



Fachhochschule für  
Wirtschaft Berlin  
Berlin School of Economics  
IMB Institute of Management Berlin

## Working Papers

# Post-Merger Integration in der Logistik – Vom Erfolg und Misserfolg bei der Zusammenführung von Logistikeinheiten in der Praxis

Author: Prof. Dr. Harald A. Gleißner

Section: Business & Management  
Paper No. 34, 03/2008

### Editors

Gert Bruche

Hansjörg Herr

Friedrich Nagel

Sven Ripsas

**Post-Merger Integration in der Logistik - Vom Erfolg und Misserfolg  
bei der Zusammenführung von Logistikeinheiten in der Praxis**

**Prof. Dr. Harald A. Gleißner**

Paper No. 34, 03/2008

Working Papers of  
the Institute of Management Berlin at the  
Berlin School of Economics (FHW Berlin)  
Badensche Str. 50-51, D-10825 Berlin

Editors:  
Prof. Dr. Gert Bruche  
Prof. Dr. Hansjörg Herr  
Prof. Dr. Friedrich Nagel  
Prof. Dr. Sven Ripsas

ISSN 1436 3151

*- All rights reserved -*

### **Bibliographic note:**

Harald Gleißner, Jahrgang 1960, Dipl.-Betriebswirt (FH) und Dipl.-Kaufmann studierte BWL an der FH Pforzheim im Studiengang Logistik/Beschaffung/Wertanalyse, an der New York City University und an der FernUniversität Hagen im Schwerpunkt Planung/Organisation, Unternehmensrecht und Betriebliches Aus- und Weiterbildungswesen. Er promovierte an der Universität Kassel zum Thema Logistikkoperationen zwischen Industrie und Handel (ECR). Seinen Berufsweg begann er am Institut für Innovation und Transfer der FH Pforzheim, bei der Steinbeisstiftung für Wirtschaftsförderung und bei der Forschungsstelle der Gesellschaft für Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik (GVB) e.V. Danach war er mehrere Jahre Consultant in der Unternehmensberatung Dr. Waldmann und Partner, Bad Homburg. Dort erarbeitete er europaweite strategische Konzepte und begleitete deren operative Umsetzung für logistische Fragestellungen von großen Industrie- und Handelsunternehmen. Auslandserfahrung konnte er durch eine Tätigkeit bei der Bank of Boston Intl. in New York gewinnen.

Ab 1996 war Harald Gleißner bei der Neckermann Versand AG als Hauptabteilungsleiter Auftragsabwicklung/Warenbewegung im Bereich Organisation/IT-Koordination beschäftigt. Bis zur Erteilung des Rufes an den Fachbereich II der FHW im Jahre 2004 war er Bereichsleiter Planung/Steuerung/Controlling für die Großgut/Stückgut-Endkundenlogistik der Versandhandelssparte im KarstadtQuelle Konzern.

Bereits seit 1995 hat er verschiedene Lehraufträge an der FH Pforzheim und der Johann Wolfgang Goethe Universität in Frankfurt/Main wahrgenommen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen „Supply Chain Management“, „Logistikkoperationen zwischen Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen“ und „Change Management Prozesse bei Unternehmenszusammenschlüssen“. Er ist weiterhin Sprecher der Regionalgruppe Berlin-Brandenburg der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V.

Harald Gleißner, Leiter Fachrichtung BWL – Spedition/Logistik, Neue Bahnhofstr. 11-17, 10245 Berlin, Email: harald.gleissner@ba-berlin.de, Direct line + 49 (0)30 29384-450, Fax +49 (0)30 29 384-405.

### **Abstract:**

Mergers and acquisitions are a very often seen phenomenon in the economy nowadays. This same trend also occurs to the logistic functions of industry, trade companies or third-party logistics providers. A 2005 study of Bain & Company shows that about 70 % of all big merger deals are failing. It seems certain, yet often unaddressed concerns are inevitably connected to every merger process. There are many published scientific and practice oriented papers on mergers with lots of post merger integration phase appear to be inevitable and unavoidable. Many of the entities who have suffered through these mergers

etc. have come to realize that they have not done proper due diligence, before making the marriage. They have not taken a complete look at where they are aligned and misaligned. Even more important they have failed to do a culture audit. As failures of merger processes are not published adequately there unfortunately is little empirical data available. Thus this paper is based on an extended experience with a post merger integration process of logistics function of three trade companies. It is based on scientifically accepted general findings like types of mergers, reasons for merger initiatives, phases and the velocity of the merger process. Out of these facts which are common sense, there are developed recommendations for mergers processes in logistic functions to be activated. The recommendations included in this article are designed to provide an orientation to the essential procedures in a logistic merger process and will be an helpful support for companies with similar preconditions. The "lessons learned" from this case may also inspire further empirical research on logistic mergers.

### **Zusammenfassung:**

Mergers und Aquistions (M&A) ist ein häufig vorkommendes Phänomen im heutigen Wirtschaftsleben. M&A betreffen Industrie- und Handelsunternehmen und damit auch deren Logistikbereiche aber auch Logistikdienstleistungsunternehmen. Nach einer Untersuchung der Unternehmensberatung Bain & Company aus dem Jahre 2005 scheitern allerdings rund 70 % aller großen Mergerprozesse, gemessen am effektiv dadurch geschaffenen Firmenwert. Es entsteht der Eindruck, dass die Probleme unausweichlich und für den Mergerprozess systemimmanent sind, eine echte „Crux“ also. Insbesondere die Probleme in der Post-Merger-Phase zeigen sich als scheinbar unvermeidbar. Viele Unternehmen für die der Merger zu einem „Leidensweg“ wurde, mußten feststellen, dass dafür eine wenig sorgfältige Bestandsaufnahme und eine genaue Untersuchung der Synergiepotentiale vor dem Zusammenschluß verantwortlich war. Sie haben es außerdem versäumt die unterschiedlichen Unternehmenskulturen der Beteiligten zu erfassen. Unterschiede in der Unternehmensgeschichte, bei Managementphilosophien, in der Kommunikation und bei Arbeitsprozessen usw. beeinflussen den Erfolg des Merger-Prozesses entscheidend. Der Beitrag basiert auf Erfahrungen eines Post-Merger-Integrationsprozesses von Logistikbereichen dreier Handelsunternehmen. Diese werden verknüpft mit allgemeinen, wissenschaftlich akzeptierten Erkenntnissen über Arten, Gründe bzw. Auslöser, Phasen und Geschwindigkeiten von Merger-Prozessen. Die Empfehlungen und Hinweise, sollen Managern in ähnlichen Problemstellungen als Handlungsoptionen für einen anstehenden Merger-Prozess dienen. Schließlich könnten die theseartigen Handlungsempfehlungen aus diesem Beitrag auch eine weitergehende wissenschaftliche Diskussion anregen. Ziel sollte es dabei sein das Erkenntnisfeld Logistikmerger bei Verladern tiefer auszuloten um letztlich die Risikoquote für einen Merger deutlich zu reduzieren.

## Contents/ Inhaltsverzeichnis

1.	Die „CruX“ von Mergern.....	5
2.	Eckpunkte zu Konzentrationsprozessen.....	7
2.1.	Arten von Mergern.....	7
2.2.	Gründe für Merger-Aktivitäten.....	7
2.3.	Phasen des Mergerprozesses.....	8
2.4.	Realisierungsmodelle für Merger.....	10
2.5.	Geschwindigkeit zur Realisierung eines Mergers.....	11
3.	Merger von Logistikbereichen der Verlagerer.....	13
3.1.	Horizontale und vertikale Mischform der Fusion.....	14
3.2.	Synergiepotentiale und Kostenvorteile.....	14
3.3.	Wiederholung des Phasenverlaufs.....	16
3.4.	Angliederung versus Verschmelzung.....	17
3.5.	Umsetzung und Trägheit bestehender Strukturen.....	18
4.	Hinweise für mehr Erfolg bei Logistik-Mergern.....	20
4.1.	Synergien und Effekte eines Mergers.....	20
4.2.	Handlungsempfehlungen für den Mergerprozess.....	21
4.3.	Neue gemeinsame Logistik-Strategien.....	22
5.	Ausblick.....	23
6.	References.....	25
7.	Working Papers des Institute of Management Berlin an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin.....	26

## 1. Die „Crux“ von Mergern

In der heutigen Wirtschaft sind Merger, Fusionen bzw. Übernahmen<sup>1</sup> mittlerweile ein häufig anzutreffendes Phänomen. Dies gilt auch für die Logistik. Die Beispiele der jüngst vollzogenen Übernahmen der KarstadtQuelle Großgüterlogistik durch DHL Solutions, und der skandinavischen Hausted-Gruppe durch Dachser, der Spedition Gebr. Mönkemöller in Bielefeld durch Kühne+Nagel oder zuletzt Exel Logistics durch die Deutsche Post World Net belegen die Aktualität. Merger sind in der Regel dadurch gekennzeichnet, dass sie tief in die Strukturen und Prozesse der beteiligten Unternehmen eingreifen, also große Veränderungen für die betreffenden Unternehmen darstellen.

Besonders erschreckend ist es, dass diese Veränderungen im Zuge von Mergern häufig mit einem langen Leidensweg mit Fehlstarts, verpassten Zielen und großen Enttäuschungen verbunden sind.<sup>2</sup> Bei der Integration von Unternehmen werden offensichtlich immer wieder die gleichen Fehler gemacht und erhebliche Erfolgspotenziale verspielt. Die Zielerreichungsquoten sind erschreckend gering.<sup>3</sup> Nach Untersuchungen der Unternehmensberatung Bain & Company zum Beispiel, scheitern rund 70 % aller großen Merger-Deals, gemessen am effektiv geschaffenen Firmenmehrwert und nur etwa ein Drittel der Fusionen führt im Ergebnis zu verbesserter Profitabilität und höherem Unternehmenswert.<sup>4</sup> Es entsteht der Eindruck, dass die Probleme unausweichlich und für den Mergerprozess systemimmanent sind, eine echte „Crux“ also.

Dabei mangelt es in der wissenschaftlichen und praxisorientierten Literatur nicht an Aufarbeitungen des Themas und an Handlungsempfehlungen und Ratschlägen.<sup>5</sup> Die Tatsache, dass diese vorhandenen Empfehlungen entweder nicht oder nicht mit Erfolg umgesetzt werden, wirft die Frage nach den Ursachen auf. Die Begründung könnte zum einen darin zu finden sein, dass diese Empfehlungen in Unternehmen nicht bekannt oder nicht akzeptiert sind, zum anderen darin, dass die Empfehlungen nicht eindeutig, nicht geeignet oder nicht situationsgerecht sind. Die erste Begründung scheint wenig wahrscheinlich: Merger sind aus Sicht des einzelnen Unternehmens keine alltäglichen, sondern tiefgreifende Unternehmensveränderungen, bei denen schon aufgrund der fehlenden unter-

---

<sup>1</sup> Im Nachfolgenden auch mit dem englischen Begriff „Mergers & Acquisitions“ bezeichnet. Merger soll in diesem Aufsatz als umfassender Überbegriff für alle unterschiedlichen Arten von Fusionen und Übernahmen verstanden werden.

<sup>2</sup> Vgl. Feldmann, Mark L.; Spratt, Michael F.: Speedmanagement für Fusionen, Wiesbaden 2000, S. 13.

<sup>3</sup> Vgl. Wildemann, H.: Programm zur Realisierung von Synergien nach Mergers & Acquisitions, Teil I, in: Wirtschaftsstudium, Heft 10, Oktober 2003, S. 596.

<sup>4</sup> Vgl. Reppesgaard, Lars: Warum Fusionen meist nichts bringen, in: Handelsblatt Sonderbeilage Karriere & Management, 10.6.2005, S. 1.

<sup>5</sup> Vgl. dazu bspw. Christofferson, Scott; McNish, Robert; Sias, Diane: Where mergers go wrong, in: McKinsey Quarterly, Heft 2, 2004, S. 92-99 oder Wildemann, Horst: Programm zur Realisierung von Synergien nach Mergers & Acquisitions, Teil II, in: Wirtschaftsstudium Heft 11, November 2003 S.660-664 oder Picot, Gerhard (Hrsg.): Handbuch Mergers & Acquisitions, Stuttgart 2000 oder Maier, Peter; Walter, Klaus (Hrsg.): Internationale Fusionen und Kooperationen erfolgreich umgesetzt, Weinheim 2003.

nehmensinternen Erfahrung und der Reichweite der betreffenden Projekte tendenziell auf die Unterstützung Dritter, z. B. Berater, zurückgegriffen wird, die über allgemeines Know-How zu Mergerprozessen verfügen sollten. Den Fragen nach den möglichen Gründen für das Scheitern von Mergern und der Zweckmäßigkeit vorhandener Empfehlungen geht der vorliegende Beitrag nach.

Das Scheitern von Mergern ist empirisch schwer nachweisbar, da derartige Botschaften vom Management selten öffentlich kommuniziert werden. Fusionen und Zusammenschlüsse von Industrie- und Handelsunternehmen sind zwar meist generell bekannt, die in Folge dazu später durchgeführten konzerninternen Aktivitäten zur Zusammenführung z. B. von vorher getrennt operierenden Logistikeinheiten, findet aber ebenfalls wenig Beachtung. Bei Integrationen oder Fusionen in der Logistik, ist deshalb wahrscheinlich auch der wissenschaftlich aufgearbeitete Erkenntnisstand gering oder zumindest in der Unternehmenspraxis wenig verbreitet.<sup>6</sup>

Dem Beitrag liegen die Auswertung des Ablaufs und der über einen Zeitraum von vier Jahren gewonnenen Erfahrungen zu einem Mergerprozesses von Logistikbereichen dreier großer deutscher Handelsunternehmen zugrunde. Der Logistikmerger folgte auf eine übergeordnete Konzernfusion und sollte einen wesentlichen finanziellen Beitrag dazu leisten. Der Beitrag entwickelt Empfehlungen und Hinweise, die Managern als Handlungsempfehlungen für einen anstehenden Mergerprozess dienen mögen. Da es aufgrund der hohen Situationsabhängigkeit und Komplexität von Mergern keine verallgemeinerbaren, „rezepthaften“ Empfehlungskataloge geben kann, werden im wesentlichsten die „Lessons learned“ aus dem Praxisfall thesenartig zusammengestellt und beschrieben. Den Praktikern unter den Lesern soll aufgezeigt werden, welche Vorgehensweise sich bewährt oder nicht bewährt hat. Diese kann als Orientierung dienen, wenn in einem Unternehmen ähnliche Voraussetzungen wie im vorliegenden Fall gegeben sind.

In dieser Form können die Ergebnisse des vorliegenden Beitrags darüber hinaus die Grundlage für weitere Forschung im Bereich der Logistikmerger bilden.

Der Beitrag ist in 5 Kapitel gegliedert: Als konzeptionelle Grundlage stellt Kapitel 2 in knapper Form die Eckpunkte von Mergern dar – welche Formen es gibt, aus welchen Gründen sie zustande kommen, in welchen Phasen sie ablaufen und welche Geschwindigkeit in der Umsetzung angemessen ist. Hierbei werden vor allem die in der Literatur zu findenden Handlungsempfehlungen herausgearbeitet. Kapitel 3 nimmt diese Eckpunkte als Grundlage, um den zu untersuchenden Praxisfall darzustellen. Aus den Erfahrungen des

---

<sup>6</sup> Eine solche empirische Untersuchung stellten Wissenschaftler der Turku School of Economics in Finnland für den skandinavischen Raum an. Siehe dazu: Häkkinen, Lotta; Norrman, Andreas; Olli-Pekka, Hilmola; Ojala, Lauri: Logistics Integration in Horizontal Mergers and Acquisitions, in: The International Journal of Logistics Management Vol. 15, No. 1 (2004), S. 27-42.

Praxisfalls im Rahmen dieser Eckpunkte werden in Kapitel 4 dann die Handlungsempfehlungen zusammengestellt. Kapitel 5 fasst die Ergebnisse nochmals kurz zusammen.

## **2. Eckpunkte zu Konzentrationsprozessen**

### **2.1. Arten von Mergern**

Entsprechend den Wertschöpfungsstufen der beteiligten Unternehmen lassen sich Merger nach horizontal und vertikal unterscheiden.<sup>7</sup> Von den ebenfalls möglichen sogenannten dia-gonalen Zusammenschlüssen, etwa zwischen Energiekonzernen und Logistikunternehmen, wird im vorliegenden Beitrag abstrahiert.

Ein horizontaler Merger ist ein Zusammenschluss zweier gleichgeordneter Unternehmen, beispielsweise von zwei unterschiedlichen Logistikunternehmen (Beispiel: Deutsche Post und Exel) oder zwischen zwei Verladern (Industrie- oder Handelsunternehmen - Beispiel: Daimler und Chrysler), in dessen Folge auch die Logistiksparten zusammengelegt werden. Vertikal ist ein Merger zwischen Unternehmen unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen, etwa zwischen einem Handelsunternehmen und einem Logistikunternehmen z. B. auch im Rahmen eines Logistik-Outsourcing. In Zusammenhang mit diesem Aufsatz wird Outsourcing mit einem Transfer der bestehenden Prozesse, Mitarbeiter und Assets auch unter den Mergerbegriff subsumiert.

### **2.2. Gründe für Merger-Aktivitäten**

Die Gründe dafür, warum ein Mergerprozess in Angriff genommen wird, sind vielfältig. Wenngleich in manchen Fällen, bei scheinbarer Vernachlässigung rationaler betriebswirtschaftlicher Aspekte, von „Fusionitis“<sup>8</sup> die Rede ist oder auch andere außer-ökonomische Motive bei einem Merger zum Tragen kommen mögen<sup>9</sup>, liegen solchen Entscheidungen in der Regel meistens dennoch ökonomische Überlegungen zugrunde, wie zum Beispiel<sup>10</sup>:

- Produkt- und Service-Diversifikation,
- Transparenz und Kontrolle der gesamten vertikalen Prozesskette
- Weltweite Marktpräsenz (Globalisierung),
- Risikoverteilung,
- Zugang zu neuen Technologien und anderen Ressourcen,
- Erhöhung der operativen Flexibilität,
- Innovationsbündelung und Aktivierung von Lerneffekten,
- Konsolidierung mit Effizienzsteigerung und Kostenreduzierung,
- Gemeinsame Nutzung knapper Ressourcen.

<sup>7</sup> Vgl. Klaus, Peter: Logik der Fusionen?, in: Logistik Management 2/1999, Wiesbaden 1999, S. 121.

<sup>8</sup> Vgl. Picot, Gerhard: Handbuch Mergers & Acquisitions, Stuttgart 2000, S. 10.

<sup>9</sup> Vgl. Klaus, Peter: Logik der Fusionen?, in: Logistik Management 2/1999, Wiesbaden 1999, S. 109-121.

<sup>10</sup> Vgl. Feldmann, Mark L.; Spratt, Michael F.: Speedmanagement für Fusionen, Wiesbaden 2000, S. 6ff.

Die Motivation für einen Merger beeinflusst den Post-Merger-Prozess wesentlich bzw. bestimmt letztlich auch die Intensität des Mergers. Intensität bedeutet in diesem Fall Grad und Umfang der Veränderungen, die durch den Merger ausgelöst werden. Ein Merger, der mit dem Ziel gestartet wurde, eine Konsolidierung von Geschäftsprozessen zu vollziehen, um die Effizienz zu steigern und Kosten zu reduzieren, zieht den größten Veränderungsaufwand nach sich. Tiefe Eingriffe in bestehende ablauf- und aufbauorganisatorische Strukturen sind erforderlich. Merger zur Diversifikation oder Risikoverteilung werden dagegen in der Regel eine geringe Integrationstiefe zur Folge haben.

Hinter Mergern in der Dienstleistungsbranche stehen in der Regel Überlegungen zum Ausbau von Marktanteilen, zur Erweiterung des Leistungsspektrums und Produktportfolios oder zum Aufbau flächendeckender Logistiknetze - die Globalisierung eingeschlossen. Die Situation und Zielrichtung ist bei diesen Treibern für einen Merger relativ eindeutig und passt in den allgemein bekannten Ablauf eines Mergerprozesses wie er auch beim Zusammenschluss von Industrie- und Handelsunternehmen zu beobachten ist. Dies gilt bedauerlicherweise auch für das Problemspektrum.<sup>11</sup>

### 2.3. Phasen des Mergerprozesses

Merger laufen in der Regel in den in Abbildung 1 dargestellten Phasen ab. Nach dem Global Post-Merger-Integration (PMI) Survey von A.T. Kearney aus dem Jahr 1998 liegen dabei die wesentlichen Erfolgsfaktoren am Anfang und am Ende eines Mergers. Am Anfang (in der Planungsphase) gilt es den Einstieg in den Merger gründlich vorzubereiten und am Ende (in der Post-Merger-Phase) liegt die größte Herausforderung bei der Überwindung der kulturellen Unterschiede und der Beherrschung des Integrationsprozesses.<sup>12</sup>

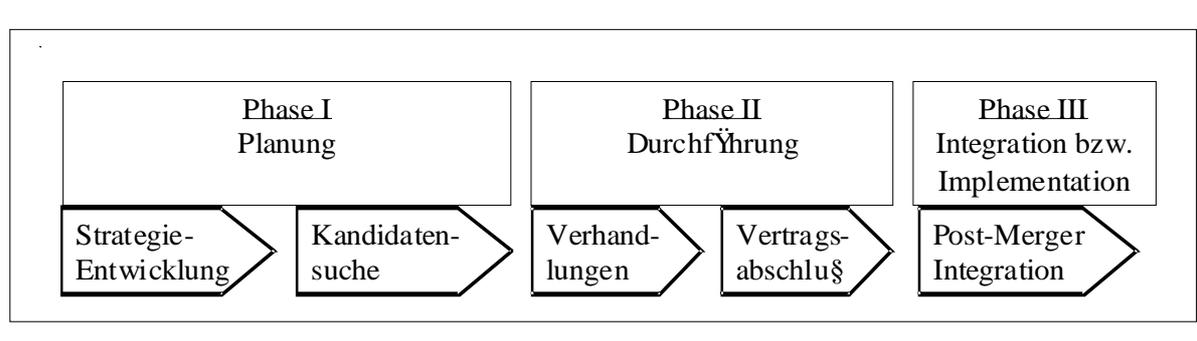


Abbildung 1: Phasen des Mergerprozesses<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Vgl. Kurz, Gerald: Logistikkfusionen: Der teure Weg zur wahren Größe, in: Logistik Heute 6/1999, S. 44-46.

<sup>12</sup> Vgl. Picot, Gerhard: Handbuch Mergers & Acquisitions, Stuttgart 2000, S. 14.

<sup>13</sup> Vgl. Picot, Gerhard: Handbuch Mergers & Acquisitions, Stuttgart 2000, S. 14.

Wegen der hohen Bedeutung der Post-Merger-Phase soll diese noch näher beleuchtet werden. Diese am Ende des Prozesses liegende, wichtige Integration-/Implementationsphase hat vier *Konsolidierungsschwerpunkte*<sup>14</sup>:

- Strategische Konsolidierung,
- Aufbau- und ablauforganisatorische Konsolidierung,
- Konsolidierung der IT-Systeme,
- Sozio-kulturelle Konsolidierung.

Die Ergebnisse der Konsolidierung lassen sich nach den Intensitäten des für die Konsolidierung notwendigen Wandels bei den vom Merger betroffenen Unternehmen beschreiben. Je nach Grad und Richtung der Anpassung der vom Merger betroffenen Unternehmen spricht man von:

- *Preservation*, wenn die akquirierte Firma ihre Unabhängigkeit behält (auch Autonomie der Unternehmenskultur),
- *Absorption*, wenn das gekaufte Unternehmen sich dem Käufer anpasst (mit kultureller Assimilation),
- *Transformation*, wenn beide Unternehmen einen neuen dritten Weg finden (mit Etablierung einer neuen gemeinsamen Unternehmenskultur),
- *Reverse-Merger*, wenn sich der Käufer an das erworbene Unternehmen anpasst (unternehmenskulturelle Assimilation des Käufers) und schließlich
- *Best of Both*, wenn „Best Practice“ von beiden Unternehmen realisiert wird (mit einer Integration des Besten aus beiden Unternehmenskulturen).<sup>15</sup>

Viele Fehler in den Mergerprozessen der Vergangenheit resultierten aus dem schematischen sukzessiven Abarbeiten der in den einzelnen Phasen gestellten Aufgaben (wie in Abb. 1 dargestellt). Häufig fehlt es auch an einer detaillierten Umsetzungsplanung zu den vier Konsolidierungsschwerpunkten und an einer richtigen Einschätzung des dazu erforderlichen Zeit- und Finanzbedarfs. Eigentlich erfordert der zielgerichtete Umgang mit allen vom Merger betroffenen Stakeholdern aber eine frühzeitige Vorbereitung und den rechtzeitigen Start der Integrations- bzw. Implementationsphase.

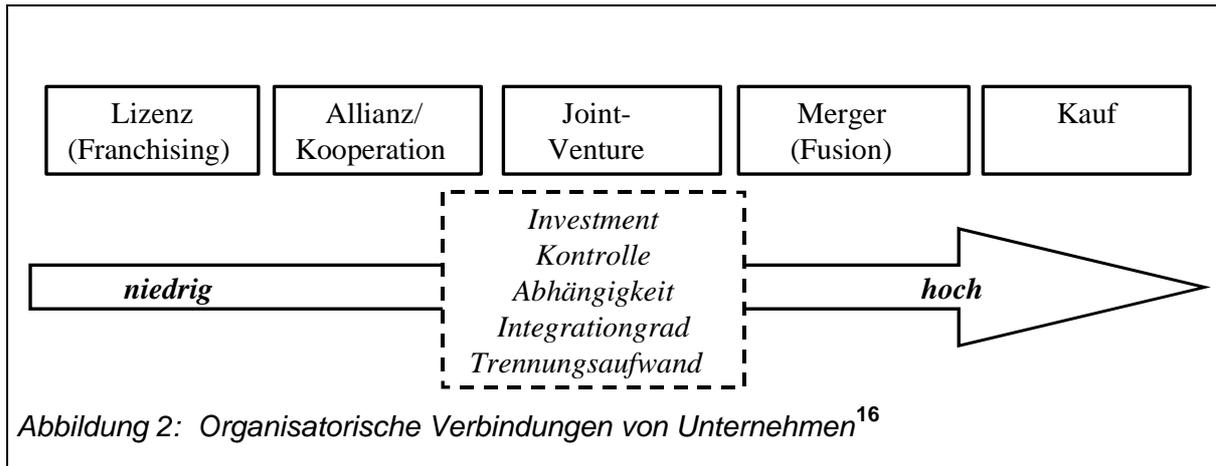
---

<sup>14</sup> Vgl. Koch, Thomas: Post-Merger-Management, in: Picot, Gerhard: Handbuch Mergers & Acquisitions, Stuttgart 2000, S. 392

<sup>15</sup> Vgl. Jansen, Stephan A.: Trends, Tools, Thesen und empirische Tests zum Integrationsmanagement, in: Picot, Gerhard (Hrsg.): Handbuch Mergers & Acquisitions, Stuttgart 2000, S. 516.

## 2.4. Realisierungsmodelle für Merger

Fasst man den Mergerbegriff sehr weit, so lassen sich für die organisatorische Verbindung von Unternehmen verschiedenste Formen mit unterschiedlichen Intensitäten unterscheiden. Die Intensität der Verbindung bezieht sich dabei auf die Höhe des Investments, die Kontrolle, die Abhängigkeit, den Integrationsgrad und die Möglichkeiten der Wiederauflösung der Verbindung.



Bei der Betrachtung von Mergern im engeren Sinne bis hin zum Kauf eines Unternehmens, lassen sich grundsätzlich zwei Integrationsdimensionen für die Realisierung unterscheiden. Die *Angliederung* bedeutet eine Zusammenführung bisher auch rechtlich getrennter Unternehmen unter Beibehaltung eigenständiger Geschäftsprozesse und eines gewissen unternehmerischen Handlungsspielraums. Die Variante Angliederung ist dort anzutreffen, wo entweder die Schaffung von Synergiepotenzialen aus Teilbereichen nicht möglich ist (z. B. bei bestehenden Arbeitsplatz- und Standortgarantien) oder nicht Ziel des Mergers war (z. B. bei Mergern zum Zwecke der Diversifikation oder der Risikostreuung).

Die *Verschmelzung* hingegen bedeutet die vollständige Einbindung in bestehende Geschäfts- und Leistungsstrukturen des übernehmenden Unternehmens oder Überführung in neue Strukturen und Prozesse.

<sup>16</sup> Vgl. Feldmann, Mark L.; Spratt, Michael F.: Speedmanagement für Fusionen, Wiesbaden 2000, S.10.

Die Vor- und Nachteile der einzelnen Integrationstypen sind in nachfolgender Tabelle dargestellt.

	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<b>Angliederung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhaltung unternehmensspezifischer Stärken</li> <li>• Schnelle Umsetzung der Integration</li> <li>• Erhaltung des Geschäftsmomentums</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhaltung unternehmensspezifischer Schwächen</li> <li>• Begrenzte Synergiepotenziale</li> <li>• Keine gemeinsame Unternehmens-/ Leistungskultur</li> </ul>
<b>Fusion/ Verschmelzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Unternehmens-/ Leistungskultur</li> <li>• Verbesserung der operativen Prozesse durch best practice im Zuge Know-How-Transfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitintensive Integration</li> <li>• Hohe Erfolgsrisiken durch kapitale Eingriffe in bestehende Organisation (Lähmung)</li> </ul>
<i>Tabelle 1: Vor- und Nachteile der Integrationstypen<sup>17</sup></i>		

Die Verschmelzung wird tendenziell dort zu finden sein, wo Effizienzsteigerung und Kostenreduzierung aus den Synergieeffekten des Mergers (vgl. Abschnitt 2.2) erzielt werden sollen. Verschmelzungen sind in der Unternehmenspraxis der näheren Vergangenheit auch eine der häufigsten Erscheinungsformen für Merger. Dies gilt auch speziell für Merger im logistischen Bereich und insbesondere für nachgeordnete Zusammenführungen von Unternehmensbereichen.

Im Bereich der Verladerlogistik gibt es das *Outsourcing* als Variante, die in Ablauf und Wirkung dem Merger sehr nahe kommt. Dabei werden Unternehmensteile wie zum Beispiel die Logistikbereiche vollständig (im Falle eines Verkaufs) oder als Joint-Venture (bei Gründung eines gemeinsamen neuen Unternehmens) an einen Dienstleister übergeben. Der übernehmende Dienstleister selbst hat dann aber ebenfalls die Handlungsoption den Logistikbereich als Sparte bzw. Profit-Center anzugliedern oder mit der eigenen Operations zu verschmelzen.

## 2.5. Geschwindigkeit zur Realisierung eines Merger

Die wichtigste Frage im Mergerprozess ist das Tempo bzw. der Zeitraum zur Zusammenführung von Unternehmenseinheiten. Hinsichtlich der Integrationsgeschwindigkeit unterscheidet man den *Quick-Change* und den *Slow-Change-Ansatz*. Die Schnelligkeit der Umsetzung ist grundsätzlich in der Mergerstrategie (Phase I) zu planen.

<sup>17</sup> Vgl. Koch, Thomas: Post-Merger-Management, in: Picot, Gerhard (Hrsg.): Handbuch Mergers & Acquisitions, Stuttgart 2000, S. 383.

Thesen in der Literatur nennen einen erfolgskritischen Zeitraum von 100 Tagen (das sog. „Window of Opportunity“) nach Veröffentlichung des Merger zur Durchführung der wichtigsten Integrationsmaßnahmen.<sup>18</sup> Ein solcher Zeitraum ist angesichts der Reichweite der organisatorischen Veränderungen dem Quick-Change-Ansatz zuzurechnen. Es gibt eine ganze Reihe von Gründen, die für eine schnelle Umsetzung von Integrationen sprechen. Es sind dies die Vorteile des Quick-Change bzw. die Nachteile des Slow-Change-Ansatzes (vgl. Tab. 2). So werden Unsicherheit, Angst um Arbeitsplätze, Spekulationen und Gerüchtebildung bei den Mitarbeitern vermieden, das Problem des „Nebeneinanders“ zweier paralleler Unternehmenskulturen wird reduziert, Synergien werden schneller umgesetzt und die erwünschten Produktivitätseffekte schneller erreicht.

Als Vorteile des Slow-Change (bzw. Nachteile des Quick-Change) stehen dagegen u. a. die Vermeidung von Überforderung der Mitarbeiter und eine reduzierte Fehleranfälligkeit des Integrationsprozesses wegen des zusätzlichen Arbeitsvolumens sowie die Chance für eine sorgfältigere Planung und kritische Prüfung von Best-practice-Ansätzen vor der Umsetzung.

Der Planungshorizont und damit die Geschwindigkeit für die Umsetzung bestimmt sich allerdings auch aus der Art der zu transferierenden Ressourcen (Immobilien, Kapital, Know-How), den verfügbaren Finanzmitteln zur Durchführung der Integration, der Akquisitionserfahrung des Käufers und der wirtschaftlichen Situation des Akquisitionsobjektes (Ergebnislage, drohender Konkurs).<sup>19</sup>

Das Management und die Mitarbeiter sind eine weitere wichtige Determinante für Integrationsgeschwindigkeit. Diese Bestimmungsvariablen sind in personalintensiven und operativen Geschäftseinheiten besonders gewichtig, was für logistische Abwicklungen meistens zutrifft. Insofern nimmt die Vorbereitung des Integrationsprozesses für den Bereich Human Resources, einschließlich einer zielgerichteten Kommunikationspolitik, eine zentrale Bedeutung ein.<sup>20</sup> Frühzeitiges und schnelles Handeln bei der Festlegung des neuen Top-Managements und der Führungsstrukturen ist geboten. Die Integrationsentscheidung zur Organisationsform und Besetzung der Leitungsebene sollte spätestens zum Ende der Merger-Phase II, noch besser bereits nach Ende der Phase I erfolgt sein.

Tabelle 2 fasst die wichtigsten Vorteile von schnellen und langsamen Integrationsprozessen zusammen. Es sei noch einmal darauf hingewiesen, dass die Vorteile des einen auch jeweils als Nachteile des anderen formuliert werden können.

---

<sup>18</sup> Hermsen, Christoph: Mergers & Acquisitions: Integrationsmanagement von Akquisitionsobjekten, St. Gallen 1994, S.34.

<sup>19</sup> Vgl. Jaeger, Michael: Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions, Neuwied/Kriftel 2001, S. 33ff.

<sup>20</sup> Vgl. Gerpott, Torsten: Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen, Düsseldorf 1993, S. 141ff.

	<b>Vorteile Quick-Change</b>	<b>Vorteile Slow-Change</b>
<b>Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfüllung der Veränderungserwartung</li> <li>• Vermeidung von Unsicherheit, Spekulationen und Gerüchten</li> <li>• Klarheit über persönliche Zukunft hinsichtlich Arbeitsplatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründliches Kennenlernen</li> <li>• Aufbau Lernkurve für Know-How-Transfer</li> <li>• Keine Überforderung durch zusätzliches Arbeitsvolumen</li> <li>• Hohe Partizipation und Motivation</li> <li>• Geringe Fluktuation aus Unsicherheit</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderungen leichter durchführbar („window of opportunity“)</li> <li>• Keine Zeit für Machtkämpfe</li> <li>• Entstehung einer Parallelorganisation wird vermieden</li> <li>• Klare Kompetenzaufteilung</li> <li>• Schnelle Realisierung von Synergien</li> <li>• Geringe Produktivitätseinbußen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit sorgfältiger Planung</li> <li>• Gleitender Übergang in neue Organisationsstrukturen</li> <li>• Weniger Fehlbesetzungen</li> </ul>
<b>Kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderung nach Kulturschock leichter durchsetzbar</li> <li>• Verhinderung kultureller „Relikte“ der Vergangenheit</li> <li>• Kein „Kulturkampf“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau kultureller Toleranz</li> <li>• Übernahme des „best practice“</li> <li>• Fließender Übergang zur neuen Kultur</li> </ul>
<i>Tabelle 2: Schnelle versus langsame Integration<sup>21</sup></i>		

### 3. Merger von Logistikbereichen der Verlagerer

Dieser Abschnitt fasst die Beobachtungen aus dem Praxisfall in allgemeiner Formulierung zusammen. Die Ausführungen orientieren sich dabei an dem im Kapitel 2 dargestellten Bezugsrahmen mit Eckpunkten zu Mergerprozessen. Auf Einzelaufzählungen zu Positivem oder Negativem aus dem Fallbeispiel wird dabei bewusst verzichtet. Erwähnt sei, dass das Fallbeispiel insgesamt durch hohe Anlaufverluste und unterdurchschnittliche Zielerreichungsquoten gekennzeichnet ist.

<sup>21</sup> vgl. Jaeger, Michael: Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions, Neuwied/Kriftel 2001, S. 35.

### **3.1. Horizontale und vertikale Mischform der Fusion**

Wie in Kapitel 2.1 ausgeführt gibt es horizontale und vertikale Merger bei denen sowohl (zwei oder mehrere) Verlager als auch zusätzlich (ein oder mehrere) Logistikdienstleister beteiligt sind.

Das diesen Ausführungen zugrundeliegende Fallbeispiel aus der Post-Merger-Phase einer größeren Unternehmensfusion bezieht sich auf einen konkreten Ausschnitt einer verlager-determinierten und handelsspezifischen logistischen Aufgabenstellung. Das Fallbeispiel hat dabei durch die Zusammenführung von bis dahin unabhängigen Logistikeinheiten zu einer gemeinsamen Organisation in erster Linie eine horizontale Ausrichtung. Durch die von dem Merger betroffenen konzerneigenen bzw. durch Kapitalanteile „assoziierten“ Logistikdienstleister ergibt sich in dem Beispiel auch eine vertikale Komponente.

Wie häufig im Verlagerbereich, ist auch das dem Beispiel zugrundeliegende logistische Management- und Leistungssystem ein für die Realisierung des Unternehmenserfolges sehr vitaler Teilbereich. Er ist durch einen hohen physischen und mitarbeiterintensiven Prozessanteil mit komplexen, weil kundenorientierten Abläufen, gekennzeichnet. Die Relevanz der Informationstechnologie für logistische Prozesse dieser Art erzeugt eine zusätzliche Brisanz und Fragilität, die sich in hohem Maße auf den Mergerprozess auswirkt.

Die im Beispielfall vorhandenen logistischen Strukturmerkmale und ablauforganisatorischen Prozesse sind allerdings in der Logistikpraxis auch in anderen Branchen und Wertschöpfungsstufen vorhanden. Damit können die Handlungshinweise auch für die Industrie- und Dienstleistungsbranche Relevanz erlangen, wenn bei einem Gesamtzusammenschluss nachfolgend logistische Teilbereiche oder operative Einheiten zusammengeführt werden sollen.<sup>22</sup>

### **3.2. Synergiepotentiale und Kostenvorteile**

Da Logistik bei Verlagern in der Regel nicht Kernkompetenz ist, ist die Konsolidierung der Logistikbereiche in einem Mergerprozess ein abgeleitetes, aber nicht minder bedeutendes Ziel. So auch im Beispielfall. In der schwierigen Wirtschaftssituation mit Konsumflaute und hartem Wettbewerb ist die Logistik ein festes Element der strategischen unternehmerischen Handlungsoptionen zur Hebung von Synergiepotenzialen und den daraus erwarteten Kostenvorteilen geworden.

Die Integration von Logistikbereichen im allgemeinen und so auch im Fallbeispiel erfolgt also weder aus Risikogesichtspunkten (diese sprächen eher für eine getrennte Weiterführung), noch um sich Zugang zu neuen Technologien zu verschaffen, geschweige denn zur Erreichung einer erweiterten (Logistik-)Marktpräsenz. Die Ziele sind konkret die

---

<sup>22</sup> Zur genaueren Betrachtung der logistischen Aufgabenstellung im Fall eines Mergers in der Industrie sei verwiesen auf: Pfohl, Hans-Christian; Hofmann, Erik: Integration akquirierter Unternehmen aus Sicht der Logistik, in: Wurl, Hans-Jürgen (Hrsg.): Industrielles Beteiligungscontrolling, Stuttgart 2003, S. 303-335.

*Erhöhung der Effizienz, Anpassung der Kapazitäten und Kostenreduzierung durch Nutzung von Synergieeffekten.* Gelegentlich spielt auch die Nutzung knapper Ressourcen (z. B. bei einem notwendigen spezialisierten Logistikleistungsprofil) eine Rolle. Auch außerökonomische Motive können u.U. zum Tragen kommen.<sup>23</sup>

Dass Logistikintegrationen in hohem Maß mit Kosteneffekten verbunden sind, stellen auch Pfohl/Hofmann<sup>24</sup> fest. Die Tabelle 3 basiert auf deren allgemeiner Aufstellung, die bezogen auf das Fallbeispiel ergänzt und um eine dritte Spalte mit Kosteneffekten des Beispielsfalls erweitert wurde. Daraus ergeben sich Besonderheiten im Vergleich zum generellen Mergerprozess in der gewerblichen Logistikdienstleistungsbranche. Wegen dieser Besonderheiten scheint es interessant, dafür später Handlungsempfehlungen zu formulieren.

Synergien und Effekte des Merger	Voraussetzungen und Gründe	Kosteneffekte (⊖ Kostenreduzierung ⊕ Kostensteigerung)
POSITIV		
Erreichung von Größeneffekten durch gemeinsame Aktivitäten	Gemeinsame Prozesse und ähnliche Leistungs- und Kundenstruktur	⊖
Abbau von Leitungs- und Managementebenen	Geeignetes Personal, Know-How-Transfer	⊖ nur bei tatsächlichem Outplacement
Erzielung von Bündelungseffekten im Bereich Lager und Transport	Gemeinsame Prozesse und ähnliche Lieferanten-, Leistungs- und Kundenstruktur	⊖
Verbesserung der Logistikleistung	Einführung neuer innovativer Prozesse und Techniken	Gering, eher langfristig
Senkung der Logistikkosten	Realisierung von Bündelungseffekten (s.o.) und durch allgem. Downsizeing (Personalabbau, Reduzierung Infrastrukturkosten usw.)	⊖
Transfer von Logistik-Know-How	(neue) gemeinsame Vertrauenskultur	gering
Realisierung neuer technischer Möglichkeiten	Investitionsmittel	gering
NEGATIV		
Restrukturierungskosten zur Prozess-, Kultur und IT-Integration	Höhe der Kosten im Planungsansatz unterschätzt	⊕
Steigende Komplexität	Keine Prozessintegration, hoher Koordinationsaufwand	⊕
Reduzierung der Leistungsbereitschaft und Arbeitsqualität der Mitarbeiter (Demotivation und Managementverschleiß)	Unklare Verhältnisse über zukünftige Strukturen, den eigenen Arbeitsplatz und hohe Arbeitsbelastung	⊕
Qualitätseinbußen bei Subunternehmern	Unklare Verhältnisse über zukünftige Strukturen und die eigene Auftragslage	⊕
Kundenverluste	„schlechte“ Logistikleistung	⊕ meist nicht quantifizierbar
Know-How-Verlust	Innere Kündigung, „Kulturkampf“, Abwanderung der Know-How-Träger	⊕
Innovationsstillstand	Innere Kündigung, „Kulturkampf“	⊕ schlecht quantifizierbar
<b>Tabelle 3: Beispielhafte Synergieeffekte einer Logistikintegration<sup>25</sup></b>		

Logistikbereiche sollen durch den Merger also einen Beitrag zur Verbesserung der Kostenstruktur des Gesamtunternehmens leisten. Diese Kostensenkungspotenziale

<sup>23</sup> Vgl. Klaus, Peter: Logik der Fusionen?, in: Logistik Management 2/1999, Wiesbaden 1999, S. 115.

<sup>24</sup> Vgl. Pfohl, Hans-Christian; Hofmann, Erik: Integration akquirierter Unternehmen aus Sicht der Logistik, in: Wurl, Hans-Jürgen (Hrsg.): Industrielles Beteiligungscontrolling, Stuttgart 2003, S. 325.

<sup>25</sup> Vgl. zur Systematik Pfohl, Hans-Christian; Hofmann, Erik: Integration akquirierter Unternehmen aus Sicht der Logistik, in: Wurl, Hans-Jürgen (Hrsg.): Industrielles Beteiligungscontrolling, Stuttgart 2003, S. 325.

werden, weil in Ziffern gut auszudrücken, gerne als Akquisitionsargument eingesetzt. Daraus ergibt sich die erste Fehlerquelle für später verpasste Mergereffekte. Die Potenziale aus Logistikfusionen und -verkäufen werden häufig, insbesondere von einem Management mit geringer Erfahrung im Umgang mit Mergerprozessen sehr optimistisch eingeschätzt. Damit soll in erster Linie ein guter Beitrag zur Argumentation der Vorteilhaftigkeit des Gesamtmergers erzeugt werden.

Aufgrund der hohen Komplexität von logistischen Leistungsprozessen mit vielen Prozessbeteiligten, einer hohen Personalintensität und starker IT-Abhängigkeit, ist die Ermittlung eines realistischen Kostenpotentials, zumal aus strategischer Perspektive, außerordentlich schwierig und bedarf genauester, aber dann zeitintensiver Untersuchungen.

„Schnellschüsse“ ohne abgesicherten Planungsprozess zur Potenzialanalyse verleiten meist zu optimistischen Einschätzungen. Haben die Potenziale erst einmal Eingang in das Gesamtbudget gefunden, ist es außerordentlich schwierig, diese wieder zu korrigieren. Dieser Umstand spielt auch in die Auswahl der später noch zu betrachtenden Integrationsgeschwindigkeit (Kap. 3.5) hinein.

Sobald neben der Kostenreduzierung gleichzeitig eine Effizienzsteigerung erwartet wird, erhöht sich das Risiko, die gesteckten Ziele zu verfehlen, noch weiter. Setzt man Effizienzsteigerung mit Leistungssteigerung gleich und plant zugleich Kostensenkungen, widerspricht das gar dem ökonomischen Prinzip.

### **3.3. Wiederholung des Phasenverlaufs**

Bei Beginn der Integration von Unternehmensteilbereichen wie z. B. der Logistik, befindet sich der übergeordnete Mergerprozess des Gesamtunternehmens im Allgemeinen bereits in Phase III, d. h. in der Post-Merger-Integration-Phase. Grundsätzlich ist für den Logistikmerger ab diesem Zeitpunkt aber auch das Durchlaufen der in Abb. 1 dargestellten Phasen denkbar. Das heißt, man beginnt erneut mit Planung der Zusammenführung der logistischen Aufgabenstellung, durchläuft dann die Durchführungsphase, bevor man dann die Integrationsphase startet. Dies ist dann besonders wahrscheinlich, wenn Outsourcing eine Option der Mergeraktivitäten ist. Handelt es sich allein um eine interne Integration innerhalb eines Unternehmens oder Konzerns, geht es für den Mergerprozess unmittelbar um die Abarbeitung der vier Konsolidierungsschwerpunkte Strategie, Organisation, IT-Systeme, Unternehmenskultur.

Im Fallbeispiel ist auch zu beobachten, dass die einzelnen Phasen nicht streng nacheinander ablaufen können, sondern ineinander greifen und sich überlappen. Bei den Stakeholdern haben die Mitarbeiter die größte Erfolgsrelevanz. Ebenfalls von erheblicher Bedeutung sind die am Leistungsprozess beteiligte Subunternehmer bzw. Dienstleister und nicht zuletzt die Kunden. Relevant sind schließlich auch gesellschaftliche und politische

Interessensgruppen wie Verbände, politisch Verantwortliche (Regierung/Verwaltung) und nicht zuletzt die Gewerkschaften.

Klare Vorgaben über die Konsolidierungsintensität und –richtung sind hierbei eine wichtige Grundlage für den Erfolg. Fehlen klare Planvorgaben oder besteht keine eindeutige Dominanz eines der am Merger beteiligten Unternehmen, entsteht, unabhängig von der auch noch zu klärenden Frage der zukünftigen Unternehmenskultur, ein zeitraubender Dissens um die Organisations- und Prozessführerschaft im Spektrum *Absorption – Transformation – Reverse Merger* (vgl. Kap. 2.3). Es geht also um die Frage, wer sich wem anpasst oder wie ein neuer gemeinsamer Weg gefunden werden kann. Die richtige Einschätzung und Planung des erforderlichen Zeit- und Finanzbedarfs ist ebenfalls entscheidend.

Die *Best of Both*-Vorgehensweise ist dabei die Kompromisslösung. Sie ist für die Logistik aber wenig praktikabel, da die Kompatibilität der Schnittstellen in der Regel nicht sehr ausgeprägt ist. Müssen Schnittstellen erst geschaffen werden, um Prozesse und (IT-) Systeme aus beiden Unternehmen zur gemeinsamen Funktionalität zu verhelfen, zehrt das an den erwarteten positiven Synergiepotenzialen. Soweit die *Best-of-Both*-Strategie nicht an der Schnittstellenproblematik scheitert, wird der Erfolg aber durch die in dieser Variante bestehenbleibenden Kulturunterschiede gefährdet.

Die *Preservation* führt in der Regel nur sehr eingeschränkt zur Gewinnung ausreichender Synergiepotenziale, da der Status quo vor dem Merger im wesentlichen erhalten bleibt. Fehlen klare Vorgaben und Entscheidungen über eine adäquate Intensität und Richtung durch das Management, ist der Merger meist durch eine Tendenz zur „Preservation“ gekennzeichnet, weil die jeweiligen Unternehmenskulturen um Ihre Existenz ringen und damit Veränderungsprozesse verhindern.

### **3.4. Angliederung versus Verschmelzung**

Es ist zu erwarten, dass die Realisierung von Effizienz- und Kostenvorteilen beim Modell *Angliederung* sehr begrenzt ausfallen. Daher ist dieses Modell wenig zielführend (vgl. auch *Preservation* oben). Fehlen allerdings die oben beschriebenen klaren Vorgaben zur Konsolidierungsintensität und –richtung ist das Angliederungsmodell das Wahrscheinlichste. Für die Betroffenen lässt sich dieses Modell im übrigen sehr leicht mit der Andersartigkeit der jeweiligen Anforderungen und Prozesse argumentieren. Das Modell Angliederung wird von der Organisation dann so lange verfolgt, bis im Top-Management die Erkenntnis reift, dass die erwarteten Synergiepotenziale nicht oder nicht in der erwarteten Höhe eintreten.

Die *Verschmelzung* stellt eine Inbound-Aktivität dar. Diese kann sowohl im rechtlichen Rahmen des neuen Unternehmens als auch als Ausgründung im Konzernverbund realisiert werden. Zwischenvarianten, wie die gegenseitige Übernahme von logistischen Abwick-

lungen unter *Best of Both*-Gesichtspunkten, sind als äußerst kritisch zu bewerten. Um Synergiepotenziale zu realisieren, ist in solchen Fällen mindestens die Anpassung der (IT-) Schnittstellen und Prozesse erforderlich. Außerdem muss die interne Kosten- und Leistungsverrechnung bis auf Kundenebene darstellbar sein und es müssen geeignete einheitliche Abrechnungsmöglichkeiten für die jeweils erbrachte Leistung bereitstehen. Häufig bestehen aber gewachsene, intern quersubventionierte Preissysteme, die nicht ohne Mühe zu ersetzen sind, da die Subventionsquellen schwer erkennbar sind. Das Fehlen einer solchen verursachungsgerechten Kosten- und Leistungsrechnung bleibt vielfach zunächst auch dann eine Schwachstelle, wenn zur Integration der Weg der Ausgründungen (z. B. als Tochterunternehmen im Konzernverbund) beschränkt wird.

Die Fragen der Angliederung oder Verschmelzung stellen sich auch bei der Variante *Outsourcing*. Wird ein Logistikbereich ausgelagert, tritt ein außenstehender Dritter (oder auch mehrere), in der Logistik meist ein Dienstleister, den Mergeraktivitäten bei. Der Mergerprozess gewinnt in einem solchen Outsourcing-Fall zunächst an Komplexität, entlastet aber das (neue) Unternehmen mittelfristig von Funktionen, die nicht zur Kernkompetenz zählen. Inwieweit im Outsourcing-Fall die im Vorfeld bezifferten Effizienz- und Kostenpotenziale besser realisiert werden können, bleibt gleichermaßen kritisch. Kritisch deshalb, weil externe Dienstleister mit wettbewerbsfähigen Marktpreisen arbeiten müssen, die schnell und stark schwanken können. Die Marktpreise enthalten außerdem neben den Kostenbestandteilen die auch der internen Verrechnung zugrunde liegen sollten, einen Aufschlag für den Unternehmergewinn.

### **3.5. Umsetzung und Trägheit bestehender Strukturen**

Wie oben bereits verdeutlicht, ziehen das Merger-Realisierungsmodell Verschmelzung wie auch das Outsourcing erhebliche Einschnitte in der Ablauf- und Aufbauorganisation nach sich. Davon betroffen sind insbesondere das Management und die Mitarbeiter. Veränderungsprozesse von Strukturen zeigen in der Regel eine erhebliche Trägheit, geht es doch durch die Aufgabe von Zuständigkeiten, den Verlust von Verantwortung, den Abbau von Stellen, um den Verlust von Macht und Einfluss in der Organisation und unter Umständen sogar um den Verlust des Arbeitsplatzes. Die wichtigsten Potenziale entstehen meist aus einem mit der Konsolidierung einhergehenden Personalabbau. Genau diese Tatsache erfordert eindeutig eine schnelle Umsetzung, also den *Quick-Change*, um eine Lähmung der Organisation durch demotivierte und frustrierte Mitarbeiter zu verhindern.

Besonders wichtig ist in diesem Bereich die frühzeitige Festlegung der zukünftigen oberen Führungsmannschaft und vor allem deren ausdrückliche Legitimierung nach innen und außen. Ebenfalls zügig müssen neue mittlere Führungsebenen und Schlüsselpositionen (Know-How-Träger und Träger der operativen Verantwortung) definiert und auf die Veränderungen verpflichtet besser noch „eingeschworen“ werden. Auf die Folgen einer

langsamen und uneindeutigen Veränderungspolitik in diesem Bereich (Demotivation, „Dienst nach Vorschrift“, kontraproduktives Handeln oder Kündigung), soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden, da sie in der Literatur schon beschrieben worden sind.<sup>26</sup>

Alle weiteren Personalmaßnahmen sollten nach Bekanntgabe neuer Strukturen aber ebenfalls hoch priorisiert werden.

Neben den Mitarbeitern gibt es in Logistikbereichen von Verladern häufig noch eine weitere sensible Gruppe von *Stakeholdern* - die logistischen Subunternehmer. Diese Gruppe wird in der Praxis oft sehr stiefmütterlich behandelt. Dabei ist auch ihr gegenüber eine offene Kommunikation und schnelle Bekanntgabe ihrer zukünftigen Positionierung im verschmolzenen Unternehmen dringend geboten. Entsteht bei Dienstleistern Unsicherheit hinsichtlich ihrer zukünftigen Auftragslage, führt das zu Qualitätseinbußen bei der Leistungserbringung (z. B. Unfreundlichkeit, Beschädigungen der Ware, Unpünktlichkeit usw.). Diese sind die für den Auftraggeber unter Umständen gar nicht unmittelbar sichtbar. Bleibt die Unsicherheit beim Subunternehmer über einen längeren Zeitraum bestehen, kann es aufgrund von Reaktionen der Kunden, sogar zu ergebniswirksamen Einbußen führen. Im Extremfall folgt auch eine plötzliche Aufkündigung der Zusammenarbeit durch den Dienstleister. In einer ohnehin angespannten Mergerphase dann auch noch einen geeigneten Ersatz für möglicherweise zu erbringende Spezialdienstleistung (Kontraktlogistik) zu finden, ist ausgesprochen schwierig.

Gebremst wird eine schnelle Konsolidierung durch den langsamen Aufbau der Lernkurve bei der Übernahme oder der Bildung einer neuen Unternehmenskultur. Hier sind genaue Vorgaben zwar hilfreich, ohne ein von unabhängiger Seite betriebenes und sorgfältig angelegtes Change-Management sind Kulturveränderungen bzw. -anpassungen aber kaum zu erreichen. Um die hinter der Kultur stehenden Menschen leichter zu erreichen und den Lernprozess überhaupt zu starten und eine Blockadehaltung zu verhindern und damit die Integration der Kulturen in wenigstens angemessener Zeit zu realisieren, scheint externe Unterstützung unerlässlich.<sup>27</sup>

Sehr oft wird in der Merger-Praxis die Bedeutung von Wissen und Know-How unterbewertet oder auch gar nicht bedacht. Die Erhaltung der Wissenspotenziale ist eine weitere Aufgabe des externen Change-Managements. Soweit für die zu verschmelzenden Logistikbereiche keine strukturierten Wissensnetzwerke bestehen, ist dafür mit einem hohen zeitlichen Aufwand zu rechnen. Der Aufwand lohnt sich, da ein gutes Wissensmanagement mit hoher Verfügbarkeit zwar nicht unmittelbar monetär quantifizierbar ist, seine Wirkung jedoch

---

<sup>26</sup> Vgl. Grunau, Thomas; Riemann, Rainer; Hauenheim, Eckhard: Neue Wege im Post-Merger-Management, in: Controlling, Heft 10, Oktober 2002, S. 555.

<sup>27</sup> Vgl. Achleitner, Ann-Kristin; Wecker, Roman; Wirtz, Bernd: Akteure und Phasen des M&A-Managements (I), in: Wirtschaftsstudium 11/2004, S. 1381.

durch stabile und innovative Betriebsabläufe für einen erfolgreichen Geschäftsverlauf entfaltet; im umgekehrten Fall aber erhebliche Opportunitätskosten verursachen kann.<sup>28</sup>

Schwieriger in technischer Hinsicht und damit langwieriger gestaltet sich die Konsolidierung hinsichtlich einer gemeinsamen (ob neuen oder übernommenen) *Informations- und Kommunikationstechnologie*. Ein Wandel ist erst nach Vereinheitlichung der Geschäftsprozesse möglich. Lediglich bei einfachen Prozessen, die nicht über lange Jahre gewachsen sind, ist eine zügige Umstellung denkbar. Für den Bereich der IT liegt daher eine stufenweise Vorgehensweise nahe. Bei der Erstellung des Stufenplans sollten die zur Schaffung von Schnittstellen bzw. für die Anpassung und Überleitung von Systemen entstehenden IT-Kosten sorgfältig ermittelt, abgewogen werden und als Mergerkosten ausgewiesen werden.

#### **4. Hinweise für mehr Erfolg bei Logistik-Mergern**

Aus den Erfahrungen des Beispielfalls, wie sie in allgemeiner Form in Kapitel 3 zusammengetragen wurden, werden nun die wichtigsten „Lessons learned“ in Form von Handlungsempfehlungen zu verladerseitigen Mergerprozessen in der Logistik formuliert. In der Unternehmenspraxis wird es darauf ankommen, die angesprochenen Themen in dem jeweiligen Handlungsrahmen der Mergerplanung zu berücksichtigen. Erfolgsgarantien lassen sich damit nicht verbinden, die Erfolgswahrscheinlichkeit jedoch mit Sicherheit steigern.

An dieser Stelle sein nochmals ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es sich hierbei nicht um wissenschaftlich gewonnene Aussagen handelt, die bei einer größeren Zahl von Fällen induktiv überprüft und als valide erkannt wurden. Vielmehr handelt es sich um Erkenntnisse, die zunächst nur aus den Auswertungen dieses Beispielfalls gewonnen wurden. Angesichts der Übereinstimmung der gewonnenen Aussagen mit einigen der in der Literatur vorgefundenen Befunde, kann jedoch davon ausgegangen werden, dass andere Unternehmen ähnliche Erfahrungen machen oder gemacht haben.

##### **4.1. Synergien und Effekte eines Mergers**

Die ökonomischen Motive eines Mergers im Verladerbereich (Kostensenkung und Effizienzsteigerung) sollen durch Synergien und sonstige Maßnahmen erreicht werden. Daraus entstehen aber auch weitere Effekte die vorteilhafte wie nachteilige Auswirkungen auf das Erfolgspotenzial des Mergers haben. Die Auflistung der positiver und negativer Effekte aus einem Merger-Prozessen im Verladerbereich wurde in Tabelle 3 dargestellt. Darin sind die kritischen Elemente, die eine verstärkte Aufmerksamkeit erfordern,

---

<sup>28</sup> Vgl. Baumgarten, Helmut; Hoffmann, Bernhard: Wissenstransfer in der Post-Merger-Integrationsphase, in: Wissensmanagement 4/2003, S. 18-20.

erkennbar und mit ihrer tendenziellen Kostenwirkung, wie sie sich auch im Beispielfall eingestellt haben, dargestellt.

Es wird auch deutlich, dass die Fragen um den Bereich Human Resources einen zentralen Aspekt für die Integrationsgeschwindigkeit und den Konsolidierungserfolg darstellen. Der Bereich Human Resources hat auch deshalb bei einem Logistik-Merger eine hohe Bedeutung, weil logistische Abwicklungen aufgrund ihrer Komplexität meist sehr personalintensiv sind.

Für Mergervorhaben empfiehlt sich die individuelle Erstellung einer solchen Tabelle und ein fortlaufender Abgleich von erwarteten, erkennbar realisierbaren und tatsächlich realisierten Kosteneffekten. Das sollte dazu dienen, bei erkennbaren Abweichungen den Mergerprozess nachzusteuern.

#### **4.2. Handlungsempfehlungen für den Mergerprozess**

Auf die Bewertung der Synergien und Effekte des Mergers folgen nun einige Handlungsempfehlungen für den Prozess der Zusammenführung und Integration von bisher selbständig operierenden Logistikbereichen in Industrie- und Handelsunternehmen. Diese orientieren sich an den im Abschnitt 2.2 genannten Phasen eines Mergers.

Die Handlungshinweise sind ohne Gewichtung in Tabelle 4 zusammengefasst:

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Deutliches Commitment von Vorstand/Geschäftsführung</li><li>2. Frühzeitige und eindeutige Etablierung des neuen Top-Managements im Logistikbereich</li><li>3. Erstellung eines Planes zum Change-Management-Prozess</li><li>4. Bildung von autorisierten Task-Forces (Projektteams) und zusätzlicher Einsatz eines externen Integrationsmanagements zur Steuerung</li><li>5. Offene Kommunikation ab Bekanntmachung</li><li>6. Einbeziehung aller Managementebenen</li><li>7. Frühzeitige Konzeption für die Transformation der Unternehmenskulturen</li><li>8. Frühzeitige Kommunikation mit externen Subunternehmern</li><li>9. Hohes Umsetzungstempo</li><li>10. Schlüssiges Personalkonzept für alle Mitarbeiter in der Post-Merger-Phase</li><li>11. Etablierung eines Merger-Prozesscontrolling</li><li>12. Regelmäßige Durchführung von Post-Merger-Audits</li></ol> |
|--|

*Tabelle 4: Handlungsempfehlungen für Merger von Logistikbereichen*

Zum Thema Tempo des Mergerprozesses ist zu ergänzen, dass sich für die Veränderung der Managementstrukturen am Beginn des Mergers der Quick-Change-Ansatz sehr empfiehlt („Window of Opportunity“ – 100 Tage). Alle weiteren Bereiche, wie z. B. IT und

Unternehmenskultur, können in Abhängigkeit von ihrem tatsächlichen Veränderungsvermögen (im Sinne von Viskosität bzw. Trägheit) in Stufenprogrammen abgearbeitet werden. Das Zeitfenster sollte aber auch dabei den Zweijahreshorizont nicht überschreiten. Beschäftigung mit Veränderungen ist nämlich, selbst bei Einsatz von Beratern und externen Change-Managern, eine Zusatzbelastung für das Management, die Mitarbeiter und das System, die sich eigentlich auf das Tagesgeschäft zu konzentrieren haben.

Die in Tabelle 4 enthaltenen Hinweise zeigen nur Anhaltspunkte für den gesamten Handlungsrahmen im Zuge von Mergerprozessen. An dieser Stelle ist auch die Individualität der branchen- und unternehmensbezogenen Logistikprozesse zu berücksichtigen. Eine einfaches Abhaken der zwölf Handlungsempfehlungen ist nicht zielführend und sehr wahrscheinlich auch wenig erfolgreich.

### **4.3. Neue gemeinsame Logistik-Strategien**

Parallel zur Bewältigung des Mergerprozesses gilt es neue bzw. gemeinsame Logistikstrategien für das neue (gemeinsame) Marktportfolio des zusammengeführten Unternehmens zu entwickeln. Für den Anwendungsfall einer verladerdeterminierten und handelspezifischen logistischen Aufgabenstellung lassen sich folgende Eckpunkte dafür formulieren:<sup>29</sup>

- Schaffung gemeinsamer und mandantenfähiger Prozesse,
- Offene IT-Systeme mit kompatiblen Schnittstellen,
- Harmonisierung der Servicestandards,
- Beteiligung von Subunternehmern und externen Logistikdienstleistern am Aufbau neuer Logistikstrukturen,
- Bündelung der Lieferstrukturen an gemeinsame Lagerstandorte oder Vorlauftransporte an gemeinsame Auslieferungslager oder Umschlag hubs,
- Auslieferung aus gemeinsamen Warenbeständen,
- Schaffung einheitlicher und vergleichsfähiger Kosten- und Leistungsrechnungssysteme.

Es ist sehr wichtig, den Stakeholdern die Strategien rechtzeitig zur Verfügung zu stellen aber auch zu erläutern. Vorhandene Strategien können als Motor für einen zügigen Durchlauf der Post-Merger-Phase wirken und sie liefern die Perspektiven für die Zeit nach Abschluss des Mergers, nach Ende der Post-Merger-Phase.

---

<sup>29</sup> Vgl. Gleißner, Harald: Endkundenlogistik im Wandel – Konsolidierung der Versandlogistik im neuen Jahrtausend, in: Prockl, Günter; Bauer, Angela; Plaum, Alexander (Hrsg.): Entwicklungspfade und Meilensteine moderner Logistik, Wiesbaden 2004, S. 428.

## 5. Ausblick

Fusionen und Unternehmenszusammenschlüsse sind insgesamt sehr risikobehaftete Projekte mit hoher Unsicherheit hinsichtlich der tatsächlich zu erreichenden Potenziale, insbesondere der monetären Ergebnisse. Dies gilt auch für die Integration und Konsolidierung von Logistikleistungen die Verlagerer selbst erbringen.

Mitunter ist ein Verzicht auf das Realisierungsmodell Verschmelzung abzuwägen, zum Beispiel bei stark unterschiedlichen Anforderungsprofilen und Kundenstrukturen. Durch Organisation von selbstständig bleibenden Logistikeinheiten in Form kleiner Profit-Center, können gleichfalls Beiträge zur Verbesserung der Kostenstruktur erreicht werden. Die geschickte Einbindung von externen Logistikdienstleistern ist in solchen Fällen sehr hilfreich. Außerdem ist zu bedenken, dass Größe in der Regel zwar Synergiepotenziale eröffnet, andererseits aber den Koordinationsaufwand erhöht.

Zur weiteren Integration von Verlagerer-Logistikbereichen oder deren Ausgründungen sind viele Aktionsfelder denkbar. Dazu sind u. a. vorstellbar:<sup>30</sup>

- Lagerhaltung und Distribution für Wettbewerber im Handel mit ähnlichen Kundenstrukturen,
- Gemeinsame Lagerhaltung von Industrie und Handel in gleichen Sortimentsbereichen,
- Erbringung von Logistikleistungen für Unternehmen im Konzernverbund aus anderen Handelsformen (Stationär Einzelhandel, Internet-Handel, Versandhandel, Großhandel usw.),
- Gemeinsame Lagerhaltung und Distribution von gleichen Sortimenten von Handel und Industrie (Herstellerbelieferung von Einzelhandels-Outlets und Endkundenbelieferung des Handels).

Gemeinsame Distributionssysteme könnten über bestehende Systeme von großen Handelsunternehmen abgewickelt oder durch regionales Engagement von Logistikdienstleistern übernommen werden. Die Nutzung und der Ausbau bestehender Systeme sollte im Interesse einer schnellen Realisierung, einer Investitionsvermeidung und der Risikominimierung einem Neuaufbau vorgezogen werden.

Die im vorangegangenen Abschnitt formulierten Hinweise zur Beachtung im Merger-Fall sollten deshalb anhand weiterer Praxisfälle überprüft werden. Mit zunehmender Verbreiterung der empirischen Basis steigt die Zuverlässigkeit und Validität von verifizierten Handlungsempfehlungen.

In einer wissenschaftlichen Diskussion könnten die theseartigen Handlungsempfehlungen hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Ausprägung (z. B. schnelle versus langsame Um-

---

<sup>30</sup> Vgl. Gleißner, Harald: Endkundenlogistik im Wandel – Konsolidierung der Versandlogistik im neuen Jahrtausend, in: Prockl, Günter; Bauer, Angela; Pflaum, Alexander (Hrsg.): Entwicklungspfade und Meilensteine moderner Logistik, Wiesbaden 2004, S. 429.

setzung) diskutiert werden. Ziel sollte es sein das Erkenntnisfeld Logistikmerger bei Verladern tiefer auszuloten um letztlich die Risikoquote für einen Merger deutlich zu reduzieren.

Es ist davon auszugehen, dass die Themen Fusion und Unternehmenszusammenschlüsse an Aktualität nicht verlieren werden. Der Merger in seinen unterschiedlichsten Ausprägungen wird auch in der Zukunft aufgrund der schnelllebigen und globalen Wirtschaftsprozesse eine wichtige Aktionsvariable für Unternehmen sein.

## 6. References

- Achleitner, Ann-Kristin; Wecker, Roman; Wirtz, Bernd: Akteure und Phasen des M&A-Managements (I), in: *Wirtschaftsstudium* 11/2004, S. 1381-1384.
- A.T. Kearny (Hrsg.): *Global PMI Survey 1998*.
- Bain & Company (Hrsg.): *Fusionswelle im Bankenbereich 1999*.
- Baumgarten, Helmut; Hoffmann, Bernhard: Wissenstransfer in der Post-Merger-Integrationsphase, in: *Wissensmanagement* 4/2003, S.18-20.
- Christofferson, Scott; McNish, Robert; Sias, Diane: Where mergers go wrong, in: *McKinsey Quarterly*, Heft 2, 2004, S. 92-99.
- Eccles, Robert G.; Lanes, Kersten L.; Wilson, Thomas C.: Akquisitionen: Häufig viel zu teuer bezahlt, in: *Harvard Business Manager*, Heft 2, 2000, S. 80-91.
- Eisenbach, Jörg M.; Winkler, Reinhard: Post-Merger-Integration bei Hewlett Packard – erfolgreiche Umsetzung einer „Adopt-and-Go“-Strategie, in: *Die Unternehmung*, Jg. 59, 2005, Heft 2, S. 181-201.
- Feldmann, Mark L.; Spratt, Michael F.: *Speedmanagement für Fusionen*, Wiesbaden 2000.
- Frank, Gert-M.; Stein, Ingo (Hrsg.): *Management von Unternehmensakquisitionen*, Stuttgart 1993.
- Gleißner, Harald: Supply Chain Controlling für die europaweite Endkundendistribution von Großgütern und Möbeln im Versandhandel, in: Stölzle, Wolfgang; Otto, Andreas (Hrsg.): *Supply Chain Controlling in Theorie und Praxis*, Wiesbaden 2004, S. 197-214.
- Gleißner, Harald: Endkundenlogistik im Wandel – Konsolidierung der Versandlogistik im neuen Jahrtausend, in: Prockl, Günter; Bauer, Angela; Pflaum, Alexander (Hrsg.): *Entwicklungspfade und Meilensteine moderner Logistik*, Wiesbaden 2004, S. 419-429.
- Gerpott, Torsten: *Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen*, Düsseldorf 1993.
- Girkinger, Willibald; Stiegler, Harald (Hrsg.): *Mergers & Acquisitions – Konzeption, Instrumentarium, Fallstudien*, Linz 2001.
- Gut-Villa, Cornelia: *Human Resource Management bei Mergers & Acquisitions*, Bern/Stuttgart/Wien 1997.
- Grunau, Thomas; Riemann, Rainer; Hauenheim, Eckhard: Neue Wege im Post-Merger-Management, in: *Controlling*, Heft 10, Oktober 2002, S. 555-560.
- Häkkinen, Lotta; Norrman, Andreas; Olli-Pekka Hilmola; Ojala, Lauri: Logistics Integration in Horizontal Mergers and Acquisitions, in: *The International Journal of Logistics Management* Vol. 15, No. 1 (2004), S. 27-42.
- Hermesen, Christoph: *Mergers & Acquisitions - Integrationsmanagement von Akquisitionsobjekten*, St. Gallen 1994.
- Herter, Roland N.: Post Merger Integration Controlling, in: *Controlling*, Heft 09/2003, S. 451-457.
- Jaeger, Michael: *Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions*, Neuwied/Kriftel 2001.
- Klaus, Peter: Logik der Fusionen?, in: *Logistik Management* 2/1999, Wiesbaden 1999, S. 109-121.
- Koch, Thomas: Post-Merger-Management, in: Picot, Gerhard: *Handbuch Mergers & Acquisitions*, Stuttgart 2000, S. 383-406.
- Kunz, Gerald: Der teure Weg zur wahren Größe – Logistikfusionen, in: *Logistik heute*, 6-99, München 1999, S.44-46.
- Maier, Peter; Walter, Klaus (Hrsg.): *Internationale Fusionen und Kooperationen erfolgreich umgesetzt*, Weinheim 2003.
- Müller-Stewens, Günter: Nicht ohne Mitarbeiter, in: *Personal*, Heft 7/8, 2004, S. 34-39.
- Ohne Verfasser: Mergers & Acquisitions: Nur 50% erfolgreich, in: *Logistik heute*, 12/2000, S. 24.
- Pfohl, Hans-Christian; Hofmann, Erik: Integration akquirierter Unternehmen aus Sicht der Logistik, in: Wurl, Hans-Jürgen (Hrsg.): *Industrielles Beteiligungscontrolling*, Stuttgart 2003, S. 309-335.
- Picot, Gerhard (Hrsg.): *Handbuch Mergers & Acquisitions*, Stuttgart 2000.

Prockl, Günter; Bauer, Angela; Pflaum, Alexander (Hrsg.): Entwicklungspfade und Meilensteine moderner Logistik, Wiesbaden 2004.

Reppesgaard, Lars: Warum Fusionen meist nichts bringen, in: Handelsblatt Sonderbeilage Karriere & Management, 10.6.2005, S. 1.

Wildemann, Horst: Programm zur Realisierung von Synergien nach Mergers & Acquisitions, Teil I und II, in: Wirtschaftsstudium Heft 10, Oktober 2003, S.596-602 und Heft 11, November 2003 S.660-664.

Wurl, Hans-Jürgen (Hrsg.): Industrielles Beteiligungscontrolling, Stuttgart 2003.

## **7. Working Papers des Institute of Management Berlin an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin**

- 1 Bruche, Gert / Pfeiffer, Bernd: Herlitz (A) – Vom Großhändler zum PBS-Konzern – Fallstudie, Oktober 1998
- 2 Löser, Jens: Das globale Geschäftsfeld „Elektrische Haushaltsgroßgeräte“ Ende der 90er Jahre – Fallstudie, Oktober 1998
- 3 Lehmann, Lutz Lars: Deregulation and Human Resource Management in Britain and Germany – Illustrated with Coca-Cola Bottling Companies in Both Countries, March 1999
- 4 Bruche, Gert: Herlitz (B) - Strategische Neuorientierung in der Krise - Fallstudie, April 1999
- 5 Herr, Hansjörg / Tober, Silke: Pathways to Capitalism - Explaining the Difference in the Economic Development of the Visegrad States, the States of the Former Soviet Union and China, October 1999
- 6 Bruche, Gert: Strategic Thinking and Strategy Analysis in Business - A Survey on the Major Lines of Thought and on the State of the Art, October 1999, 28 pages
- 7 Sommer, Albrecht: Die internationale Rolle des Euro, Dezember 1999, 31 Seiten
- 8 Haller, Sabine: Entwicklung von Dienstleistungen - Service Engineering und Service Design, Januar 2000
- 9 Stock, Detlev: Eignet sich das Kurs-Gewinn-Verhältnis als Indikator für zukünftige Aktienkursveränderungen?, März 2000
- 10 Lau, Raymond W.K.: China's Privatization, June 2000
- 11 Breslin, Shaun: Growth at the Expense of Development? Chinese Trade and Export-Led Growth Reconsidered, July 2000, 30 pages
- 12 Michel, Andreas Dirk: Market Conditions for Electronic Commerce in the People's Republic of China and Implications for Foreign Investment, July 2000, 39 pages
- 13 Bruche, Gert: Corporate Strategy, Relatedness and Diversification, September 2000, 34 pages
- 14 Cao Tingui: The People's Bank of China and its Monetary Policy, October 2001, 21 pages
- 15 Herr, Hansjörg: Wages, Employment and Prices. An Analysis of the Relationship Between Wage Level, Wage Structure, Minimum Wages and Employment and Prices, June 2002, 60 pages
- 16 Herr, Hansjörg / Priewe, Jan (eds.): Current Issues of China's Economic Policies and Related International Experiences – The Wuhan Conference 2002 - , February 2003, 180 pages
- 17 Herr, Hansjörg / Priewe, Jan: The Macroeconomic Framework of Poverty Reduction An Assessment of the IMF/World Bank Strategy, February 2003, 69 pages
- 18 Wenhao, Li: Currency Competition between EURO and US-Dollar, June 2004, 18 pages
- 19 Kramarek, Maciej: Spezifische Funktionen des Leasings in der Transformationsperiode, Juni 2004, 32 Seiten
- 20 Godefroid, Peter: Analyse von Multimedia-Lern/Lehrumgebungen im Fach Marketing im englischsprachigen Bereich – inhaltlicher Vergleich und Prüfung der Einsatzfähigkeit an deutschen Hochschulen, September 2004, 48 Seiten
- 21 Kramarek, Maciej: Die Attraktivität des Leasings am Beispiel polnischer Regelungen der Transformationsperiode, April 2005, 33 Seiten
- 22 Pan, Liu / Tao, Xie: The Monetary Policy Transmission in China – „Credit Channel“ and its Limitations
- 23 Hongjiang, Zhao / Wenxu, Wu / Xuehua, Chen: What Factors Affect Small and Medium-sized Enterprise's Ability to Borrow from Bank: Evidence from Chengdu City, Capital of South-western China's Sichuan Province, May 2005, 23 pages

- 24 Fritsche, Ulrich: Ergebnisse der ökonometrischen Untersuchung zum Forschungsprojekt Wirtschaftspolitische Regime westlicher Industrienationen, March 2006, 210 Seiten
- 25 Körner, Marita: Constitutional and Legal Framework of Gender Justice in Germany, November 2006, 14 pages
- 26 Tomfort, André: The Role of the European Union for the Financial Integration of Eastern Europe, December 2006, 20 pages
- 27 Gash, Vanessa / Mertens, Antje / Gordo, Laura Romeu: Are Fixed-Term Job Bad for Your Health? A Comparison between Western Germany and Spain, March 2007, 29 pages
- 28 Kamp, Vanessa / Niemeier, Hans-Martin / Müller, Jürgen: Can we Learn From Benchmarking Studies of Airports and Where do we Want to go From Here? April 2007, 43 pages
- 29 Brand, Frank: Ökonomische Fragestellungen mit vielen Einflussgrößen als Netzwerke. April 2007, 28 pages
- 30 Venohr, Bernd / Klaus E. Meyer: The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy. May 2007, 31 pages

**Special Edition:**

Ben Hur, Shlomo: A Call to Responsible Leadership. Keynote Speech at the FHW Berlin MBA Graduation Ceremony 2006. November 24<sup>th</sup>, 2006, Berlin City Hall, April 2007, 13 pages