

Whitepaper

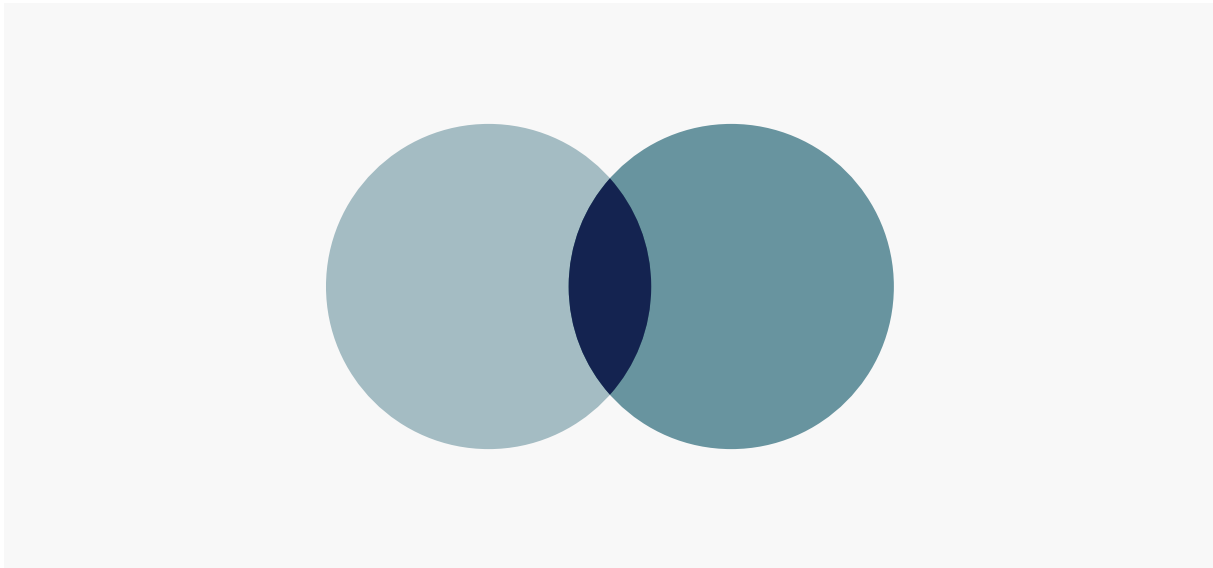
Die Fusion – mehr als *eine* Veränderung



SKM Consultants

Die Fusion – mehr als *eine* Veränderung

Fusionen erfordern eine intensive Vorbereitung – eine professionelle Kommunikation ist im Veränderungsprozess ein wichtiger Baustein.



Von Birger Steinbrück

Erst kommt gar nichts – dann alles auf einmal. Die banale Metapher des Versuchs, eine gut gefüllte Ketchup-Flasche zu leeren, veranschaulicht die Situation und die Aussichten für den derzeitigen Mergers & Acquisitions-Markt (M&A). Wegen der durch das Coronavirus ausgelösten Krise sind Transaktionen in den vergangenen Monaten nahezu eingefroren. Die Beteiligten können nicht genau absehen, wann sich der Investitionsstau auf dem M&A-Markt wieder lösen wird. Dirk Albersmeier, M&A-Chef von JP Morgan, verwies Anfang Juni 2020 darauf, dass Finanzinvestoren auf mehr als einer Billion Dollar saßen. Daraus folgt: Die Krise ist eine gute Zeit, renditestarke Deals vorzubereiten – die Zeit der Deals wird zurückkommen.

Statt darauf zu warten, wie externe Faktoren langsam eine bessere Ausgangslage schaffen, sollten Fusionskandidaten die Zeit also nutzen, sich auf anstehende Veränderungen vorzubereiten. Weitsichtige Manager wissen, dass eine professionelle interne und externe Kommunikation ein entscheidender Faktor für das Gelingen eines M&A-Deals ist. Eine Fusion verursacht radikale Veränderungen in den beteiligten Unternehmen. Diese Veränderungen werden etwas verniedlichend als „Change“ beschrieben, obwohl es nicht nur um eine einzelne „Big Bang“-Veränderung geht, sondern um eine Vielzahl von Betriebsänderungen und im Ergebnis um einen radikalen Organisationsumbau.

Fusionen neigen zum Scheitern

Fusionen verändern Wertschöpfungsketten, Prozesse, Verfahren, Hierarchien, Organisationsstrukturen, Anstellungsbedingungen, Besitzstände, Loyalitäten, Betriebsratsstrukturen und Unternehmenskulturen: einfach alles. **Die Veränderung des Bestehenden ist das Hauptziel der Unternehmensverbindung, nicht der unwillkommene Nebeneffekt.**

Dass eine sehr große Anzahl von Fusionen das beabsichtigte Ziel, den erhöhten Markterfolg, nicht erreichen, ist allgemein bekannt. Strategische Unternehmensberatungen und Wirtschaftswissenschaftler gehen davon aus, dass über 65% fehlschlagen.

Worin sind die Gründe für diese hohe Misserfolgsquote zu finden? Wieso bewahrheitet sich die angeblich unbestechliche BWL-Formel, wonach bei Fusionen „1 plus 1 = 3“ ergibt, so selten? Eine abstrakte Antwort dürfte lauten: am „Faktor Mensch“, an den sogenannten „soft facts“. Eine mehr auf Operationalisierung gerichtete Erklärung dürfte lauten: an mangelhafter Kommunikation. Beide Mutmaßungen werden an einem leicht zugespitzten Beispiel deutlich: Versetzen wir uns in die Lage eines Familienvaters, der nach einer Phase der Arbeitslosigkeit endlich in einem der beiden zu fusionierenden Unternehmen angekommen ist und hier seine berufliche Zukunft sieht. Was mag in seinem Kopf vor sich gehen, wenn er die Worte des CEO hört, wonach eine Fusion ansteht, die den mittelfristigen Erfolg beider Unternehmen sichern soll. Seine erste Überlegung wird die verständliche Frage sein: „Was bedeutet das für mich?“ Zunächst an sich selbst gestellt, wird die Frage bald auch an Vorgesetzte und Betriebsräte gerichtet. Der Mitarbeiter findet sich in einer Bedrohungslage wieder. Leicht vorstellbar, dass an die Stelle erwarteter Begeisterung über die geplante Unternehmensverbindung Verunsicherung, Passivität und innerer Widerstand tritt. Die „mind sets“ von Unternehmensführung und Mitarbeiter sind dabei, dramatisch auseinander zu driften. Die einzige Möglichkeit diese Trennung zu überwinden, liegt in der Kommunikation.

Die Anforderungen daran sind gewaltig. Dies auch vor dem Hintergrund, dass von allen Akteuren angenommen werden darf, dass sie sich nicht immer authentisch verhalten. Die Unternehmensführung wird, um die errechneten Synergien realisieren zu können, eine Reihe unpopulärer Entscheidungen treffen müssen. Der Mitarbeiter wird sich nicht als „Widerständler“ zu erkennen geben und sich äußerlich loyal zeigen. Die Führungskräfte werden zumindest in der ersten Phase indifferent agieren und nach Belegen dafür suchen, ob sie in der Zukunftsstruktur vorkommen oder nicht.

Für eine Kommunikation in Fusionsszenarien geht es deshalb darum, Erfolgsfaktoren zu identifizieren und Misserfolgskriterien mit dem Ziel zu definieren, sie zu vermeiden. Eine Strategie für beide Dimensionen ist nicht schematisch entwickelbar, sondern das Ergebnis unternehmensspezifischer Betrachtung und Bewertung.

Anhand der nachfolgend aufgezeigten unterschiedlichen **drei „Wege“** sollen die wichtigsten Erfolgs- und Misserfolgskriterien für das kommunikative Vorgehen bei Unternehmensverbindungen gespiegelt werden.

Der kommunikative „Holzweg“

Die Ausgangssituation für den – schablonenhaft ausgedrückt – „Holzweg“ könnte sich in etwa so darstellen: das wirtschaftliche Umfeld hat sich verschlechtert, Budgets können nicht gehalten werden, die Auftragseingänge kommen später oder gar nicht, die Eigentümer zeigen sich unzufrieden und erwarten vom Management „Lösungen“. Die letztendlich unter Druck angenommene Lösung ist eine Fusion mit einem anderen Unternehmen. Die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie werden in den kommenden Monaten den Veränderungsbedarf in Organisationen noch stärker offenbaren. Die Zeit drängt. Die Unternehmensführungen beider Unternehmen tendieren von ihrer Grundeinstellung zu „Aktion“ und zum „Durchziehen“. Sie kennen sich als Manager in angespannten Situationen noch nicht, misstrauen sich möglicherweise aufgrund ihrer Vergangenheit als Wettbewerber und sind sich ihrer eigenen Zukunft nicht sicher.

Im Zuge der Fusion sind nunmehr eine Reihe von Betriebsänderungen umzusetzen. Obwohl dem Top-Management die zwingenden Mitbestimmungsvoraussetzungen im Groben bekannt sein müssten (z.B. die §§ 111 - 113 BetrVG), wählt man den „Fait accompli“ und hofft auf die normative Kraft des Faktischen. Argumentativ wird auf das Risiko verwiesen, dass weitere Verzögerungen zusätzliche Arbeitsplätze kosten könnten oder – noch bedrohlicher – darauf, dass jedes weitere Zuwarten unweigerlich Teilbetriebsschließungen nach sich ziehen könnten. Wie viel kommuniziert wird und zu welchem Zeitpunkt, entscheidet in erster Linie der CEO.

„Wahrheit auf Raten“ und Umsetzungen von Veränderungen vor der Beteiligung der Mitbestimmungsorgane provozieren Widerstände.

Am Rande sei erwähnt, dass ausländischen Investoren und Managern immer wieder vermittelt werden muss, dass die **deutsche Mitbestimmung** eine besondere und zunächst aufwendigere Form von Sozialpartner-Kommunikation erwartet, deren „Rendite“ sich erst später bei der Umsetzung der Maßnahmen zeigt.

Die Reaktion der Mitbestimmungsorgane auf die vorher beschriebene Vorgehensweise ist im Detail nicht vorhersehbar. Sie ist in jedem Falle negativ und führt zu einer Polarisierung. Die Betriebsräte (BR) sind verpflichtet, die Interessen der Belegschaft zu vertreten und ihnen stehen dafür eine Reihe wirksamer Instrumente zur Verfügung. Neben den Möglichkeiten, die Umsetzung zu verzögern, bietet das Gesetz das scharfe Schwert des § 113 Abs. 3 BetrVG: Demnach hat der Arbeitgeber für zwölf Monate lang für wirtschaftliche Nachteile aufzukommen, die Arbeitnehmern dadurch entstehen, dass er Betriebsänderungen umgesetzt hat, ohne mit dem BR vorab einen Interessenausgleich (IA) versucht zu haben. Das kann teuer werden: Verhindern kann die Mitbestimmung die mit den Unternehmensentscheidungen verbundenen Veränderungen zwar nicht (im Kern aufgrund Art. 14 GG), aber in vielen Fällen dürften die gestaltbaren Verzögerungen kostspieliger ausfallen als die Nachteilsausgleichsansprüche von Mitarbeitern.

Diese vom CEO oder dem Management gewählte Kommunikation – fast auf dem Niveau der Befehlsvergabe und Lichtjahre entfernt von den „best practices“ der modernen Unternehmensführung – erweist sich als untauglich. Sie beschränkt sich im Wesentlichen darauf, Zeitpläne für die Umsetzung der organisatorischen Änderungen bekannt zu geben und diese anschließend zu kontrollieren. Die Motivation innerhalb der Belegschaft dürfte lotrecht nach unten fallen.

Ob sich die errechneten Synergien durch den Zusammenschluss der Unternehmen wirklich heben lassen, erscheint fraglich. Wahrscheinlicher ist der Eintritt in ein neues Szenario: die Vorbereitung auf eine nächste Stufe der Kommunikation – die Krisenkommunikation.

Der konventionelle kommunikative Weg

Im Gegensatz zu der eben skizzierten Vorgehensweise nimmt sich der konventionelle Kommunikationsansatz zum Ziel, sich in arbeitsrechtlicher Hinsicht nicht angreifbar zu machen und somit allen rechtlichen Anforderungen zu entsprechen. Damit wird die Agenda in starker Weise von den Arbeitsrechtlern beeinflusst. Organisationspsychologische Aspekte werden von der Personalabteilung eingebracht und der CEO übernimmt die Rolle des Verkünders des Beschlossenen und als Verhandlungspartner des BR.

Typischerweise entwickelt nur der engste oberste Führungskreis das Geschäftsmodell und das Organigramm für die SOLL-Organisation, die im Laufe des Zusammenwachsens beider Firmen entstehen soll. Diese entsteht häufig mehr aus der Zusammenarbeit mit strategischen Unternehmensberatungen als im iterativen Dialog mit den Führungskräften und dem mittleren Management. Schon hier zeigt sich ein gewisses Muster, das sich im Gesamtprozess der Fusion häufiger zeigen wird: Die Expertise wird eher von außen geholt als von innen.

Als nächste Station folgt die Information der Führungskräfte „von der Kanzel“. Die Motive für diese Informationsveranstaltung liegen nicht in einer ergebnisoffenen Vorstellung des neuen Geschäftsmodells, sondern in deren Präsentation als „gesetz“ und verbindlich. Die Führungskräfte sind aufgefordert, Verständnisfragen zu stellen und erhalten offiziell den Auftrag, die Informationen an das mittlere Management weiterzureichen. Ob diese Kaskadierung wirklich funktioniert, darf bezweifelt werden. Eine wenig bedachte Ursache für die begrenzte Wirksamkeit kaskadierter Kommunikation liegt darin, dass die Kommunikationsbeziehungen auf jeder niedrigeren Kaskadierungsstufe exponentiell steigen. Das Top-Management wäre überrascht, wenn es messen würde, wie viel an Inhalt und Fakten aus den vorgestellten PowerPoint-Präsentationen ungefiltert und 1:1 bei der Basis ankommen.

Parallel zur Einsetzung von Fachgremien, die sich mit der Neudefinition der Prozesse für die SOLL-Organisation beschäftigen, beginnt die Sozialpartner-Kommunikation. Hier geben die Arbeitsrechtler den Takt vor und stellen sicher, dass alle Stationen, die für den gesetzlich geforderten Interessenausgleich (IA) und Sozialplan (SP) erforderlich sind, durchfahren werden. Arbeitgeber und BR unterrichten die Belegschaft über den Fortgang der Verhandlungen. Die Belegschaft verfolgt diese Entwicklungen, unterrichtet sich informell bei ihrem BR über den Status und die materiellen Konditionen, die im Falle eines unfreiwilligen Ausscheidens zu erwarten sind.

Selten oder nie wird über die mit der Fusion verbundenen Chancen und Optionen berichtet. Auch Führungskräfte sind zögerlich, wenn sie auf Zukunftschancen angesprochen werden. Auch für sie heißt es abzuwarten, bis sich die Betriebspartner einig sind, was Monate dauern kann. Die deutsche Mitbestimmung ist bei Betriebsänderungen auf penible Kompensation von Besitzständen und den Nachteilsausgleich fokussiert. Dies wirkt sich in der betrieblichen Praxis spürbar auf eine sich verdüsternde Atmosphäre im Unternehmen aus.

Unmittelbar nach der Einigung über IA und SP wird mit den Stellenbesetzungen im Rahmen des neuen, verhandelten Organigramms begonnen. Auch die damit verbundenen Prozesse sind rechtlich stark formalisiert, was häufig im Ergebnis dazu führt, dass den formalen Anforderungen höhere Aufmerksamkeit geschenkt wird als der inhaltlich nachvollziehbaren Besetzungsentscheidung.

Erst jetzt können die Führungskräfte und das mittlere Management ihre Führungsaufgaben in vollem Umfang aufnehmen. Dabei sind sie häufig selbst noch damit beschäftigt, sich in den neuen Strukturen wiederzufinden. Rückblickend gelangt man zu dem Ergebnis, dass der gewählte Kommunikationsansatz unter rechtlichen Aspekten korrekt verlaufen ist. Das Endergebnis kann allerdings nicht überzeugen. Das Nötigste ist oft nicht genug.

Der „professionelle“ kommunikative Weg

Bei dieser Vorgehensweise geht es nicht nur um arbeitsrechtlich korrekte Pflicht-Kommunikation, sondern um die produktive Realisierung von drei Zielsetzungen: die Erreichung der mit der Fusion beabsichtigten betriebswirtschaftlichen Ziele, den Willen, dass die Kommunikation über die Ziele und Umgangsformen auf dem Wege dahin überall im Unternehmen ankommt und schließlich die Vermittlung der Botschaft, die Veränderungen als Chance für selbstverantwortliches Handeln zu verstehen.

Ohne die ordnungsgemäße Berücksichtigung aller arbeitsrechtlichen Aspekte in einem Veränderungsprozess verlieren alle anderen Change-Maßnahmen ohnehin ihre Glaubwürdigkeit.

Den als „professionell“ bezeichneten Ansatz werden diejenigen Entscheider wählen, denen bewusst ist, dass:

- Wissen über Marktchancen, Prozesse und Best Practices am besten unter Einbeziehung möglichst vieler Führungskräfte in einem iterativen Verfahren genutzt wird und in den Master-Plan einfließt,
- die Fusion zweier Unternehmen die herausfordernde Chance bietet, vorhandene Prozesse und Instrumente in einem Benchmark-Verfahren systematisch miteinander zu vergleichen, um die beste Lösung auszuwählen,
- Kommunikation nicht nur von Fakten, sondern auch von Emotionen lebt,
- die Sorge um den „human factor“ zwei Gruppen innerhalb der Belegschaft zu berücksichtigen hat: die Gewinner und die Verlierer (wobei die Verlierer das Klima im Unternehmen in stärkerem Maße prägen als die Gewinner),
- die Beziehungen zur Mitbestimmung von Anbeginn nicht nur im gesetzlichen Sinne „vertrauensvoll“ zu gestalten sind, sondern auf Offenheit und frühzeitiger Einbindung beruhen,
- die Kulturkomponente des Miteinander-Umgehens während der Fusion nicht „ausgesetzt“ wird, sondern immer wieder auf Fairness, Gerechtigkeit und Wertschätzung zu überprüfen ist,

- beispielhaftes Verhalten gelebt und anerkannt wird und
- Belegschaften bereit sind, Zumutungen hinzunehmen, wenn die Gründe erklärt werden und das Gefühl vermittelt wird, dass es gerecht zugeht.

Allein aus dieser nicht abschließenden Aufzählung ergeben sich so hohe Zusatzanforderungen an alle Beteiligten, dass die Führung frühzeitig über die Zuschaltung externer Ressourcen zur Bewältigung der anstehenden Themen entscheiden muss. Dies aus folgenden Gründen:

Der möglichst ergebnisoffene Abstimmungsprozess in Richtung des künftigen Geschäftsmodells bindet **Zeitkapazitäten des Top-Managements und der Führungskräfte**. Je stärker die Führungskräfte eingebunden werden und ihre Vorstellungen einbringen können, desto früher können diese als Verstärker und Erklärer des erarbeiteten Modells fungieren. Externe Prozessmoderation kann hier unterstützen. Die parallele Entwicklung einer Kommunikationsstrategie bindet weitere Zeitressourcen. Die häufig zu beobachtende Zentrierung auf den CEO als kommunikativen „Anchor Man“ verlangt eine nicht abbildbare Omnipräsenz. Dadurch besteht das Risiko, dass wesentliche Kommunikationsinhalte nicht transportiert werden und die Entfernungen zwischen den Akteuren zunehmen. Was es also in der Anfangsphase braucht, ist ein geeintes Management, das die Courage und das Standing hat, sich vor die Belegschaft zu stellen und gute wie auch schlechte Nachrichten erörtert.

Die Führungskräfte haben die Aufgabe, das mittlere Management über den Stand der beabsichtigten Planungen zu informieren und sie für die anstehenden Veränderungen zu gewinnen. Dies erwartet viel Zeit und kann erst als erfolgreich betrachtet werden, wenn sich ein einheitliches Verständnis für die künftigen Formen der Zusammenarbeit gebildet hat.

Die Personalabteilung (HR) benötigt zusätzliche Kapazitäten, um die Mitbestimmungsorgane im Zusammenwirken mit den Fachabteilungen umfassend zu unterrichten. HR mag Treiber oder Teil der BR-Verhandlungen um IA & SP sein, in jedem Falle steigen die Anforderungen. Ohne externe Unterstützung kann HR nicht Themen wie Outplacement, Beschäftigungsgesellschaft, Alterszeitmodelle, Relocation für zu versetzende Mitarbeiter, individuelle Lösungen für definierte Mitarbeitergruppen, neue Titelstrukturen, Besetzungsrichtlinien, Standortkonzepte, Mobilitätsanreize etc. entwickeln.

Alle Experten in den Unternehmen sind durch zusätzliche Projektarbeit gebunden, die sich auf die Optimierung der Prozesse für die SOLL-Struktur beziehen.

Die Kommunikations-Abteilung, die bis zur Fusion in selbst getakteten Regelprozessen gearbeitet haben mag, steht abrupt vor vollkommen neuen Anforderungen. Von dieser Funktion sind Inhalte aufzubereiten und Instrumente zu bedienen, die die unternehmensinterne Kommunikation unterstützen. Dazu gehören neben der Organisation von Standort-Versammlungen die Redaktionsarbeit für die internen und externen Kanäle, der Einsatz von Analyse-Tools zur Evaluation und alle sonstigen Instrumente moderner Kommunikation.

Der Energieaufwand, den die Bewältigung von Fusionen erfordert, wird häufig unterschätzt. Erfahrungswerte zeigen, dass er – verglichen mit dem Tagesgeschäft – bei mindestens 40 Prozent liegt.

Mit dem Ruf nach zusätzlichen Ressourcen ist die kommunikative Herausforderung während einer Fusion allerdings nicht gelöst, sondern lediglich beschrieben. Der größte Erfolgsfaktor für eine gelungene Fusion dürfte darin bestehen, die Kommunikation seitens der gesamten Führung durchgängig, konsistent und nachvollziehbar zu halten. Der „Kompass“ für die Ziele der Fusion und die Art ihrer Erreichung muss für das Top-Management und die Führungskräfte in die gleiche Richtung weisen. Ihre Aufgabe besteht darin, die Botschaften bis auf die unterste Hierarchieebene zu tragen: durch Gespräche, Präsenz, Sich-kümmern und wiederholende Erklärungen. Sie müssen sich um die Gewinner (Perspektiven und Optionen) und die Verlierer (Fairness und individuelle Lösungen) gleichermaßen kümmern. Ungleiche Kontakt- und Aufmerksamkeitsverteilungen bewirken eine Spaltung zwischen den Befürwortern und den Skeptikern und gefährden den Fusionserfolg. Gute Führungskräfte verfügen über die nötige Empathie, verunsicherte Mitarbeiter in persönlichen Gesprächen auf ihre Befindlichkeit anzusprechen und Ängsten entgegenzuwirken. Ob diese Verantwortung von allen Führungskräften und dem mittleren Management angenommen wird, sollte allerdings nicht dem Zufall überlassen werden. Naturgemäß besteht eine Tendenz darin, sich auf die „offizielle“ Unternehmenskommunikation und deren Wirksamkeit zu verlassen. Dieses Ausweichen ist ein gewichtiger Misserfolgsweg. Insofern ist eine Kontrolle erforderlich, die am besten durch persönliche Eindrücke der Führungskräfte über das Verständnis und die Adaptionsgeschwindigkeit der Veränderungen auf allen Ebenen ausgeübt wird. Identifiziert diese Kontrolle Defizite im Kommunikationsverhalten einer Führungskraft, wäre ein Austausch erforderlich. Nur wenn Führungskräfte den Weg mitgehen, kommen die Botschaften innerhalb der Belegschaft an.

Mit Beginn der **Implementierung** – meistens zeitgleich mit dem Abschluss der IA- und SP-Verhandlungen – enden die kommunikativen Verantwortungen des Top-Managements und der Führungskräfte jedoch nicht. Die Vorstellung, dass nunmehr die Hauptaufgaben erledigt seien und das mittlere Management nur noch die Kernerarbeit zu erledigen habe, eröffnet Interpretationsspielräume. Genau dies zu verhindern und den Wandel vom „Alten“ zum „Neuen“ kontinuierlich zu manifestieren, bleibt Hauptaufgabe für das Management. Bei der Kommunikation geht es in dieser Phase nicht nur darum zu sagen, was es Neues gibt, sondern auch darum zu bestätigen, dass das früher Gesagte noch gilt und weiter gelten wird. Die Belegschaft hat ein sehr feines Gespür dafür, ob an dem ursprünglich Gesagten festgehalten wird oder Aussagen mit Tools und Tricks verwässert werden sollen. Der Vertrauensverlust bei jeder Form von „Hütchen Spielen“ mit sensiblen Informationen durch eine Unternehmensleitung ist ungleich höher als das Zugeben von Irrtümern auf der Grundlage neuerer Erkenntnisse. Die Folgen der Corona-Pandemie werden sicherlich ein wichtiger Faktor bei künftigen Fusionsvorhaben sein. Die Ausnahmesituation könnte jedoch dazu verleiten, die Pandemie als alles erklärendes Argument heranzuziehen. Eine kritische Reflexion der Prä-Corona-Phase ist vor diesem Hintergrund entscheidend, um glaubwürdig zu handeln.

Bedeutungsvoll für die Kommunikationsinhalte sind weiterhin die historischen Hintergründe, aus denen die Fusionspartner stammen. Anders als bei einer unternehmensinternen Restrukturierung sind die Biografien zweier Fusionspartner immer unterschiedlich und erwarten folglich eine differenzierende Behandlung. Es muss deshalb hinterfragt werden, ob ein Slogan wie „Merger among Equals“ seinen Zweck erfüllt, wenn sich der eine Partner erkennbar als Sieger darstellt und in fast jedem Detail zu erkennen gibt, dass der andere Partner übernommen werden soll.

Ebenso ist die Befindlichkeit eines Fusionspartners zu berücksichtigen, der über einen längeren Zeitraum gehofft hatte, der Fusion zu entgehen und lieber an die Börse gegangen wäre. Eine Kommunikation, die eine Fusion auf dem Weg zum Erfolg begleiten will, steht vor der Aufgabe, die damit verbundenen Enttäuschungen wahrzunehmen und zu integrieren.

Fazit für die Anforderungen an die Arbeitgeber-Kommunikation bei Fusionen: Führungskräfte dürfen sie nicht nur als eine „Pflicht“ betrachten. Die „Kür“ muss professionell vorbereitet und umgesetzt werden.

Literatur

- Bicker, E. & Sackmann, S. (Hrsg.) (2019). *Compliance bei M&A-Transaktionen. Best-Practice Guide für eine erfolgreiche Compliance Due Diligence und kulturelle Integration*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Drescher, F. (2019, April 2). *Fressen oder gefressen werden*. Abgerufen am 03.06.2020 unter: https://www.deutschlandfunkkultur.de/risiken-von-grossfusionen-fressen-oder-gefressen-werden.976.de.html?dram:article_id=445235
- Kütner, W. (2020). *Personalbuch* (27. Auflage). München: C.H. Beck.
- Köhler, P. & Landgraf, R. (2020, Juni 2). *M&A-Chef von JP Morgan: „Finanzinvestoren sitzen auf mehr als einer Billion Dollar.“* Abgerufen am 04.06.2020 unter <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/dirk-albersmeier-im-interview-munda-chef-von-jp-morgan-finanzinvestoren-sitzen-auf-mehr-als-einer-billion-dollar/25869148.html>
- Trichterborn, A., Knyphausen-Aufseß, D. Z., & Schweizer, L. (2016). How to improve acquisition performance: The role of a dedicated M&A function, M&A learning process, and M&A capability. *Strategic Management Journal*, 37(4), 763–773.
- Salsberger, B. (2020, Mai 17). The Case for M&A in a Downturn. Abgerufen am 10.06.2020 unter https://hbr.org/2020/05/the-case-for-ma-in-a-downturn?utm_medium=email&utm_source=newsletter_monthly&utm_campaign=strategy_not_activesubs&deliveryName=DM83600
- von Butler, A. & Tretow, L. (2009). Dem Klima des Misstrauens keine Chance geben. *OrganisationsEntwicklung*, 28 (2), 64 – 71.