



1 Einleitung

Die Unternehmensrealität ist geprägt durch eine globalisierte Wirtschaft, dynamische Märkte, einen deregulierten Wettbewerb, verkürzte Produktlebenszyklen sowie steigende Erwartungen des Kapitalmarktes. Unternehmen müssen sich diesen wechselnden Bedingungen bestmöglich anpassen, um in diesem Umfeld zu bestehen.¹

Eine Konsequenz dieses Bestrebens zeigt sich in der gewählten Unternehmensstrategie. Hierbei sind zwei Tendenzen zu beobachten, die Bildung von immer größeren multinationalen Konzernen und die Konzentration von Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen. Ein Mittel zur Umsetzung dieser beiden Strategien sind Mergers & Acquisitions², eine Form des externen Wachstums zur Wertsteigerung eines Unternehmens. Beide Strategien sind mit einem nachhaltigen Wandel der Unternehmensstruktur verbunden.

Trotz der Finanzkrise im Jahr 2008 und der im Anschluss daran verlangsamten Entwicklung des M&A-Marktes in Deutschland haben Unternehmensübernahmen und Unternehmensfusionen weiterhin große wirtschaftliche Bedeutung. Die Zielsetzung der Unternehmenszusammenschlüsse hat sich jedoch von der reinen Wachstumsstrategie mehr in Richtung strategischer M&A-Transaktionen zur Sicherung technologischer Kompetenzen, der Marktbereinigung oder Kostenoptimierung durch Synergien verlagert.³ Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Fusions- und Akquisitionsaktivitäten in Deutschland in den letzten acht Jahren:

¹ Vgl. Wirtz, B. W. (2012), S. 5; Müller-Stewens, G. (2010), S. 5 f.

² Die Begriffsklärung erfolgt ausführlich in Kapitel 2.1.

³ Dies beruht auf Aussagen der Expertenbefragung der Verfasserin, siehe hierzu Kapitel 6.2.1 (Merkmale der teilnehmenden Unternehmen, Form der Transaktion). Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die Studie von PriceWaterhouseCoopers aus dem Jahr 2009. Vgl. Knechtel, Ch. et al. (2009), S. 7.

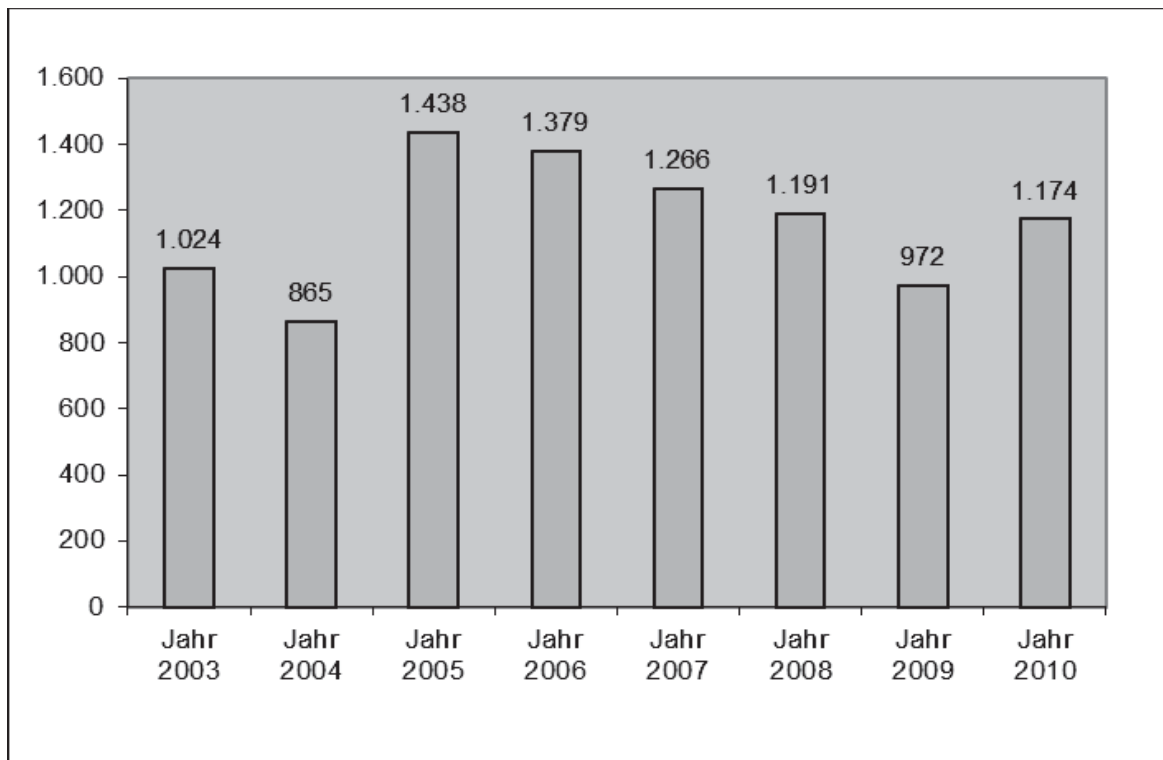


Abb. 1-1: Anzahl Transaktionen mit deutscher Beteiligung (Quelle: Darstellung in Anlehnung an M&A-Review/M&A DATABASE: Voss (2006/2007), Kunisch (2008/2009), Kunisch/Wahler (2010), Spaninger (2011))⁴.

Die hohe Zahl von Transaktionen lässt auf wachsende Erfahrungen bei solchen Transaktionen schließen. Dennoch werden die Erfolgsquoten als zu gering bewertet. Je nach Ausrichtung der Studie und Definition des Akquisitionserfolgs wird von einer Erfolgsquote zwischen 30 % und 70 % gesprochen.⁵ Für die teilweise geringen Erfolgsquoten gibt es verschiedene Ursachen. Häufig liegt eine fehlerhafte Einschätzung des potenziellen Fusions- beziehungsweise Akquisitionskandidaten vor. Dazu kommen unrealistische Zielvorstellungen, eine Unterschätzung der Komplexität des M&A-Vorhabens, die mangelnde Kompetenz des Managements in der Durchführung von M&A-Prozessen sowie ein unzureichender strategischer und kultureller Fit beider Unternehmen. Am häufigsten werden jedoch Defizite in der Umsetzung und Gestaltung der Post-Merger-

⁴ Vgl. Voss, I. (2006), S. 1; Voss, I. (2007), S. 50; Kunisch, S. (2008), S. 58; Kunisch, S. (2009), Abb. 2, S. 49; Kunisch, S./Wahler, C. (2010), Abb. 2, S. 55; Spaninger, J. (2011), Abb. 1, S. 50 f.

⁵ Vgl. Jansen, S. (1999), S. K3; Duck, J. D./Sirower, M./Dumas, D. R. (2002), S. 2; Ungerath, M./Hoyningen-Huene, J. v. (2006), S. 865; Gerds, J. (2009), S. 7.



Integration als Grund angegeben.⁶ Diese Gründe sind recht pauschalen Charakters und sind es daher wert, genauer betrachtet zu werden.

1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Im Mittelpunkt der meisten Transaktionen stehen die Steigerung der Wertschöpfung, die Nutzung von Synergiepotenzialen oder die Erschließung neuer Produkt- oder Marktsegmente.⁷ Die rückwirkende Betrachtung von M&A-Transaktionen zeigt, dass sich das Management zwar intensiv um den Prozessablauf, wie z.B. die organisatorische Durchführung und Abwicklung des Unternehmenskaufs, kümmert, aber weniger um die Befindlichkeiten und Bedürfnisse der betroffenen Mitarbeiter⁸ in den beteiligten Unternehmen. Der Faktor Humanressource⁹ oder der kulturelle Fit, die sogenannten weichen Faktoren, werden in der Praxis als mögliche Erfolgsfaktoren zu wenig berücksichtigt.¹⁰ Ein Vertreter aus einer namhaften Unternehmensberatungsgesellschaft bringt dies auf den Punkt: „Fakt ist, dass bei den meisten Transaktionen der Faktor Personal unterschätzt wird.“¹¹

Die Folge daraus ist, dass M&A-Transaktionen häufig an einer mangelnden Mitarbeiterintegration scheitern, da wesentliche Aspekte des Humanressourcen-Managements vernachlässigt werden und die Unternehmen wichtige Mitarbeiter verlieren.¹²

Vor allem in einer Umbruchsituation wie einem Unternehmenszusammenschluss ist dafür zu sorgen, dass strategisch wichtige Mitarbeiter motiviert sind, im Unternehmen zu bleiben und einen Beitrag zur Realisierung der Unterneh-

⁶ Vgl. Uder, H./Kramarsch, M. (2001), S. 324; Rigall, J./Röper, B. (2007), S. 1 ff.; Hätzke, P. (2007), S. 86 ff.

⁷ Vgl. Pack, H. (2005), S. 305.

⁸ Je nach Quelle wird anstatt von Mitarbeitern auch von Arbeitnehmern gesprochen. Der Begriff Arbeitnehmer wird im weiteren Verlauf der Arbeit synonym verwendet.

⁹ Für den Begriff „Ressource“ wird grundsätzlich die deutsche Schreibweise gewählt, es sei denn, dass ein Fachbegriff aus der englischen Sprache übernommen wird.

¹⁰ Vgl. Uder, H./Kramarsch, M. (2001), S. 326 f.

¹¹ Hätzke, P. (2007), S. 86.

¹² Vgl. Towers Perrin (2004), Abb. 6, S. 9; Picot, G. (2008e), S. 496 f.



mensziele zu leisten.¹³ Denn hier besteht auch gleichzeitig die größte Gefahr für das Scheitern von M&A.

Neben der betriebswirtschaftlichen Bedeutung der Mitarbeiter bei M&A ergeben sich aus der demografischen Entwicklung Effekte, die den Erhalt der Humanressource für die Unternehmen immer wichtiger werden lassen. Die Überalterung der Bevölkerung wirkt sich auch auf die Altersstruktur der Belegschaften in den Unternehmen aus. Dies führt immer mehr zu einem Rückgang der Zahl verfügbarer Erwerbstätiger auf dem Arbeitsmarkt und damit zu einem Fach- und Führungskräftemangel.¹⁴ Besonders für gut qualifizierte Mitarbeiter ergeben sich dadurch auf dem Arbeitsmarkt attraktive Berufsalternativen, die einen Unternehmenswechsel erleichtern. Dass dieser Trend in den Unternehmen spürbar ist, zeigt sich u.a. auch in den öffentlichen Diskussionen.¹⁵

Zur dauerhaften und nachhaltigen Absicherung ihres Wettbewerbsvorteils gegenüber Konkurrenten sind die Unternehmen gezwungen, neben dem strategischen Wachstum auch Aktivitäten zur Sicherung ihrer Humanressourcen zu ergreifen. Je wissensbasierter die Herstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung ist, desto entscheidender sind Bedeutung und Wert gut qualifizierter Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg.¹⁶ Neben den betriebswirtschaftlichen harten Faktoren gewinnen die weichen Faktoren, wie der Erhalt der Humanressource, an Bedeutung. Es kommt bei M&A-Transaktionen darauf an, wirksame und effiziente Maßnahmen zu ergreifen, um strategisch wichtige Mitarbeiter an sich zu binden.

Die vorliegende Arbeit greift die Frage auf, welche personalwirtschaftlichen Instrumente für Unternehmen im speziellen Fall einer M&A-Transaktion geeignet sind, die strategisch wichtigen Mitarbeiter (Schlüsselpersonal)¹⁷ zum Bleiben zu

¹³ Vgl. Wirtz, B. W. (2012), 353.

¹⁴ Vgl. Birg, H. (2000), S.13 ff.; Geschwill, R. (2001), S. 2; Eichhorst, W./Thode, E. (2002), S. 9 f.; Regnet, E. (2004), S. 46 f.; Gerigk, J./Smuda, F. (2006), S. 50.

¹⁵ Vgl. Giersberg, G. (2007), S. 17.

¹⁶ Vgl. Stührenberg, L. (2004), S. 36. Siehe dazu auch die Ausführungen über den Wert des Humankapitals in Kapitel 3.4.2.

¹⁷ Zur Begriffsdefinition „Schlüsselpersonal“ siehe ausführlich Kapitel 3.3.



motivieren. Das Ziel der Studie ist es, theoretische und empirische Befunde zusammenzutragen, zu analysieren und um neu gewonnene Erkenntnisse zu erweitern. Daneben sollen Handlungsempfehlungen für die Praxis erarbeitet werden. Zur Eingrenzung des Forschungsgebiets wird der Fall eines Unternehmenszusammenschlusses ausschließlich aus Unternehmenssicht untersucht.

1.2 Stand der Forschung

In diesem Kapitel wird der bisherige Forschungsstand zum Untersuchungsgegenstand der Arbeit betrachtet. Das Thema der Mitarbeiterbindung bei M&A-Transaktionen kann sowohl aus personalwirtschaftlicher Sicht als auch aus M&A-Sicht betrachtet werden. Aus beiden Blickwinkeln liegen Untersuchungen vor, meistens sowohl mit einem theoretischen als auch mit einem empirischen Ansatz. Zuerst wird auf die Forschungsarbeiten zur Mitarbeiterbindung eingegangen.

In der Unternehmenspraxis ist die Bedeutung der Mitarbeiterbindung als ein wertschöpfendes Handlungsfeld des Personalmanagements bisher noch nicht fest verankert. Der Schwerpunkt des Personalmanagements liegt meist auf klassischen Feldern wie Vergütungssystemen, Personalführung, Personalrekrutierung und Personalentwicklung. Dies spiegelt sich auch in der wissenschaftlichen Forschung wider. Forschungsarbeiten, die sich ausschließlich mit dem Phänomen beziehungsweise Konstrukt¹⁸ der Mitarbeiterbindung befassen, liegen erst seit wenigen Jahren vor. Es geht vornehmlich um Untersuchungen von Partialansätzen, die das Phänomen der Mitarbeiterbindung jeweils in einem Teilbereich, d.h. vor dem Hintergrund einer besonderen Problematik aus der Praxis, bearbeiten. Erkenntnisse aus wissenschaftlichen Abhandlungen und empirischen Untersuchungen, die eine Entwicklung von konkreten Konzepten und Maßnahmen für die Praxis zulassen, sind unterrepräsentiert. Die folgende Übersicht zeigt eine Auswahl an wissenschaftlichen Arbeiten zur Mitarbeiterbin-

¹⁸ Ein Konstrukt wird als Arbeitshypothese oder gedankliche Hilfskonstruktion für einen nicht direkt beobachtbaren, erkennbaren Sachverhalt (Phänomen) beschrieben. Dieser erschließt sich erst durch verschiedene Beobachtungen oder messbare Indikatoren (Sachverhalte), die sich dabei sinnvoll aufeinander beziehen. Vgl. o.V., Psychologische Begriffsbestimmungen (2006/7), 04.01.2012.



dung (theoretische Überlegungen und empirische Befunde), die Erklärungen zur Bindung von Mitarbeitern geben.

Übersicht Forschungsarbeiten zur Mitarbeiterbindung					
Autoren	Konstrukt	Theoretischer Rahmen	Forschungsschwerpunkt	Branche	Methode
Hertig (1996)	Personalentwicklung/-erhaltung		Personalentwicklung/-erhaltung in der Unternehmenskrise	Übergreifend	Interview (national), Fallzahl 11
Nippa/Petzold (2000)	Mitarbeiterbindung	Humankapital-/ Transaktionskosten-/ Ressourcentheorie	Betriebswirtschaftliche Betrachtung, Gestaltung Mitarbeiterbindung, Zielgruppe	IT	Analyse, empirische Untersuchung (USA)
Grunwald (2001)	Mitarbeiterbindung	Resource-based View, Human-Resource-based View, Anreiz-Beitrags-Theorie, Motivationspsychologie	Personalerhaltung im oberen Management, Zielgruppe Manager	Übergreifend	Interview (national), Fallzahl 17
Kienbaum (2001)	Mitarbeiterbindung		Retention: Ziele, Instrumente etc., Statusabfrage	Übergreifend	Schriftliche Befragung (national), Fallzahl 67
Thom/Friedli (2002)	Personalmanagement	Motivationspsychologie (Mitarbeiterzufriedenheit)	Personalerhalt als Element des nachhaltigen Personalmanagements	Bank, Chemie	Schriftliche Befragung (Schweiz), Fallzahl 535
Kienbaum (2002)	Human Resources Management		HRM in Krisenzeiten: Personalkosten, Mitarbeiterbindung, Personalanpassung, Zielgruppe Leistungsträger	Übergreifend	Schriftliche Befragung (international), Fallzahl 76
Bau (2003)	Motivation, Mitarbeiterbindung	Anreiz-Beitrags-Theorie, Motivationspsychologie	Anreizgestaltung in jungen Unternehmen	Übergreifend	Schriftliche Befragung (national), Fallzahl 79



Armutat (2004)	Mitarbeiterbindung	Commitment	Retentionmanagement als Handlungsfeld des HRM		Theoretisch, anwendungsorientiert
Meifert (2005)	Mitarbeiterbindung	Commitment, Kundenbindungsforschung	Mitarbeiterbindung, Zielgruppe Weiterbildner	Großunternehmen Deutschland	Schriftliche Befragung (national), Fallzahl 106
Hofe vom (2005)	Mitarbeiterbindung als Erfolgsfaktor	Übertragung Theorien der Kundenbindungsforschung	Entwicklung Gesamtmodell zur Mitarbeiterbindung	Dienstleistungsbranche (zwei Untern.)	Schriftliche Befragung (Schweiz), Fallzahl 173
Towers Perrin (2006a)	Gewinnung, Erhaltung, Motivieren von Mitarbeitern		Mitarbeiter als Erfolgsfaktor: Was bindet Mitarbeiter? Statusabfrage	Übergreifend	Schriftliche Befragung (weltweit), Fallzahl 86.000 (davon 3.200 national)
Felfe (2006, 2008)	Mitarbeiterbindung	Organisatorisches Commitment	Analyse, Messung und Gestaltung Commitment, Bedeutung für Unternehmen, Teilaspekt M&A	Übergreifend	Analyse schriftl. Befragung (national), Fallzahl 3.500, Analyse Eurobarometer (international), Fallzahl 6.082
Merk (2008)	Strategisches Personalmanagement	Fluktuation	Vermeidung der Fluktuation, Mitarbeiterbindung, Zielgruppe kompetente Mitarbeiter	Krankenhäuser	Schriftliche Befragung (national), Fallzahl 3.535
Watson Wyatt (2007)	Retention	Engagement, Commitment	Erfolgsfaktoren: Engagement/Retention, Statusabfrage	Übergreifend	Schriftliche Befragung (international), Fallzahl 1.400
Towers Perrin (2007)	Gewinnung, Erhaltung, Motivieren von Mitarbeitern		Bedürfnisse, Motive, Ziel Gestaltung Personalmanagement, Beitrag zum Unternehmenserfolg, Statusabfrage	Übergreifend	Schriftliche Befragung (weltweit), Fallzahl 86.000 (davon 3.200 national)

Abb. 1-2: Übersicht wissenschaftlicher Arbeiten zur Mitarbeiterbindung.¹⁹

¹⁹ Vgl. Hertig, P. (1996); Nippa, M./Petzold, K. (2000); Grunwald, C. (2001); Kienbaum (2001); Thom, N./Friedli, V. (2002), S. 1-24; Kienbaum (2002), S. 1-50; Bau, F. (2003); Hofe, A. v.



In den ausgewählten Untersuchungen zur Mitarbeiterbindung gibt es zwei Vorgehensweisen: Es werden betriebswirtschaftliche, verhaltensorientierte Organisationstheorien und motivationspsychologische Theorien als Erklärungsansätze zugrunde gelegt.

Bei den betriebswirtschaftlichen Theorien sind es vor allem der Resource-based View, Ansätze der Neuen Institutionenökonomie, die Humankapitaltheorie oder Theorien aus verwandten betriebswirtschaftlichen Forschungsgebieten wie dem der Kundenbindung. Bei den verhaltens- und motivationspsychologischen Ansätzen wird auf die Anreiz-Beitrags-Theorie, die Inhaltstheorien der Motivationspsychologie, insbesondere die Arbeitszufriedenheit, sowie auf die Commitment-Forschung zurückgegriffen. Eine wesentliche Gemeinsamkeit der Untersuchungen ist die, dass deren Verfasser sich meist nicht nur auf eine einzige Basistheorie beschränken, sondern sich auf einen Mix verschiedener Erklärungsansätze beziehen. Die Mitarbeiterbindung wird als ein vielschichtiges Phänomen menschlichen Verhaltens bewertet, das je nach Forschungsgegenstand nicht allein durch eine einzelne Theorie umfassend zu erklären ist.

Als Forschungsschwerpunkt wird bei allen Arbeiten versucht, das Phänomen der Mitarbeiterbindung theoretisch zu begründen, um darauf aufbauend konzeptionelle Überlegungen zur Gestaltung von übergeordneten Modellen des Personalmanagements abzuleiten. Den empirischen Untersuchungen zur Mitarbeiterbindung liegt meist ein Praxisproblem zugrunde. Überwiegend wird eine definierte Mitarbeitergruppe branchenunabhängig untersucht. Allgemeiner gehaltene Studien zur Bedeutung der Mitarbeiterbindung und zu Konsequenzen für das Humanressourcen-Management, meist ohne einen theoretischen Unterbau, bieten die Analysen von Beratungsgesellschaften.²⁰

Als Untersuchungsmethode werden bei den wissenschaftlichen Arbeiten fast ausschließlich schriftliche Befragungen und nur selten Interviews durchgeführt. Bei den praxisnahen Arbeiten handelt es sich meist um Fallstudien. Die teilwei-

(2005); Meifert, M. T. (2005); Felfe, (2006); Towers Perrin (2006a); Watson Wyatt (2007); Towers Perrin (2007); Felfe, J. (2008); Merk, J. (2008).
²⁰ Vgl. Abb. 1-2.



se niedrigen Fallzahlen, auch bei den schriftlichen Befragungen, lassen vermuten, dass der Feldzugang schwierig ist. Ausnahmen sind internationale Forschungsprojekte sowie die Untersuchungen der Beratungsgesellschaften, die auf ihren Mandantenstamm zurückgreifen können.

Insgesamt zeigen die existierenden wissenschaftlichen Untersuchungen wesentliche Ansatzpunkte zur Erklärung der Mitarbeiterbindung sowie Lösungsansätze für spezielle Praxisprobleme. Für die vorliegende Arbeit bieten die empirischen Untersuchungen methodische Anhaltspunkte zur Erschließung des zu untersuchenden Sachverhalts.

Ergänzend zu den Forschungsarbeiten zur Mitarbeiterbindung im Allgemeinen werden im nächsten Abschnitt die Arbeiten zum Forschungsgebiet M&A in Verbindung mit Mitarbeiterbindung im weitesten Sinne vorgestellt. Die folgende Tabelle liefert einen Überblick über die Untersuchungen, die die Bedeutung des Faktors Humanressource im Kontext von M&A-Transaktionen berücksichtigen (siehe Abbildung 1-3):

Übersicht Forschungsarbeiten Mergers&Akquisitions					
Autoren	Konstrukt	Theoretischer Rahmen	Forschungsschwerpunkt	Branche	Methode
Gerpott (1993a)	M&A-Integration und Fluktuation	Unternehmensführungs-/ Managementforschung, Erfolgsforschung, Marktkontrolltheorie	Gestaltung von PMI, Transfer von Management-Wissen, Determinanten Fluktuation von Top-Managern	Übergreifend	Schriftliche Befragung (national), Fallzahl 92
Hermsen (1994)	M&A und PM	Unternehmenskultur-/ Organisationsforschung	Erarbeitung Integrationsmanagement der HR		Theoretische Arbeit
Gut-Villa (1997)	Human Resource Management bei M&A	Angewandte BWL	Bedeutung HRM, Gestaltung HRM-Teilprozess und Instrumente	Übergreifend	Befragung/ Interview (Schweiz), Fallzahl 17
Eschen (2002)	Erfolgsforschung M&A	Resource-based View	Theoretische Erfassung Zweck und Erfolg von M&A unter dem Aspekt der Bedeutung der Ressourcen		Theoretische Arbeit



Towers Perrin (2004)	Human Resource und M&A-Erfolg		Erfassung Bedeutung HR für erfolgreiche M&A	Übergreifend	Schriftliche Befragung (intern.), Fallzahl 200
Hoyningen-Huene (2004)	M&A		Erfolgsfaktoren M&A-Integration, Teilaspekt HRM, Mitarbeiterfluktuation	Übergreifend	Schriftliche Befragung (national), Fallzahl 149
Becker (2005)	M&A	Resource-based View	Ressourcen-Fit, Gestaltung PMI-Modell zur Erfolgssicherung	Übergreifend	Schriftliche Befragung (national), Fallzahl 269
Grimpe (2005)	M&A und Fluktuation	Anreiz-Beitrags-Theorie, Motivationspsychologie	Arbeitszufriedenheit und Fluktuation bei M&A, Bestimmung der Determinanten, Konsequenzen für das Management, Zielgruppe Mitarbeiter F&E	Übergreifend	Schriftliche Befragung (national), Fallzahl 38
Armutat (2007)	M&A und PM		PM in M&A-Projekten, Erfolgsfaktoren PM bei M&A	Übergreifend	Schriftliche Befragung (national), Fallzahl 68
Hay Group (2007)	M&A und PM		M&A-Integration, Erfassung von Erfolgsfaktoren	Übergreifend	Interview (international), Fallzahl 200

Abb. 1-3: Übersicht wissenschaftlicher Arbeiten M&A unter dem Aspekt der Humanressource i.w.S.²¹

Der Großteil der Untersuchungen zu M&A betrachtet schwerpunktmäßig entweder nur die rechtliche und organisatorische Durchführung von M&A-Transaktionen und einzelner Teilprozesse oder die Erfassung und Erklärung von Erfolgsrisiken. Der Aspekt Humanressource beziehungsweise personalwirtschaftliche Themengebiete werden meist nur innerhalb der Abhandlung der M&A-Teilprozesse wie z.B. Due Diligence und Post-Merger-Integration oder im Rahmen der Untersuchung allgemeiner Erfolgsfaktoren beziehungsweise Erfolgsrisiken von M&A-Transaktionen abgehandelt. Ergebnisse sind z.B. die

²¹ Vgl. Gerpott, T. J. (1993a); Hermsen, Ch. (1994); Gut-Villa, C. (1997); Eschen, E. (2002); Towers Perrin (2004); Hoyningen-Huene, J. v. (2004); Becker, D. R. (2005); Grimpe, Ch. (2005); Armutat, S. et al. (2007); Hay Group (2007).



Feststellung schlecht durchgeführter Post-Merger-Integration, mangelnder Mitarbeiterintegration oder größerer Fluktuation²² von Mitarbeitern.

Die Auswirkung von M&A-Transaktionen auf das Verhalten der Mitarbeiter, wie z.B. im Hinblick auf ihr Verbleiben (Bindung) und ihre Bedeutung für den Verlauf von Unternehmenszusammenschlüssen, wird nur in wenigen Untersuchungen ausführlich behandelt. Handlungsempfehlungen zur Lösung des Problems werden meist nicht formuliert.²³ Die Arbeiten beruhen zum größten Teil auf ressourcenorientierten Ansätzen. Das Thema Humanressource wird meist als ein Teilaspekt innerhalb der Ressourcenbetrachtungen abgehandelt. Nur in wenigen Untersuchungen werden verhaltensrelevante Theorien oder motivationspsychologische Erklärungsansätze in die Überlegungen zum theoretischen Grundmodell betrachtet. Überwiegend werden M&A-Transaktionen aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht untersucht. Personalwirtschaftliche oder mitarbeiterorientierte Fragestellungen nehmen innerhalb des komplexen Forschungsgebiets von M&A hinter strategischen, ökonomischen und rechtlichen Fragestellungen eine nachgeordnete Bedeutung ein. Die explizite Auseinandersetzung mit der Mitarbeiterbindung als einem schwer zu erfassenden Verhaltensphänomen findet somit meist nicht statt.

In den wissenschaftlichen Arbeiten mit empirischem Schwerpunkt finden sich als Untersuchungsmethode zum größten Teil schriftliche Befragungen oder zusammenfassende Analysen von Beratungsgesellschaften. Schwerpunkt ist die betriebswirtschaftliche Erfolgsmessung von M&A-Transaktionen.

Die ausgewerteten Forschungsarbeiten sowohl zur Mitarbeiterbindung als auch zu M&A-Transaktionen in Verbindung mit Mitarbeiterbindung im weitesten Sinne zeigen, dass die in der vorliegenden Arbeit untersuchte Problematik, der Erhalt von strategisch wichtigen Mitarbeitern bei M&A-Transaktionen durch das gezielte Setzen von Anreizen, bisher kaum ausführlich analysiert wurde. Es lie-

²² Unter Fluktuation wird in der vorliegenden Arbeit die Beendigung des Arbeitsverhältnisses auf Wunsch des Mitarbeiters, d.h. durch Eigenkündigung, verstanden, verbunden mit einem Arbeitgeberwechsel.

²³ Vgl. Gerpott, T. J. (1993a), S. 333 ff.; Bartels, E./Koch, T. (2005), S. 420; Glaum, M./Lindemann, J./Friedrich, N. (2006), S. 305; Aldering, Ch./Högemann, B. (2011), S. 525.



gen keine aussagekräftigen empirischen Studien vor, die sich explizit mit der gezielten Anwendung von betrieblichen Anreizen zur Bindung von Mitarbeitern im Fall von M&A befassen. Konkrete Empfehlungen zur Gestaltung bindungswirksamer Anreizmodelle und deren Operationalisierung in der Unternehmenspraxis fehlen daher ebenfalls. Hier ist die Forschungslücke für die vorliegende Arbeit anzusiedeln.

1.3 Methodik und Aufbau der Arbeit

Um der Komplexität des Untersuchungsgegenstands gerecht zu werden, wird zunächst eine theoretische Basis zur Mitarbeiterbindung erarbeitet. Ausgehend von der Literatur zur Mitarbeiterbindung und zu M&A-Transaktionen werden infrage kommende Theorien im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit zur Erklärung der Mitarbeiterbindung bei M&A-Transaktionen untersucht. Die deduktiv abgeleiteten Erkenntnisse bilden die Ausgangsbasis für eine empirische Untersuchung. Aus deren Ergebnissen lassen sich Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen ableiten.

Die Arbeit gliedert sich in einen **theoretischen Teil A**, einen **empirischen Teil B** und einen **Teil C mit der Anwendung der Untersuchungsergebnisse und Handlungsempfehlungen**. Das Schaubild gibt die Struktur der Arbeit wieder:

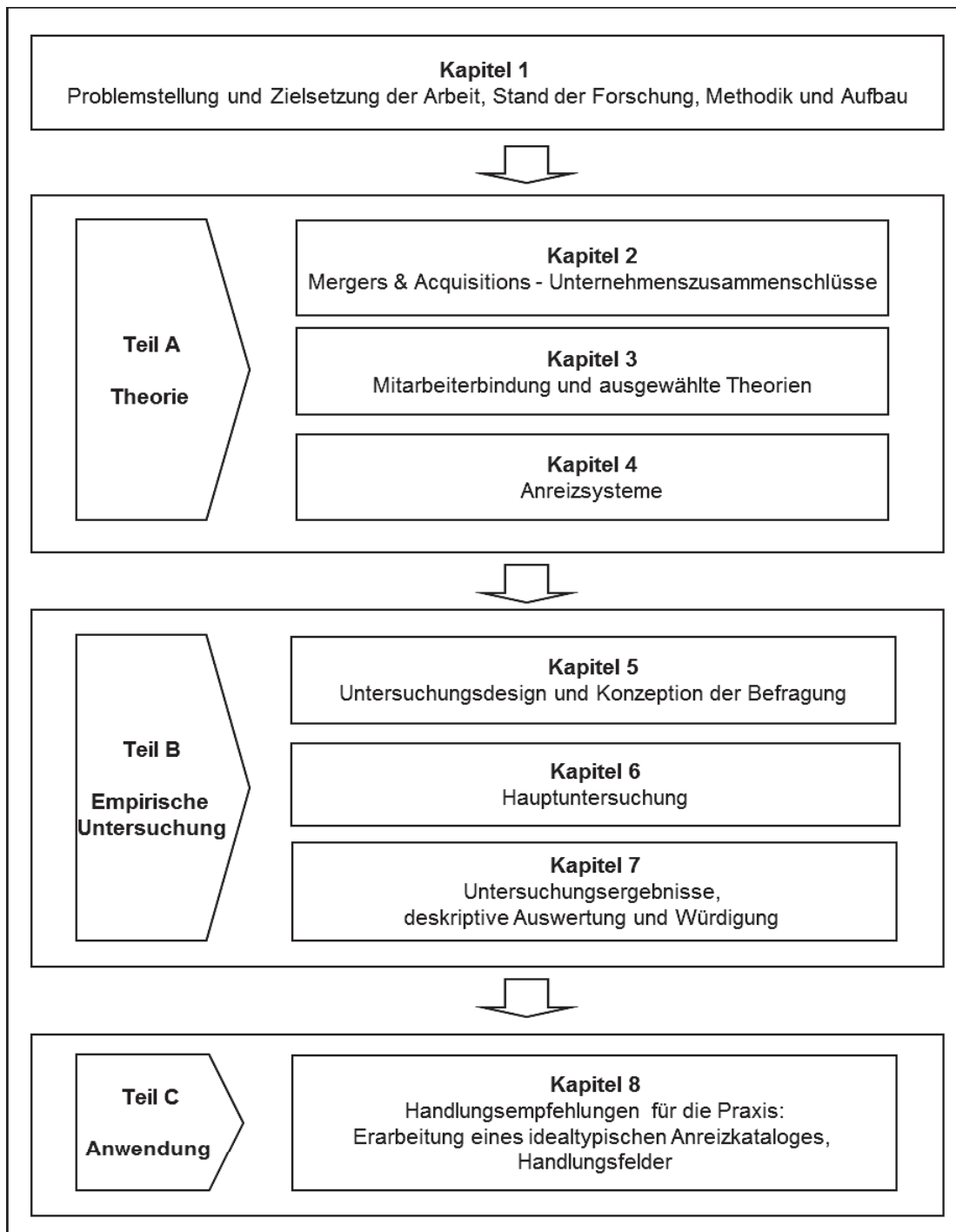


Abb. 1-4: Struktur und Aufbau der Arbeit.

Die Arbeit setzt sich aus insgesamt acht Kapiteln zusammen. Im vorangegangenen **Kapitel 1** wurden die Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit dargestellt. Zudem wurde ein Überblick über den Stand der Forschung zur Mitarbeiterbindung im Allgemeinen sowie im Zusammenhang mit M&A zur Erschließung der Thematik gegeben. Es wurden die Untersuchungsdefizite für das vorliegen-



de Praxisproblem herausgearbeitet, und es wurde die Notwendigkeit einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung abgeleitet. Zuletzt wurden die Methodik und der Aufbau der Arbeit beschrieben.

Das **Kapitel 2** behandelt die Grundlagen von M&A, auch unter dem Aspekt der Bedeutung der Humanressource für den Erfolg der Transaktion. Hierbei wird insbesondere auf die für M&A-Transaktionen wichtigen Prozesse der Due Dilligence und der Post-Merger-Integration eingegangen.

Kapitel 3 klärt das Phänomen der Mitarbeiterbindung begrifflich und inhaltlich und schafft die theoretische Basis zur Analyse der zu untersuchenden Problematik. Dabei werden Ansätze der Organisationstheorien mit ökonomischer Ausrichtung wie Ressourcentheorie, Humankapitaltheorie, Theorien der Neuen Institutionenökonomie und Ansätze mit verhaltenswissenschaftlicher Ausrichtung einbezogen (Anreiz-Beitrags-Theorie). Zur Absicherung des gewählten theoretischen Rahmens wird zusätzlich die Kundenbindungsforschung als Analogie herangezogen. Die Anreiz-Beitrags-Theorie wird als geeignetes Grundmodell gewählt und um motivationspsychologische Aspekte ergänzt, da diese wichtige Erkenntnisse über das Entscheidungsverhalten von Individuen liefern.

Das **Kapitel 4** befasst sich mit der allgemeinen Gestaltung von betrieblichen Anreizsystemen und deren Bedeutung für die Mitarbeiterbindung. Aufbauend auf den Erkenntnissen werden deduktiv Anforderungsmerkmale für ein betriebliches Anreizsystem ermittelt und es wird ein Katalog personalwirtschaftlicher Instrumente (Anreizkatalog) zur Anwendung auf die Mitarbeiterbindung erarbeitet.

In **Kapitel 5** werden auf Basis der theoretischen Überlegungen in Kapitel 3 und 4 Aussagen über die von den Unternehmen zu setzenden Anreize zur Mitarbeiterbindung abgeleitet. Daraus werden Hypothesen über Anreizstrukturen formuliert. Die Überprüfung der Hypothesen erfolgt durch eine empirische Erhebung. Die Vorgehensweise bei der Erhebung wird im Rahmen des Forschungsplans erläutert. Die Wahl der Datenerhebungsmethode sowie die Konzeption der Befragung werden in diesem Kapitel ebenfalls eingehend behandelt.



In einem weiteren Schritt wird in **Kapitel 6** die Hauptuntersuchung erläutert. Diese umfasst die Durchführung der Datenerhebung (Befragung), die Beschreibung der untersuchten Fälle sowie die Analyse der Qualität der auf Unternehmensseite erhobenen Daten.

Im **Kapitel 7** werden die Ergebnisse der Auswertung der erhobenen Daten ausführlich dargestellt. Die Untersuchungsergebnisse werden dabei einer kritischen Betrachtung hinsichtlich ihres Problemlösungsgehalts und des zukünftigen Forschungsbedarfs unterzogen.

Die Feststellungen aus den theoretischen Erkenntnissen zur Bindung von Mitarbeitern, die dahinterstehenden Anreizstrukturen sowie die Analyse der ermittelten empirischen Daten ermöglichen letztlich in **Kapitel 8** die Erarbeitung eines idealtypischen Anreizkatalogs und die Ableitung von Handlungsfeldern für die Unternehmenspraxis.