

Sommersemester 2016
Paris-Lodron-Universität Salzburg
Recht und Wirtschaft

Seminararbeit

Post Merger Integration: Probleme der Integration von Kultur und Personal nach einer erfolgten Unternehmensübernahme. Eine umfassende Studie aus rechtlicher und führungsbezogener Sicht mit Praxisbeispielen.

vorgelegt von: Alisa Kuznetsova

Matrikelnummer: 1123310

eingereicht bei: Prof. Dr. Christof Schließmann

Inhaltsverzeichnis

1.Einleitung	3
1.1.Begriff und Formen des Unternehmenszusammenschlusses	3
1.2.Wirtschaftliche Gründe von M&A	4
1.3.Merger als Prozess	5
1.4.Erfolgsdeterminanten der M&A	7
2.Post-Merger-Integration aus führungsbezogener Sicht	
2.1.Merger Syndrome	8
2.2.Begriff der Post-Merger-Integration	9
2.3.Unternehmenskultur	9
2.4.Integrationsansätze	12
2.5.Integrationsmuster	13
2.6.Elemente der Integration	15
2.7.Determinanten des Integrationserfolgs	16
2.8.Typischer Ablauf der PMI	17
3.Rechtliche Aspekte der Post-Merger-Integration	22
3.1.Kündigungsschutz bei M&A	22
3.2.Unternehmenszusammenschluss und das betriebliche Vertretungsorgan	25
3.3.Unternehmenszusammenschluss und Kollektivverträge	26
3.4.Harmonisierungsbestrebungen in der EU	27
4.Praxisbeispiele	28
4.1.Beispiel 1	28
4.2.Beispiel 2	29
4.3.Interpretation der Praxisbeispiele	30
5.Zusammenfassung	31
6.Literaturverzeichnis	33

1. Einleitung

Unternehmenszusammenschlüsse sind typisch für die industrielle Marktwirtschaft. Bereits in den 70-80er Jahren hat der erste Höhepunkt von "Mergers and Acquisitions", oder abgekürzt "M&A", stattgefunden. Allerdings waren nur wenige M&A erfolgreich, weshalb es zu einer Pause kam, aber in den letzten Jahrzehnten hat die Anzahl von M&A stark zugenommen. Vor 20 Jahren hat die Wiedervereinigung Deutschlands und nachfolgende Privatisierungen der ehemaligen DDR-Betriebe zu zahlreichen Unternehmenszusammenschlüssen beigetragen¹.

Der heutige Aufbruch ist mit der Schaffung und Entwicklung eines einheitlichen EU-Binnenmarktes und Osterweiterung verbunden. Ein weitere Ursache für Unternehmenszusammenschlüsse stellt die Wirtschaftskrise 2007-2008 dar, denn geschwächte Unternehmen versuchen, durch Zusammenschlüsse krisenrobuster und stabiler zu werden und so in der Zukunft eventuelle Krisen leicht zu überwinden.

1.1. Begriff und Formen des Unternehmenszusammenschlusses

Die Definition von M&A (Mergers and Acquisitions) ist weiter als der vom Unternehmenszusammenschluss, aber in der Literatur wird der zweite Begriff im weiteren Sinne verwendet, deshalb sind die beiden Begriffe austauschbar². Es wird darunter jede Form von Zusammenarbeit zweier Unternehmen zur gemeinsamen Verfolgung wirtschaftlichen Interessen. Die Formen sind sehr verschieden, von einer unverbindlichen, mit Erhaltung rechtlicher und wirtschaftlicher Selbstständigkeit, bis zur Verschmelzung zu einem Unternehmen.

Es wird nach Bindungsintensität zwischen zwei Arten von M&A unterschieden: Unternehmenskooperation und Unternehmensvereinigung, die letztere wird in Fusion und Akquisition unterteilt. Unternehmenskooperation wird von Erhaltung wirtschaftlicher Selbstständigkeit gekennzeichnet, die bei Unternehmenskooperation, im Gegenteil, verloren geht. Bei Akquisition bleibt die rechtliche Selbstständigkeit aufrecht, und bei Fusion verliert das Unternehmen sowie wirtschaftliche als auch rechtliche Selbstständigkeit. Fusion kann im Rahmen einer Aufnahme oder Neugründung erfolgen.

Eine andere Abgrenzung erfolgt in freundliche und unfreundliche M&A. Das Abgrenzungskriterium ist die Freiwilligkeit und Bereitschaft des akquirierten Unternehmens und seines Managements beim Zusammenschluss.

¹ Stein, S.3

² Schön, S.28

Die dritte Abrenzung³ orientiert sich an der Ähnlichkeit der Tätigkeitsgebiete: bei den horizontalen M&A schließen Unternehmen aus der selben Branche zusammen, während es bei der vertikalen M&A um vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufe geht. Über konglomerate M&A redet man, wenn Produkte oder Dienstleistungen beider Unternehmen in keiner Beziehung zueinander stehen.

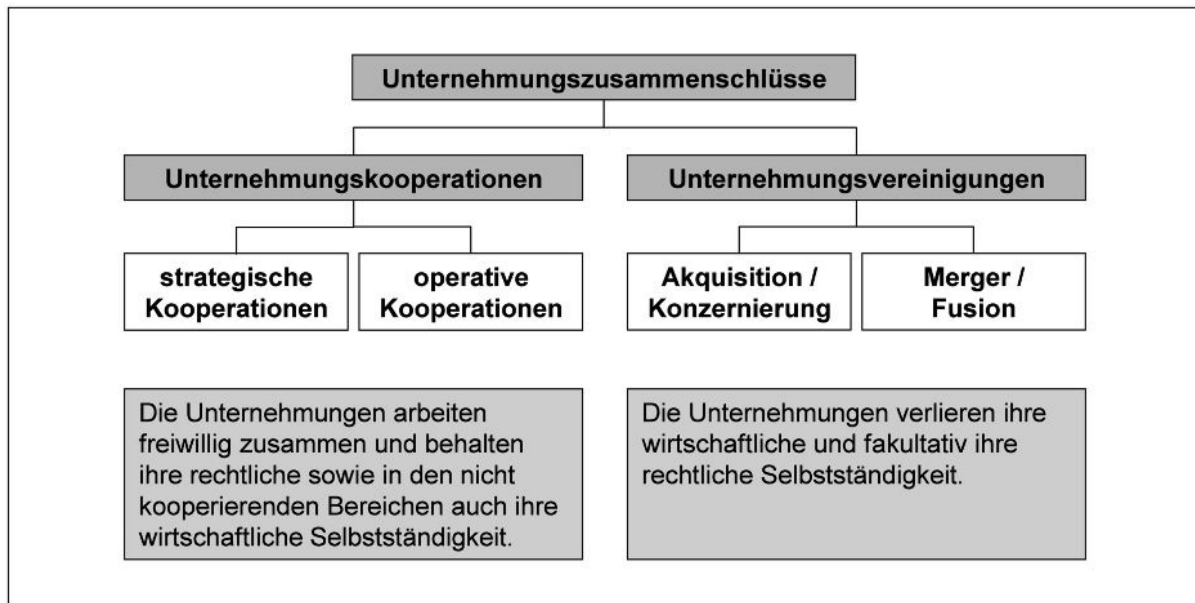


Abb. 1: Formen von Unternehmenszusammenschlüssen nach Bindungsintensität.
Quelle: Hackmann, S.10

1.2. Wirtschaftliche Gründe von M&A

Welche Ziele verfolgt man mit M&A und warum sind sie so häufig?

Der erste Grund ist das Erreichen von Synergie-Effekten. Synergie, laut Gabler Wirtschaftslexikon, ist "das Zusammenwirken verschiedener Kräfte zu einer Gesamtleistung, wobei es erwartet wird, dass diese Gesamtleistung höher liegt als die Summe der Einzelleistungen"⁴. ("1+1=3"-Effekt). Unternehmensfusionen sind ein typisches Beispiel von Synergie.

Synergien bringen überproportionale Vorteileffekte mit sich, wie zum Beispiel Kostenersparnisse, Differenzierung und Wertsteigerung. Es wird zwischen Synergien- marktbezogenen, technologiebezogenen und Know-How Synergien unterschieden⁵.

Es gibt aber auch negative Synergien, anders Dyssynergien genannt, die zu Koordinierungs-, Kompromiss- und Inflexibilitätskosten führen. Die Gesamtleistung ist in diesem Fall kleiner als die Summe von zwei Einzelleistungen.

³ Ansoff

⁴ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57335/35/Archiv/57335/synergie-v7.html>, abgerufen am 07.07.2016 um 0:52

⁵ Bauch

Ein weiterer Anreiz für M&A ist die Eroberung neuer Märkte und externes Unternehmenswachstum. Insbesondere dann, wenn hohe Konkurrenz auf dem Inlandsmarkt herrscht und die Gewinnmarge niedrig ist, wird Internationalisierung und Erschließung neuer Märkte angestrebt. Ein Beispiel dafür ist laut dem OECD-Bericht 2015⁶ die Expandierung österreichischer Banken, insbesondere nach Ost- und Südeuropa.

Der dritte Anreiz ist Steigerung von Marktmacht. Durch Unternehmenszusammenschluss wird die Anzahl der Mitbewerber auf dem Markt verringert und die Machtverhältnisse ändern sich zugunsten des akquirierenden Unternehmens, wobei es sogar zu Monopolstellung kommen kann (Hackmann, S.17).

Manager der akquirierenden Unternehmen verfolgen dabei ihre persönlichen Ziele: das sind höhere Löhne und Premien, Machtsteigerung und sozialer Status.

1.3.Merger als Prozess

Ein Merger ist als ein Vorgang zu betrachten, der in drei Phasen abläuft, die auf der Abb.2 dargestellt sind.

In der Pre-Merger-Phase wird der Merger-Bedarf wahrgenommen, dann werden die Schwächen und Stärken des Unternehmens und die Umweltsituation analysiert. Dann werden notwendige Informationen beschafft, und potentielle Partner werden ausgesucht.

Die nächste Phase ist die Transaktionsphase (Merger-Phase), diese beinhaltet die Due-Diligence-Prüfung, wobei die Gegebenheiten und Risiken der Partner analysiert werden, und nach darauffolgenden Verhandlungen kommt es zum Vertragsabschluss⁷.

Die letzte Phase ist die Post-Merger-Integration, in der Integrationsmaßnahmen in Bezug auf Strategie, Organisation, Informationssystem, Buchhaltung, aber auch Kultur und Personal geplant und umgesetzt werden.

⁶ OECD Economic Surveys Austria.July 2015.Overview. S.16

⁷ Schuster.S.22

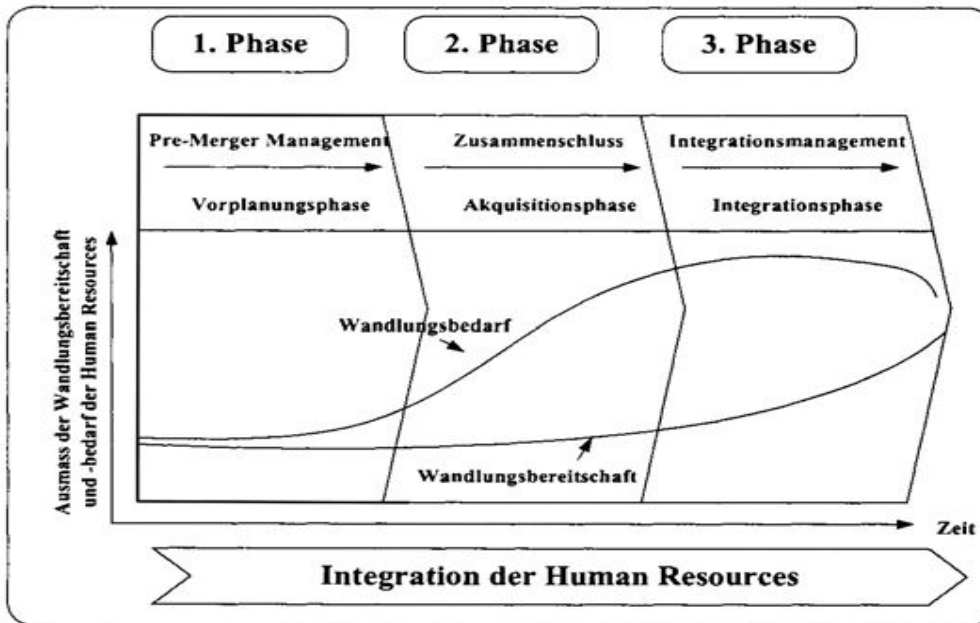


Abb.2: Drei Phasen des Unternehmenszusammenschlusses. Quelle: Fuchs, S. 2

Die Bedeutung der Post-Merger-Integration wird häufig unterschätzt, denn man nimmt an, der Unternehmenszusammenschluss sei mit dem Vertragsabschluss erfolgreich zustande gekommen. Tatsächlich ist der Vertragsabschluss nur ein Zeichen des Mergers nach außen, und nur dann, wenn die Integration stattgefunden hat, kann ein erfolgreicher Unternehmenszusammenschluss festgestellt werden. Nur im Rahmen dieser Phase entsteht aus zwei Unternehmen ein neues Einheitsunternehmen.

Gerade bei Bildung eines Einheitsunternehmens scheitern viele M&A. Nach verschiedenen Studien beträgt die Misserfolgsrate von 50 bis 90 Prozent⁸. 1987 hat Porter eine Untersuchung von 2.600 Akquisitionen durchgeführt, von diesen 2.600 waren nur 35% erfolgreich⁹.

Es wurde nach den möglichen Ursachen im Feld der strategischen, finanziellen und organisatorischen Integration gesucht und man versuchte, entsprechende Maßnahmen zu treffen, aber die Erfolgsraten blieben sehr niedrig.

Im Laufe des 20. Jahrhunderts ist man zum Bewusstsein gekommen, dass nicht nur Organisation- und Strategie-, sondern auch Kulturunterschiede ein Hindernis zum Mergererfolg sein können. In der Metastudie von King wurde aber entdeckt, dass auch kulturelle Unterschiede zwischen den Mitarbeitern den Mergererfolg negativ beeinflussen. 1988 wurde von Porter festgestellt, dass die grenzüberschreitenden Mergers öfter als solche ohne internationalen Bezug scheitern. Wenn aber eine

⁸ Bauer/Matzler.S.1

⁹ Porter, M.E. : From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Zitiert nach Stein

Post-Merger-Integration statt findet, ist es nicht nur für Mitarbeiter und ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz gut, sondern auch für das Unternehmen selbst. Die Motivation steigt, die Zusammenarbeit wird effizienter und das Ergebnis ist das Erreichen von Synergieeffekten und der finanzielle Erfolg. Diesen Zusammenhang haben auch spätere Studien¹⁰ bestätigt.

Auch der berühmte österreichisch-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Peter F. Drucker war sich bereits 1981 des Einflusses der Unternehmenskulturintegration auf den Mergererfolg bewusst. In seinen Fünf Grundsätzen einer erfolgreichen Akquisition ("Five Rules of Successful Acquisition"¹¹) hat er darauf hingewiesen, dass bei dem Personal von beiden Seiten das Bewusstsein gestärkt werden muss, dass durch die Kooperation Vorteile erlangt werden können und das Mittel dafür ist eine Personalpromotion zwischen den beiden Unternehmen (Querbeförderung).

1.4. Erfolgsdeterminanten der M&A

Bei der Beurteilung des Erfolgs oder Misserfolgs eines Zusammenschlusses werden verschiedene Kriterien benutzt¹²:

- Entwicklung des Börsenwerts des Unternehmens nach der Transaktion und sein Wiederverkaufswert. Dieses Kriterium wird von der Capital Market School benutzt.
- Bilanzkennzahlen: es wird an den Jahresabschluss und Gewinn-und-Verlust-Rechnung orientiert.
- Einschätzung der beteiligten Akteure: die Manager werden zum Thema Mergererfolg befragt; dieses Instrument ist aber nicht besonders verlässlich, denn die Situation wird nur subjektiv eingeschätzt und die Tatsachen können verzerrt werden.
- "organisational fit" (Kompatibilität der Organisationen): dieser Begriff wurde von der Strategic School entwickelt
- Einbindung des Unternehmens und der Mitarbeiter: dieses Kriterium wird von den Vertretern der Post-Merger-Integration School benutzt. Es kommt beim Erfolg eines Mergers drauf an, ob eine neue Wirtschaftseinheit geschaffen wurde, die von einer gemeinsamen Unternehmenskultur und dem Wir-Gefühl geprägt ist.

¹⁰ Durand, S.3. Stahl/Voigt, S.15; Larsson/Finkelstein, S.15

¹¹ Paine/Power. S.9

¹² Bauch, S.35

2. Post-Merger-Integration aus führungsbezogener Sicht

2.1. Merger Syndrome

Jeder Unternehmenszusammenschluss ist eine große Veränderung und ist mit Herausforderungen für Mitarbeiter verbunden. Nach Gunkel/Schlaegel/Rossteutscher/Wolff ist es auch ein sehr emotionales Ereignis und es ist mit einem Spektrum von starken Reaktionen der Mitarbeiter zu rechnen, die den Erfolg des Mergers positiv oder negativ beeinflussen können¹³. Es ist nicht erstaunlich, denn zu viele Personen, die zu verschiedenen Kulturen zugehören und eigene Prioritäten, Werte und Arbeitseinstellungen haben, müssen zusammen arbeiten können.

Der vom Merger herbeigeführte Stresszustand kann zum sogenannten "Merger Syndrome", anders "Culture Shock" oder "organisational trauma" genannt, führen. Das "Merger Syndrom" ist durch solche Merkmale, wie Angst vor dem Arbeitsplatz-, Status-, oder Machtverlust und Unsicherheiten über die Zukunft gekennzeichnet¹⁴. Ein wichtiger Aspekt des Merger-Syndroms ist das "Wir-gegen-sie"-Gefühl (us-versus-them), das von Fremdenfeindlichkeit, gegenseitigem Missvertrauen und Spannung geprägt ist¹⁵. Dieser Antagonismus stellt insbesondere bei grenzüberschreitenden Unternehmenszusammenschlüssen ein Hindernis zum Funktionieren eines einheitlichen Unternehmens dar.

Die Folgen des Merger Syndroms sind folgende:

- steigende Fluktuationsrate, Welle von Kündigungen und Entlassungen
- Sinken des Engagements und der Identifikation mit den Zielen des Unternehmens, steigende Abwesenheitsrate ("innere Kündigung")
- Versuche zur Sicherung eigener Machtposition, die in Konflikten rund um Positionen, Entscheidungseinfluss und Löhne oder Gehälter zum Ausdruck kommen
- Sabotageaktivitäten zur Behinderung des Mergers

Alle oben angeführten Konsequenzen des Merger Syndroms bilden Integrationsbarrieren, die die Atmosphäre am Arbeitsplatz negativ beeinflussen und im Endeffekt die Produktivität sinken.

¹³ Gunkel/Schlaegel/Rossteutscher/Wolff. S.2

¹⁴ Larsson/Finkelstein. S.7

¹⁵ Stahl/Voigt, S.4

Das bejahen auch empirische Studien von Porter (1991), Haspeslagh/Jemison (1992), Lubatkin (1987), und viele anderen¹⁶: 70% der Befragten die Ursache des Mergermisserfolgs in der gescheiterten Integration sehen.

2.2. Begriff der Post-Merger-Integration

Um das oben beschriebene Problem zu lösen und normales Funktionieren des Unternehmens zu gewährleisten, ist Post-Merger-Integration unabdingbar.

Post-Merger-Integration (weiter als PMI abgekürzt) umfasst Planung und Gestaltung von Integrationsmaßnahmen nach einem erfolgten Merger. Es gibt auch finanzielle, strategische, organisationale Integrationsaspekte, aber in dieser Arbeit wird es um die Integration von Kultur und Personal gehen.

Der Begriff der Integration kommt vom lateinischen „Integer“ (ganz, vollständig) und bedeutet laut der Definition von Lehmann „ein Prozess, durch den aus sich gegenseitig ergänzenden Teilen eine neue umfassende Einheit geschaffen wird“¹⁷.

Unter PMI wird nicht nur der Prozess, durch den aus zwei Unternehmen mit verschiedenen Unternehmenskulturen ein neues Unternehmen mit einer gemeinsamen Unternehmenskultur geschaffen wird, sondern auch das Ergebnis dieses Prozesses, und der Zustand des Zusammenhalts von Arbeitnehmergruppen verstanden.

Außerdem ist PMI ein Instrument, mit dem die wirtschaftlichen Ziele des Mergers erreicht werden sollen. Sie hängt mit Struktur- und Strategieintegration zusammen, denn eine richtige PMI muss möglichst viele Aspekte erfassen.

Mit der Planung und Umsetzung der Maßnahmen zur Erreichung der Integrationsziele beschäftigt sich ein selbstständiges Gebiet des Projektmanagements, das Integrationsmanagement.

2.3. Unternehmenskultur

Mit Hilfe von PMI soll, wie oben angeführt, eine gemeinsame Unternehmenskultur, oder Corporate Culture, geschaffen werden. Vom Gabler Wirtschaftslexikon wird sie als „Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen“¹⁸, definiert. Laut Perlitz ist Unternehmenskultur „ein historisch gewachsenes,

¹⁶ Bauch.S.39

¹⁷ Lehmann,H.(1980):Integration. In: Handbuch der Organisation. Zitiert nach Hackmann

¹⁸ Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmenskultur, online im Internet: [35/Archiv/55073/unternehmenskultur-v7.html](https://www.gabler.de/Archiv/55073/unternehmenskultur-v7.html), abgerufen am 08.07.2016 um 23.11

von der Erlebnissen geprägtes, gruppenspezifisches Phänomen, das von gemeinsam geteilten Werthaltungen bestimmt ist¹⁹.

Mit dem Thema Unternehmenskultur hat sich der amerikanische Organisationspsychologe E.Schein beschäftigt, der ein Kulturebenen-Modell ausgearbeitet hat. Die drei Ebenen sind miteinander verbundend und beeinflussen sich gegenseitig. Konflikte können laut Schein auf allen Ebenen Kulturebenen entstehen.

Die erste Ebene: Artefakten-Ebene, oder auch "Symbol-Systeme"²⁰ genannt, umfasst "Verhaltensmuster, Umgangsformen, Sprache, Bräuche, Rituale, Kleidung, Literatur, Kunst"²¹. Die sind sichtbar, aber bedürfen einer Interpretation. Die zweite Ebene umfasst Werte und Normen, Gebote und Verbote, wie zum Beispiel, Respekt gegenüber älteren Menschen oder Bestechungsverbot. Auf der dritten Ebene befinden sich Grundannahmen über die Natur des Menschen und soziale Beziehungen.

Während die Artefakte nach außen sichtbar und verständlich und die Werte unsichtbar und "meist bewusst, jedoch artikulierbar"²² sind, sind die Grundannahmen unbewusst. Sie bleiben zwar selbstverständlich für ihren Träger und "führen" ihn unsichtbar beim Treffen von Entscheidungen, bedürfen aber einer Erklärung und Interpretation für eine Person aus einer anderen Kultur.

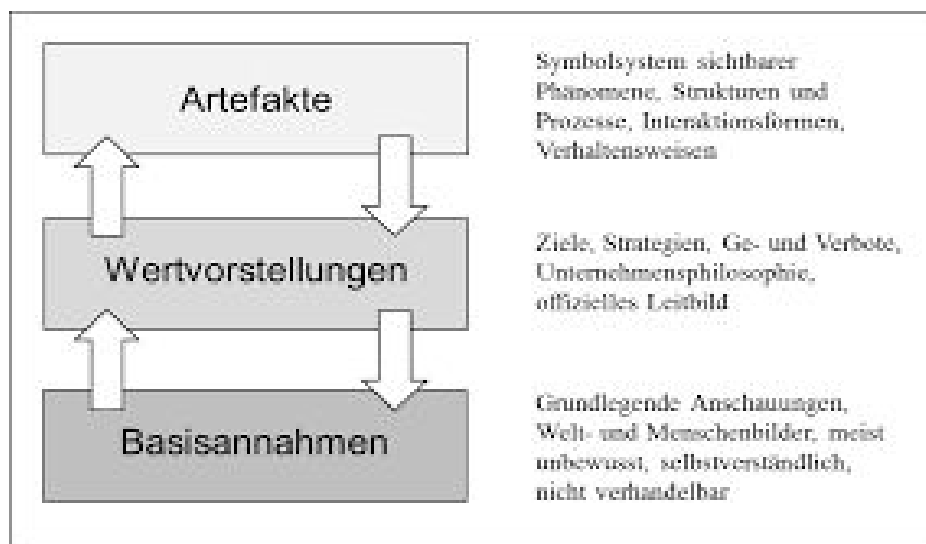


Abb.2 :Drei-Ebenen-Modell nach Schein (1987). Quelle:Kern,S.62

¹⁹

²⁰ Rothlauf,S.17

²¹ Schein (1987). .Zitiert nach Kern (2013) S.62

²² Schein (1987). .Zitiert nach Kern (2013) S.62

Ein anderes Modell ist das 5-Elemente-Modell von Gerd Hofstede. Hofstede hat eine umfassende Untersuchung in 66 Ländern durchgeführt, indem 117.000 IBM-Mitarbeiter aus Europa, Amerika und Asien befragt wurden, und 5 Dimensionen der Kultur ausgegliedert: Machtdistanz (power distance), Individualismus/Kollektivismus (individualism/collectivism), Maskulinität/Feminität (masculinity/femininity), Unsicherheitsvermeidung (uncertainty avoidance) und kurzfristige/langfristige Orientierung (short term/long term orientation)²³.

Machtdistanz definiert Hofstede als “das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen erwarten, dass Macht ungleich verteilt ist”²⁴. Niedrige Machtdistanz ist ein Merkmal von dezentralisierter Organisation und demokratischen Führungsstil (Deutschland, skandinavische Länder), hohe Machtdistanz ist für hierarchische Organisation und autoritären Führungsstil typisch (die meisten asiatischen und lateinamerikanischen Länder).

Individualistisch ist nach Hofstede jene Kultur, in der “die Verbindungen zwischen den Individuen locker sind und man erwartet von jedem, dass er sich für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt”²⁵ - ein Beispiel ist die US-amerikanische Kultur. Eine kollektivistischen Kultur (China) dagegen, ist von der Eingliederung jeder Person in verschiedene Gruppen (in Bezug auf Arbeitsplatz, politische Einstellungen oder Hobbys) und einem Wir-Gefühl geprägt. Die Menschen fühlen sich stark mit den anderen Gruppenmitglieder verbunden und es wird Loyalität und gegenseitige Hilfestellung erwartet.

Maskulin ist jene Kultur, in der Erfolg, Geld und Besitz von materiellen Gegenständen den dominanten Wert darstellen, während für eine feminine Kultur Lebensqualität und Fürsorglichkeit sind. In der maskulinen Kultur wird das Durchsetzungsvermögen, hohe Leistung und Selbstbewusstsein geschätzt, in der femininen- Empathie, Menschlichkeit, Anpassung- und Hilfsbereitschaft²⁶.

Unsicherheitsvermeidung ist das Ausmaß, in dem “die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situation bedroht fühlen”²⁷. Hoher Unsicherheitsvermeidungsgrad bedeutet eine Tendenz zur Schaffung unzähliger Regeln und Normen und das Bestreben, die Situation ständig unter Kontrolle zu halten. Am Arbeitsplatz führt es zum Mangel eigener Initiative und neuer Ideen. Niedriger Unsicherheitsvermeidungsgrad gibt Möglichkeiten zur Initiativeentfaltung, motiviert auf kreative Entscheidungen und Spontanität .

²³ Kolesky, S.21. Rothlauf, S.20

²⁴ Hofstede (1980),S.419, zitiert nach Kartari, S.22

²⁵ Hofstede (1993).Zitiert nach Kartari, S.22

²⁶ Rothlauf, S.24

²⁷ Hofstede (1993).Zitiert nach Kartari, S.23

Kurzfristige Orientierung bedeutet eine “dogmatisch-gegenwartsbezogene Perspektive”, und die langfristige eine “pragmatisch-zukunftsbezogene”. Die letzte ist typisch für die chinesische Kultur (deshalb wird sie auch als “oriental dimension” bezeichnet) und ist durch “Sparsamkeit, Nachhaltigkeit und Aufbau von menschlichen Beziehungen”²⁸ geprägt. Im Berufsleben wird deshalb viel Wert auf Weiterbildungsmaßnahmen gelegt.

Das 5-Dimensionen-Modell von Hofstede macht die Kulturunterschiede übersichtlich, denn für jede Dimension bekommen Kulturen (oder Länder) Indexwerte und dann werden sie nach Rang geordnet: zum Beispiel, Malaysia hat den Machtdistanz-Indexwert von 104 und befindet sich auf Platz 1 in der Liste.

2.4.Integrationsansätze

- Die Stärke der Verbindung beider Unternehmen und der Bedarf nach der organisatorischen Autonomie und strategischen Interdependenz bestimmt die Wahl der passenden Integrationsmaßnahmen, deshalb ist hier auf das verbreitete Integrationsansätze-Modell näher einzugehen: das sind Integrationsprofile nach P.Haspeslagh und D.Jemison. Haspeslagh/Jemison haben in ihrem Buch “Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal“ drei Integrationsansätze abgedeutet: Absorption, Erhaltung und Symbiose²⁹.
- Absorption ist “die vollständigste Form der Integration”, die bei einem hohen Bedarf nach Interdependenzen und einem niedrigen Bedarf nach Autonomie stattfindet: aus zwei Unternehmen wird ein vollständig neues gebildet.
- Erhaltung (Stand-Alone) bedeutet, dass “das erworbene Unternehmen in einer unabhängigen Rechtsform weitergeführt wird”³⁰. Zur Erhaltung kommt es bei einem niedrigen Bedarf nach Interdependenzen und einem hohen Bedarf nach Autonomie, somit stellt sie ein Gegenstück zur Absorption dar.
- Symbiose ist eine Zwischenstufe zwischen Absorption und Erhaltung: nur ausgewählte Bereiche oder Abteilungen werden integriert.

²⁸ Xiao Juan Ma, S.107

²⁹ Haspeslagh/Jemison (1991), zitiert nach Seider, S.77

³⁰ Witz, S.285

In Abbildung 3 werden die drei Integrationsansätze dargestellt (Holding stellt keinen Integrationsansatz im eigentlichen Sinn dar).

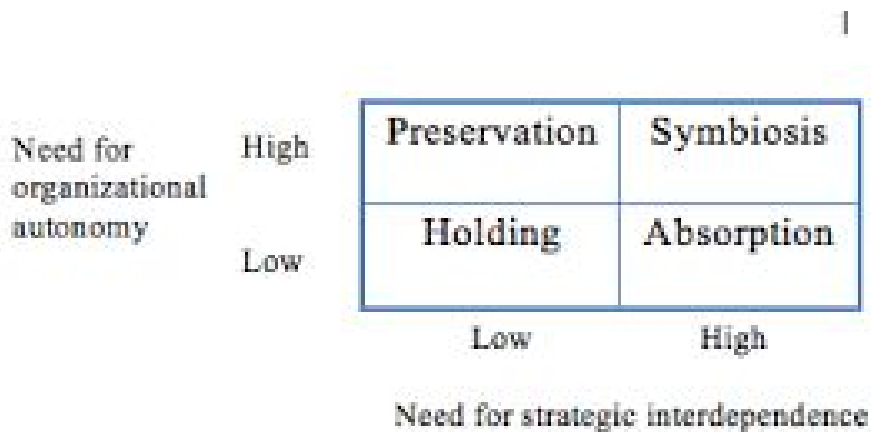


Abb.3: Drei Integrationsansätze nach Haspeslagh/Jemison. Quelle: Hasperlagh/Jemison, S.174

2.5.Integrationsmuster

Ein Zusammentreffen von zwei Kulturen in einem Unternehmen kann je nach der Einstellung und Integrationsbereitschaft der beteiligten Akteure zu verschiedene Folgen führen. Grüter hat folgende Integrationsmuster ausgegliedert³¹.

1. Kulturelle Differenzierung ist gegeben, wenn die Parteien nicht bereit sind, sich gegenseitig anzupassen und Kompromisse einzugehen und jede Seite ihre eigene Kultur bewährt. Integration wird als Bedrohung der eigenen Identität wahrgenommen. Die aggressivste Form der kulturellen Differenzierung ist Kulturkampf. Die Konsequenzen des Kulturkampfes können für das Unternehmen katastrophal sein, denn in diesen Bedingungen ist keine Zusammenarbeit von Menschen aus verschiedenen Kulturen möglich, Synergiepotenziale bleiben unrealisiert und es drohen finanzielle Verluste.
2. Kulturpluralismus bedeutet, dass beide Kulturen separat nebeneinander bestehen, ohne jegliche Veränderungen zu erleiden. Das Management

³¹ in Anlehnung an Heini (S. 159 ff) und Eschenbach (S.40 ff)

unternimmt keine Integrationsmaßnahmen und hofft, dass eine gemeinsame Unternehmenskultur mit der Zeit von sich selbst entsteht. Es besteht die Gefahr, dass es niemals passiert und die beiden Kulturen weiter getrennt existieren, was zur Uneinigkeit und Zerstrittenheit führen kann³².

3. Kulturtransportierung: Kultur eines Unternehmens wird ins andere Unternehmen eingesetzt, während auf ihre eigene Kultur verzichtet wird. Das kann aber zu negativer Reaktion der Mitarbeiter führen, denn sie werden die transportierte Kultur als eine aufgedrängte wahrnehmen und ihre Träger für arrogant halten³³. Dieses "Gefühl der Bevormundung" wird zur Stärkung der Vorurteile und Nichtanerkennung der aufgezwungenen Kultur führen. Nach Habeck/Frohn/Walleyo³⁴ ist Kulturtransportierung in bestimmten Situationen allerdings zulässig, nämlich dann, wenn die transportierte Kultur "zum Geschäft besser passt": dann muss der Wandel rasch erfolgen und den Mitarbeitern muss Unterstützung in dieser Stresssituation gewährt sein.
4. Kulturintegration bedeutet, dass eine neue Kultur geschaffen wird, die auf den Grundwerten *beider* Unternehmen beruht. Der bestrebte Zustand wird mit dem Begriff Akkulturation (Culture Change) bezeichnet. Der Begriff kommt aus Anthropologie und bedeutet eine Annäherung und gegenseitige Anpassung von zwei miteinander kontaktierenden Kulturen³⁵. Der Schwerpunkt liegt laut Thurnwald auf der gleichzeitiger Veränderung *beider* Kulturen, oder Biderktionalität³⁶.
5. Neue Kultur entsteht, wenn beide Unternehmen ihre Kulturen aufgeben und sich gemeinsam auf neue Grundwerte orientieren. Das ist meines Erachtens praktisch schwer realisierbar und bringt kaum Vorteile. Erstens wird der Verzicht auf eigene Kultur von beiden Seiten als diskriminierend angesehen. Zweitens: Zur Umsetzung der neuen Kultur müssen ihre Träger im Unternehmen vorhanden sein.

³² Habeck/Frohn/Walleyo, S. 36

³³ Piske, S.6,

³⁴ S.36

³⁵ Zick, S.34

³⁶ ebenda

Da das Ziel der PMI die Schaffung einer gemeinsamen Unternehmenskultur, oder eine Akkulturation ist, ist das vierte Integrationsmuster nach Grüter der optimale Weg.

2.6. Elemente der Post-Merger-Integration

Es werden folgende Integrationselemente abgesondert³⁷:

- Integrationskontext: dazu gehören externe (die wirtschaftliche, politische, rechtliche und kulturelle Umwelt), sowie interne Merkmale (Stärken und Schwächen, Geschichte des Unternehmens)
- Integrationsziele: das ist das Funktionieren des Unternehmens *als Ganzes* durch Erzielung von Synergien und der wirtschaftliche Erfolg des Mergers.
- Integrationsobjekte: es geht hier erstens darum, was innerhalb des Unternehmens integriert wird, zum Beispiel Forschung und Entwicklung, Marketingabteilung, oder das ganze Unternehmen. Zweitens geht es um eine bestimmte Art wirtschaftlicher Einheit - gemeinnützige Organisation, Verwaltung, oder eine auf Gewinn ausgerichtete Organisation³⁸.
- Akteure: das sind die Mitarbeiter der zusammenschließenden Unternehmen
- Integrationsbarriere: es wird zwischen personalen und administrativen Barrieren unterschieden. Zu den ersteren gehören Willens- und Fähigkeitsbarriere: das heißt, erstens, die Bereitschaft, sich anzupassen, Besonderheiten der anderen zu tolerieren, und eine gemeinsame Unternehmenskultur zu entwickeln, und zweitens die dazu notwendigen Voraussetzungen wie Sprach- und Landeskundekenntnisse und Empathie.
- Integrationsmaßnahmen/Mittel: es gibt hierarchische und hierachiefreie Maßnahmen: die ersteren beziehen sich auf "Strukturierung und personelle Besetzung organisatorischer Einheiten, die in einem hierarchischen Ordnungsverhältnis zueinander stehen"³⁹, die letzteren sollen das Verhalten von Individuen und Mitarbeitergruppen koordinieren, ohne einen gemeinsamen Vorgesetzten zu schaffen.
- Integrationsgeschwindigkeit: die PMI kann revolutionär (rasch und gleich nach dem Zusammenschluss), evolutionär (Schritt für Schritt), oder kombiniert

³⁷ Bauch, S.42 ff

³⁸ Bauch, S.42;Gerds, S. 53 ff

³⁹ Gerds, S.55

ablaufen. Auf die Frage, welche Geschwindigkeit zum Erfolg führt, wird weiter unten eingegangen.

- Integrationsgestaltung und Mittel: laut Bauch und Hackmann sind das Anpassungs-, Abstimmungs- und Lerninstrumente.

2.7.Determinanten des Integrationserfolgs

Das Fortkommen der PMI ist von mehreren Variablen abhängig:

- Information: bei der Planung und Umsetzung der PMI ist Informierung der Mitarbeiter von den geplanten Maßnahmen, denn sie trägt zur Minimierung der Konflikte bei. Wenn es es keine breite Information gibt und sie von Gerüchten, Verschwörungstheorien und Nachreden ersetzt wird, dann nimmt der Konflikt zu⁴⁰.
- Angleichung der Gehaltsstrukturen: keine Mitarbeitergruppe muss sich durch niedrigere Gehälter und Löhne benachteiligt fühlen. Sonst kann gegenseitige Feindseligkeit entstehen und die Motivation zur Zusammenarbeit geht verloren.
- Schaffung von Anreizsystemen: materielle (Boni und Premien) sowie immaterielle (informeller Status im Betrieb, Anerkennung) Anreize erhöhen extrinsische sowie intrinsische Motivation der Mitarbeiter, den Wandel zu akzeptieren und im Einklang mit den neuen Regeln zu handeln.
- Kommunikation: Informations- und Meinungs austausch ist für die Lösung der zusammenschlussbedingten Konflikten lebenswichtig, denn nur so kann gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden, der für die Bildung einer gemeinsamen Identität notwendig ist⁴¹.
- Eignung der Manager: es wird nicht nur das fachspezifische Wissen und Erfahrung im Personalmanagement gefragt, sondern auch sozio-kulturelle und kommunikative Kompetenzen, wie Sprach- und Landeskundekennntnisse, Empathie, Toleranz, Anpassungsbereitschaft und Menschlichkeit.

⁴⁰ Weber/Rachman-Moore, S.5

⁴¹ Barnikel, S.69

- Integrationsplanung: am besten plant man die PMI bereits in der Pre-Merger-Phase und beginnt mit deren Umsetzung gleich nach der Transaktion⁴².
- Cultural fit: es geht hier nicht um Ähnlichkeit der Kulturen, sondern um ihre Kompatibilität, also ihre Vereinbarkeit, und die Möglichkeit der Synergienausnutzung. Laut Morosini/Shane/Singh ist die kulturelle Distanz nicht automatisch gefährlich für den PMI-Erfolg: kulturelle Vielfalt kann vielmehr nutzbringend sein, wenn die Kulturen kompatibel sind. Dann werden die Routinen und die gewohnten Arbeitspraktiken von Innovationen und kreativen Ideen bereichert.

2.8. Typischer Ablauf der PMI

PMI ist ein langer Prozess, der nach verschiedenen Einschätzungen 3 bis 10 Jahre Zeit braucht und mehrere Phasen durchläuft. Diese Phasen sind:

1. **Analyse der Ist-Situation:** zum Beginn muss die Ausgangslage bewertet werden: der Personalbestand und -bedarf, die mit dem Zusammenschluss bedingten personalbezogenen Veränderungen, Chancen und Risiken. Auf dieser Stufe werden die Fragen beantwortet: "Welche Synergien lassen sich durch den Zusammenschluss realisieren?", "Welche arbeitsrechtlichen Probleme können entstehen?" usw.

Es müssen auch Kulturunterschiede zwischen den Mitarbeitern beider zusammenschließenden Unternehmen aufgefunden werden. Die dazu am häufigsten eingesetzten Instrumente der Datenerhebung sind anonyme Mitarbeiterumfragen, Dokumentenanalyse und Seminare, und die Methode der kritischen Ereignisse (method of critical incident).

Diese Methode stellt eine Mischung von Befragung und Beobachtung dar⁴³. Sie wurde 1954 von J.C.Flanagan eingeführt und hat ursprünglich der Analyse des effektiven Arbeitsverhaltens gedient; heutzutage wird sie in der Verhaltensforschung, im Personal- und Kundenmanagement und sogar im Militärbereich angewendet. Ein

⁴² Habeck/Frohn/Walleyo, S. 3

⁴³ Crijns/Janich, S.50

kritisches Ereignis nach Flanagan “makes significant contribution, either positively or negatively, to the general aim of the activity”⁴⁴ , also es muss einen wesentlichen (positiven oder negativen) Beitrag zum allgemeinen Ziel der Tätigkeit leisten.

Durand beschreibt den Vorgang der Datenerhebung anhand der critical incident-Methode: der Befragte wird gebeten, sich eine bestimmte Arbeitssituation vorzustellen, in der kulturelle Unterschiede zum Vorschein kommen, und seine Wahrnehmung der Situation zu beschreiben, und Fragen über seine Gefühle, seine Reaktion und eventuelle Veränderung seines Verhaltens in der Zukunft zu beantworten. So können latente kulturbedingte Probleme möglichst früh aufgedeckt werden.

Für ihre an einer Öl-Firma durchgeführte Umfrage hat Durand 22 kritische Ereignisse zusammengestellt. Darunter, zum Beispiel, folgende Situation:

“Sie arbeiten zusammenschlussbedingt in einem neuen Land mit einem neuen Team. Sie haben Schwierigkeiten, ihren Untergeordneten auf ihre mangelhafte Arbeitsleistung hinzuweisen. Aber Sie geraten in Zeitnot und bemühen sich, die Arbeit rechtzeitig zu machen. Die Arbeiter sagen Ihnen, dass sie mit der Arbeit pünktlich fertig sind, aber Sie wissen, dass es eine Lüge ist”⁴⁵.

2. Die zweite Phase ist **Integrationsplanung**, unter anderem die Zeitplanung und die Planung von konkreten Maßnahmen.

Die Frage der zu PMI nötigen Zeit und der optimalen Geschwindigkeit wird immer noch diskutiert, es gibt Gründe für revolutionäre sowie für evolutionäre PMI.

Apaydin hebt folgende zeitbezogene Probleme hervor:

1. divergierende Zeitbedarfseinschätzung bei Integrationsmanagern, die zu verschiedenen Zeitwahrnehmungstypen gehören (“future-oriented versus present oriented person”): im Endeffekt planen gegenwartsorientierte Personen kürzere Fristen ein, als die zukunftsorientierten.

⁴⁴ Flanagan, S.338

⁴⁵ Durand, S.14

2. Externe Experten unterschätzen die Komplexität der PMI und planen kürzere Fristen ein, während interne Experten, die auch selbst an der PMI teilnehmen und die Situation von innen heraus wahrnehmen, realistischere Fristen einplanen.
3. Die Planung für Kosten ist realistischer als für die Gewinne: Manager tendieren dazu, von der PMI einen blitzschnellen Erfolg zu erwarten und rechnen mit baldigen Profiten.
4. Je komplizierter die PMI, desto unrealistischer die eingeplanten Fristen, denn in dem Fall ist es schwer, alle möglichen Weiterentwicklungen zu berücksichtigen und Abweichungen vom Plan vorzubeugen.
5. Je komplizierter die PMI, desto länger die Integrationszeit. Ein komplizierte PMI umfasst mehrere Akteure (zum Beispiel, Träger nicht von zwei, sondern von vier Kulturen), die voneinander abweichende Anspruchsniveaus haben und deshalb verschiedene Einschätzungen der PMI-Erfolgs haben⁴⁶. Es dauert lange, bis eine Vereinheitlichung und Harmonisierung stattfindet.

Auf dieses Problem haben auch Eschenbach/Stadtler hingewiesen: es wurde festgestellt, dass PMI im Durchschnitt 36 Monate dauert, während Manager dafür nur 15 Monate einplanen⁴⁷.

Ob PMI revolutionär oder evolutionär ablaufen soll, ist fraglich, denn es gibt Gründe für schnelle sowie für langsame Integration. Laut Homburg/Bucerius, ist schnelle PMI zu bevorzugen, denn sie verringert den Unsicherheitsgrad der Situation und das Ungewissheitsgefühl bei den Mitarbeitern⁴⁸, am besten sei deshalb nach dem sogenannten "100-day-rule" zu handeln und die PMI-Maßnahmen innerhalb von 100 Tage nach dem Zusammenschluss zu realisieren. Nach Bauer/Matzler gibt die schnelle PMI die Möglichkeit, die Anfangsbegeisterung nach dem Zusammenschluss auszunutzen, Synergien zu realisieren, und den Widerstand der Mitarbeiter zu vermeiden⁴⁹. Apaydin, hingegen, betont den Prozesscharakter der PMI und spricht sich für evolutionäre PMI aus. Langsame PMI hat den Vorteil, dass Mitarbeiter sich

⁴⁶ Apaydin, S.7

⁴⁷ Eschenbach/Stadtler, S.60

⁴⁸ Homburg/Bucerius, zitiert auch Bauer/Matzler, S.7

⁴⁹ ebenda

Zeit nehmen können und die notwendige Anpassung und Lernprozesse ohne Stress und Druck ablaufen.

3. Umsetzung der geplanten Maßnahmen

Die letzte Phase ist die Umsetzung der geplanten PMI-Maßnahmen. Es gibt keine erschöpfende Liste der PMI-Instrumente und keine allgemeingültige Rezepte, denn im Bereich des Integrationsmanagement handelt es sich um Psychologie der Menschen, die alle verschiedenlich sind und dessen Handlungen sich nicht immer rational erklären lassen.

Allerdings kann man zwischen zwei großen Gruppen von PMI-Instrumenten unterscheiden: klassische und innovative⁵⁰.

Klassische Instrumente können laut Fuchs auf einzelne Mitarbeiter, auf eine Gruppe oder auf das ganze Unternehmen bezogen sein. Individuenbezogen sind Informationsgespräche, Fach- und Verhaltenstrainings, Beratungsgespräche, Job-Rotation und Outplacement (Form des Off-the-Job-Trainings, die in der Hilfe bei Stellensuche und Maßnahmen zur Erleichterung des Wiedereinstiegs in den Beruf Ausdruck findet). Gruppenbezogene Instrumente sind Gruppenbesprechungen und Informationsaustausch, und unternehmensbezogene- Neuregelung des Personalbedarfs, Betriebsversammlungen usw⁵¹.

Zu den innovativen PMI-Instrumenten zählen unter anderem Coaching, Supervision, Mentoring und Sparring. Ihr Schwerpunkt liegt auf dem Menschen, seinen Wahrnehmungen und Beziehungen.

Beim Coaching steht der Mensch und die Entwicklung seiner "soft skills" im Vordergrund. Die Integration erfolgt im Form von Gesprächen mit Mitarbeitern, die eine "Hilfe zur Selbsthilfe" darstellen.

⁵⁰ Fuchs, S.69 ff

⁵¹ ebenda

Supervision ist eine Form des Coachings, die an die Führungskräfte gerichtet ist, die bei der Führung Schwierigkeiten oder Ängste haben. Dabei werden sie von einem Supervisor begleitet, der ihnen hilft, Problemlösungen selbst zu finden.

Mentoring ist eine "Beratung Unerfahrener durch Erfahrene"⁵²: die Mitarbeiter, die mit zusammenschlussbezogenen Probleme und Merger Shock bereits Erfahrung haben, unterstützen die jüngeren und fördern sie.

Die Wahl der konkreten PMI-Instrumente hängt von der Besonderheiten des Landes und der Kultur ab: zum Beispiel, amerikanische Unternehmen veranstalten formelle Trainings und Kurse, während japanische On-the-Job-Training bevorzugen und deutsche keine deutigen Präferenzen haben⁵³.

Lakshman schlägt in seinem Artikel "Integration in Mergers and Acquisitions:a knowledge-based approach" einen wissensbasierten Ansatz und unterstreicht die Bedeutung des Wissensaustausches für den Erfolg der PMI. Die drei Elemente des Wissensaustausches sind soziokognitive Mechanismen, das Wissen über die angestrebte Kultur und frühe Einbeziehung der Mitarbeiter in den Prozess des Wissensaustausches⁵⁴. Der wissensorientierte Ansatz sorgt nach Lakshman für "deep-level learning": die Lernprozesse, in die jeder Mitarbeiter aktiv involviert ist, laufen auf der tieferen Ebenen ab. Im Endeffekt wird die neue einheitliche Unternehmenskultur von der Belegschaft nicht bloß oberflächlich "erlernt", sondern innig anerkannt und respektiert. Sprach- und Landeskundeunterrichtsstunden und Kommunikationstrainings sind daher sehr vorteilhaft.

⁵² Gonschorrek, S.145

⁵³ Weber/Rachman-Moore, S.8

⁵⁴ Lakshman, S.13

3.Rechtliche Aspekte der Post-Merger-Integration

Im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen und der nachfolgender Integration des Personals können mehrere arbeitsrechtliche Fragen entstehen, die wichtigste von ihnen sind Kündigungs- und Entlassungsschutz und die Bildung eines Betriebsrates.

Jedes Land hat seine rechtliche Besonderheiten in Bezug auf Arbeits- und Sozialrecht, und vor dem Zusammenschluss muss die Führung des akquirierenden Unternehmens sich mit der Rechtslage in dem jeweiligen Land vertraut machen.

In Deutschland und Österreich, zum Beispiel, ist das gesellschaftspolitische Element der Mergers von großer Bedeutung und es wird in langer Frist geplant (im Gegenteil zu der US-amerikanischen Kurzfristenken-Tradition). Gewerkschaften haben ein Mitbestimmungsrecht und Arbeitsplatzsicherung und Versorgungssicherheit werden gesetzlich geschützt⁵⁵.

3.1.Kündigungsschutz bei M&A

Wenn zwei Unternehmen zusammenschließen und in beiden Unternehmen alle Positionen besetzt sind, kommt es zur Doppelbesetzung der Stellen. Ein anderes Problem ist, dass es solche Mitarbeiter gibt, die sich gegen Integration aktiv widersetzen, und keine Maßnahmen überzeugen sie, ihr Verhalten zu ändern. Solche anpassungsunwillige und -unfähige Mitarbeiter (insbesondere an Führungspositionen) sollten gekündigt werden, damit sie die Integration nicht hemmen.

Im deutschen Recht ist der Sachverhalt im § 613a BGB geregelt: *„Geht ein Betrieb oder Betriebsteil durch Rechtsgeschäft auf einen anderen Inhaber über, so tritt dieser in die Rechte und Pflichten aus den im Zeitpunkt des Übergangs bestehenden Arbeitsverhältnissen ein. Sind diese Rechte und Pflichten durch Rechtsnormen eines Tarifvertrags oder durch eine Betriebsvereinbarung geregelt, so werden sie Inhalt des Arbeitsverhältnisses zwischen dem neuen Inhaber und dem Arbeitnehmer und dürfen nicht vor Ablauf eines Jahres nach dem Zeitpunkt des Übergangs zum Nachteil des Arbeitnehmers geändert werden“*⁵⁶. Kündigung innerhalb eines Jahres nach der Betriebsübernahme ist so nicht möglich. Laut Abs. 5 hat der bisherige oder

⁵⁵ Vgl Hartmann in Sieben/Stein, S.33

⁵⁶ https://www.gesetze-im-internet.de/bgb/_613a.html, abgerufen am 23.06.2016 um 14.43

der neue Arbeitgeber Informationspflichten gegenüber den von der Unternehmensübernahme betroffenen Arbeitnehmer: er hat folgende Informationen bekannt zu geben: der (geplante) Zeitpunkt des Übergangs, der Grund für den Übergang, die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen des Übergangs für die Arbeitnehmer und die hinsichtlich der Arbeitnehmer in Aussicht genommenen Maßnahmen.

Im österreichischen Recht gibt es den § 4 (1) AVRAG, der einen Verschlechterungsverbot enthält: *„Nach Betriebsübergang hat der Erwerber die in einem Kollektivvertrag vereinbarten Arbeitsbedingungen bis zur Kündigung oder zum Ablauf des Kollektivvertrages oder bis zum Inkrafttreten oder bis zur Anwendung eines anderen Kollektivvertrages in dem gleichen Maße aufrechterhalten, wie sie in dem Kollektivvertrag für den Veräußerer vorgesehen waren. Die Arbeitsbedingungen dürfen zum Nachteil des Arbeitnehmers durch Einzelarbeitsvertrag innerhalb eines Jahres nach Betriebsübergang weder aufgehoben noch beschränkt werden“*⁵⁷. Somit ist Kündigung innerhalb eines Jahres nach dem Betriebsübergang auch nach dem österreichischen Recht ausgeschlossen. Nach Abs. 2 darf auch der für die regelmäßige Arbeitsleistung in der Normalarbeitszeit gebührende kollektivvertragliche Entgelt nicht geschmälert werden.

Nur wenn ein wirtschaftlicher, technischer oder organisatorischer Grund gegeben ist, der mit notwendigen Änderungen im Bereich der Beschäftigung verbunden ist, ist die Kündigung zulässig, das Vorliegen eines solchen Grundes muss der Arbeitgeber im Fall der Streitigkeit aber beweisen.

Zusammenschlussbedingte Kündigungen sind Gegenstand von mehreren arbeitsrechtlichen Streitigkeiten, unter anderem vor dem Obersten Gerichtshof. Für die richtige Interpretation des § 4 (1) AVRAG sind folgende OGH-Entscheidungen zum besonders signifikant:

- **8ObA91/97h vom 28.08.1997**⁵⁸: die Frage, ob ein Arbeitnehmer aufgrund des Betriebsübergangs unzulässig gekündigt worden ist, lässt sich laut OGH dann bejahen, wenn er ohne erfolgten Betriebsübergang nicht

⁵⁷ <http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Bundesnormen/NOR12107362/NOR12107362.html>, abgerufen am 23.06.2016 um 15.00

⁵⁸ https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Justiz/JJT_19970828_OGH0002_008OBA00091_97H0000_000/JJT_1997_0828_OGH0002_008OBA00091_97H0000_000.html, abgerufen am 23.06.2016 um 16.14

gekündigt würde. Daher seien vorsorgliche Rationalisierungskündigungen, die dem Erwerber neue Strukturierungen oder Einsparungen ermöglichen sollen, unzulässig.

- **9 ObA 16/06b vom 01.02.2007⁵⁹**: Kündigungen innerhalb eines Jahres nach dem Betriebsübergang sind unwirksam. Aber nach diesem einen Jahr besteht der aus § 3 AVRAG abgeleiteter Kündigungsschutz nicht mehr. Wie der OGH entschieden hat, „hätte eine Dehnung dieses Kündigungsschutzes über ein Jahr hinaus eine gleichheitswidrige Benachteiligung der Stammebelegschaft des Erwerbers zur Folge, wenn die übernommenen Arbeitnehmer überhaupt nicht gekündigt werden dürfen“. In diesem Fall hätte § 3 AVRAG eine pönalisierende Wirkung im Sinne einer immerwährenden Unkündbarkeit, und das will der Gesetzgeber nicht.
- **9 ObA 70/10z vom 27.04.2011⁶⁰**: Wenn die Kündigung innerhalb eines Jahres ausgesprochen wird, dann heißt es nicht automatisch, dass der Grund dafür der Betriebsübergang ist. Aber laut OGH „kommt dem zeitlichen Zusammenhang ein Indizcharakter zu“, und eine Kündigung innerhalb der Jahresfrist ist sehr wahrscheinlich nicht mit den technischen oder organisatorischen Änderungen, sondern mit dem Betriebsübergang selbst, und ist daher unzulässig. Zum Beispiel, wie im betrachteten Fall, wenn ein Musikschulleiter gekündigt wird, und eine andere Person seine Stelle bekommt. Es gibt keine organisatorischen Änderungen und der Kläger hätte die Stelle auch bekommen können, und es zeitlicher Naheverhältnis liegt vor. Der OGH hat entschieden, dass der Kündigungsgrund hier in dem Betriebsübergang alleine liegt und daher ist die Kündigung unzulässig.
- **9ObA96/12a vom 21.02.2013⁶¹**: in diesem Fall hat der den Betrieb übernehmende Arbeitgeber behauptet, dass der Arbeitnehmer sich zu den neuen Gegebenheiten nicht anpassen wollte und daher gekündigt wurde.

⁵⁹https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Justiz/JJT_20070201_OGH0002_009OBA00016_06B0000_000/JJT_2007_0201_OGH0002_009OBA00016_06B0000_000.html, abgerufen am 23.06.2016 um 15.57

⁶⁰https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Justiz/JJT_20110427_OGH0002_009OBA00070_10Z0000_000/JJT_20110427_OGH0002_009OBA00070_10Z0000_000.html, abgerufen am 23.06.2016 um 15.27

⁶¹https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Justiz/JJT_20130221_OGH0002_009OBA00096_12A0000_000/JJT_2013_0221_OGH0002_009OBA00096_12A0000_000.html, abgerufen am 23.06.2016 um 15.33

Allerdings hat der OGH die Indizwirkung des zeitlichen Naheverhältnisses einer Kündigung zum Betriebsübergang bestätigt und darauf hingewiesen, dass die Beurteilung der Frage, ob eine Kündigung nur wegen des Betriebsübergangs ausgesprochen wurde und daher unwirksam ist, immer nur nach den Umständen des konkreten Einzelfalls erfolgen kann und daher in der Regel keine erhebliche Rechtsfrage begründet.“

Eventuelle Doppelbesetzung einer Stelle stellt einen zulässigen Kündigungsgrund dar, denn es ist gerade ein organisatorischer Grund, der mit notwendigen Änderungen der Beschäftigung verbunden ist. In diesem Fall muss dem auscheidenden Arbeitnehmer aber ein Outplacement-Programm angeboten werden, dessen Zweck es ist, den Prozess der Arbeitssuche zu erleichtern und eine passende Stelle zu finden. Outplacement-Maßnahmen sind nicht nur für den Arbeitnehmer vorteilhaft, sondern sie sorgen auch für einen guten Ruf des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt, was gleich nach dem Merger besonders wichtig ist.

3.2.Unternehmenszusammenschluss und das betriebliche Vertretungsorgan

Welche Auswirkungen hat der Unternehmensübergang auf das Vertretungsorgan? In § 62 ArbVG (Arbeitsverfassungsgesetz) werden die Gründe für die Beendigung der Tätigkeit des Betriebsrates aufgelistet, unter anderem dauernde Einstellung des Betriebes (Z.1). Wenn ein Unternehmensübergang erfolgt und der Betrieb weiter besteht, während nur der Betriebsinhaber wechselt, kommt es nicht zur Beendigung der Tätigkeit des Betriebsrates. Der neue Betriebsinhaber übernimmt den Betrieb mit dem Betriebsrat im Zustand zum Moment des Betriebsübergangs.

Bei Verschmelzung zwei Unternehmen zu einem neuen kommt es aber zum Verlust der wirtschaftlichen und rechtlichen Selbstständigkeit beider Unternehmen (Verschmelzung durch Neugründung) oder zumindest eines Unternehmens (Verschmelzung durch Aufnahme) und damit sollte auch der Grund für Beendigung der Betriebsratstätigkeit vorliegen, weil der Tatbestand der Z.1 erfüllt wird.

Gemäß § 62c ArbVG bilden die Betriebsräte (Betriebsausschüsse) der beiden Unternehmen „bis zur Neuwahl eines Betriebsrates, längstens aber bis zum Ablauf eines Jahres nach dem Zusammenschluss, ein Organ der Arbeitnehmerschaft

(einheitlicher Betriebsrat⁶²). Dieser ist „unverzüglich zu konstituieren“, und die Einberufung erfolgt durch den Vorsitzenden eines der „alten“ Betriebsräte. Bei mehreren Einberufungen „gilt die Einberufung des Vorsitzenden jenes Betriebsrates (Betriebsausschusses), der die größere Zahl von Arbeitnehmern vertritt.“ Sonst gelten die allgemeine Regel über das Betriebsrat und seine Funktionieren, die im § 66 ff festgestellt sind.

3..3.Unternehmenszusammenschluss und Kollektivverträge

Bei Gemäß § 3 Abs. 1 AVRAG tritt der neue Betriebsinhaber als Arbeitgeber mit allen Rechten und Pflichten in die im Zeitpunkt des Überganges bestehenden Arbeitsverhältnisse ein⁶³.

Abs. 4 räumt den Arbeitnehmern unter bestimmten Umständen das Widerspruchsrecht ein, nämlich dann, wenn der Erwerber den kollektivvertraglichen Bestandschutz (§ 4) oder die betrieblichen Pensionszusagen (§ 5) nicht übernimmt. Das Widerspruchsrecht ist innerhalb eines Monats ab Ablehnung der Übernahme oder bei Nichtäußerung des Erwerbers auszuüben.

Im Fall einer Verschmelzung durch Neugründung kommt es dazu, dass es in einem Betrieb zwei Arbeitnehmergruppen gibt und keinen gemeinsamen Kollektivvertrag. Würden beide Veträge erhalten bleiben, würde es dann für jede Gruppe voneinander anweichende Regelungen gebe und solche Ungleichbehandlung würde ein ernstes Hindernis zur Integration darstellen. Deshalb muss bereits in der Merger-Phase ein neuer Kollektivvertrag vereinbart werden, der zum Teil des Verschmelzungsvertrages wird.

Bei Verschmelzung durch Aufnahme gilt nach § 8 Z.1 ArbVG der Kollektivvertrag des übernehmenden Unternehmens; und wenn es keinen gibt, dann gilt nach § 8 Z.2 ArbVG der Kollektivvertrag des übertragenden Unternehmens weiter. Kommt es zu Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen, können die Arbeitnehmer den Vertrag anfechten, wie es im § 3 Abs. 5 AVRAG geregelt ist⁶⁴.

⁶² <https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Bundesnormen/NOR12112278/NOR12112278.html>, abgerufen am 23.06.2016 um 17.37

⁶³ <https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Bundesnormen/NOR40118123/NOR40118123.html>, abgerufen am 23.06.2016 um 21.28

⁶⁴ Aburumieh/Adensamer/Foglar-Deinhardstein, S.225

3.4. Harmonisierungsbestrebungen in der EU

Bereits 1997 hat der Rat die Richtlinie 77/187/EWG zur "Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Wahrung von Ansprüchen der Arbeitnehmer beim Übergang von Unternehmen, Betrieben oder Unternehmens- oder Betriebsteilen" erlassen mit dem Ziel, bestehende Unterschiede zwischen den EU-Mitgliedstaaten zu beheben und einen gemeinsamen Rechtsrahmen zu schaffen. Diese wurde von der Richtlinie 2001/23/EG dann geändert, die bis jetzt gilt. Die Umsetzung der Richtlinie im österreichischen Recht ist durch das Arbeitsvertragsrechtsanpassungsgesetz (AVRAG) erfolgt.

Laut der Präambel sind Regelungen zum Arbeitnehmerschutz aufgrund der steigenden Anzahl von Unternehmensübernahmen, die eine der wichtigsten Tendenz in der modernen Wirtschaft darstellen, notwendig. Die Richtlinie dient dem Kündigungsschutz bei Unternehmensübernahmen, und die Ursache von Kündigungen liegt oft in kulturellen Unterschieden zwischen dem übernehmenden Arbeitgeber und der mit dem Betrieb übergangenen Belegschaft.

Laut Artikel 1 Abs.1 Zeile c⁶⁵ gilt die Richtlinie für öffentliche sowie auch für private Unternehmen, die wirtschaftliche Tätigkeit ausüben, und es kommt nicht auf Erwerbsabsicht an.

Art. 4 Abs. 1 BÜ-RL regelt, dass ein Unternehmensübergang kein Grund für Kündigung ist. Allerdings sind Kündigungen aus wirtschaftlichen, technischen oder organisatorischen Gründen zulässig, wenn sie mit notwendigen Änderungen im Bereich der Beschäftigung verbunden sind (Art 4 Abs. 1 Satz 2 BÜ-RL).

Art. 7 der RL führt die Informationspflichten des Arbeitgebers gegenüber den Arbeitnehmern ein. Der Gegenstand dieser Pflichten ist der (geplante) Zeitpunkt des Übergangs, der Grund für den Übergang, die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen des Übergangs für die Arbeitnehmer, und die hinsichtlich der Arbeitnehmer in Aussicht genommenen Maßnahmen. Diese Pflicht muss rechtzeitig erfüllt werden, das bedeutet, bevor die Arbeitnehmer von den Folgen des Übergangs tatsächlich betroffen werden (Abs. 1 letzter Satz).

⁶⁵ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2001:082:0016:0020:de:PDF>, abgerufen am 23.06.16 um 16.25

4. Praxisbeispiele

Zur Bestätigung des Einflusses der kulturellen Unterschiede und Unumgänglichkeit der PMI wird hier auf Praxisbeispiele eingegangen. In einem Fall ist der Merger aufgrund von Culture Shock und Mangel an Integrationsmaßnahmen gescheitert, und im zweiten ist es dem Unternehmen gelungen, die Integration durchzuführen und so auch wirtschaftlichen Erfolg zu erreichen.

4.1. Beispiel 1

Ein russisches Bergbauunternehmen in Karelien wurde 1994 von einem schweizerischen Unternehmen (SOFI-granit SA) übernommen. Der Geschäftsbereich war die Gewinnung von Abdeckstein.

Hohe Führungspositionen wurden von den Schweizern besetzt, mittlere Führungskräfte und Arbeiter waren dagegen russisch. Bei der Stellenbesetzung waren Fachkenntnisse und technische Qualifikation ausschlaggebend, sozio-kulturelle Kompetenzen wie Sprachkenntnisse und Kommunikationfähigkeit waren erwünscht, wurden aber nicht als erforderlich wahrgenommen.

Probleme, die von kulturellen Unterschieden hervorgerufen waren, sind bald nach dem Zusammenschluss eingetreten: die Mentalitäten der Schweizer und der Russen und insbesondere ihre Arbeitseinstellungen haben zu Konflikten am Arbeitsplatz geführt. Während Schweizer mehr Ordnung und Pünktlichkeit forderten, haben Russen sie eines arroganten Auftretens und der Haarspalterei beschuldigt.

Ein Beispiel: wenn ein Gerät kaputt war, wollten die schweizerische Mitarbeiter warten, bis es von der Reparaturdienst angenommen wird. Das Problem war, es gab zur Zeit keine Reparaturdienst in Karelien (das war ein zurückgebliebenes Gebiet). So versuchten die russischen Mitarbeiter das Gerät selbst zu reparieren, ohne auf die Gründung von der Repraturstelle zu warten, nicht immer waren ihre Versuche aber erfolgreich. So nahm die Entfremdung und Uneinigkeit zu.

Die Löhne der schweizerischen Mitarbeiter waren dazu noch überproportional hoch im Vergleich zu den Löhnen der russischen Mitarbeiter. Untder der arbeitsrechtlichen Problemen ist nur der komplizierte Prozess der Erlangung der Arbeitsbewilligungen für die Expatriaten genannt worden.

Es wurden keine Integrationsmaßnahmen ergriffen. Stattdessen hat die Führung die Bedeutung der kulturbedingten Konflikte unterschätzt. Es ist deshalb nicht überraschend, dass das Unternehmen 1995 (ein Jahr nach dem Zusammenschluss) zerfallen ist.

4.2.Beispiel 2

Das zweite Unternehmen, Palfinger, ist Hersteller hydraulischer Hebe-Lösungen für Nutzfahrzeuge und im maritimen Bereich, und wurde 1932 gegründet. Der Sitz des international tätigen Unternehmens ist in Salzburg. Palfinger ist bereits mehrere Zusammenschlüsse eingegangen, unter anderem mit chinesischen, russischen und arabischen Unternehmen.

Deshalb sind die Führungskräfte sich des Integrationsbedarfs bewusst: generell wird die Integrationsphase bereits vor dem offiziellen Closing gestartet. Dabei werden auch Experten aus dem zu übernehmenden Unternehmen in die Planung einbezogen.

Bei der Personalauswahl wird auf kulturelle Kenntnisse und auch auf den kulturellen Background viel Wert gelegt. Zusätzlich werden mit den Kollegen, die im Ausland arbeiten und agieren, spezielle kulturelle Trainings gemacht.

Deshalb sind die Mitarbeiter dazu vorbereitet, dass sie kulturelle Unterschiede von Land zu Land, von Stadt zu Stadt, von Kontinent zu Kontinent erwarten. Zum Beispiel sind in der chinesischen Kultur Hierarchien und das Einhalten von Traditionen sehr wichtig, das Denken und Handeln der Menschen ist immer noch von Religionen beeinflusst.

Konkrete kulturelle Unterschiede je nach dem Land gilt es von dem Integrationsteam zuerst einmal zu erkennen und dann die richtigen Schlüsse und Antworten zu haben. Diese Aufgabe ist eine der größten Herausforderungen im Integrationsprozess.

Dann folgen solche Maßnahmen wie Trainings, Sprachkurse, interner und externer Erfahrungsaustausch mit Kollegen vor Ort, und Family-Package. Für Expatriates werden materielle sowie immaterielle Anreize geschaffen: das sind verschiedene Expat-Packages, die je nach Region, Entfernung und Aufgabenbereich variieren können.

Mit dem Zusammenschluss entstehende arbeitsrechtliche Aufgabenstellungen dürfen bei jeder Übernahme in Angriff genommen werden und keine ernsten Probleme darstellen. Über derlei Aufgaben wird bereits in der Kaufprüfung (Due Diligence) ein konkretes Bild gemacht.

Was den wirtschaftlichen Erfolg betrifft, ist es je nach Zielland unterschiedlich. Zum Beispiel, in Russland war und ist die Long Term Strategie im Fokus. Aufgrund der Marktsituation und den Einfuhrbeschränkungen ist Palfinger durch einen lokalen Produktionsfootprint definitiv im Vorteil gegenüber dem Wettbewerb. Somit ist das Unternehmen grundsätzlich mit den gesetzten M&A Aktivitäten in und um Russland sehr zufrieden.

4.3. Interpretation der Praxisbeispiele

Diese Beispiele zeigen, wie unterschiedlich die Folgen eines Zusammenschlusses bei ähnlichen Ausgangssituationen sein können. Wie aus den Beispielen ersichtlich ist, ist Post-Merger-Integration ein wichtiger Schritt im Merger-Prozess, wenn nicht sogar das wichtigste.

Im ersten Fall hat der Mangel an Kultur- und Personalintegration zum Scheitern des Zusammenschlusses geführt. Im anderen Fall werden wirtschaftliche Ziele erreicht und hohe Gewinne erzielt, weil es bereits in der Pre-Merger-Phase Integrationsplanung gemacht wird. Mitarbeiter werden über eventuelle kulturelle Unterschiede aufgeklärt und mit Hilfe von Trainings darauf vorbereitet.

5.Zusammenfassung

Viele Zusammenschlüsse scheitern wegen der Unterschätzung des Faktors Mensch und der kulturellen Unterschiede, und besonders gefährdet sind internationale Zusammenschlüsse, von denen bis 80% keinen Erfolg haben. Die Ursache liegt in der mangelnden Post-Merger-Integration von Kultur und Personal, denn nach einem internationalen Zusammenschluss sind Mitarbeiter zum so genannten Culture Shock/Merger Syndrom geneigt, das im schlimmsten Fall zum Kulturkampf führen kann, der die Produktivität senkt. Damit werden die wirtschaftlichen Ziele des Mergers (Ausnutzung von Synergieeffekten) nicht erreicht.

Um diesem Risiko entgegenzuwirken, ist Integrationsmanagement unabdingbar. Dieser Bereich des Managements beschäftigt sich mit der Planung und Durchsetzung von Integrationsmaßnahmen, die auf die Schaffung einer gemeinsamen Unternehmenskultur gerichtet sind. Eine solche beinhaltet gemeinsame Grundwerte, Normen und Artefakte (3-Ebenen-Modell von Schein), und kann laut Hofstede mit Hilfe von fünf Dimensionen (Individualismus/Kollektivismus, Machtdistanz, Maskulinität/Feminität, Unsicherheitsvermeidung und langfristige/kurzfristige Orientierung) gemessen werden.

Bei der Planung der PMI ist darauf Bedacht zu nehmen, dass revolutionäre sowie evolutionäre PMI Vorteile hat und die passende PMI-Geschwindigkeit ist nach den Umständen des Einzelfalles zu wählen. Die für die Durchführung der PMI notwendige Zeit wird oft unterschätzt und es werden unrealistische Fristen eingeplant.

PMI-Instrumente können sich auf Individuen, Gruppen oder das Unternehmen als Ganzes beziehen, und es wird zwischen klassischen und innovativen Instrumenten unterschieden.

Ein Zusammenschluss regt zu mehreren arbeitsrechtlichen Fragen an: Kündigungszulässigkeit und -schutz, Schaffung eines einheitlichen Betriebsrates, Fortbestehen oder Auflösung von Kollektivverträgen. Vereinheitlichungsbestrebungen auf der EU-Ebene haben in der Richtlinie 2001/23/EG Ausdruck gefunden.

Es gibt keine allgemeingültigen Rezepte für die erfolgreiche Gestaltung der kultur- und personalbezogenen PMI: sie bedarf eines individuellen Ansatzes, Kreativität und psychologischer Erfahrung. Kultur ist eine viel zu feine Materie, sie ist etwas gefühltes und nicht etwas zählbares oder messbares.

Die passenden Maßnahmen werden mit Berücksichtigung der landes- und kulturspezifischen Gegebenheiten gewählt, nur dann ist eine PMI erfolgreich. Die Atmosphäre am Arbeitsplatz wird von einer richtigen PMI positiv beeinflusst und Zusammenarbeit von Menschen aus verschiedenen Kulturen wird möglich. Im Endeffekt steigt auch der wirtschaftliche Erfolg, die eigentlichen Ziele des Zusammenschlusses werden erreicht, und das Ergebnis ist eine Win-Win-Situation.

Literaturverzeichnis

1. Aburumieh, N./Adensamer, N./Foglar-Deinhardstein; H.: Praxisleitfaden Verschmelzung. Wien, 2014
2. Apaydin, M.(2014): The role of time in Post-Merger-Integration.In:European Scientific Journal June 2014 /SPECIAL/ edition vol.1
3. Bauer, F./Matzler,K.(2014):Antecedents of M&A Success:the role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration.In:Strategic Management Journal. Strat. Mgmt. J., 35: 269–291
4. Barnikel,K. (2008): Post-Merger Integration: Erfolgsfaktoren aus der Sicht von Mitarbeitern und Experten
5. Crijns, R./Janich,N.:Interne Kommunikation von Unternehmen: Psychologische, kommunikationswissenschaftliche und kulturvergleichende Studien
6. Durand, M. (2014):Employing critical incident technique as one way to display the hiddenaspects of post-merger integration
7. Eschenbach, R./Stadtler, S.(1997):Post-Merger-Integration in Osteuropa
8. Flanagan, J.C.(1954):The critical incident technique
9. Gonschorrek, U.(2001):Personalmanagement. Berlin, 2001
10. Gunkel,M./Schlaegel,C./Rossteutscher,T./Wolff;B.(2014):The human aspect of cross-border acquisition outcomes: The role of management practices, employee emotions, and national culture.In: International Business Review 24 (2015) 394–408
11. Habeck, M./Frohn, F./Walleyo,S. (2013): Fusionsfieber 2.0:Wie man eher, schneller und nachhaltiger bei Übernahmen Erfolge erzielt
12. Heini, C. (2003):Eine Megafusion: Erleben aus der Sicht von Managern und Mitarbeitern
13. Kartarı, A.: Deutsch-türkische Kommunikation am Arbeitsplatz: ein Beitrag zur interkulturellen Kommunikation zwischen türkischen Mitarbeitern und deutschen Vorgesetzten in einem deutschen Industriebetrieb
14. Kern, M. (2013):Arbeitseinstellungen im interkulturellen Vergleich: Eine empirische Analyse in Europa, Nordamerika und Japan
15. Katarzyna, K. (2006) :Management kultureller Integrationsprozesse bei grenzüberschreitenden Unternehmenszusammenschlüssen: eine Analyse westeuropäischer Akquisitionen in Osteuropa
16. Lakshman, C.(2011): Integration in Mergers and Acquisitions:a knowledge-based approach.In: Human Resource Management DOI:10.1002/hrm
17. Larsson, R./Finkelstein, S.(1999):Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers andAcquisitions: A Case Survey of Synergy Realization.In:Organization Science, Vol. 10, No. 1 (Jan. - Feb., 1999), pp. 1-26

18. Ma, X.:J. (2007): Personalführung in China: Motivationsinstrumente und Anreize
19. Morosini, P./Shane, S./Singh, H. (1998): National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance. In: Journal of International Business Studies, Vol. 29, No. 1 (1st Qtr., 1998), pp. 137-158
20. Rothlauf, J.: Interkulturelles Management. München, 1999
21. Schön, B. (2013): Mergers & Acquisitions als strategisches Instrument: Die Erschließung technologischen Wissens mittels Unternehmenszusammenschlüssen
22. Seider, U. (2006): Vertriebsintegration: Erfolgreiche Zusammenschlüsse von Unternehmen im Industriegütergeschäft
23. Sieben, G./Stein, H.-G.: Unternehmensakquisitionen- Strategien und Abwehrstrategien. Schtuttgart, 1992
24. Stahl, G./Voigt, A. (2008): Do cultural differences matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination. In: Organization Science, Vol. 19, No. 1 (Jan. - Feb., 2008), pp. 160-176
25. Weber, Y./Rachman-Moore, D.: HR practices during post-merger conflict and merger performance
26. Witz, B. (2003): Mergers & Acquisitions Management
27. Zick, A. (2010): Psychologie der Akkulturation: Neufassung eines Forschungsbereiches

Internetquellen

1. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Synergie, online im Internet: [35/Archiv/57335/synergie-v7.html](http://www.gabler.de/35/Archiv/57335/synergie-v7.html)
2. https://www.gesetze-im-internet.de/bgb/_613a.html
3. <http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Bundesnormen/NOR12107362/NOR12107362.html>
4. <https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Bundesnormen/NOR12112278/NOR12112278.html>
5. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2001:082:0016:0020:de:PDF>