partizipation und Identifikation.<sup>59</sup> Darüber hinaus empfiehlt sich die Einrichtung einer M&A-Hot-Line, die professionell von Kommunikationsmanagern betrieben werden sollte.

Um sowohl die Kommunikationsprämissen einzuhalten als auch die Inhalte zum richtigen Zeitpunkt über das richtige Medium zu thematisieren, wird eine Koordinationsinstanz benötigt. Die Kommunikationsaufgabe kann durch ein Projektteam wahrgenommen werden, wobei eine Besetzung mit Kommunikationsfachleuten anzustreben ist.<sup>60</sup> Ihnen obliegt die Planung, Koordination, Steuerung und Kontrolle der Kommunikation. Zugleich stellt das Projektteam eine permanente und für alle zugängliche Kommunikationsplattform dar, so daß diese von allen Mitarbeitern aktiv für eigene kommunikative Interessen genutzt werden kann.<sup>61</sup>

---

<sup>56</sup> Vgl. Doppler/Lauterburg (1995), S. 330f.

<sup>57</sup> Vgl. Noll (1996), S. 152.

<sup>58</sup> Vgl. ausführlich Müller-Stewens/Salecker (1991), S. 108; Werner (1999), S. 336; Gerpott (1993), S. 143f.

<sup>59</sup> Vgl. auch nachfolgend Salecker (1995), S. 185ff.; Gerpott (1993), S. 145ff.; Noll (1996), S. 224ff.

<sup>60</sup> Vgl. Deekeling (1999), S. 22. Zur kritische Diskussion über den Einsatz von Kommunikationsabteilungen bei M&A vgl. Zimmermann (2000), S. 427ff.

<sup>61</sup> Vgl. Ahrens/Berent (1995), S. 97f.

Damit die gewünschte Wirkung der initiierten Dialog-Kommunikation nicht „verpufft“, sollte ein Kommunikations-Controlling hinsichtlich der Wirksamkeit des Kommunikationskonzeptes durchgeführt werden.<sup>62</sup> Dazu werden sowohl Feedback-Arten wie das Beschwerdemanagement als auch nachfrageorientierte Instrumente wie die Mitarbeiterbefragung eingesetzt.<sup>63</sup> Neben der Überprüfung der allgemeinen Stimmungslage, kann das eingesetzte Kommunikationskonzept mit seinen Medien evaluiert und gegebenenfalls modifiziert werden. Die damit verbundenen Lerneffekte sind nicht zu unterschätzen, denn gerade bei M&A's können Dysfunktionalitäten in der Kommunikationspolitik auftreten.<sup>64</sup>

### **3.3 Problemfelder einer M&A-bezogenen Informations- und Kommunikationspolitik**

Die dem „Informations- und Kommunikationswürfel“ zugrundeliegende Systematik stellt auch die zentralen Problemfelder einer M&A-bezogenen Informations- und Kommunikationspolitik dar.<sup>65</sup> Demzufolge werden im folgendem die Spannungsfelder sowohl phasenspezifisch als auch die Defizite zwischen Information und Kommunikation sowie das Konfliktpotential zwischen interner und externer Zielgruppenausrichtung durchleuchtet.

In der Dimension der Phasen-Differenzierung können zukünftige Veränderungen zum Zeitpunkt des Closings kaum kommuniziert werden, da diese häufig bis dato nicht spezifiziert sind, so daß die Erwartungen der Stakeholder nicht erfüllt werden können. Da zudem die Vorteile einer Informationspolitik bis zum Closing eher schwer quantifizierbar sind, überwiegen die Vorteile der Geheimhaltung wie beispielsweise Vermeidung von spekulativen Kursgewinnen oder von Unsicherheiten und Ängsten auf Mitarbeiterseite.<sup>66</sup> Aber gerade die Geheimhaltung erzeugt das „Merger-Syndrom“, welches bei Mitarbeitern zu intrapersonellen Konflikten, sowohl auf der kognitiven als auch auf der emotionalen Ebene, führen kann.<sup>67</sup> Viele Mitarbeiter sehen in der überraschenden Ankündigung einen Vertrauensbruch, dem ein Verlustgefühl von Status, Macht und des aufgebauten Beziehungsnetzwerkes inhärent ist.<sup>68</sup> Die Summe der Emotionen konkretisieren sich in „mikropolitischen Spielen“, bei denen sich der Widerstand innerhalb informeller Strukturen manifes-

---

<sup>62</sup> Vgl. Dönitz (1999), S. 110.

<sup>63</sup> Vgl. vertiefend zum Beschwerdemanagement Stauss (1998), S. 216ff. Zur übersichtsartigen Vertiefung des Feedbacks vgl. Zeitz (1998), S. 47ff. und zur Mitarbeiterbefragung Gerpott (1993), S. 149ff.

<sup>64</sup> Ebenfalls können bei der Informationspolitik Dysfunktionalitäten auftreten; vgl. dazu Abschnitt 3.3.

<sup>65</sup> Vgl. Abschnitt 3.1 und Abbildung 2, S. 4f.

<sup>66</sup> Vgl. Gerpott (1993), S. 147f.

<sup>67</sup> Vgl. Gross (1999), S. 324f.; Lickert (2000), S. 22ff.

<sup>68</sup> Vgl. Lickert (2000), S. 24f.

tiert.<sup>69</sup> Eine informative oder kommunikative Aufarbeitung ist unter Zeit- und Kostensichtspunkten nahezu unmöglich.

Das zweite Spannungsfeld besteht zwischen Information und Kommunikation und deren Gestaltung. Damit einher geht zumeist eine Informationsüberflutung und zeitgleich ein Kommunikationsdefizit, insbesondere bei Mitarbeitern.<sup>70</sup> Anhand der folgenden zentralen Punkte läßt sich dies verdeutlichen. Durch eine hohe Quantität an neuen Informationen fehlt dem Mitarbeiter die notwendige Zeit, um diese aufzunehmen, zu verarbeiten und zu konsolidieren.<sup>71</sup> Um dieses Prozeß zu verstärken, müßten Kommunikationsmöglichkeiten geschaffen werden. Allerdings fehlt es häufig an Feedback-Kanälen, so daß anstatt einer Dialogausrichtung der „Cocooning-Effekt“ bei Mitarbeitern zu beobachten ist.<sup>72</sup> Existiert einmal der gewünschte Dialog, bleibt allerdings der Verständigungsgrad durch Sprachcodes des Managements eher gering.<sup>73</sup> Grundlegend fehlt den Mitarbeitern häufig das Verständnis für die Notwendigkeit eines M&A. Denn ohne jeglichen Kontextbezug kann einerseits keine Solidarität und kein Vertrauen, die wesentliche Einflußdeterminanten auf die Kommunikaktion darstellen, aufgebaut werden.<sup>74</sup> Andererseits stellt der Kontext als Informationsbasis den Grundstein zur qualitativen Dialog-Kommunikation dar und wirkt zudem durch Wissensaustausch und Teamwork als „innerbetrieblicher Klebstoff“.<sup>75</sup>

Das dritte zentrale Problemfeld liegt in der zielgruppenspezifischen Fokussierung der M&A-bezogenen Informations- und Kommunikationspolitik. Denn für einen erfolgreichen M&A muß jeder Anspruchsgruppe sein Mehrwert kommuniziert werden, was in der Summe zu Dyssynergien führen kann. In diesem Zusammenhang spricht man von Informations- respektive Kommunikationsdefiziten, wenn deren Maßnahmen inhaltlich, formal oder zeitlich nicht aufeinander abgestimmt sind.<sup>76</sup> So entstehen Defizite gegenüber internen Anspruchsgruppen insbesondere dann, wenn keine koordinierende Instanz vorhanden ist. Folglich informiert und argumentiert jede Abteilung und jede Person aus ihrer Ich-Perspektive, so daß Irritationen, Orientierungslosigkeit und Friktionen die Folge sind.<sup>77</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl. Gross (1999), S. 325f. Nach Crozier/Friedberg (1979), S. 68 ist das Spiel „... der Mechanismus, mit dessen Hilfe die Menschen ihre Machtbeziehungen strukturieren und regulieren und sich doch dabei Freiheit lassen.“

<sup>70</sup> Vgl. Schmitt (1999), S. 52ff.

<sup>71</sup> Vgl. Bloomfield/Lamb/Quirke (1999), S. 177ff.

<sup>72</sup> Vgl. Quirke (1999), S. 30. Der „Cocooning-Effekt“ beschreibt das „in sich einigeln“ und abschotten.

<sup>73</sup> Vgl. Deekeling (1999), S. 26.

<sup>74</sup> Vgl. Quirke (1999), S. 31f.

<sup>75</sup> Vgl. Bloomfield/Lamb/Quirke (1999), S. 202f.

<sup>76</sup> Vgl. auch nachfolgend Bruhn (1993), S. 3.

<sup>77</sup> Vgl. Bruhn (1993), S. 3.



Defizite gegenüber externen Anspruchsgruppen sind aufgrund widersprüchlicher Botschaften und fehlender formaler Einheitlichkeit von beispielsweise Firmenzeichen zu konstatieren. Gerade bei M&A's beinhaltet dies ein hohes Gefahrenpotential, denn so entstehen Defizite zwischen interner und externer Informations- und Kommunikationspolitik. Denn die Mitarbeiter sind als „Second Audience“ kritische Rezipienten der externen Kommunikation und werden oftmals von externen Multiplikatoren so beeinflusst, daß die externe häufig die interne Informations- und Kommunikationspolitik konterkariert.<sup>78</sup> Die hier kurz dargestellten Defizite verstärken gerade bei M&A-Vorhaben die Notwendigkeit einer ganzheitlichen und integrativen Informations- und Kommunikationspolitik.

#### **4. Praxisbeispiel einer Informations- und Kommunikationspolitik bei einem M&A-Vorhaben und kritische Reflexion**

Das empirische Schlaglicht<sup>79</sup> entstammt der internationalen Automobilindustrie und stellte die bis dahin in kultureller, geografischer und strategischer Dimension größte Fusion zweier Unternehmungen dar. Die Informations- und Kommunikationspolitik als zentraler Erfolgsfaktor legte die Kommunikationslinie aller Maßnahmen auf Basis eines ganzheitlichen Konzeptes, das zudem alle M&A-Phasen integrierte, fest.

In der Premerger-Phase wurden zum einen verschiedene Szenarien entwickelt, um auf ein vorzeitiges Bekanntwerden reagieren zu können und zum anderen wurde durch Kommunikationsfachleute ein „Corporate Communication Programm“ erarbeitet. Ziel war die Koordination der gesamten Informations- und Kommunikationspolitik und die Generierung maßgeschneiderter Botschaften für jede Interessengruppe. Wesentliche Maßnahmen waren die weltweite, zeitgleiche Information von Journalisten, Interviews des Vorstandes, E-Mail-Versand an die Mitarbeiter, Übertragung von Pressekonferenzen via Business TV und Analystentreffen sowie die Information von Politikern und Geschäftspartnern. In einem weiteren Schritt sollte die strategische Ausrichtung dargestellt werden, der die Kernbotschaft eines „komplementären Zusammenschlusses der Stärke“ inhärent sein sollte.

In der Merger-Phase galt es die positive Einschätzung des Mergers nach seiner Bekanntgabe über Monate aufrechtzuerhalten, um die wirtschaftlich gewünschte bilanzielle Pooling

---

<sup>78</sup> Vgl. Zimmermann (2000), S. 446 und Bruhn (1997), S. 948f.

<sup>79</sup> Die folgenden Ausführungen basieren zum einen auf einem Telefon-Interview mit dem Leiter für Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit an einem großen Produktionsstandort (über 10.000 Mitarbeiter) und zum anderen auf einem aktuellen Artikel des Leiters der Kommunikation, siehe Anhang.

of Interest-Methode anwenden zu können. Aus Kommunikationssicht war dies eine enorme Herausforderung, da laut Börsenaufsichtsbehörde keine relevanten Informationen über den Zusammenschluß veröffentlicht werden dürfen (quiet period).

Für die Integrationsphase spielte die Fokussierung auf die interne Mitarbeiterkommunikation eine zentrale Rolle. Im Mittelpunkt standen dabei erstens die transparente Vermittlung im weiteren Vorgehen und dadurch der Abbau von Widerständen und zweitens die Schaffung des Bewußtseins für das Momentum der Veränderung. Um dies zu erreichen sollten sämtlichen M&A-relevanten Kanäle einbezogen werden (siehe Abbildung 5).

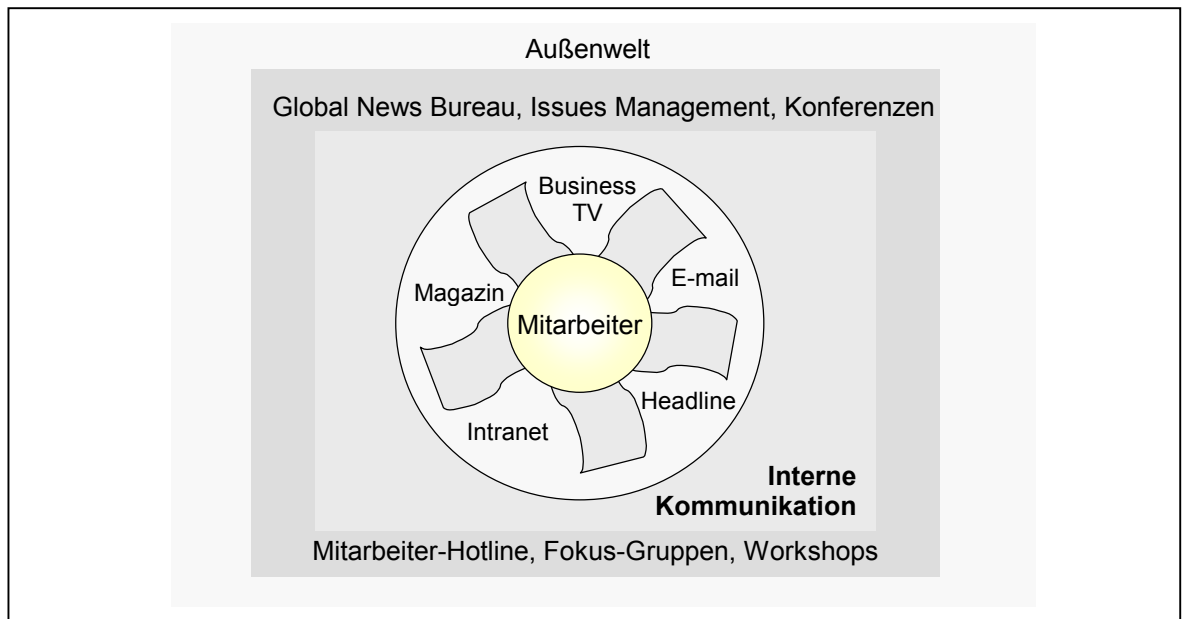


Abbildung 5: Kanäle der internen Kommunikation  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Walther, C. (2001), S. 180.

Um deren Wirkungspotentiale nicht zu konterkarieren, wurden fünf gemeinsame Grundsätze formuliert: Erstens wurden Prinzipien der Kommunikation festgelegt wie integriertes und teamorientiertes Kommunikationsmanagement, offene und glaubwürdige, aktive und konsistente Kommunikation und Respekt gegenüber anderen Kulturen. Zweitens gilt die nahtlose Kommunikation „one company – one stock – one voice“ als besonders wichtig. Drittens sollte durch „Corporate Brand Principles“ die Verknüpfung von Produktkommunikation mit übergeordneten Unternehmensbotschaften gestaltet werden. Dazu wurden „Kommunikations-Außenstellen“ in wichtigen Tochterunternehmen und Märkten geschaffen. Viertens sollten durch einen Monitoring-Prozeß möglichst kritische Themen in einem wöchentlichen Report beim Vorstand präsentiert werden. Als letzter Grundsatz sollte eine unabhängige Evaluation des eigenen Medienbildes vorgenommen werden.

In einer Ex-Post-Betrachtung wurden folgende erfolgsrelevante Bausteine identifiziert: Die Bildung eines „PMI Coordination Teams“<sup>80</sup> für die Umsetzung von 88 Integrationsthemen mit 780 Einzelprojekten. Dabei unterstützte ein einfaches PMI-Logo (siehe Anhang 2, S. A6) die interne Kommunikationsarbeit. In einem Vorstandsworkshop wurde eine gemeinsame Vision generiert, deren Werte durch kommunikative Prozesse heute gelebt werden. Der wesentliche Erfolgsfaktor der Information über Veränderungen und deren Konsequenzen war die schnelle, kontinuierliche und verständliche Zielgruppenansprache. Der Grundsatz der Glaubwürdigkeit, der idealerweise in offenen und ehrlichen Dialogen erfolgt, ist für langfristige Erfolge von entscheidender Bedeutung.

Das zentrale Problemfeld für die interne Kommunikation ist der kulturspezifische Umgang im Informationsverhalten. Beispielsweise die Einführung des Business TV wurde auf der einen Seite als „Information on demand“ als selbstverständlich wahrgenommen, während auf der anderen Seite damit eine Art Arbeitspause assoziiert wurde. Ebenso wurde das zweisprachige Leitbild teilweise mit großer Skepsis betrachtet. Des weiteren erwies sich aufgrund weltweit verteilter Standorte die globale Kommunikation aus einer Hand als schwer gestaltbar. Für die Informations- und Kommunikationspolitik bedeutete dies „Global denken, lokal handeln“.

Die Überprüfung der Wirksamkeit der M&A-Maßnahmen wurde ansatzweise durch regionale Mitarbeiterbefragungen überprüft, stützte sich aber ansonsten nur noch auf aktives Mitarbeiter-Feedback über Betriebsversammlungen und Telefon-Hotlines. Als kritisch gilt noch heute die Festlegung der Indikatoren eines Kommunikations-Controllings.

Als Resümee kann festgehalten werden, daß die M&A-bezogene Informations- und Kommunikationspolitik als erfolgreich bezeichnet werden kann. Dies basiert zum einen auf der ganzheitlichen integrierten Konzeption, die durch das PMI-Team umgesetzt wurde, und zum anderen auf der Tatsache, daß Kommunikation zu einem unerläßlichen Managementinstrument geworden ist, um ein Verständnis und die Unterstützung aller Stakeholder und insbesondere der Mitarbeiter zu erwerben. Gerade um das Involvement und die Partizipation der Mitarbeiter zu erhöhen, könnte der vermehrte Einsatz dialogorientierter Maßnahmen nachhaltig dazu beitragen, „Betroffene zu Beteiligte“ zu machen. So kann bspw. eine Projektvergabe an „die Besten“ deren Fluktuation vermindern und zugleich deren Gestaltungspotential nutzen.

---

<sup>80</sup> PMI steht für Postmerger Integration. Die Leitung der internen Kommunikation war Bestandteil des Teams.

## 5. Von der Überzeugung zum Handeln: Der „Lange Weg“ zu einer überzeugenden Informations- und Kommunikationspolitik bei M&A-Vorhaben

Ziel eines M&A-Vorhabens ist die nachhaltig erfolgreiche Integration, die sich in der Ausschöpfung sämtlicher M&A-Potentiale widerspiegelt. Dabei lassen sich die Erfolgsfaktoren für einen gelungenen M&A um so leichter realisieren, je besser das gemeinsame Verständnis, das gegenseitige Vertrauen, das gemeinsame Commitment und die gemeinsame Vision als „Leitstern“ ausgeprägt sind.<sup>81</sup> All diese Faktoren werden wesentlich durch die Informations- und Kommunikationspolitik geprägt. Gerade die Akzeptanz bei Mitarbeitern und somit deren Mobilisierungs- und Transformationskraft steht und fällt mit dem Grad der authentischen Einbindung und der Informiertheit.<sup>82</sup>

Um die in Abschnitt 3.3 dargestellten Spannungsfelder „entschärfen“ zu können, wird neben einer systematischen Konzeption eine allgemeine Kommunikationsbereitschaft und die individuelle Kommunikationsfähigkeit benötigt.<sup>83</sup> Es geht also gerade bei M&A-Vorhaben um eine zu schaffende Kommunikationskultur, die sich in der Akkulturation niederschlägt. Dies impliziert, daß den Stakeholdern, insbesondere aber den Mitarbeitern, das M&A-Vorhaben insofern nicht aufkotroyiert wird, daß die Konsequenz ein Scheitern durch deren Beharrungskräfte ist. Vielmehr geht es um das gemeinsame Tragen des M&A-Prozesses, so daß dieser hochgradig kommunikativ ist und von Transparenz und Information lebt.<sup>84</sup>

Für eine erfolgreich zu gestaltende Informations- und Kommunikationspolitik bei M&A-Vorhaben sind die Dialogprozesse mit Mitarbeitern in der Integrationsphase von essentieller Bedeutung. Ob sie letztendlich einen Erfolgsbeitrag für M&A-Prozesse leisten können, hängt zum einen von ihrer integrativen und systematischen Gestaltung und zum anderen von der Vitalität der Kommunikationskultur ab. Evident ist nur, daß Widerstände durch unzulängliche Informations- und Kommunikationspolitik das M&A-Vorhaben zum Scheitern bringen können. Insofern erscheint es sowohl für die „harten“ als auch für die „weichen Erfolgsfaktoren“ im M&A-Prozeß „lohnenswert“, den *Faktor Mensch* durch eine aktive und partnerschaftliche Informations- und Kommunikationspolitik frühzeitig miteinzubeziehen.

---

<sup>81</sup> Vgl. Blüchel et al. (1997), S. 155ff.

<sup>82</sup> Vgl. Stäbler (1999), S. 250f.

<sup>83</sup> Vgl. Noll (1996), S. 153ff.

<sup>84</sup> Vgl. Stäbler (1999), S. 250.

## Literaturverzeichnis

**Ahlers, F. (1996)**

Zukunftsorientierte Personalführung. Sinnstiftung und -vermittlung als Führungsaufgabe; in: Bruch, H./Eickhoff, M./Thiem, H. (Hrsg.), Zukunftsorientiertes Management: Handlungshinweise für die Praxis, Frankfurt am Main 1996, S. 71-82

**Ahrens, R./Behrent, M. (1995)**

Integrierte Kommunikation als unternehmerischer Erfolgsfaktor. Entwurf eines Leitbildes für Manager der integrierten Unternehmenskommunikation; in: Ahrens, R./Scherer, H./Zerfaß, A. (Hrsg.), Integriertes Kommunikationsmanagement: konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen; ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung, Frankfurt am Main 1995, S. 83-100

**Ahrens, R./Scherer, H./Zerfaß, A. (1995)**

Integriertes Kommunikationsmanagement: konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen: ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung, Frankfurt am Main 1995

**Ashkenas, R. N./DeMonaco, L. J./Francis, S. C. (1998)**

Making the Deal Real: How GE Capital Integrates Acquisitions; in: Harvard Business Review, Vol. 76, 1998, No.1, pp. 165-178

**Beger, R./Gärtner, H.-D./Mathes, R. (1989)**

Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Wiesbaden/Frankfurt am Main 1989

**Bloomfield, R./Lamb, A./Quirke, B. (1999)**

Faktor Mensch: Neue Regeln für die digitale Kommunikation; in: Deekeling, E./Fiebig, N., Interne Kommunikation: Erfolgsfaktor im corporate change, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1999, S. 177-208

**Blüchel, B. et al. (1997)**

Joint Venture-Management – aus Kooperationen lernen, Bern u.a. 1997

**Bruhn, M. (1997)**

Kommunikationspolitik: Grundlagen der Unternehmenskommunikation, München 1997

**Bruhn, M. (1993)**

Integrierte Kommunikation als Unternehmensaufgabe und Gestaltungsprozeß, in: Bruhn, M./Dahlhoff, H. D. (Hrsg.), Effizientes Kommunikationsmanagement: Konzepte, Beispiele und Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation, Stuttgart 1993, S. 1-33

**Caytas, I.G./Mahari, J.I. (1988)**

Im Banne des Investment Banking – Fusionen und Übernahmen überleben den Crash '87, Stuttgart 1988

**Clever, H. (1993)**

Post-Merger-Management, Stuttgart/Berlin/Köln 1993

**Copeland, T./Weston, F.J. (1988)**

Financial Theory and Corporate Policy, 3. Aufl., Menlo Parc (CA) 1988

**Crozier, M./Friedberg, E. (1979)**

Macht und Organisation – Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein/Taunus 1979

**Dabui, M. (1998)**

Postmerger-Management: zielgerichtete Integration bei Akquisitionen und Fusionen, Wiesbaden 1998

**Deekeling, E. (1999)**

Das Zusammenspiel der Kommunikationsträger in Change-Prozessen; in: Deekeling, E./Fiebig, N., Interne Kommunikation: Erfolgsfaktor im corporate change, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1999, S. 17-28

**Dicken, A. J. (2000)**

Erfolg von Unternehmensfusionen aus aktueller Sicht; in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 52. Jg., 2000, Heft 4, S. 358-369

**Dielmann, K. (2000)**

Fusionen aus personalwirtschaftlicher Sicht; in: Personal, 52 Jg., 2000, Heft 9, S. 478-480

**Dönitz, U. (1999)**

Die Fusion – ein Härte-test. Interne Kommunikation bei der Fusion von Bayerischer Vereinsbank AG und Hypo-Bank AG, in: Deekeling, E./Fiebig, N.; Interne Kommunikation: Erfolgsfaktor im corporate change, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1999, S. 99-111

**Doppler, K./Lauterburg, C. (1995)**

Change-Management: den Unternehmenswandel gestalten, 4. Aufl., Frankfurt am Main/New York 1995

**Dotzler, H.-J. (1997)**

Gestaltung der internen Kommunikation als Grundlage marktorientierter Veränderungsprozesse – am Beispiel der HYPO-BANK; in: Reiß, M. (Hrsg.), Change Management: Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997, S. 333-345

**Dräger, C. (1993)**

Führungsgrundsätze – Basis der Managerkommunikation und Managersprache; in: Witt, F.-J. (Hrsg.), Managerkommunikation, Stuttgart 1993, S. 27-35

**Fischer, H./Steffens-Duch, S. (2001)**

Unternehmenskultur bei Akquisitionen und Fusionen – Das Beispiel Deutsche Bank und Bankers Trust -; in: Personal, 53 Jg., 2001, Heft 1, S. 49-53

**Gabler-Wirtschafts-Lexikon (1997)**

Taschenbuchkassette mit 10 Bänden, 14. Aufl., Wiesbaden 1997

**Gerpott, T. J. (1999)**

Personalwirtschaftliche Unterstützung von Akquisitionen. Unterstützungsfunktionen des Personalbereichs bei Unternehmensakquisitionen unter besonderer Berücksichtigung der Informationspolitik; in: Personalführung, 32. Jg., 1999, Heft 5, S. 70-78

**Gerpott, T.J. (1993)**

Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen, Stuttgart 1993

**Gösche, A. (1991)**

Mergers & acquisitions im Mittelstand: Unternehmen und Beteiligungen gezielt kaufen und verkaufen: Planung, Strategie; Durchführung; Integration, Wiesbaden 1991

**Gomez, P. (1992)**

Unternehmensakquisitionen vor dem Hintergrund des Shareholder Value; in: Sieben, G./Stein, H.-G. (Hrsg.), Unternehmensakquisitionen: Strategien und Abwehrstrategien, Stuttgart 1992, S. 7-18

**Gross, P. (1999)**

Das kommunikative Management von Fusionsrisiken; in: Siegart, H./Neugebauer, G. (Hrsg.), Mega-Fusionen. Analysen, Kontroversen, Perspektiven, 2. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 1999, S. 315-335

**Gürntke, K./Kutzscher, M. (1999)**

Schneller sein als Missgunst, Neid und Angst. Interne Kommunikation bei Fusionen; in: Mergers & Acquisitions, eco 3, 1999, S. 18-20

**Hagemann, S. (1996)**

Strategische Unternehmensentwicklung durch mergers & acquisitions: Konzeption und Leitlinien für einen strategisch orientierten Mergers-&-Acquisitions-Prozeß, Frankfurt am Main u.a. 1996

**Hofmann, M./Landmann, C. (1995)**

Der integrierte Kommunikationsprozeß – Herausforderung zwischen Markt und Unternehmen, in: Ahrens, R./Scherer, H./Zerfaß, A. (Hrsg.), Integriertes Kommunikationsmanagement: konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen: ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung, Frankfurt am Main 1995, S. 101-135

**Hubbard, N. (1999)**

Acquisition – Strategy and Implementation, London 1999

**Jansen, S. A. (2000)**

Mergers & Acquisitions. Unternehmensakquisitionen und -kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung, 3. Aufl., Wiesbaden 2000

**Jansen, S. A./Pohlmann, N. (2000)**

Anforderungen und Zumutungen: Das HR Management bei Fusionen. Herausforderungen, Hinweise und Hypothesen zur Personalarbeit in den Phasen vor und nach der Vernetzung zweier Organisationen; in: Personalführung, 33. Jg., 2000, Heft 2, S. 30-40

**Kotler, P./Bliemel, F. (1999)**

Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9. Aufl., Stuttgart

**Kramer, R. (1965)**

Information und Kommunikation. Betriebswirtschaftliche Bedeutung und Einordnung in die Organisation der Unternehmung, Berlin 1965

**Kreikebaum, H./Grimm, U. (1983)**

Die Analyse strategischer Faktoren und ihre Bedeutung für die strategische Planung; in: Wirtschaftsstudium, 12. Jg., 1983, Heft 1, S. 6-12

**Krug, M. (1995)**

Interne Unternehmenskultur und externe Unternehmenskommunikation: Das Beispiel der Hewlett Packard GmbH; in: Ahrens, R./Scherer, H./Zerfaß, A. (Hrsg.), Integriertes Kommunikationsmanagement: konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen: ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung, Frankfurt am Main 1995, S. 205-210

**Lehmann, J./Scheuse, T. (2000)**

Organisatorische Herausforderungen bei strategischen Allianzen und Fusionen; in: Information Management & Consulting, 15 Jg., 2000, Heft 3, S. 13-18

**Lickert, S. (2000)**

Unternehmenszusammenschlüsse: Konsequenzen für das Humankapital, Bern/Stuttgart/Berlin 2000

**Middelmann, U. (2000)**

Organisation von Akquisitionsprojekten; in: Picot, A./Nordmeyer, A./Probilla (Hrsg.), Management von Akquisitionen: Akquisitionsplanung und Integrationsmanagement; Kongress-Dokumentation/53. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 1999, Stuttgart 2000, S. 105-120

**Müller-Stewens, G./Salecker, J. (1991)**

Kommunikation – Schlüsselkompetenz im Akquisitionsprozeß; in: Absatzwirtschaft, 34. Jg., 1991, Heft 10, S. 104-113

**Nölting, A. (2000)**

M&A-Preis: Handschlag der Gewinner; in: Manager Magazin, 30. Jg., 2000, Heft 8, S. 102-106

**Noll, N. (1996)**

Gestaltungsperspektiven interner Kommunikation, Wiesbaden 1996



**O.V. (2001)**

Mergers & Acquisitions: M&A-Aktuell; in: <http://www.m-and-a.de/aktuell0010.htm>, Druckdatum: 17.02.01

**Pausenberger, E. (1993)**

Unternehmenszusammenschlüsse; in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Band 3, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4436-4448

**Picot, G. (1999)**

Mergers & Acquisitions optimal managen. Teil 1: Fusionseuphorie oder Überlebensstrategie; in: Handelsblatt vom 19./20.02.1999, S. K 3 oder <http://www.picot.de/handelsblatt01.htm>, Druckdatum: 17.02.01

**Picot, G. (2000)**

Wirtschaftliche und wirtschaftsrechtliche Parameter bei der Planung von mergers & Acquisitions; in: Picot, G. (Hrsg.), Handbuch Mergers & Aquisitions. Planung, Durchführung, Integration, Stuttgart 2000, S. 3-32

**Pietsch, T./Martiny, L./Klotz, M. (1998)**

Strategisches Informationsmanagement: Bedeutung und organisatorische Umsetzung. 3. Aufl., Berlin 1998

**Quirke, B. (1999)**

Communicating Corporate Change – Ratschläge für ein effizientes Vorgehen; in: Deekeling, E./Fiebig, N., Interne Kommunikation: Erfolgsfaktor im corporate change, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1999, S. 29-44

**Ridder, H.-G. (1999)**

Personalwirtschaftslehre, Stuttgart/Berlin/Köln 1999

**Salecker, J. (1995)**

Der Kommunikationsauftrag von Unternehmen bei Mergers & Acquisitions: Problemdimensionen und Gestaltungsoptionen der Kommunikation bei Unternehmensübernahmen, Bern/Stuttgart/Wien 1995

**Schmidt, S. L./Schettler, M. A. (1999)**

Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen. Theorie und Praxis; in: Zeitschrift Führung + Organisation, 68. Jg., 1999, Heft 6, S. 312-316

**Schmitt, E. (1999)**

Internal Relations – Reengineering – Learning Organization. Kritische Anmerkung zum Kommunikationsmanagement der 90er Jahre; in: Deekeling, E./Fiebig, N., Interne Kommunikation: Erfolgsfaktor im corporate change, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1999, S. 47-72

**Schwarze, J. (1998)**

Informationsmanagement: Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle der Informationsversorgung in Unternehmen, Herne/Berlin 1998

**Sommerhalder, M. (1999)**

Change-Management ist Change-Communication. In Veränderungsprozessen spielt die Kommunikation eine Schlüsselrolle; in: *io-management*, 68. Jg., 1999, Heft 4, S. 72-75

**Stäbler, M. (1999)**

Partnerschaftliche Unternehmenskultur und die Rolle von Information und Kommunikation. Forschungsergebnisse der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung; in: Deekeling, E./Fiebig, N., *Interne Kommunikation: Erfolgsfaktor im corporate change*, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1999, S. 243-264

**Stauss, B. (1998)**

Kundenbindung durch Beschwerdemanagement; in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, Wiesbaden 1998, S. 213-233

**Stein, H.-G. (1992)**

Eröffnung und Einführung; in: Sieben, G./Stein, H.-G. (Hrsg.), *Unternehmensakquisitionen: Strategien und Abwehrstrategien*, Stuttgart 1992, S. 1-5

**Steinmann, H./Zerfaß, A. (1995)**

Management der integrierten Unternehmenskommunikation. Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen; in: Ahrens, R./Scherer, H./Zerfaß, A. (Hrsg.), *Integriertes Kommunikationsmanagement. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung*, Frankfurt am Main 1995, S. 11-50

**Storck, J. (1993)**

Mergers & Acquisitions: Marktentwicklung und bankpolitische Konsequenzen, Wiesbaden 1993

**Töpfer, A. (2000)**

Mergers & Acquisitions: Anforderungen und Stolpersteine; in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 69. Jg., 2000, Heft 1, S. 10-17

**Walther, C. (2001)**

Erfolgsstrategien für Unternehmensfusionen – die besondere Rolle der internen Kommunikation; in: Johanssen, K.-P./Steger, U. (Hrsg.), *Lokal oder Global? Strategien und Konzepte von Kommunikations-Profis für internationale Märkte*, Frankfurt am Main 2001, S. 176-190.

**Watzlawick, P./Beavin, J.H./Jackson, D.D. (1990)**

Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, Bern/Stuttgart/Wien 1990

**Werner, M. (1999)**

Post-Merger-Integration – Problemfelder und Lösungsansätze; in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 68. Jg., 1999, Heft 6, S. 332-336

**Wever, U. A./Besig, H.-M. (1995)**

Unternehmens-Kommunikation in der Praxis: dem Erfolg auf der Spur; das Beispiel der Hypo-Bank, Frankfurt am Main/New York 1995

**Woyde-Köhler, D. (1999)**

Personalarbeit in Fusionsprozessen; in: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.), Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung, Neuwied/Kriftel 1999, S. 43-47

**Wunderer, R. (1997)**

Führung und Zusammenarbeit: Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre, 2. Aufl., Stuttgart 1997

**Zeitz, A. (1998)**

Das Survey-Feedback als Führungsinstrument zur Gestaltung strategiegeleiteter Veränderungsprozesse in großen Organisationen, Frankfurt am Main u.a. 1998

**Zerfaß, A. (1996)**

Dialogkommunikation und strategische Unternehmensführung; in: Bentele, G. (Hrsg.), Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven, Berlin 1996, S. 23-58

**Zimmermann, R. (2000)**

Interne und externe Kommunikation; in: Picot, G. (Hrsg.), Handbuch Mergers & Aquisitions. Planung, Durchführung, Integration, Stuttgart 2000, S. 419-452