



grosse-hornke

Private Consult

**Studie „Die Rolle der Führungskraft in der Post
Merger Integration“
- Ergebnisbericht -**

Münster, September 2012



Ausgangslage und Studienüberblick

Ergebnisübersicht

Detailergebnisse der Onlinebefragung

Führungskraft als Erfolgsfaktor der Post Merger Integration

Zusammensetzung der Stichprobe

Die Führungskraft in der PMI: Zwischen Führungsfunktion und Integrationsaktivitäten

Anforderungen an die Führungskraft in der Post Merger Integration (PMI)

Führungsfunktion gegenüber Mitarbeitern

- PMI führt zu starker fachlicher und emotionaler Belastung der Mitarbeiter
- Integrationsthemen müssen neben dem Tagesgeschäft erledigt werden
- Hohe Gefahr der Abwanderung von Leistungsträgern in der PMI-Phase

Führungskomplexität in der PMI

Integrations- aktivitäten

- Zeit- und kostenkonforme Umsetzung von Integrationsaufgaben
- Zusammenführung von unterschiedlichen Arbeitsstilen und Unternehmenswerten (Kulturintegration)
- Erreichung der Integrationsziele (z.B. Umsatz- und Kostensynergien)

Sachebene (PMI-Ziele)

Fähigkeiten und Verhalten von Führungskräften als Kernerfolgsfaktor einer jeden Post Merger Integration

Studienüberblick:

„Die Rolle der Führungskraft in der Post Merger Integration“

grosse-hornke

Private Consult

Studienziele



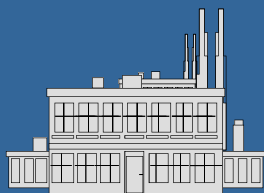
- Untersuchung der Führungskraft als Erfolgsfaktor in der Post Merger Integration mit M&A-aktiven Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH-Region)
- Starker Fokus auf der Analyse des Führungskraft-Mitarbeiter-Verhältnisses
- Ableitung von Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Führungskraft in der Post Merger Integration

Studienformat



- Onlinebefragung mit 98 Teilnehmern + 10 persönliche Interviews
- Studiendurchführung im Zeitraum Mai bis August 2012
- Zusammenarbeit mit der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Studien- teilnehmer¹



- 27% der Teilnehmer arbeiten im Personalbereich, 20% führen übergreifende Tätigkeiten aus, 10% zählen zur IT und 43% zu sonstigen Funktionen (z.B: Vertrieb, Controlling, Produktion)
- 42% der Teilnehmer sind dem verarbeitenden Gewerbe zuzuordnen, 13% der Finanz- und Versicherungsbranche, 7% der IKT-Branche² und 38% sonstigen Wirtschaftsbereichen
- In 37% der geschilderten PMI-Fälle waren bis zu 1.000 Mitarbeiter betroffen, in 63% der Fälle mehr als 1.000 Mitarbeiter
- 19% der befragten Unternehmen erwirtschafteten einen Umsatz bis zu 150 Mio. EUR, 9% zwischen 150 und 500 Mio. EUR und 72% einen Umsatz von mehr als 500 Mio. EUR

Ausgangslage und Studienüberblick



Ergebnisübersicht

Detailergebnisse der Onlinebefragung

Führungskraft als Erfolgsfaktor der Post Merger Integration

Zusammensetzung der Stichprobe

Zusammenfassung Studienergebnisse „Rolle der Führungskraft in der Post Merger Integration“

Einschätzung der Integrationspraktiker		
Kernergeb- nisse der Studie	Führungskraft	Führungskräfte haben wesentlichen Einfluss auf den Integrationserfolg, kommen ihrer Führungsfunktion jedoch häufig nicht ausreichend nach
	Mitarbeitermotivation	Mitarbeitermotivation mit starkem positivem Einfluss auf Integrationserfolg – Motivation durch Führungskräfte in der PMI jedoch häufig nur schwach ausgeprägt
	Führungsverhalten	Qualität des Führungsverhaltens ist in der PMI häufig nur als mittelmäßig bewertet
	Integrationsinstrumente	Insbesondere Kommunikationsmaßnahmen und die Bildung von Integrationsteams wirken sich positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit in der PMI aus
	Post Merger Syndrom ¹	Das Post Merger Syndrom wurde für die Mehrheit der PMIs bestätigt – in einer Vielzahl der Fälle zeigten die Führungskräfte selbst Widerstand gegen die Integration
Erfolgshebel der Führungskraft in der Post Merger Integration		
- Negative Auswirkungen auf die Integration	Mitarbeiter sehen sich oft mit fehlender bzw. mangelhafter Kommunikation in der Integration konfrontiert	
	Qualifikation der Führungskräfte wird oft als unzureichend in Bezug auf die Integrationskompetenz bewertet	
	Es wird häufig Widerstand der Führungskräfte gegen die Integration beobachtet	
	Konfrontationen zwischen Führungskräften erschweren die Integration	
+ Positive Auswirkungen auf die Integration	Regelmäßige und persönliche Kommunikation durch die Führungskraft mit den Mitarbeitern	
	Gewährleistung der Führungskraftbefähigung im Rahmen der steigenden Führungsanforderungen	
	Vorbildfunktion bei der Etablierung einer neuen und gemeinsamen Unternehmenskultur	
▶	Die erforderliche Führungsfunktion wird oft aufgrund mangelnder Integrationskompetenz durch die Führungskräfte nicht bewältigt	

1) Das Post Merger Syndrom ist gekennzeichnet von Schock, Angst, Wut und Ärger der Mitarbeiter über den Unternehmenszusammenschluss. Motivation und Produktivität in der PMI-Phase werden somit häufig negativ beeinflusst.

Ausgangslage und Studienüberblick

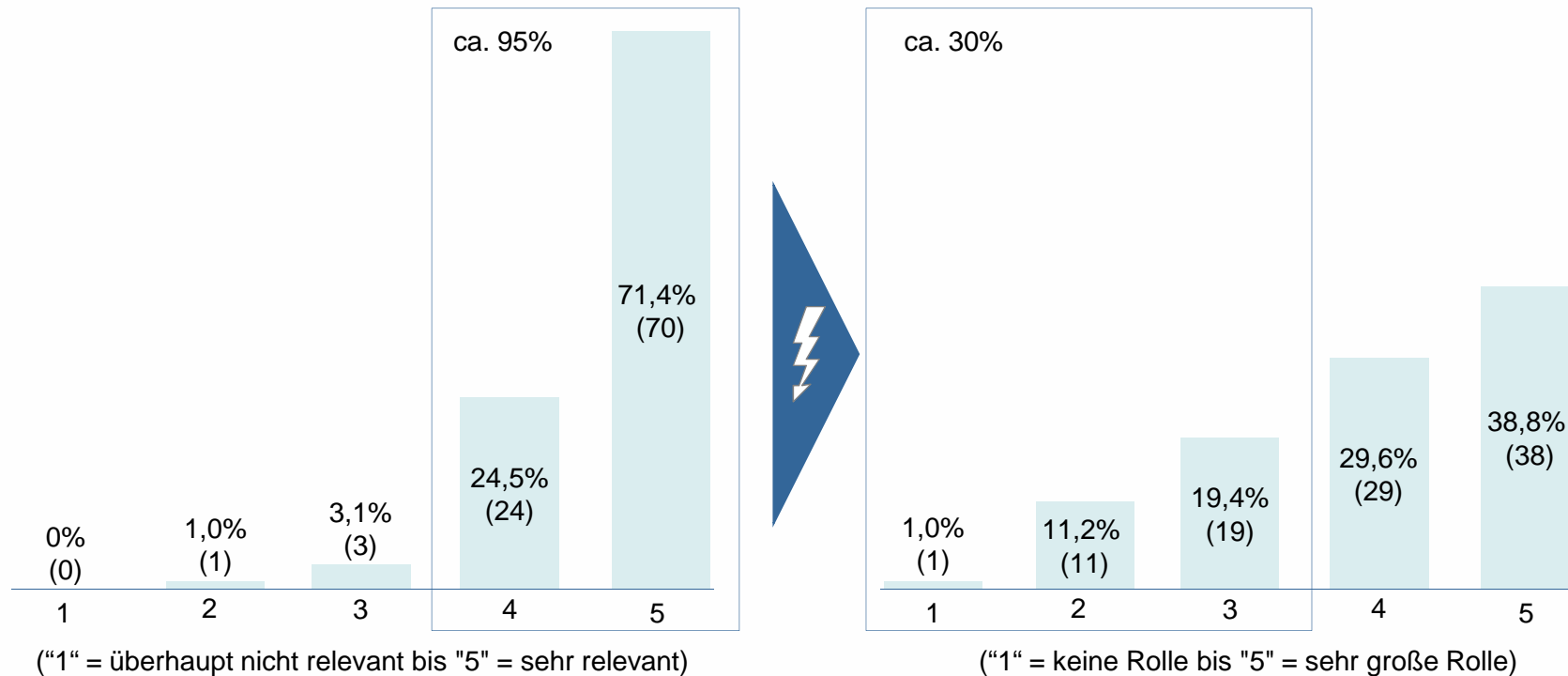
Ergebnisübersicht

Detailergebnisse der Onlinebefragung

Führungskraft als Erfolgsfaktor der Post Merger Integration

Zusammensetzung der Stichprobe

Relevanz der Mitarbeitermotivation in der Post Merger Integration



Frage: Welche Relevanz für den Erfolg eines Unternehmenszusammenschlusses hat aus Ihrer Sicht die Motivation von Mitarbeitern? (n=98)

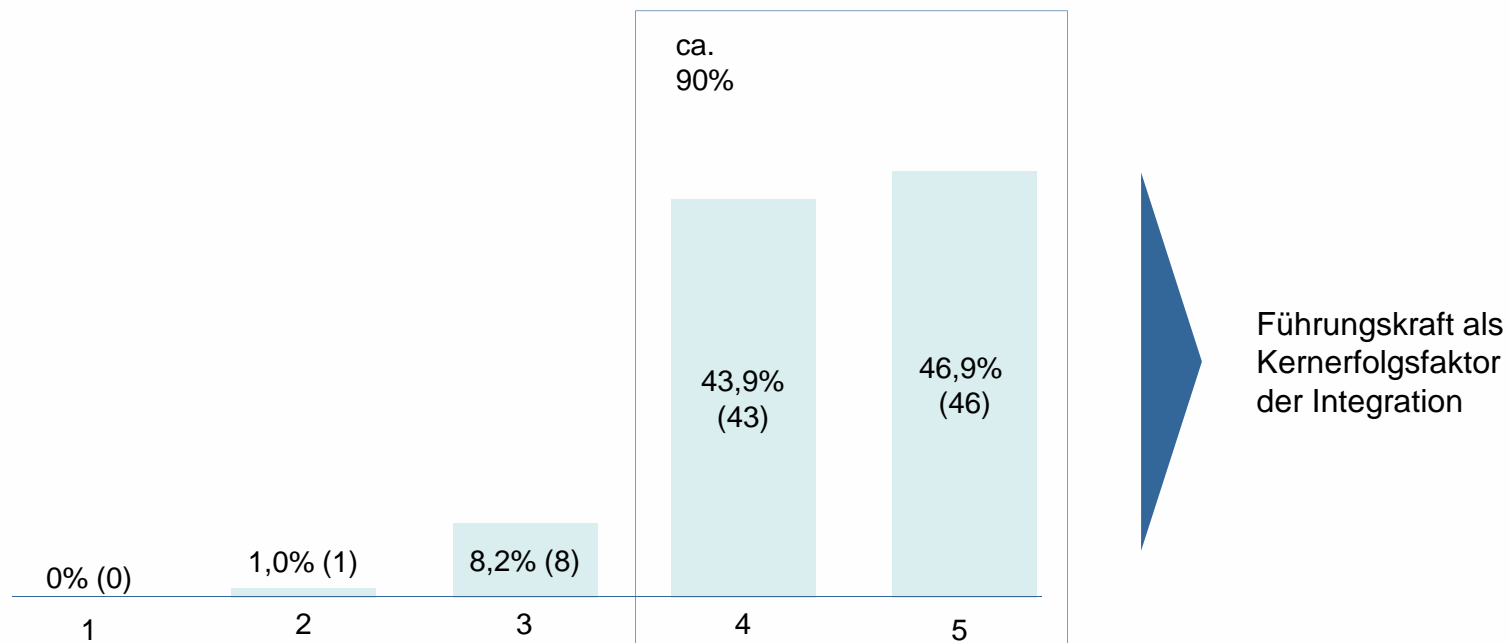
Frage: Welche Rolle haben Ihrer Meinung nach die Führungskräfte bei der Motivation von Mitarbeitern in der Post Merger Integrationsphase eingenommen? (n=98)



Obwohl die Mitarbeitermotivation eine sehr hohe Erfolgsrelevanz hat, spielen bei einem Drittel der Unternehmen die Führungskräfte bei der Mitarbeitermotivation eine erfahrungsgemäß eher geringe Rolle.

Beitrag der Führungskraft zur Umsetzung der Post Merger Integration

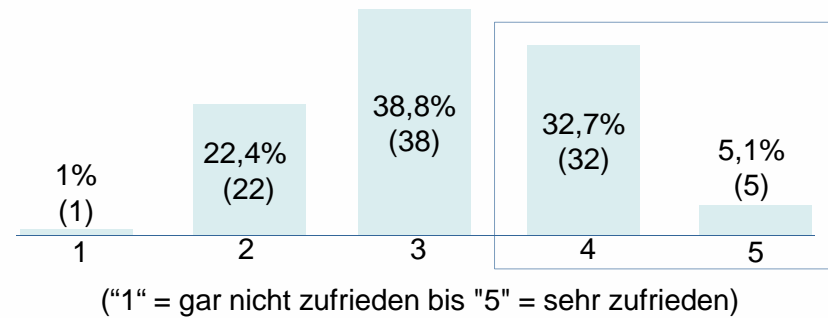
Frage: Bewerten Sie bitte den allgemeinen Beitrag der Führungskräfte zur erfolgreichen Post Merger Integration. (n=98)



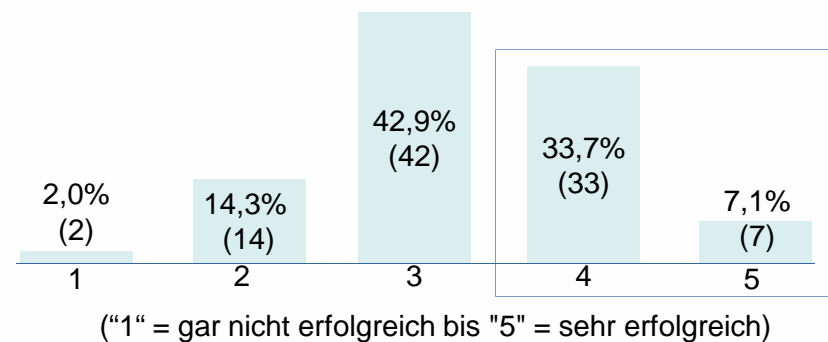
(1= sehr niedrig (Die Führungskräfte haben keinen Einfluss auf den Integrationserfolg) bis 5= sehr hoch (Die Führungskräfte haben einen sehr hohen Einfluss auf den Integrationserfolg))

Zusammenhang zwischen wahrgenommenem Integrationserfolg und Mitarbeiterzufriedenheit

Starke Korrelation ($r=0,783$)¹ zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Einschätzung des Integrationserfolges



Frage: Wie würden Sie Ihre Zufriedenheit mit der Gesamtsituation nach dem Merger bewerten? (n=98)



Frage: Wie erfolgreich schätzen Sie die Post Merger Integration ein, auf die sich Ihre Antworten bezogen haben? (n=98)

ca. 40% der Teilnehmer geben an, dass sie zufrieden sind bzw. die Integration als erfolgreich einschätzen

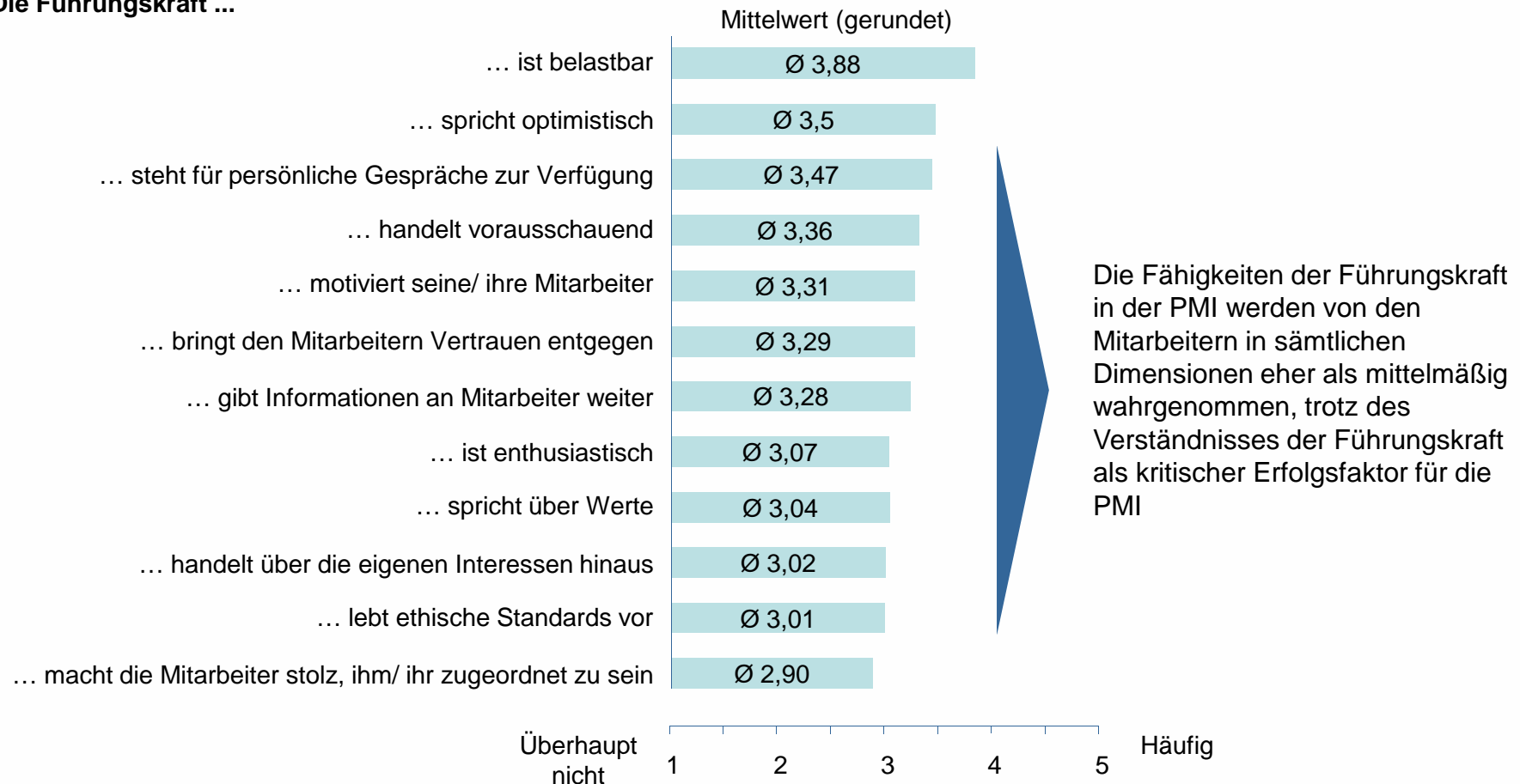
Starke Korrelation: Ein hoher Integrationserfolg geht regelmäßig mit einer hohen Zufriedenheit einher

1) Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant

Wahrnehmung der Führungskraft durch den Mitarbeiter

Frage: Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf die Führungskräfte zu, die Sie während der Post Merger Integration erlebt haben? Bitte bewerten Sie die Aussagen anhand der Skala. (n=98)*
Bewertungsskala: 1= überhaupt nicht bis 5= häufig

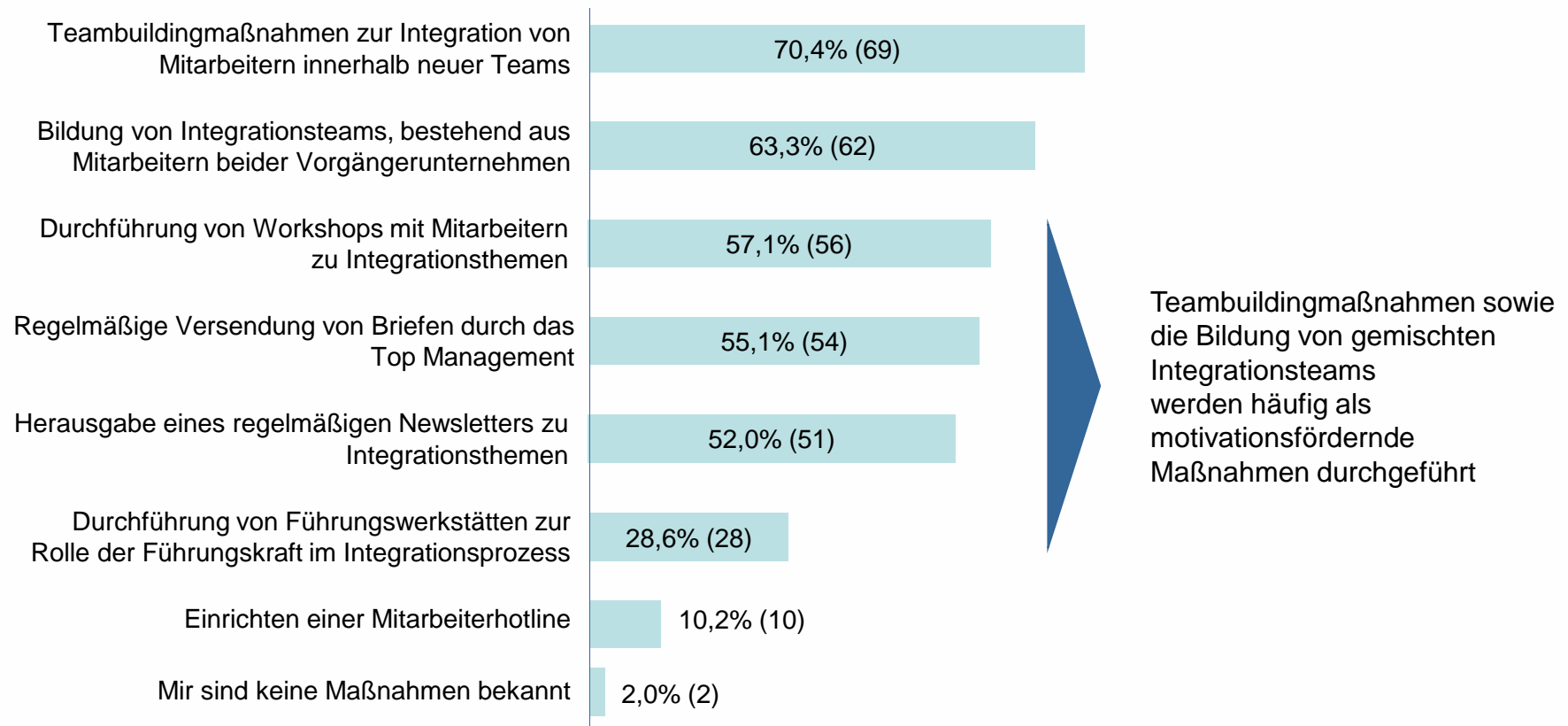
Die Führungskraft ...



* Hinweis: Die Teilnehmer waren angehalten, sich auf die Führungskraft zu beziehen, mit der die häufigste Interaktion stattgefunden hat

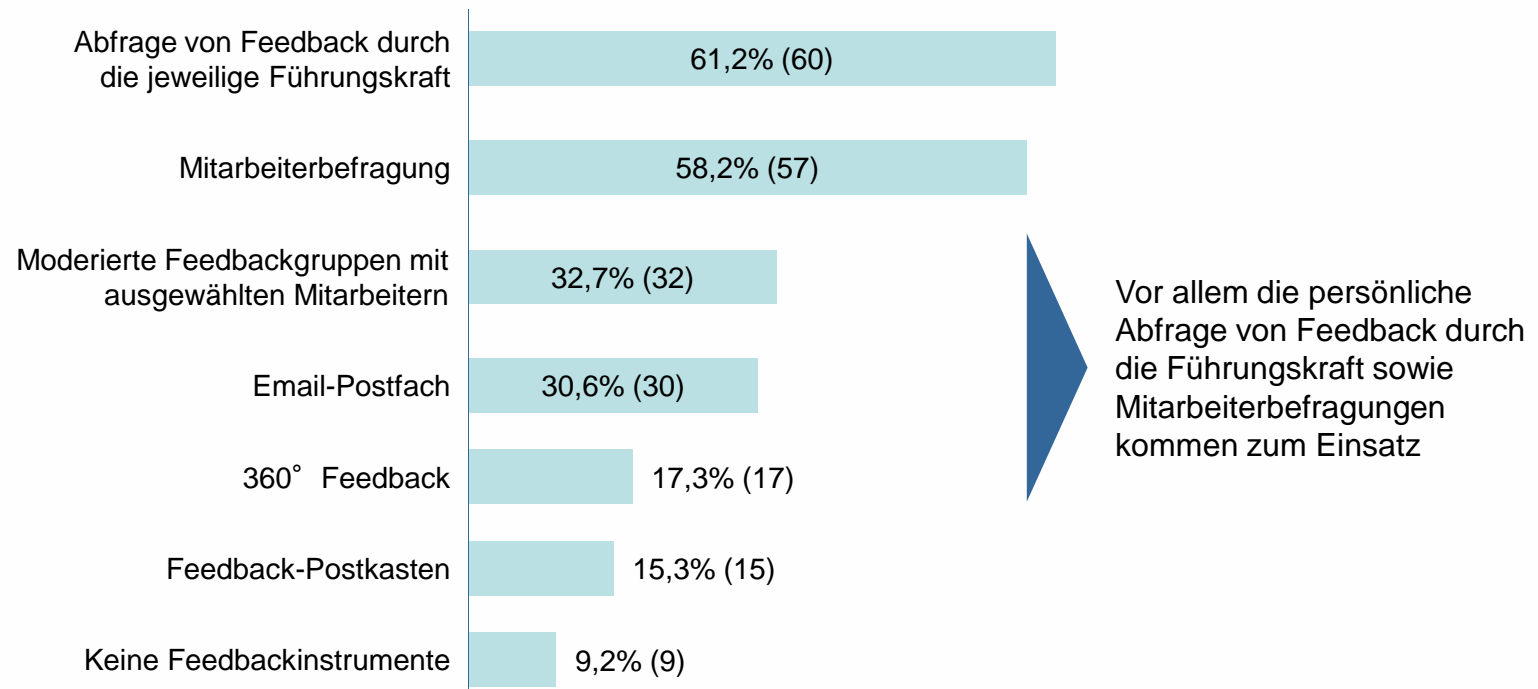
Motivationsfördernde Maßnahmen in der Post Merger Integration

Frage: Welche Maßnahmen wurden durchgeführt, um die Motivation der Mitarbeiter in der Post Merger Integration aufrecht zu erhalten bzw. zu verbessern?
(Mehrfachnennung möglich, n=98)



Einsatz von Feedbackinstrumenten in der Post Merger Integration

Frage: Welche Feedbackinstrumente wurden während der Post Merger Integration genutzt?
(Mehrfachnennung möglich, n=98)



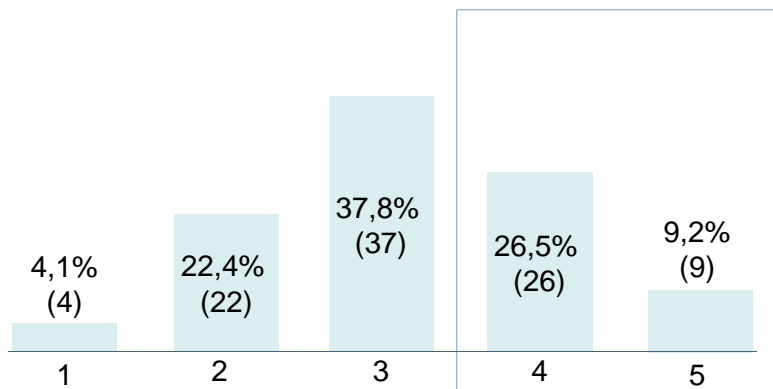
Mitarbeiterwahrnehmung: Verhältnis zwischen Mitarbeiterbedürfnissen und Erfüllung der Integrationsaufgaben

Nur ca. 35% haben in der PMI eine intensive Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erlebt



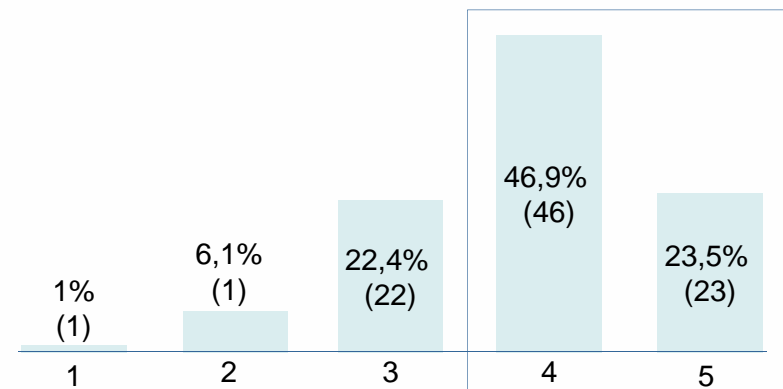
Bei mehr als 70% der Teilnehmer stand die Erledigung von PMI-Aufgaben im Fokus

Frage: Bewerten Sie bitte die grundsätzliche "Beziehungsorientierung" zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, wie Sie diese in der Post Merger Integrationsphase überwiegend erlebt haben. (n=98)



("1" = niedrig (Auf ein gutes und kommunikatives Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft wird kein Wert gelegt) bis "5" = hoch (Eine gute Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung genießt oberste Priorität))

Frage: Bewerten Sie bitte die „Aufgabenorientierung“ zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, wie Sie diese in der Post Merger Integrationsphase überwiegend erlebt haben. (n=98)



("1" = niedrig (Die leistungsgerechte Erfüllung von Tätigkeiten steht nicht im Fokus der Unternehmung) bis "5" = hoch (Die leistungsgerechte Erfüllung von Tätigkeiten hat oberste Priorität, wobei auf den Mitarbeiter selbst keine bzw. nur in geringem Umfang Rücksicht genommen wird))

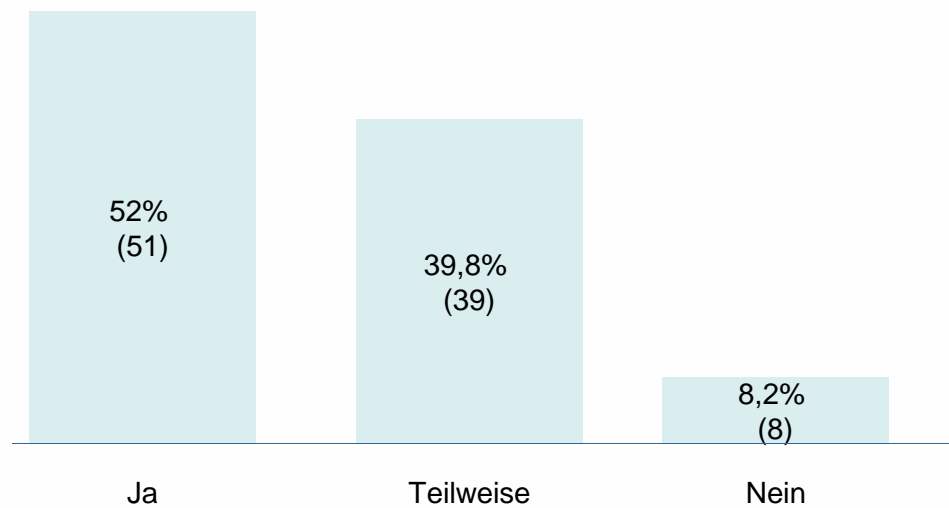


Gefahr des Post Merger Syndroms¹: Zu starker Fokus auf Abarbeitung von Integrationsaufgaben und Vernachlässigung der Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung in der Integrationsphase

Integrationsbedingte Beeinträchtigung der Mitarbeiterproduktivität durch das Merger-Syndrom

Detail

Frage: Können Sie nach Ihrer Erfahrung die Existenz des „Post Merger Syndroms“¹ bestätigen?
(n=98)

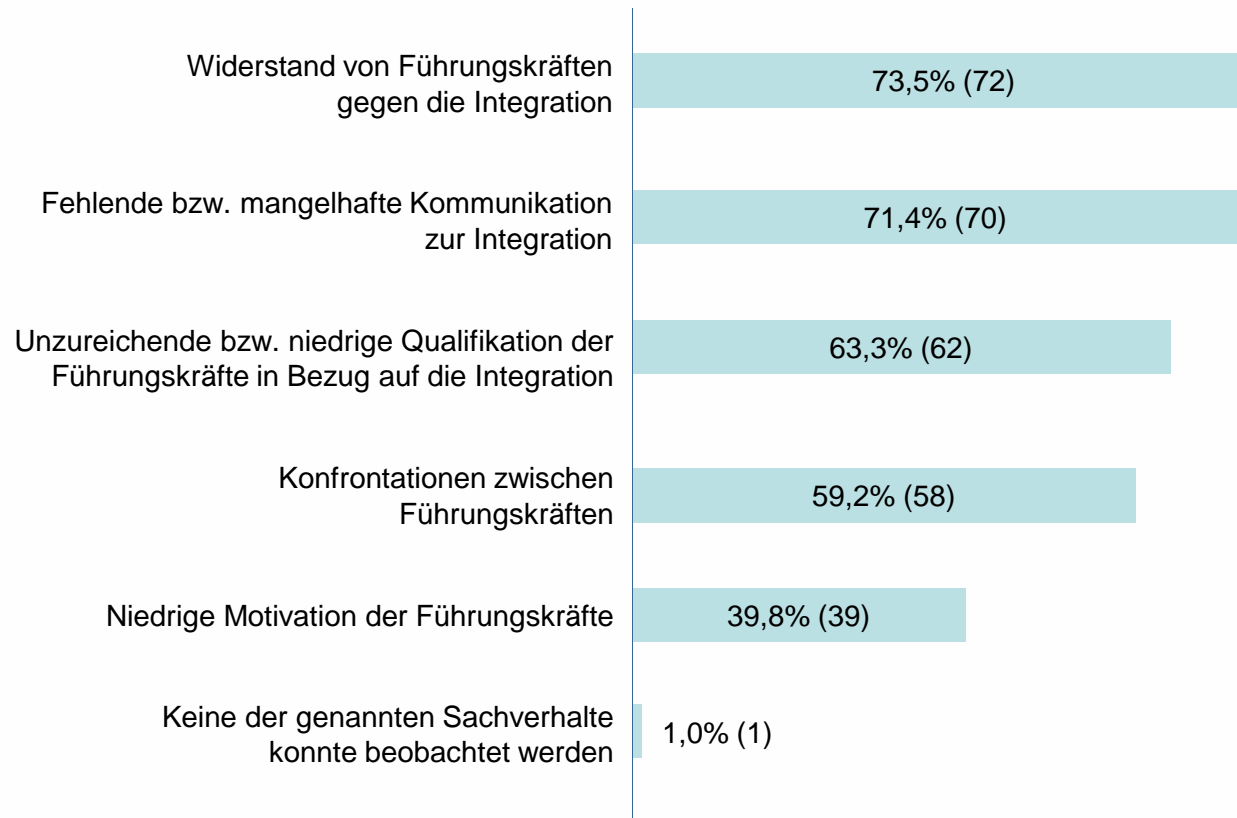


Ca. 90% der Befragten können die Existenz des Post Merger Syndroms vollständig oder teilweise bestätigen

1) Das Post Merger Syndrom ist gekennzeichnet von Schock, Angst, Wut und Ärger der Mitarbeiter über den Unternehmenszusammenschluss. Motivation und Produktivität in der PMI-Phase werden somit häufig negativ beeinflusst.

Integrationshemmendes Führungsverhalten in der Post Merger Integration

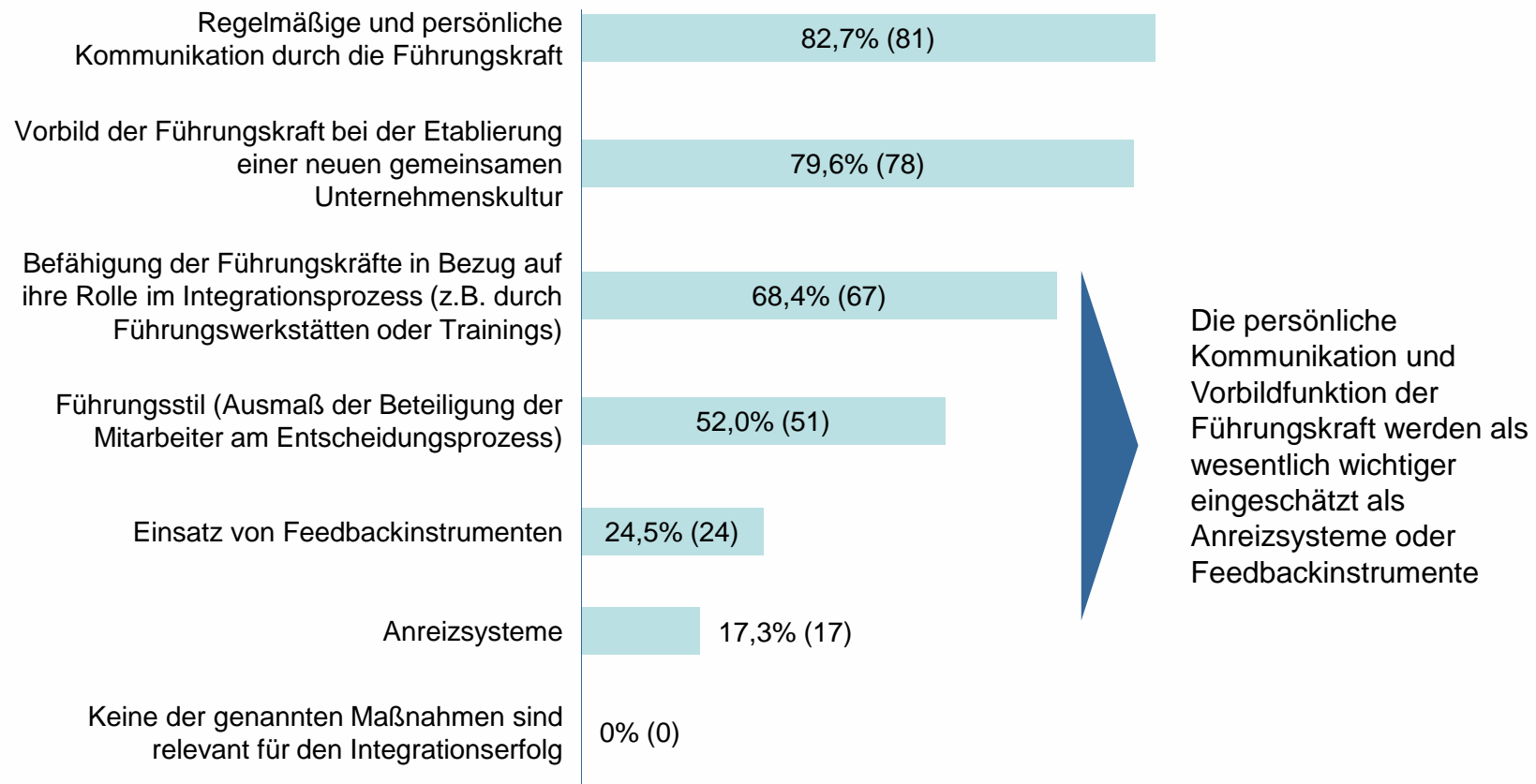
Frage: Welche der folgenden Sachverhalte konnten Sie während der Unternehmensintegration verstärkt beobachten?
(Mehrfachnennung möglich, n=98)



Führungskräfte selbst zeigen häufig Widerstand gegen die Integration

Erfolgsfaktoren einer Unternehmensintegration

Frage: Welche der folgenden Aspekte sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine Unternehmensintegration? (mind. eine, max. bis vier Antworten, n=98)



Ausgangslage und Studienüberblick

Ergebnisübersicht

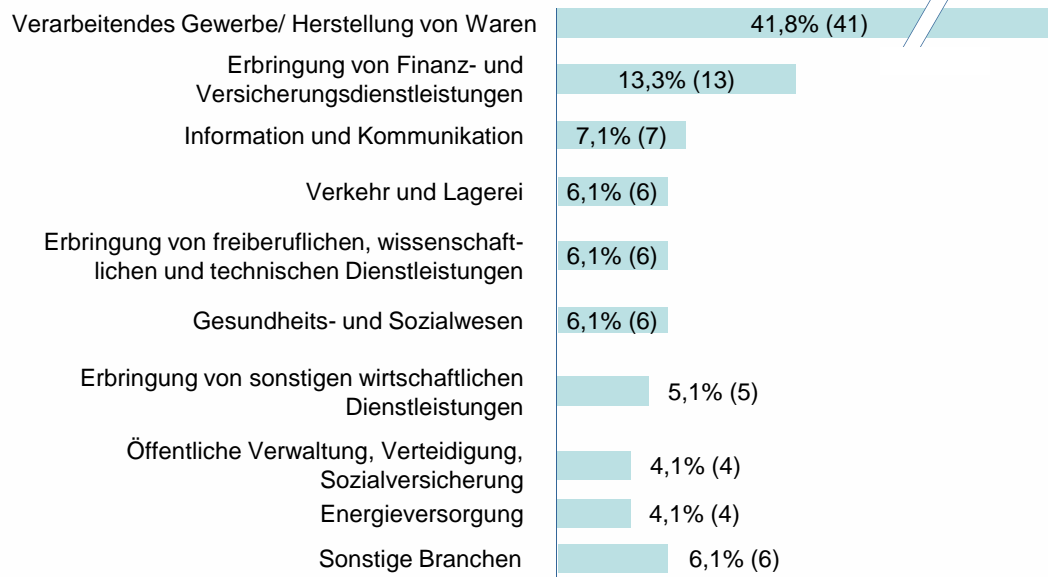
Detailergebnisse der Onlinebefragung

Führungskraft als Erfolgsfaktor der Post Merger Integration

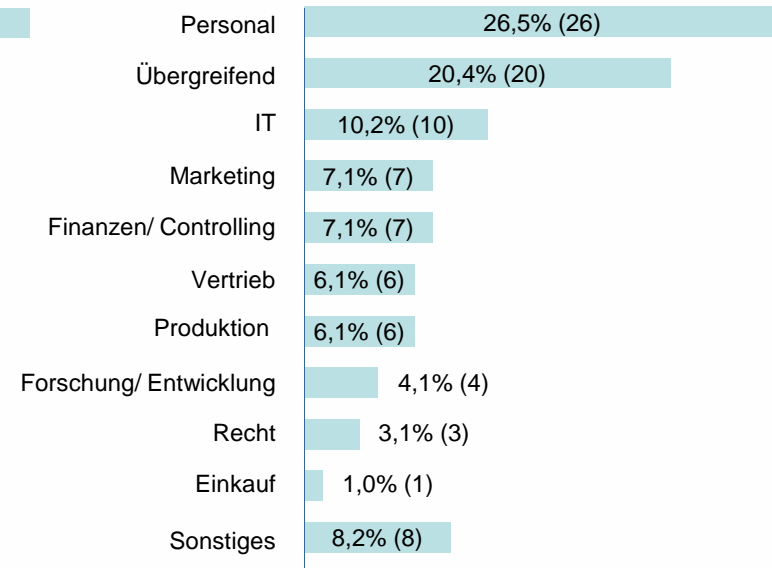
Zusammensetzung der Stichprobe

Klassifizierung der Studienteilnehmer

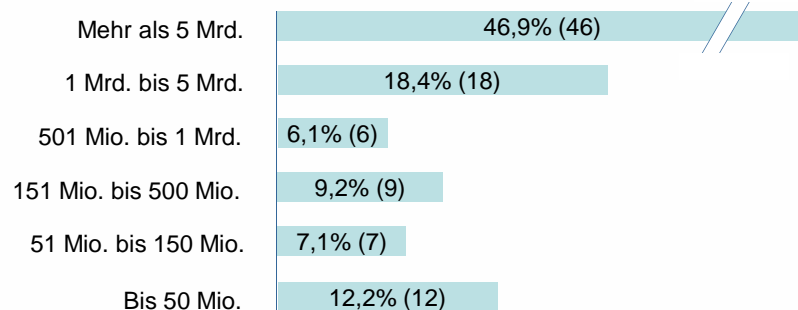
Frage: In welcher Branche ist Ihr Unternehmen schwerpunktmäßig tätig? (n=98)



Frage: In welchem Funktionsbereich sind Sie tätig? (n=98)



Frage: Wie groß war der Umsatz Ihres Unternehmens in 2011 ? (€) (n=98)



Frage: Wie viele Mitarbeiter waren von dem Unternehmenszusammenschluss insgesamt betroffen, d.h. bei beiden Unternehmen zusammen? (n=98)

