

REPUBLIK TÜRKEI
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
FACHBEREICH INTERKULTURELLES MANAGEMENT

HERAUSFORDERUNG IT-INTEGRATION BEI
UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSEN
PROBLEMANALYSE UND VERGLEICH VON
VORGEHENSMODELLEN ZUR IT-INTEGRATION

MASTERARBEIT

Jamal ALCHEICH-HUSSAIN

BETREUER

Prof. Dr. Füsün Alver

ISTANBUL, Februar 2020

REPUBLIK TÜRKEI
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
FACHBEREICH INTERKULTURELLES MANAGEMENT

HERAUSFORDERUNG IT-INTEGRATION BEI
UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSEN
PROBLEMANALYSE UND VERGLEICH VON
VORGEHENSMODELLEN ZUR IT-INTEGRATION

MASTERARBEIT

Jamal ALCHEICH-HUSSAIN, (178102015)

Datum der Einreichung beim Institut: _____

Datum der Verteidigung: _____

Betreuer: Prof. Dr. Füsün Alver

Mitglieder der Kommission: _____

ISTANBUL, Februar 2020

REPUBLIK TÜRKEI
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
FACHBEREICH INTERKULTURELLES MANAGEMENT

HERAUSFORDERUNG IT-INTEGRATION BEI
UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSEN
PROBLEMANALYSE UND VERGLEICH VON
VORGEHENSMODELLEN ZUR IT-INTEGRATION

MASTERARBEIT

Jamal ALCHEICH-HUSSAIN, (178102015)

BETREUER

Prof. Dr. Füsün Alver

ISTANBUL, Februar 2020

ZITAT

„Information technology and business are becoming inextricably interwoven. I don't think anybody can talk meaningfully about one without the talking about the other. “

„Informationstechnologie und Geschäftsleben sind dabei, sich untrennbar zu verflechten. Ich glaube nicht, dass irgendjemand sinnvoll über das eine sprechen kann, ohne das andere zu berücksichtigen.“

„Bilgi teknolojileri ve ekonomi birbirinden ayrılmaz bir biçimde içiçe geçmektedir. Bunlardan birine değinmeden diğeri hakkında anlamlı bir şekilde konuşmanın mümkün olmadığını düşünüyorum.“

Bill Gates, Gründer von Microsoft, Redmond USA

DANKSAGUNG

Mein Dank geht an aller erster Stelle an Frau Prof. Dr. Füsün Alver, die meine Masterarbeit betreut hat und mich dabei unterstützte. Frau Prof. Dr. Füsün Alver hat mir durch ihre Betreuung ermöglicht, meine Masterarbeit über ein Thema zu schreiben das mich meiner Meinung nach zukünftig steht's begleiten wird.

Vielen lieben Dank Frau Prof. Dr. Füsün Alver für ihre Unterstützung und für das Betreuen und beantworten aller wichtigen Fragen auf dem Weg meines Zieles.

Mein Dank gilt meinen Interviewer Partnern Frau Melissa Kunz-Öztürk und Herrn Mohamed Hussein-Lämmle die mich durch ihre Teilnahme unterstützt haben, und mir ermöglicht haben meine Arbeit fertig zu stellen.

Vielen lieben Dank liebe Melissa und lieber Mohamed dafür, dass ihr euch Zeit genommen habt mich zu unterstützen was sicherlich nicht selbstverständlich ist.

Die Masterarbeit widme ich meiner Mutter, ohne die ich gar nicht hier stehen würde wo ich heute bin. Aus einem vom Bürgerkrieg zerrütteten Land allein nach Deutschland gekommen zu sein, um für ihre Kinder ein besseres Leben zu schaffen.

Vielen lieben Dank Mama für alles was du für uns getan hast. Es war ein Anstrengender Weg bis hier hin, aber du hast immer an mich geglaubt. Dafür vielen Dank!

ÖZET

Mevcut çalışmada yüksek lisans bitirme tezi kapsamında ele alınan derin bir araştırma aracılığıyla şirket birleşmeleri esnasında bilişim entegrasyonunda meydana gelen zorluklar ele alınmaktadır. Bu bağlamda işletme birleşmelerinin bilişim entegrasyonundaki başarısızlıklarının hangi sorunlara atfedilebileceği sorusu ortaya çıkmaktadır. Her şirket birleşmesi aynı sektör içinde gerçekleşmediğinden farklı şirket birleşme türleri açıklanmaktadır. Şirket ortaklıkları ve şirket işbirlikleri arasında bir ayırım yapılmaktadır. Bilişim entegrasyonu ve dijitalleşme süreçleri dünyanın tüm bölgelerinde önemli bir konuma sahip olmaktadır. Bilişim teknolojileri sistemlerinin entegrasyonu esastır ve şirket tarafından uygulanarak gerçekleştirilmektedir. Ancak mevcut çalışmanın da göstereceği üzere bu kararlar siyaset tarafından da etkilenmektedir. İlgili tüm şirketlerin temel ilkesi bilişim altyapısının geliştirilmesi ve buna bağlı olarak şirket ağlarının, yazılım ve donanımlarının modernleştirilmesidir. Bilişim altyapısı projelerini teşvik etmek için fonların kullanılması ve yatırımların gerçekleştirilmesi bu ilkenin uygulanmasına yönelik tedbirlerdir. Bu sebeple endüstri 4.0 ve buna ilişkin şirketlerin dijitalleşmesi önemli bir rol oynamaktadır. Özel olarak oluşturulmuş bir kriterler kataloğu sayesinde değer artış potansiyeline sahip farklı bilişim alanlarının değerlendirilmesi için bir yöntem geliştirilmiştir. Yapılan değerlendirme bilişim alanlarından veri merkezi, uygulama sistemleri ve bilişim organizasyonunu içermektedir. Daimler Grubu çalışanları ile yapılan uzman görüşmeleri, bir grup şirkette hangi farklı bilişim entegrasyon yöntemlerinin kullanıldığını göstermektedir. Dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli etken ise bir şirketin sahip olduğu şirket kültürüdür. Şirket kültürleri birbirlerinden farklıdır ve bir şirket için hedefe ulaştırıcı nitelikte olabilmektedirler. Bununla birlikte VUCA döneminde şirket kültürlerinin de devamlı olarak uyarlanması gerektiği net olarak bilinmelidir.

Anahtar Kelimeler: Bilişim entegrasyonu, Şirket birleşmesi, Endüstri 4.0, Şirket kültürü

Tarih: 10.02.2020

ABSTRACT

In der vorliegenden Arbeit werden im Rahmen der durchgeführten Masterabschlussarbeit mittels einer tiefgehenden Recherche die Herausforderungen von IT-Integrationen bei Unternehmenszusammenschlüssen erläutert. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage auf welche Probleme das Scheitern von IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen zurückzuführen ist. Da nicht jeder Unternehmenszusammenschluss aus der gleichen Branche kommt werden verschiedenste Unternehmenszusammenschlüsse beschrieben. Es wird zwischen Unternehmensverknüpfungen und Unternehmenskooperationen unterschieden. Die IT-Integration und Digitalisierungsprozesse nehmen in allen Regionen der Welt eine bedeutende Stellung ein. Die Integration von Informationstechnologie-Systemen ist fundamental und erfolgt durch die Implementierung von Unternehmensseite. Diese Entscheidungen werden jedoch auch politisch beeinflusst wie diese Arbeit aufzeigen wird. Der Grundsatz aller involvierten Unternehmen besteht in der Förderung der IT-Infrastruktur und der damit verbundenen Modernisierung ihrer Netzwerke, Software und Hardware. Maßnahmen zur Umsetzung des Grundsatzes sind das Einsetzen und die Investition von Geldern zur Förderung von IT-Infrastrukturprojekten. Eine wichtige Rolle nimmt daher auch Industrie 4.0 ein und die damit verbundene Digitalisierung von Unternehmen. Durch die eigens erstellten Musterkriterienkatalog konnte ein Weg vermittelt werden, wie verschiedenen IT-Bereiche mit hohen Wertsteigerungspotenzialen bewertet werden. Die Auswertung beinhaltet die IT-Bereiche Rechenzentrum, Anwendungssysteme und IT-Organisation. Die Experten Interviews mit Mitarbeitern des Daimler Konzern zeigen auf, welche unterschiedlichen Wege von IT-Integration in einem Konzern von statten laufen. Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor der zu berücksichtigen ist die Unternehmenskultur eines Unternehmens. Unternehmenskulturen unterscheiden sich und können Zielführend für ein Unternehmen sein. Jedoch sollte auch klar sein das die Unternehmenskultur in Zeiten von VUKA stetig angepasst werden muss.

Schlüsselwörter: IT-Integration, Unternehmenszusammenschlüsse, Industrie 4.0, Unternehmenskultur

Datum: 10.02.2020

LISTE DER ABKÜRZUNGEN

bspw.	Beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CIO	Chief Information Officer
FM	Facility Management
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
IoT	Internet of Things
IT	Informationstechnologie
LAN	Local-Area-Network
u. a.	unter anderem
WAN	Wide-Area-Network
WLAN	Wireless Local Area Network
z. B	zum Beispiel

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Unternehmensverknüpfungen vs. Unternehmenskooperationen	7
Abbildung 2: Prozessablauf von Unternehmenszusammenschlüssen	10
Abbildung 3: Wirtschaftliche Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen	12
Abbildung 4: Persönliche Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen	13
Abbildung 5: Arten von Unternehmenszusammenschlüssen	15
Abbildung 6: Integrationsgrad von Unternehmenszusammenschlüssen	18
Abbildung 7: Integrationsgrad von Unternehmenszusammenschlüssen	21
Abbildung 8: Unternehmenskultur-Modell	23
Abbildung 9: Überblick über die Abgrenzungsgebiete	38
Abbildung 10: Integrationsobjekte der IT-Integration	39
Abbildung 11: Wertsteigerungspotenziale	43
Abbildung 12: Acht Handlungsfelder zur Realisierung des Industrie-4.0-Paradigma	52
Abbildung 13: Ansätze zur Anwendungssystemintegration	72
Abbildung 14: Überblick über Integrationsobjekte	74
Abbildung 15: Auswertung des Musterkriterienkatalogs	85
Abbildung 16: Integrationsprozess	87
Abbildung 17: Vorgehensmodell zur IT-Integration nach Rentrop	88
Abbildung 18: Vorgehensmodell zur IT-Integration nach Vielba/Vielba	89
Abbildung 19: Due Diligence Phase	91
Abbildung 20: Detailed Assessment Phase	93
Abbildung 21: Kriterien zur Bewertung von Geschäftsprozessen	94
Abbildung 22: Integrationsphase	98
Abbildung 23: Stolpersteine bei Unternehmenszusammenschlüssen	100
Abbildung 24: Review-Phase, eigene Darstellung	101

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Auswertung des Musterkriterienkatalogs, eigene Darstellung.

84



INHALTSVERZEICHNIS

Inhalt

ZITAT	I
DANKSAGUNG	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
LISTE DER ABKÜRZUNGEN	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VI
TABELLENVERZEICHNIS	VII
1 Einführung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Aufbau und Zielsetzung	2
1.3 Methodisches Vorgehen	3
2 Die begrifflichen Grundlagen: Bedeutung der Unternehmenskultur bei Zusammenschlüssen von Unternehmen	6
2.1 Begriffliche Abgrenzung von Unternehmenszusammenschlüssen	6
2.2 Prozessablauf von Unternehmenszusammenschlüssen	9
2.3 Motive von Unternehmenszusammenschlüssen	10
2.4 Arten von Unternehmenszusammenschlüssen	14
2.5 Integrationsgrad von Unternehmenszusammenschlüssen	16
2.6 Zusammenhang zwischen Integrationsgrad und Art des Unternehmenszusammenschlusses	20
2.7 Definition des Begriffes Unternehmenskultur und die Bedeutung der Unternehmenskultur für Unternehmen und Unternehmenszusammenschlüsse	21
2.7.1 Aufbau und Zielsetzung einer Unternehmenskultur (Internationaler Bereich)	23

2.7.2 Strategische Bedeutung der Unternehmenskultur	30
2.7.3 Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den Wirtschaftlichen Erfolg	31
2.8 Auswirkungen der Globalisierung auf die Unternehmenszusammenschlüsse und Unternehmenskultur	32
3 Informationstechnologie: Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen und die Digitale Transformation der Unternehmenskultur	35
3.1 Begriffliche Abgrenzung von Informationstechnologie und Integration	35
3.2 Das IT-Integrationsverständnis bei Unternehmenszusammenschlüssen	37
3.3 Integrationsobjekte der IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen	38
3.3.1 Integrationsobjekt IT-Strategie	40
3.3.2 Integrationsobjekt IT-Ressourcen	40
3.4 Integrationsziel Wertsteigerungspotenziale	43
3.5 Unternehmen zwischen Technologie und Kultur	44
3.5.1 Industrie 4.0 und die damit Verbundene Digitalisierung	44
3.5.2 Probleme bei der Einführung und Integration von Informationstechnologien	52
3.5.3 Die Vorteile und Rentabilität für Unternehmen	59
3.6 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmenskultur: Unternehmenskultur und Transformationsprozesse im Wandel	63
4 IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen in empirischen Untersuchungen	66
4.1 Zielsetzung und Erfolgsbeiträge	66
4.2 Planungsaspekte	67
4.3 Integrationsobjekte Hard- und Systemsoftware	68
4.4 Integrationsobjekt Anwendungssysteme	69
4.5 Integrationsobjekt IT-Organisation	73
4.6 Kritische Würdigung der Ergebnisse aus den empirischen Untersuchungen	74

5 Musterkriterienkatalog zur Beurteilung der IT-Bereiche mit hohen Wertsteigerungspotenzialen	76
5.1 Aufbau und Zielsetzung des Musterkriterienkatalogs	76
5.2 Konsolidierung der Rechenzentren	77
5.3 Konsolidierung der Anwendungssysteme	79
5.4 Konsolidierung der IT-Organisation	82
5.5 Beispiel zur Auswertung des Musterkriterienkatalogs	84
6 IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen: Eine vergleichende empirische Untersuchung am Beispiel zweier Vorgehensmodellen zur IT-Integration und eines Deutsch Türkischen Konzernzusammenschlüssen	86
6.1 Ausgangssituation	86
6.2 Phase 1: Due Diligence	90
6.3 Phase 2: Detailed Assessment	91
6.3.1 IST-Zustand	93
6.3.2 SOLL-Zustand	95
6.4 Phase 3: Integrationsphase	96
6.5 Phase 4: Review	100
6.6 Konzernzusammenschluss Daimler AG und Mercedes Benz Türkiye	102
6.6.1 Interview Melissa Kunz Öztürk Mercedes Benz Türkiye	103
6.6.2 Interview Mohamed Hussein Lämmle Daimler AG Deutschland	106
6.7 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse	109
7 Schlussfolgerung	111
LITERATURVERZEICHNIS	IX
Anhang	XX
Ehrenerklärung	XLIII
CURRICULUM VITAE	XLIV

1 Einführung

In der Einführung dieser Masterarbeit wird die Problemstellung verdeutlicht und erörtert. Des Weiteren gehe ich auf den Aufbau und die Ziele der Arbeit ein.

1.1 Problemstellung

Regelmäßig berichten Wirtschaftspresen über neue, spektakuläre Unternehmenszusammenschlüsse oder -käufe, bei denen es sich überwiegend um Beteiligungen aus verschiedenen Ländern handelt.¹ Der Kauf des Medienkonzerns Time Warner durch den US-amerikanischen Telekommunikationsriesen AT&T für ca. 85,4 Milliarden Dollar² oder die Übernahme des umstrittenen US-Saatgutunternehmens Monsanto durch das deutsche Unternehmen Bayer AG stellen nur zwei Beispiele für Megadeals der letzten Jahre dar.³

Unternehmenszusammenschlüsse als zentrales Instrument der strategischen Unternehmensführung werden vorwiegend eingesetzt, um sich strategisch und strukturell an verändernde Bedingungen des Unternehmensumfeldes anzupassen. Im Gegensatz zum internen Wachstum werden Unternehmenszusammenschlüsse als schnellere strategische Alternative zur Erhaltung und Steigerung des ökonomischen Wertes, sowie des Erfolges der beteiligten Unternehmen angesehen. Jedoch handelt es sich bei dieser Alternative um eine komplexe Herausforderung,⁴ die mit weitreichenden Chancen und Risiken für die Beteiligungsunternehmen verbunden sind.⁵

Studien zur Erfolgsmessung haben ergeben, dass mehr als die Hälfte der getätigten Unternehmenszusammenschlüsse entweder komplett scheitert oder die angestrebten Ziele nicht erreichen. Das Scheitern wird hauptsächlich auf Defizite im Integrationsprozess zurückgeführt. Hierbei spielt vor allem die Integration der Informationstechnologie (IT) sowie deren Leistungsfähigkeit eine wichtige Schlüsselrolle.⁶ Während der IT im letzten

¹ Vgl. Lucks/Meckl, 2015, S. 1.

²Vgl. Welt N24 GmbH, 2016.

³Vgl. Deutsche Börse, 2016.

⁴Vgl. Glaum/Hutzschenreuter, 2010, S. 1.

⁵Vgl. Hartmann, 2002, S. 1.

⁶Vgl. Brinkmann/Ratzer/Weber/Weiss, 2014.

Jahrzehnt noch eine rein unterstützende Funktion zukam, die überwiegend zur Effizienzsteigerung von Geschäftsprozessen betrug, so bildet diese heute das Fundament sämtlicher Geschäftsfunktionen. Teilweise basieren sogar gesamte Geschäftsmodelle auf IT-Systemen wie beispielsweise Internetmarktplätze oder der Onlinevertrieb von Medieninhalten. Die effiziente IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen stellt oftmals die Voraussetzung, um von geplanten Synergien zu profitieren.⁷ Doch vielen Unternehmen fällt es schwer, diese Synergiepotenziale optimal auszunutzen. Dies wird vor allem auf mangelndes Interesse und Verständnis von Führungskräften für IT-Angelegenheiten, sowie deren fehlerhafte Selbsteinschätzung zurückgeführt. Obwohl eine Studie der Unternehmensberatung Deloitte belegt, dass mehr als die Hälfte der Unternehmenszusammenschlüsse scheitert, bewerten 60 % der Unternehmer die getätigten Transaktionsaktivitäten als sehr gut oder gut.⁸

1.2 Aufbau und Zielsetzung

Bislang vorliegende Literaturen zum Themenbereich dieser Arbeit beachten die Zusammenschlüsse überwiegend aus finanzieller, wirtschaftlicher, steuerlicher oder kultureller Sichtweise.⁹ Die Perspektive der IT im Rahmen von Unternehmensfusionen findet erst seit geraumer Zeit Beachtung. Zudem bieten die vorhandenen Vorgehensmodelle zur IT-Integration nicht genügend Transparenz über den gesamten Integrationsprozess, um den unter Entscheidungsdruck stehenden Managern ausreichende Unterstützung anzubieten.

Im Folgenden wird zunächst auf die theoretischen Grundlagen eingegangen. Aufgrund der vielseitigen Verwendung der Termini „*Unternehmenszusammenschluss*“ und „*IT-Integration*“ erfolgt die begriffliche Abgrenzung dieser Begriffe im arbeitsspezifischen Kontext. Des Weiteren wird auf die Unternehmenskultur eingegangen und ihre Wichtigkeit im Kontext des Unternehmenszusammenschlusses. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird aufgezeigt welche Einflüsse die Industrie 4.0 hat und welche Konsequenzen sich daraus für die Digitalisierung ergeben. Anschließend wird ein einheitliches Begriffsverständnis der IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen erarbeitet. Im nächsten

⁷Vgl. Hornke/Rigall, 2007, S. 496.

⁸Vgl. Deloitte Deutschland, 2014.

⁹Vgl. Herowitsch, 2002, S. 7.

Teil der Arbeit werden auf die bereits vorliegenden empirischen Untersuchungen in diesem Bereich eingegangen. Aufgrund dessen, dass die bisherigen Forschungen zu diesem Themenbereich zu allgemein oder zu spezifisch gehalten sind, wird anschließend ein Musterkriterienkatalog zur Identifizierung von IT-Bereichen mit hohen Wertsteigerungspotenzialen entwickelt. Ziel ist durch den Musterkriterienkatalog ein praktisch anwendbares Instrument, vor allem als Hilfestellung für Geschäftsführer zur Verfügung zu stellen.

Im Anschluss werden zwei unterschiedliche Vorgehensmodelle zur IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen analysiert und verglichen, um ein praktisch anwendbares Vorgehensmodell zu erarbeiten. Denn nur durch eine strukturierte und schrittweise erfolgte Vorgehensweise kann die Herausforderung der IT-Integration im Rahmen von Unternehmensfusionen erfolgreich bewältigt werden. Der Schluss dieser Arbeit beinhaltet die Interpretation und Auswertung der Interviews mit einer Mitarbeiterin von Mercedes Benz Türkiye und einem Mitarbeiter der Daimler AG Deutschland. Ziel der Interviews ist es einen Einblick in die IT-Integration Strukturen eines Konzerns aufzuzeigen. Die Interviews dienen vor allem dazu, um zu verstehen warum gerade bei Konzernen oft die IT-Integration scheitern kann.

Dies wirft die Forschungsfrage auf, auf welche Probleme das Scheitern zurückzuführen ist und was Führungskräfte bei der Planung und Durchführung von IT-Integrationen im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen beachten müssen und welche kulturellen Aspekte mit einfließen, um die angestrebten Ziele mit einer hohen Wahrscheinlichkeit zu erreichen. Ziel dieser ist es Lösungen und Konzepte vorzulegen, die ein Scheitern des Unternehmenszusammenschlusses vermeiden.

1.3 Methodisches Vorgehen

ist es Lösungen und Konzepte vorzulegen, die ein Scheitern des Unternehmenszusammenschlusses Die vorliegende Masterarbeit setzt, sich aus einem theoretischen und empirischen Teil zusammen.

Der Empirische Teil wird in Form von zwei Experteninterviews von einer Mitarbeiterin Mercedes Benz Türks und einem Mitarbeiter der Daimler AG dargestellt und von dem

selbsterstellen Musterkriterienkatalog zur Beurteilung der IT-Bereiche mit hohen Wertsteigerungspotenzialen. Die Arbeit nutzt des Weiteren einen deduktiven Ansatz der Forschung. Dieser Ansatz macht es möglich, auf die allgemeinen Thesen und Ergebnisse aus der Wissenschaft, die durch die Literatur erarbeitet wurden, auf Einzelfälle, in diesem Fall auf die von mir geführten Experteninterviews auszuwerten. Der Bestandteil des empirischen Teils der Arbeit wird demzufolge die Überprüfung der Theorie hinsichtlich der Übereinstimmung der allgemein getroffenen Aussagen mit der Wirklichkeit sein. Im ersten Teil der Arbeit wird daher, anhand von Theorien aus deutschen und englisch sprachigen Literaturquellen, die Forschungsfrage vorgestellt. Gegen Ende der Arbeit werden durch die Interviews weitere Daten erhoben und im Zuge dessen mit den zum Anfang der Arbeit aufgestellten Hypothesen verglichen. Mit Hilfe dieses Vergleiches zwischen Theorie und Praxis kann die Hypothese bestätigt oder widerlegt werden.

Im Detail werden die Kapitel der Masterarbeit wie folgt methodisch untersucht: Im Hauptteil Zwei werden zu Beginn die Grundlagen der Unternehmenszusammenschlüsse und ihren Prozessen durch Begriffliche Abgrenzungen erläutert. Dabei werden die Begriffe Unternehmenszusammenschlüsse und Unternehmenskultur genau definiert, sodass es keine Verständnisschwierigkeiten geben sollte. Im Folgenden werden Motive, Arten und Integrationsgrad von Unternehmenszusammenschlüssen vorgestellt. Anschließend wird auch auf den Faktor Globalisierung eingegangen und welche Auswirkungen er einerseits auf Unternehmenszusammenschlüsse und andererseits auf die Unternehmenskultur hat.

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden auch die Begrifflichkeiten Informationstechnologie und Digitale Transformation vorgestellt und erörtert. Dabei wird auf die Informationstechnologie und ihre Integration Bezug genommen und welche Rolle dabei Industrie 4.0 spielt.

Im darauffolgenden Teil der Arbeit wird mit Hilfe von Empirischen Untersuchungen zu Unternehmenszusammenschlüssen genau gezeigt, anhand welcher Merkmale die Erfolgsbeiträge gemessen werden können. Anschließend findet dieser Teil der Arbeit eine kritische Würdigung.

Anschließend wird im 5. Kapitel der Selbstgefertigte Musterkriterienkatalog vorgestellt, der darstellen wird, wie IT-Bereiche beurteilt und gemessen werden können. Durch ein Beispiel wird ein kleiner Einblick gegeben, wie eine Auswertung durchgeführt werden kann.

Den wichtigsten und bedeutsamsten Teil bildet die empirische Forschung anhand der durchgeführten Experteninterviews mit Mitarbeitern eines globalagierenden Unternehmens. Es gibt nicht viele Länder, in denen dieses Unternehmen nicht vertreten ist. Der empirische Teil der Arbeit wird anhand des erstellten Fragebogens durchgeführt und trägt dazu bei, Daten erheben zu können. In unserem Fall handelt es sich um eine qualitative Forschung und Datenerhebung. Alle Fragen wurden auf die Unternehmen speziell geschnitten und wurden offen beantwortet. Nur im ersten Teil des Interviews konnten die Mitarbeiter anhand einer Skala ihre Antwortmöglichkeiten anpassen. Durch die qualitative Datenerhebung wird den Teilnehmern eine offene Beantwortung der Fragen ermöglicht, ohne dass sie sich an Antwortmöglichkeiten richten müssen. Die Ergebnisse dieser Interviews wurden für jeden einzelnen Akteur zusammengefasst und wiedergegeben. Durch diese Interviews werden Probleme verdeutlicht, die durch eine reine Literaturrecherche nicht erforscht werden können. Anhand dieser Experteninterviews konnten die Ergebnisse final interpretiert und ausgewertet werden.

Im Schlussteil der Arbeit werden alle Ergebnisse und Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst und dargestellt und die jeweils wichtigsten in den Vordergrund gerückt. Des Weiteren werden Handlungsempfehlungen anhand dieser Ergebnisse gegeben, die Unternehmen bei zukünftigen Entscheidungsfindungen beachten sollten.

2 Die begrifflichen Grundlagen: Bedeutung der Unternehmenskultur bei Zusammenschlüssen von Unternehmen

Dieses Kapitel beinhaltet theoretische Grundlagen zu Unternehmenszusammenschlüssen und welche Einflüsse die Unternehmenskultur dabei nach sich zieht. Neben der Begrifflichen Abgrenzungen werden verschiedene Prozesse aufgezeigt und wie diese in der Praxis angewendet werden. Dabei spielen die Motive und Arten von Unternehmenszusammenschlüssen eine wichtige Rolle.

2.1 Begriffliche Abgrenzung von Unternehmenszusammenschlüssen

Unternehmenszusammenschlüsse auch als Unternehmensübernahmen oder – Fusionen bezeichnet, stammen aus dem englischen Begriffspaar Mergers & Acquisitions¹⁰ und stellen ein wichtiges Instrument der Unternehmensentwicklung dar. Der Begriff Unternehmenszusammenschluss beschreibt die Zusammenführung von bisher wirtschaftlich und rechtlich selbstständigen Unternehmen, bei der die Autonomie von mindestens einem Beteiligungspartner vollständig oder teilweise aufgegeben wird.

Es wird in der Literatur zwischen diversen Formen von Unternehmenszusammenschlüssen unterschieden.¹¹ Bis heute hat sich jedoch keine allgemeingültige Definition dieses Begriffes etabliert.¹² Deshalb ist es üblich, die Zusammenschlüsse nach bestimmten Kriterien zu beurteilen. Zu diesen Kriterien gehört die Bindungsintensität. Dieses Kriterium misst das Ausmaß der wirtschaftlichen Einschränkung der beteiligten Unternehmen.¹³

Hierbei wird, wie in Abb. 1 aufgezeigt, zwischen zwei Formen von Unternehmenszusammenschlüssen unterschieden, und zwar den Unternehmensverknüpfungen und Unternehmenskooperationen.

¹⁰Vgl. Guggenberger, 2010, S. 22.

¹¹Vgl. Glaum/Hutzschenreuter, 2010, S. 15.

¹²Vgl. Guggenberger, 2010, S. 22.

¹³Vgl. Glaum/Hutzschenreuter, 2010, S. 15.

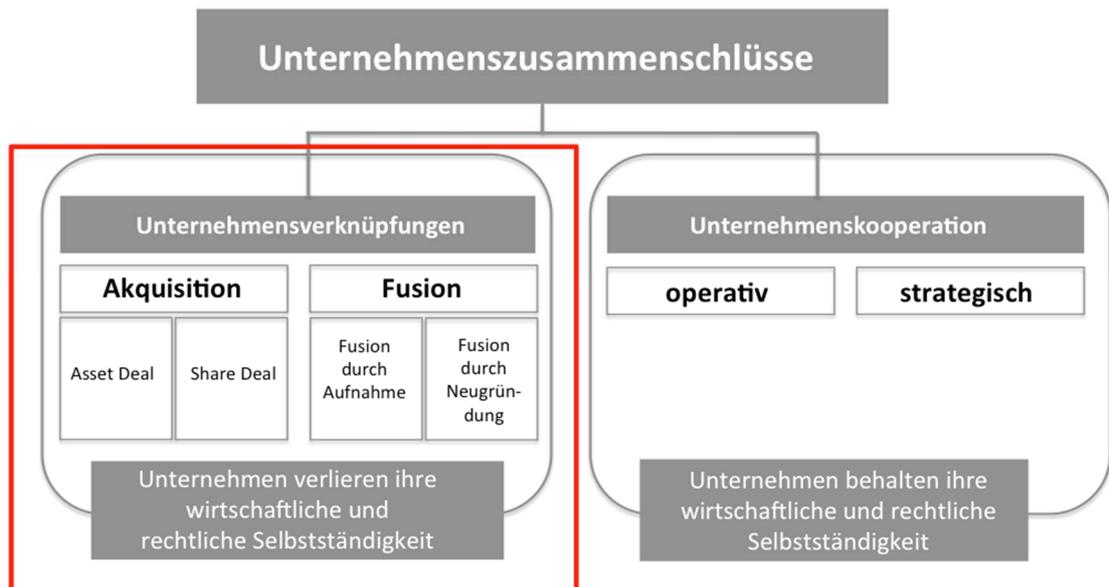


Abbildung 1: Unternehmensverknüpfungen vs. Unternehmenskooperationen, eigene Darstellung. In Anlehnung an Schilke, S. 43.

Die Unternehmensverknüpfungen lassen sich wiederum unter Berücksichtigung von wirtschaftlichen und rechtlichen Aspekten in zwei weitere Ausprägungsformen untergliedern. Es wird hierbei zwischen Akquisitionen und Fusionen unterschieden.¹⁴

Unter einer Akquisition, auch als Übernahme bezeichnet,¹⁵ wird der „mehrheitliche oder vollständige Erwerb der Geschäftsanteile (bei Kapitalgesellschaften) oder der Vermögensgegenstände (bei Einzelfirmen/Personengesellschaften) eines rechtlich selbstständigen Unternehmens durch mindestens ein anderes Unternehmen“ verstanden.¹⁶

Bei dieser Form der Zusammenführung wird zwischen in den folgenden zwei Ausprägungsarten unterschieden: Asset Deal und Share Deal.¹⁷ Während es sich bei einem Asset Deal um einen Vermögenserwerb handelt, bei dem die einzelnen Wirtschaftsgüter in das Betriebsvermögen des Erwerbers übernommen werden, handelt es sich bei einem Share

¹⁴Vgl. Schilke, 2007, S. 44.

¹⁵ Vgl. Glaum/Hutzschenreuter, 2010, S. 17.

¹⁶ Schilke, 2007, S. 44.

¹⁷Vgl. Guggenberger, 2010, S. 25.

Deal um einen Beteiligungserwerb, bei dem die Gesellschaftsanteile mehrheitlich vom Erwerber übernommen werden.

Bei den Fusionen hingegen, welches die zweite Form der Unternehmensverknüpfungen darstellt, handelt es sich um die engste Form des Zusammenschlusses. Bei dieser Form verliert mindestens eines der Beteiligungsunternehmen seine wirtschaftliche, sowie rechtliche Selbstständigkeit¹⁸ und die Unternehmen werden zu einer einzigen rechtlichen Einheit fusioniert.¹⁹ Ebenfalls wird bei den Fusionen zwischen zwei Ausprägungsarten differenziert und zwar den Fusionen durch Aufnahme und Fusionen durch Neugründung. Während bei der Fusion durch Aufnahme eines der beteiligten Unternehmen, neben dem Vermögen, auch die Verbindlichkeiten des erworbenen Unternehmens übernimmt, werden bei der Fusion durch Neugründung die beteiligten Unternehmen zu einem neu gegründeten Unternehmen zusammengeführt und das Vermögen der Unternehmen wird in das neu gegründete Unternehmen übergebracht.²⁰

Im Gegensatz zu den Unternehmensverknüpfungen bleibt die wirtschaftliche Selbstständigkeit der Unternehmenspartner bei Kooperationen weitgehend erhalten.²¹ Aufgrund der bestehenden Selbstständigkeit benötigt diese Form des Zusammenschlusses im Allgemeinen keine IT-Integration und wird deshalb im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter beachtet.²²

Allgemein kann festgehalten werden, dass je höher die Bindungsintensität der am Zusammenschluss beteiligten Unternehmen ist, desto höher sind auch die Integrationsanforderungen. Deshalb werden im Rahmen dieser Ausarbeitung der Fokus auf Fusionen und Akquisitionen gelegt und es werden im weiteren Verlauf der Arbeit keine weiteren Unterscheidungen zu den Formen der Unternehmenszusammenschlüsse vorgenommen.²³

¹⁸Vgl. Schilke, 2007, S. 44.

¹⁹Vgl. Glaum/Hutzschenreuter, 2010, S. 17.

²⁰Vgl. Schilke, 2007, S. 44.

²¹ Vgl. Schilke, 2007, S. 43 f.

²²Vgl. Guggenberger, 2010, S. 23 f.

²³Vgl. Guggenberger, 2010, S. 25.

2.2 Prozessablauf von Unternehmenszusammenschlüssen

Zur besseren Analyse und Verständnis des komplexen Verfahrens der Unternehmensfusion lassen sich in der Literatur eine große Anzahl von phasenbasierten Vorgehensmodellen finden. Überwiegend erfolgt die Einteilung der Vorgehensmodelle in drei idealtypischen Hauptphasen, bestehend aus den Phasen Pre-Merger, Merger und Post-Merger.²⁴

Während die Pre-Merger-Phase die Planungsphase darstellt, die alle den Unternehmenszusammenschluss auslösenden und vorbereitenden Aufgabenfelder umfasst, wird in der Merger-Phase der eigentliche Transaktionsprozess beschrieben. Diese Phase beinhaltet hauptsächlich die Vertragsverhandlungen und endet mit dem Abschluss des Vertrages. Die Post-Merger-Phase befasst sich mit allen Aspekten des Integrationsprozesses im Anschluss an den Vertragsabschluss. Hierzu gehört neben der Verschmelzung der beteiligten Unternehmen zu einer harmonisierenden Einheit durch gezielte Abstimmung von Prozessen, Systemen, Kulturen und Strategien, ebenso die Integration der Mitarbeiter.²⁵ Darüber hinaus ist die Erreichung angestrebter Synergiepotenziale ein weiterer Hauptbestandteil dieser Phase. In Abb. 2 werden die drei Phasen mit den dazugehörigen Aktivitäten nochmals kurz aufgezeigt.²⁶

²⁴Vgl. Lüdecke, 2015, S. 38.

²⁵Vgl. Barnikel, 2007, S. 19.

²⁶Vgl. Guggenberger, 2010, S. 26.

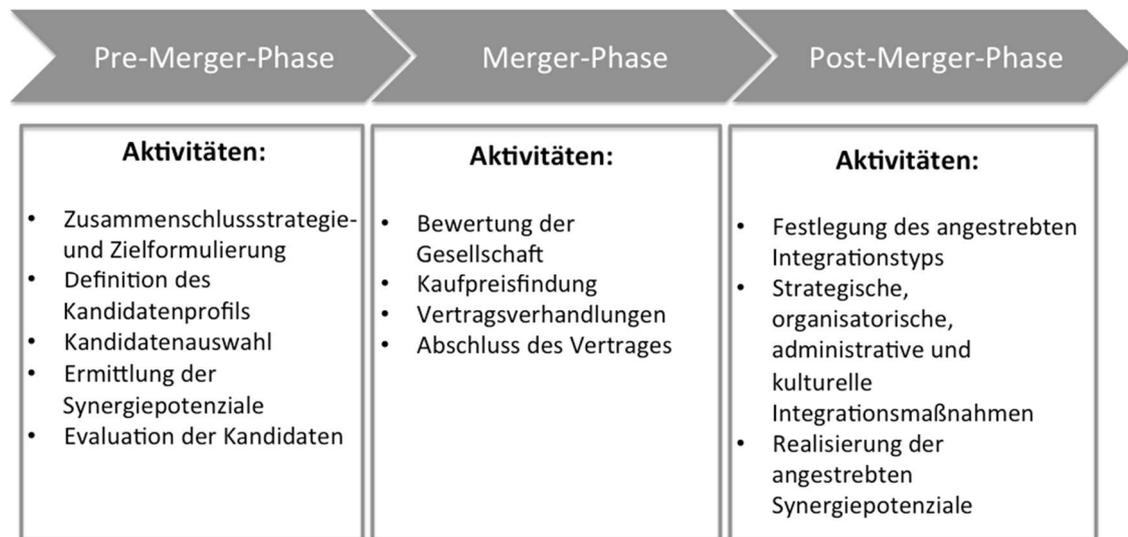


Abbildung 2: Prozessablauf von Unternehmenszusammenschlüssen, eigene Darstellung. In Anlehnung an Guggenberger, S. 26.

Wie in der Problemstellung bereits erwähnt, werden viele Unternehmenszusammenschlüsse nicht erfolgreich abgeschlossen. Das Scheitern wird hauptsächlich auf Fehlleistungen in der Post-Merger-Phase zurückgeführt.²⁷ Die IT-Integration im Kontext von Unternehmensfusionen ist im Wesentlichen in den Bereich der Post-Merger-Phase zuzuordnen. Jedoch ist es von großem Vorteil den IT-Bereich ebenfalls in den vorgelagerten Phasen Pre-Merger und Merger zu berücksichtigen, da es sich bei der IT-Integration um einen sehr komplexen und zeitaufwendigen Aufgabenbereich handelt, und ansonsten eine realistische Beurteilung der Synergiepotenziale nicht möglich ist. Aus diesem Grund bezieht sich der IT-Integrationsprozess im Rahmen dieser Arbeit auf alle drei Phasen des Unternehmenszusammenschlusses.²⁸

2.3 Motive von Unternehmenszusammenschlüssen

Die Motive und Zielsetzungen, die Unternehmenszusammenschlüsse veranlassen sind genauso vielschichtig wie deren gesamter Tätigkeitsbereich eines Unternehmens. Während kleine und mittelständische Unternehmen vielmehr durch Zwangssituationen wie

²⁷Vgl. Barnikel, 2007, S. 21.

²⁸Vgl. Guggenberger, 2010, S. 26 f.

mangelndes Eigenkapital gezwungene Unternehmenszusammenschlüsse eingehen, verfolgen große Unternehmen meist strategische Aspekte.²⁹ Hierbei kann das Streben nach Wachstum als fundamentalstes Motiv zur Erschließung von Unternehmenszusammenschlüssen betrachtet werden. Während sich die Unternehmensleitung für eine langsame und kontinuierliche Entwicklung des Unternehmens durch internes, organisches Wachstum entscheiden kann, ist es durch Zusammenschlüsse möglich, eine schnelle Veränderung der Größe und Struktur des Unternehmens zu erzielen.³⁰ Jedoch birgt diese Alternative zahlreiche Risiken.³¹

Allgemein können die Motive und Zielsetzungen, die letztendlich zu einem Unternehmenszusammenschluss führen in wirtschaftliche und persönliche Ziele unterteilt werden. Abbildung drei und vier zeigen eine detaillierte Auflistung verschiedener Motivationen. In Hinblick auf die wirtschaftlichen Ziele dienen Unternehmenszusammenschlüsse einerseits zur Verfolgung von strategischen Zielen in Bezug auf Markt- und Wettbewerbspositionen der beteiligten Unternehmen, und andererseits zur Schaffung einer Grundlage für die Sicherung von zukünftigem Wachstum und zur Generierung Synergieeffekten. Neben strategischen Zielen umfassen die wirtschaftlich geprägten Ziele noch operative, finanzielle und technische Aspekte. Somit kann gesagt werden, dass es sich hierbei um sachlich-rationale Motive handelt.

²⁹Vgl. Lüdecke, 2015, S. 29 f.

³⁰Vgl. Glaum/Hutzschenreuter, 2010, S. 15.

³¹Vgl. Guggenberger, 2010, S. 28.

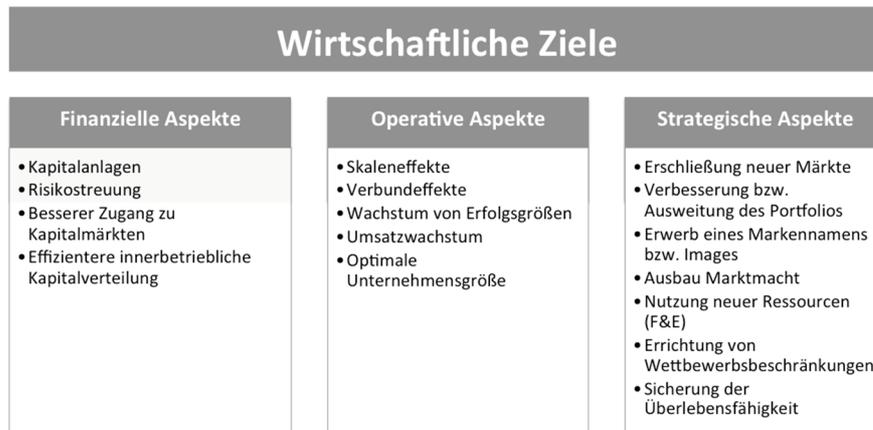


Abbildung 3: Wirtschaftliche Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen, eigene Darstellung. In Anlehnung an Barnikel, S. 24.

Die persönlichen Ziele hingegen beschreiben sozio-emotionale Motive, die darauf ausgerichtet sind, nach Macht oder Selbstverwirklichung der Führungskräfte zustreben.³² Im Vordergrund steht hierbei die Sicherung und Steigerung des eigenen Einkommens der Unternehmensleitung. Zudem gehören zu diesen Zielen die Erhöhung des eigenen Ansehens und der Ausbau des eigenen Einflusses im Unternehmen.³³

Meistens handelt es sich bei diesen Zielen um verdeckte Motive, die nicht nach außen kommuniziert werden. Folglich müssen nicht immer die angegebenen Motive oder Ziele der Unternehmensleistung mit den real verfolgten Zielen übereinstimmen.³⁴

„...executives of an acquisition firm have strong incentive to make it appear that their actions are consistent with stakeholder’s interests. Also, to justify their own actions, executives may be unwilling to discuss the original goals or objectives for a merger or acquisition that has not met those goals or objectives “.³⁵

³²Vgl. Barnikel, 2007, S. 22 f.

³³Vgl. Luik, 2012, S. 15.

³⁴Vgl. Barnikel, 2007, S. 22 f.

³⁵Barnikel, 2007, S. 22.

In der Regel sollte aus der Unternehmensstrategie ersichtlich sein, welche Ziele letztendlich den Unternehmenszusammenschluss veranlassen. Meistens wird die Zusammenführung nicht nur durch ein einzelnes Ziel veranlasst, sondern durch mehrere, miteinander in Verbindung stehenden Einzelzielen.³⁶

Die Ziele der Unternehmensleitung haben ebenfalls einen Einfluss auf den gesamten Integrationsprozess. In Abhängigkeit von der Zielrichtung verlagert sich in der Regel auch der Schwerpunkt des Integrationsprozesses. Deshalb ist es wichtig, die verbleibenden, jedoch relevanten Aufgaben im erforderlichen Maße zu berücksichtigen und zu vermeiden, dass diese Ziele den Erfolg des gesamten Integrationsprozesses negativ beeinflussen. Insbesondere für verdeckte, persönliche Ziele der Führungskräfte ist die Sicherung von zentralen Aufgaben, wie die frühzeitige Festlegung des neuen Unternehmensvorsitzes von Bedeutung, um wichtige Entscheidungen nicht zu blockieren und den Integrationsprozess unnötig zu unterbrechen.³⁷



Abbildung 4: Persönliche Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen, eigene Darstellung. In Anlehnung an Barnikel, S. 24.

³⁶Vgl. Guggenberger, 2010, S. 35.

³⁷Vgl. Barnikel, 2007, S. 23.

Zudem haben die Integrationsmotive einen entscheidenden Einfluss auf die Art des Unternehmenszusammenschlusses, sowie auf den Integrationstyp. Deshalb wird in den nächsten Abschnitten auf diese zwei Faktoren näher eingegangen.

2.4 Arten von Unternehmenszusammenschlüssen

Unternehmenszusammenschlüsse können neben der Bindungsintensität, ebenfalls anhand des Merkmals Bindungsrichtung bewertet werden. Bei der Bindungsrichtung wird zwischen den drei folgenden Kategorien unterschieden: horizontale, vertikale und Konglomerate Verbindungen.³⁸

Unter horizontalen Zusammenschlüssen werden Vereinigungen von Unternehmen verstanden, die innerhalb der gleichen Branche tätig sind und gleichen Produktions- und Handelsstufen angehören.³⁹ Beispielsweise stellt der Erwerb eines Pharmaunternehmens durch ein anderes Pharmaunternehmen eine horizontale Verbindung dar.⁴⁰

Diese Form des Zusammenschlusses kann je nach Ausmaß der Vereinigung, zu einer drastischen Veränderung der Marktmachtverhältnisse führen.⁴¹ Denn durch horizontale Verbindung wird die Anzahl der verbleibenden Unternehmen dieser Branche reduziert, wodurch sich der Konzentrationsgrad der bestehenden Unternehmen erhöht. Dies kann dazu führen, dass die akquirierenden Unternehmen eine marktbeherrschende Stellung in der Branche erlangen. Beispielsweise stellt die Übernahme von LTU durch das Unternehmen Air Berlin im Jahr 2007 ein klassisches Beispiel für eine horizontale Verbindung dar.⁴²

Als vertikale Zusammenschlüsse hingegen werden Verbindungen verstanden, die sich auf aufeinander folgende Handels- und Produktionsstufen beziehen.⁴³ Je nach Sichtweise

³⁸Vgl. Guggenberger, 2010, S. 36.

³⁹Vgl. Lüdecke, 2015, S. 17.

⁴⁰Vgl. Glaum/Hutzschenreuter, 2010, S. 19.

⁴¹Vgl. Lüdecke, 2015, S. 17.

⁴²Vgl. Glaum/Hutzschenreuter, 2010, S. 20.

⁴³Vgl. Lüdecke, 2015, S. 17.

wird hierbei zwischen vorwärts- oder rückwärtsgerichteten Zusammenschlüssen unterschieden.⁴⁴ Während es sich bei einer Vorwärtsintegration um einen Zusammenschluss mit Unternehmen der vorgelagerten Produktionsstufe handelt, bezieht die Rückwärtsintegration auf nachgelagerte Produktionsstufen.⁴⁵

Bei der Vorwärtsintegration steht die Sicherung der Versorgung durch Fertigteile oder Rohstoffe im Vordergrund. Der Kauf eines (potenziellen) Kunden durch seinen Lieferanten, wie beispielsweise der Erwerb eines Pharmahändlers durch ein Pharmaunternehmen, stellt eine Vorwärtsintegration dar. Bei der Rückwärtsintegration hingegen kauft der Kunde einen (potenziellen) Lieferanten auf. Beispielsweise kauft ein Stahlproduzent einen Eisenerzproduzenten auf.⁴⁶ Diese Form des Zusammenschlusses dient vor allem der Sicherung des Absatzes durch Reduktion der Abhängigkeiten von bestimmten Lieferanten oder Kunden.⁴⁷

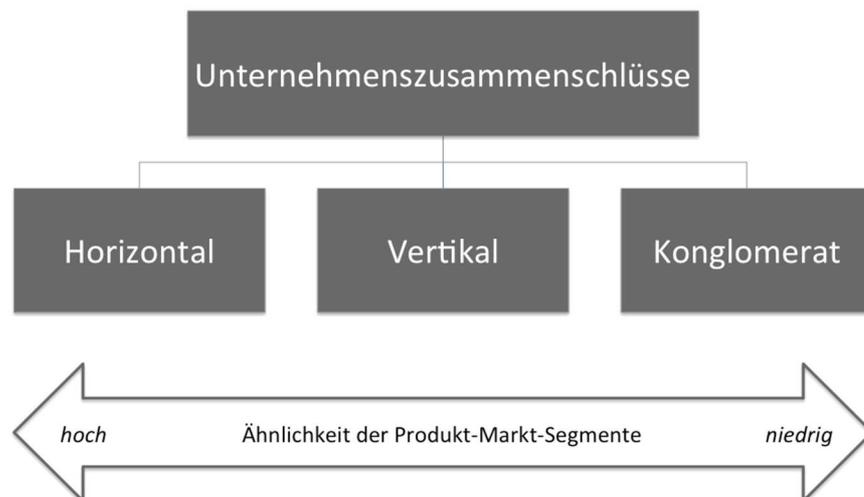


Abbildung 5: Arten von Unternehmenszusammenschlüssen, eigene Darstellung. In Anlehnung an Kromer S. 15.

Bei Konglomerat ausgerichteten Zusammenschlüssen sind weder die Bedingungen der horizontalen noch die des vertikalen Zusammenschlusses erfüllt. Somit werden darunter

⁴⁴Vgl. Robert, 2002, S. 8.

⁴⁵Vgl. Lüdecke, 2015, S. 17.

⁴⁶Vgl. Glaum/Hutzschenreuter, 2010, S. 20.

⁴⁷Vgl. Heini, 2003, S.62.

alle Vereinigungen von Unternehmen mit unterschiedlichen Produktions- und Handelsstufen verstanden. Bei dieser Form des Zusammenschlusses steht neben finanzpolitischen Gründen, die Risikostreuung durch Diversifikation im Vordergrund. Desweiteren kann der Wunsch an einer Wachstumsbranche teilzunehmen eine Konglomerate Verbindung auslösen. Im Allgemeinen kann gesagt werden, dass die Auswirkungen auf den Marktwettbewerb bei dieser Form des Zusammenschlusses gering sind.⁴⁸

Das bedeutet, dass horizontal ausgerichtete Zusammenschlüsse in der Praxis eine große Rolle spielen, da vor allem bei breiter Überschneidung der Wertschöpfungskette der beteiligten Unternehmen Kosteneinsparungen und Erlössteigerungen ermöglicht werden, die zur Wertsteigerung des Unternehmens führen.⁴⁹ Aufgrund der möglichen Wertsteigerung des Unternehmens ist diese Form in Hinblick auf die IT-Integration ebenfalls von großer Bedeutung. Zudem stellt diese Form höhere Anforderungen an das Integrationsmanagement. Deshalb wird im Rahmen dieser Arbeit der Fokus auf horizontale Verbindungen gelegt.

2.5 Integrationsgrad von Unternehmenszusammenschlüssen

Der Integrationsgrad von Unternehmenszusammenschlüssen legt fest, in welchem Ausmaß die Fusionspartner zusammengeführt werden. Nach Haspelagh und Jemson, die eines der bekanntesten Analyseraster zur Bestimmung des angestrebten Integrationsgrades entworfen haben, kann das Ausmaß der Integration anhand folgender zwei Dimensionen gemessen werden:⁵⁰ „*Bedarf nach strategischen Interdependenzen*“ und „*Bedarf nach organisatorischer Autonomie*“.⁵¹

Das grundsätzliche Ziel von Unternehmenszusammenschlüssen ist die Realisierung von Wertschöpfungspotenzialen. Die erste Dimension „*Bedarf nach strategischen Interdependenzen*“⁵² bezieht sich darauf, dass erst durch das Auflösen von Grenzen, d.h., einer

⁴⁸Vgl. Lüdecke, 2015, S. 18.

⁴⁹Vgl. Glaum/Hutzschenreuter, 2010, S. 20.

⁵⁰Vgl. Borowicz/Mittermair, 2006, S. 246.

⁵¹Borowicz/Mittermair, 2006, S. 246.

⁵²Borowicz/Mittermair, 2006, S. 246.

gewissen strategischen Interdependenz zwischen den beteiligten Unternehmender Transfer von Fähigkeiten und die daraus resultierende Wertschöpfung, ermöglicht werden. Die zweite Dimension „*Bedarf nach organisatorischer Autonomie*“⁵³ hingegen bezieht sich auf die Erhaltung eines gewissen Autonomiegrades der beteiligten Unternehmen. Dies ist von großer Bedeutung, da bei dem Transfer von Fähigkeiten bei einer zu engen Integration wichtige Fähigkeiten verloren gehen können. Beispielsweise kann bei einer zu engen Integration die Professionalität der Marketingabteilung zerstört werden.⁵⁴

Unter Berücksichtigung der beiden Dimensionen strategische Interdependenz und Grad der Autonomiebewahrung wird zwischen den Integrationstypen Erhaltung, Symbiose, Absorption und Holding unterschieden.⁵⁵ Wie in Abb. 6 aufgezeigt, wird bei der Holdingintegration sowohl der Bedarf an strategischer Interdependenz, als auch der Grad an Autonomiebewahrung als gering gestuft. Im Gegensatz zu den anderen Formen sind bei der Holdingintegration die auszuführenden Aktivitäten im Rahmen des Integrationsprozesses als weniger relevant zu betrachten. In der Regel findet kein Transfer von Fähigkeiten statt. Somit werden bei dieser Form auch keine oder sehr geringe Wertschöpfungspotenziale realisiert. Die rechtliche Selbstständigkeit der beteiligten Unternehmen bleibt bei dieser Form weitgehend erhalten.

⁵³Borowicz/Mittermair, 2006, S. 246.

⁵⁴Vgl. Schraff, 2005, S. 47.

⁵⁵Vgl. Borowicz/Mittermair, 2006, S. 246.



Abbildung 6: Integrationsgrad von Unternehmenszusammenschlüssen, eigene Darstellung. In Anlehnung an Schraff, S. 48.

Bei einer Erhaltungintegration hingegen bleibt neben der rechtlichen Selbstständigkeit,⁵⁶ ebenso ein hoher Autonomiegrad der beteiligten Firmen bestehen.⁵⁷ Während die Grenzen zwischen den Partnern eines Zusammenschlusses weitestgehend erhalten bleiben, beschränkt sich der Transfer von Fähigkeiten auf ein geringes Maß.⁵⁸ Das leistungswirtschaftliche Synergiepotenzial ist bei dieser Form ebenfalls sehr gering.⁵⁹ Es wird höchstens von leistungswirtschaftlichen Synergien im Bereich Administration profitiert. Beispielsweise werden Synergien durch bessere Möglichkeiten zur Liquiditätssicherung, sowie zur Beschaffung von Kapital oder durch die Ausnutzung von Steuervorteilen erreicht. Die Erhaltungintegration zielt hauptsächlich darauf ab, den Erfolg des akquirierenden Unternehmens zu bewahren und fortzusetzen. Daher sind in der Regel bei diesem Integrationstyp kaum Integrationsaktivitäten nötig.⁶⁰

⁵⁶Vgl. Schraff, 2005, S. 49.

⁵⁷Vgl. Kaltenbacher, 2011, S. 35.

⁵⁸Vgl. Schraff, 2005, S. 49.

⁵⁹Vgl. Kaltenbacher, 2011, S. 35.

⁶⁰Vgl. Guggenberger, 2010, S. 39 f.

Bei dem Integrationstyp Symbiose wird eine partielle Integration vorgenommen. Sowohl die Dimension „*Bedarf nach strategischen Interdependenzen*“,⁶¹ als auch der Aspekt „*Bedarf nach organisatorischer Autonomie*“⁶² ist als stark einzustufen.⁶³ Während hohe Wertschöpfungspotenziale ausgeschöpft werden, wird gleichzeitig die Autonomie der beteiligten Firmen bewahrt.⁶⁴ Aufgrund des starken Spannungsverhältnisses zwischen Wertschöpfung und Autonomie stellt die Symbiose eine komplexe Herausforderung für das Management dar⁶⁵ und wird überwiegend nur bei Expansion eingesetzt. Die Wertschöpfungsrealisation beschränkt sich meistens auf den Transfer von Know-how, Ressourcen und die Standardisierung von Funktionsbereichen.⁶⁶ In der Regel wird vom IT-Bereich erwartet, dass die Funktionen, die nicht im Vordergrund zum Kerngeschäft stehen, zusammengelegt werden⁶⁷ wie z. B. die Buchhaltung.⁶⁸

Bei dem Integrationstyp Absorption wird der „Bedarf nach strategischer Interdependenz“⁶⁹ als starkeingestuft, wodurch die Realisierung von hohen Wertschöpfungspotenzialen ermöglicht wird. Der Grad der Autonomiebewahrung hingegen ist bei diesem Integrationstyp als sehr gering anzusehen.⁷⁰ Bei dieser Form werden die Zusammenschlusspartner vollständig zusammengeführt und folglich erfolgt die vollständige Auflösung der Unternehmensgrenzen.⁷¹ „*Integration bedeutet in diesem Fall eine vollständige Konsolidierung der Aktivitäten, der Organisation und Unternehmenskulturen der beiden Firmen im Zeitverlauf*“.⁷² Der Integrationsaufwand ist bei diesem Integrationstyp von verschiedenen Rahmenbedingungen des Unternehmens abhängig. Beispielsweise wird der Integrationsaufwand von der Größe des zu absorbierenden Unternehmens beeinflusst. Je

⁶¹Borowicz/Mittermair, 2006, S. 246.

⁶²Borowicz/Mittermair, 2006, S. 246.

⁶³Vgl. Schraff, 2005, S. 48.

⁶⁴Vgl. Guggenberger, 2010, S. 38.

⁶⁵Vgl. Faller, 2006, S. 25 f.

⁶⁶Vgl. Wöginger, 2004, S. 168.

⁶⁷Vgl. Guggenberger, 2010, S. 41.

⁶⁸Vgl. Unternehmenswelt, 2017.

⁶⁹Borowicz/Mittermair, 2006, S. 246.

⁷⁰Vgl. Faller, 2006, S. 25.

⁷¹Vgl. Kaltenbacher, 2011, S. 49.

⁷²Faller, 2006, S. 25.

größer das zu akquirierende Unternehmen, umso größer ist die Komplexität und der Aufwand des Integrationsprozesses.⁷³

Grundsätzlich ist keiner der vorgestellten Integrationstypen direkt zu bevorzugen. Die Auswahl des Integrationstyps ist neben der Unternehmensstrategie und der situativen Lage des Unternehmens von weiteren internen und externen Faktoren abhängig. Interne Faktoren stellen z. B. die Motive und Art des Zusammenschlusses, sowie die Größe des zu absorbierenden Unternehmens dar. Externe Faktoren beinhalten hingegen, Forderungen von externen Anspruchsgruppen oder die individuelle Marktsituation des Unternehmens. Meistens weicht in der Praxis der vorgestellte Idealtyp vom durchgeführten Integrationstyp ab, wodurch individuelle Mischtypen entstanden sind.⁷⁴

2.6 Zusammenhang zwischen Integrationsgrad und Art des Unternehmenszusammenschlusses

Abbildung sieben zeigt die realisierbaren IT-Synergiepotenziale unter Berücksichtigung der Dimensionen Integrationsgrad und Art des Unternehmenszusammenschlusses auf. Aus Vereinfachungsgründen wird der Grafik unterstellt, dass es sich hierbei um Zusammenschlüsse unter gleichberechtigten Unternehmen handelt. Der Grafik kann entnommen werden, dass vor allem bei vertikalen und horizontalen Verbindungen durch die Integrationstypen Symbiose und Absorption die Erzielung von hohen Wertschöpfungspotenzialen möglich ist. Bei konglomeraten Verbindungen hingegen werden in der Regel kaum Synergiepotenziale erzielt. Ob ein positiver Zusammenhang zwischen Integrationsgrad und der tätigen Branche besteht, ist unklar, jedoch kann gesagt werden, dass die Rahmenbedingungen, die situativen Umstände, sowie der Integrationstyp und die Integrationsrichtung einen Einfluss auf die Wertschöpfungspotenziale im IT-Bereich haben.

Allgemein kann festgehalten werden, je höher der Integrationsgrad und je verwandter die tätigen Geschäftsfelder, desto höher sind die realisierbaren Wertschöpfungspotenziale. Für diese Arbeit sind vor allem Unternehmenszusammenschlüsse im „grau“ markierten

⁷³Vgl. Faller, 2006, S. 25.

⁷⁴Vgl. Guggenberger, 2010, S. 42.

Bereich von großer Bedeutung, da die Integrationsanforderungen bei diesen Zusammenschlüssen am größten sind.⁷⁵

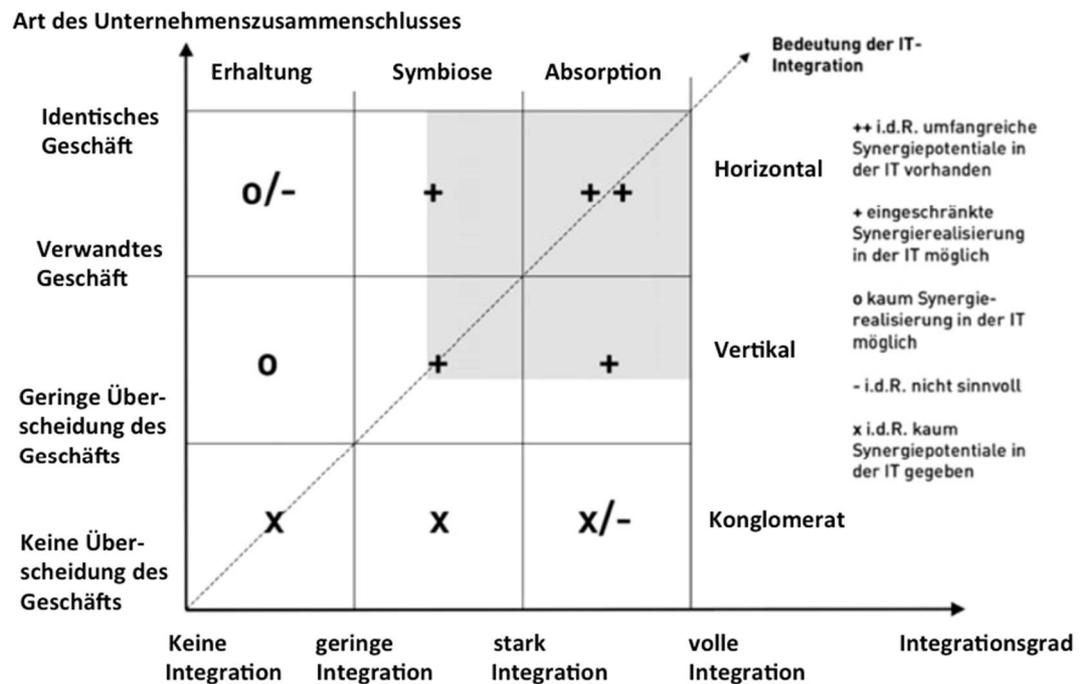


Abbildung 7: Integrationsgrad von Unternehmenszusammenschlüssen, In Anlehnung an Guggenberger, S. 43.

2.7 Definition des Begriffes Unternehmenskultur und die Bedeutung der Unternehmenskultur für Unternehmen und Unternehmenszusammenschlüsse

Die Wichtigkeit der Unternehmenskultur bei einem Zusammenschluss wird in diesem Kapitel beschrieben. In der heutigen Zeit wird niemand den Begriff Unternehmenskultur und die Bedeutung für Unternehmen anzweifeln, gar in Frage stellen. Dass die Unternehmenskultur zu wirtschaftlichem Erfolg eines Unternehmens beigetragen hat, fing jedoch erst in den 80er Jahren an, was verhältnismäßig spät für uns erscheinen mag. Im Zuge dessen wurden Studien veröffentlicht, die Aufzeigen welche Auswirkungen eine Unternehmenskultur auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens hat oder kann.⁷⁶ Der Begriff Unternehmenskultur an sich ist schwer zu definieren, da der Terminus und das damit

⁷⁵Vgl. Guggenberger, 2010, S. 42 ff.

⁷⁶Vgl. Homma/Bauschke/Hofmann, 2014, S. 1.

verbundenen Themengebiet sehr umfangreich ist, und eine Vielzahl an Definitionen für diesen Begriff existieren. Das ist darauf zurückzuführen, wer den Begriff definieren soll und wie seine Sichtweise auf die Unternehmenskultur ist. Ein Mitarbeiter hat eine andere Sichtweise als ein Abteilungsleiter oder Vorgesetzter.⁷⁷ Im Folgenden gehe ich auf Definition von Edgar H. Schein ein, der auf dem Gebiet der Unternehmenskultur und ihrer Erforschung eine ausführliche Rezeption aufweist. Schein sieht im Aufbau der Unternehmenskultur ein Muster von Hypothesen, die durch eine Gruppe/Gesellschaft eines Unternehmens aufgestellt oder konstruiert werden, und diese dabei unterstützt zwei grundlegenden Problematiken einer Gruppe oder Gesellschaft zu bewältigen und zu lösen. Zum einen die Problematik einer sich immer stetig veränderbaren Umwelt und andererseits die Aufrechterhaltung des Zusammenhalts der Gruppe oder Gesellschaft im Inneren.⁷⁸ Bewahrheiten sich die getroffenen Hypothesen, und helfen dabei alltägliche Arbeiten und Aufgaben effektiver zu lösen und gestalten, so kann man davon ausgehen, dass es hilfreich ist diese an die Gruppenmitglieder der Organisation oder Gesellschaft zu tradieren. Dadurch wird ein strukturiertes Denken innerhalb der Gruppe geschaffen, sowie das Verhalten und die Wahrnehmung gestärkt. Das bedeutet, dass jeder einzelne Mitarbeiter oder Mitglied einer Gruppe irgendwann im Stande ist sich Orts- und Personenbezogen zu verhalten, um den Erfolg sichern zu können. Normen und Werte wie ich mich gegenüber anderen Abteilungen oder Mitarbeitern verhalte und wie ich meine Arbeit leisten zu haben, um gewisse Ergebnisse zu erzielen.⁷⁹

Edgar H. Schein definiert „**Unternehmenskultur**“ wie folgt: „*Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.*“⁸⁰

⁷⁷Vgl. Sackmann, 2017, S. 36ff.

⁷⁸Vgl. Homma/Bauschke/Hofmann, 2014, S. 4ff.

⁷⁹Vgl. Homma/Bauschke/Hofmann, 2014, S. 5.

⁸⁰Schein, 1995, S. 25.

2.7.1 Aufbau und Zielsetzung einer Unternehmenskultur (Internationaler Bereich)

In erster Linie gibt die Definition von Schein einen kleinen Einblick was Unternehmenskultur ist, jedoch lässt Sie weitere Fragen offen. Deshalb stellt sich die Frage wie es möglich ist Unternehmenskultur konzeptionell darzustellen. Schein hat ein Konzept mit mehreren Ebenen geschaffen und konkretisiert so den Aufbau einer Unternehmenskultur. Das Konzept von Schein wird infolgedessen mit einer Ebene von Sackmann, S. durch ein neu geschaffenes Modell dargestellt. Das Konzept von Schein differenziert die Ebenen: Artefakte, Normen und Werte und Annahmen. Sackmann, S. fügt eine weitere Ebene ein. Die Ebene *gezeigte Werte* vervollständigt das Modell. Die genannten Ebenen differenzieren sich in ihrer Wahrnehmung nach außen wie im Modell in Abbildung 8 aufgezeigt wird.⁸¹



Abbildung 8: Unternehmenskultur-Modell⁸² (In Anlehnung an Schein 2004 und Sackmann 2006) S. 6.

Die erste Ebene der sichtbaren „*Artefakte*“ nach Trice und Beyer unterscheiden sich in mehrere Gebilde: Symbole, Gebäude, Sprache, Geschichten, Rituale und Zeremonien.⁸³

⁸¹Vgl. Homma/Bauschke/Hofmann, 2014, S. 5.

⁸²Homma/Bauschke/Hofmann, 2014, S. 6.

⁸³Vgl. Trice/Beyer, 1993, S. 77.

„**Symbole**“ sind essenzielle Besonderheiten einer Unternehmenskultur, die einen verhältnismäßig großen Wiedererkennungswert haben, nicht nur für Mitarbeiter, sondern auch für Externe. Das kann man anhand von Apple und Mercedes sehen. Die Gesellschaft assoziiert durch einen Apfel Apple und durch einen Stern Mercedes-Benz. Dadurch wird klar, dass diese Symbole nicht nur Objekte sind, sondern Elemente, die zur Assoziation dienen, um Vorstellungen und Ideen zu kreieren.

„**Gebäude**“ und Produktionsanlagen einiger Unternehmen spiegeln oft die spezielle Art und Weise der Unternehmenskultur in ihren Bauten wieder. Betrachtet man die Gebäude einiger Großkonzerne, wie z.B. der Robert Bosch GmbH oder der Daimler AG wird einem klar, dass diese Bauten zum einen von großartigen Architekten geschaffen wurden sind, aber andererseits die Vorstellungen und Unternehmenskultur dieser Unternehmen beinhalten. Ein altes marodes Gebäude nehmen wir als Kunde oder Mitarbeiter anders wahr, als einen großen Glaskomplex der Transparenz zeigen kann und durch die Architektur einem das Gefühl gibt, dort willkommen zu sein. Im Gegensatz zu einem Maroden alten Gebäude, an dem man das Gefühl hat, unerwünscht zu sein.⁸⁴ Das Modell gibt auch vor das die „**Sprache**“ einen wichtiger Ankerpunkt für die Unternehmenskultur sein kann. Eine andere Unternehmenssprache beinhaltet Ausdrücke, Fachwörter zu einem Themengebiet, so wie fremde Synonyme und Akronyme. Diese können Mitarbeiter, die neuangebunden werden wie z.B. bei einem Unternehmenszusammenschluss irreführend und unverständlich sein. Jedoch kann man nach Einarbeitung davon ausgehen dem Mitarbeiter durch die Sprache und die Kommunikation im Unternehmen eine Identität aufgedrückt zu haben die den Stempel des Unternehmens trägt. Schlussendlich sorgt man durch die Kommunikation zu einer Abgrenzung zu Unternehmens Externen.⁸⁵ Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur ist die „**Geschichte**“ eines Unternehmens. Diese gibt Aufschluss über in der Vergangenheit geleisteten Meilensteine und Erfolge eines Unternehmens. Von der Gründung bis hin zu Rückschlägen die das Aus hätten bedeuten können für das Unternehmen. Diese Geschichte eines Unternehmens ist oft repräsentativ dafür wie in der Vergangenheit Entscheidungen getroffen wurden und wie diese zu rechtfertigen sind. Das nimmt auch Einfluss auf zukünftige Entscheidungen, wie man diese

⁸⁴Vgl. Homma/Bauschke/Hofmann, 2014, S. 6.

⁸⁵Vgl. Homma/Bauschke/Hofmann, 2014, S. 6.

angeht und welches Verhalten man dabei praktiziert.⁸⁶ Auch „*Rituale*“ sind ein wichtiger Bestandteil einer Unternehmenskultur. So haben einige Firmen Rituale die einen Austausch durch persönliche Kommunikation stärken in dem man an bestimmten Tagen bestimmte Treffen fest im Kalender eingeplant hat. Es gibt Unternehmen, die ihre Rituale durch die Kleiderordnung beispielweise festlegen. So dürfen Mitarbeiter an jedem Freitag statt mit dem Anzug, mit einer Jeans und Shirt bei der Arbeit erscheinen. Das hat dem Zweck ein entspanntes Umfeld zu schaffen, um die Mitarbeiter noch enger miteinander zu verbinden.⁸⁷

Die Ebene „*Normen und Werte*“ beinhaltet im Großen und Ganzen alle Gesetze und Regeln eines Unternehmens an die sich Mitarbeiter halten oder leiten lassen sollen, um in gewissen Situationen im Sinne des Unternehmens und ihrer Unternehmenskultur zu entscheiden.⁸⁸

„Normen und Werte umfassen die Gesetze und Regeln, die in einem Unternehmen gelten, und wirken sich auf die Handlungen der Mitglieder der Organisation aus.“⁸⁹

Das bezieht sich in aller Regel für Unternehmen auf Werte, die ihnen wichtig erscheinen und vor allem wie diese umgesetzt werden, festgehalten und definiert werden. Diese Gesetze und Regeln leiten Mitarbeiter und geben ihnen eine Sicherheit, dass sie sich richtig und den Normen und Werten entsprechend verhalten. Das kann während eines Entscheidungsprozesses aufkommen. Manche Unternehmen ziehen es vor während eines Entscheidungsprozesses die Entscheidung hierarchisch zu treffen, andere wiederum beziehen alle Ebenen und Mitarbeiter, die in diesem Prozess beteiligt sind bei der Entscheidung mit ein. Diese Ansätze zeigen welche Werte das Unternehmen mit sich seinen Entscheidungen verfolgt: entweder als Individuum zu entscheiden oder im Kollektiv.⁹⁰

„Offizielle Werte“ zeigen als weitere Ebene das Normen und Werte durch Unternehmensexterne selten registriert werden. Die offiziellen Werte sind jedoch die für Mitarbeiter erkenntlich und stehen für das Unternehmen nach außen. Diese Werte werden nach

⁸⁶Vgl. Homma/Bauschke/Hofmann, 2014, S. 7.

⁸⁷Vgl. Homma/Bauschke/Hofmann, 2014, S. 7.

⁸⁸Vgl. Homma/Bauschke/Hofmann, 2014, S. 7.

⁸⁹Homma/Bauschke/Hofmann, 2014, S. 7.

⁹⁰Vgl. Homma/Bauschke/Hofmann, 2014, S. 7ff.

außen getragen, um zu zeigen für was das Unternehmen steht. Diese Werte sind jedoch nicht bindend, da die Mitarbeiter zwar diese Leitlinien und Werte diktiert bekommen, sich aber nicht dazu bekennen. Die Mitarbeiter denken oft anders über die Werte des Unternehmens, im Vergleich zu dem, was durch die Unternehmenskommunikation an die Öffentlichkeit gegeben wird.⁹¹

Die letzte Ebene des Unternehmenskultur-Modells sind die **Grundannahmen**, die im Vergleich zu den Normen und Werten eines Unternehmens den Kern der Unternehmenskultur ausmachen. Sie zeigen den Akteuren einer Organisation wie sie sich zu orientiert haben und wirken so auf die Denk- und Verhaltensweise dieser. Damit sind die nicht niedergeschriebenen Gesetze des Unternehmens festgehalten, die trotz ihrer nicht Existenz auf dem Papier von allen Mitgliedern befolgt werden.⁹²

„Grundlegende Annahmen bilden den Kern einer Unternehmenskultur, sie bieten Orientierung und beeinflussen die Organisationsmitglieder in ihren Handlungen.“⁹³

Diese Grundlegenden Annahmen haben großen Einfluss auf das Denkvermögen und das Verhalten bzw. Handeln der Akteure innerhalb einer Organisation oder Unternehmens. Die Annahmen wirken auf sie, als ob die Handlungen selbstverständlich sind und tragen dazu bei, dass diese als richtig gesehen werden. Im Vergleich zu den Normen und Werten, die den Akteuren vorgegeben sind, und diese leitet, führen die Annahmen dazu, dass ein Akteur selbst zwischen richtig und falsch entscheidet und sich dessen bewusst ist.⁹⁴

Nun stellt sich die Frage wie und warum entsteht eigentlich eine Unternehmenskultur, und welche Ziele hat sie für das Unternehmen. Genauer betrachtet kann man davon ausgehen, dass die Unternehmenskultur das Ergebnis eines „**Trial& Error**“- Prozesses ist. Das bedeutet Versuch und Irrtum, dabei versucht das Unternehmen verschiedene Möglichkeiten um ein Problem zu lösen bis das gewünschte Ergebnis erzielt wird. Die dabei

⁹¹Vgl. Homma/Bauschke/Hofmann, 2014, S. 8.

⁹²Vgl. Homma/Bauschke/Hofmann, 2014, S. 8.

⁹³Homma/Bauschke/Hofmann, 2014, S. 8.

⁹⁴Vgl. Homma/Bauschke/Hofmann, 2014, S. 8.

gemachten Fehler und Irrtümer werden als Teil der Lösung wahrgenommen und akzeptiert, da sie zum erfolgreichen Ziel notwendig waren.⁹⁵ Sprich damit man eine erfolgreiche Unternehmenskultur aufbauen kann, muss man in der Vergangenheit auch mal Fehler und Rückschläge durchgemacht haben. Das Unternehmen steht oft vor zwei bedeuteten Aufgaben: auf der einen Seite müssen sie sich auf dem Markt etablieren und behaupten und gegenüber Wettbewerbern bestehen, um zu überleben, und auf der anderen Seite auch das Unternehmen intern stärken und für Zusammenhalt sorgen. Tatsache ist, wenn es dem Unternehmen nicht möglich ist dem nachzugehen, wird das Unternehmen auf lange Sicht nicht überleben und scheitern. Deshalb versuchen Unternehmen Ansätze und Methode zu entwickeln die es ihnen ermöglichen damit fertig zu werden. Unternehmen stellen Hypothesen auf wie auf bestimmte Ereignisse reagiert werden soll und wie diese gelöst werden, und andererseits welche Normen und Werte für das interne Bestehen des Unternehmens essenziell sind. Das ist natürlich erst möglich, wenn die Akteure des Unternehmens von diesem Weg überzeugt sind. Ist eine gewählte Hypothese mehrmals erfolgreich gewesen, so kann diese in der Zukunft als Standardlösung für das Unternehmen in ihrer Unternehmenskultur implementiert werden. Wie schon erwähnt ist uns bewusst, dass Unternehmenskultur das Unternehmen dabei unterstützt sich extern anzupassen und intern zu integrieren. Dabei verfolgt das Unternehmen eine Reihe von Zielen, die durch die Funktionen der Unternehmenskultur umgesetzt werden.⁹⁶

Funktionen und Ziele einer Unternehmenskultur

1. Sensibilisierungsziel: Verfolgt das Ziel, dass das Unternehmen zukunftsweisende Trends und Wechsel im Wettbewerb bewusst aufnimmt und in interne Methoden implementiert.

2. Abgrenzungsziel: Hier verfolgt man das Ziel nach innen eine geschlossene Einheit mit den gleichen Werten und Normen zu sein, und seinen Mitgliedern ermöglicht nach außen sich von Externen abzugrenzen. Man schafft dadurch ein wir-Gefühl gegenüber anderen Unternehmen und Akteure im Wettbewerb.

⁹⁵Vgl. Radatz, 2013, S. 87ff.

⁹⁶Vgl. Baetge/ Schewe/ Schulz/ Solmecke, 2007, S. 183ff.

3. Identifikationsziel: Das Unternehmen verfolgt hierbei, dass Mitarbeiter sich mit den Werten und Annahmen der Unternehmenskultur identifizieren und nach ihnen streben. Das Ziel durch die Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmenskultur ist, sie dadurch zu motivieren und ihnen die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit vor Augen zu halten.

4. Orientierungsziel: Ziel hierbei ist es die Mitarbeiter anzuleiten sich richtig zu verhalten und dabei auch die angemessenen Entscheidungen zu treffen. Die Unternehmenskultur hat dabei das Ziel, dass Mitarbeiter sich an ihr orientieren und ausrichten.

5. Steuerungsziel: Durch die Unternehmenskultur erhofft sich die Geschäftsführung eine Steuerungs- und Lenkungsfunktion des Unternehmens, ohne eingreifen zu müssen. Die Unternehmenskultur greift insofern, dass sie bei der Erfüllung von Aufgaben mitwirkt. Desweiteren senkt sie das Risiko eines unangebrachten Verhaltens der Mitarbeiter im Unternehmen.

6. Stabilisierungsziel: Dabei verfolgt man das Ziel, mithilfe der Unternehmenskultur einen internen Zusammenhalt zu fördern damit das Unternehmen stabiler dasteht. Dies fördert nicht nur die Kontinuität, sondern auch Transparenz.⁹⁷

Die ersten beiden Ziele sind darauf ausgelegt sich dem Umfeld anzupassen, wobei die anderen Ziele primär die Aufgabe verfolgen Integration innerhalb des Unternehmens zu schaffen. Wenn wir über Unternehmenskultur sprechen und Unternehmenskulturen von Unternehmen vergleichen, gibt es in der Regel keine bessere oder schlechtere. Schlussendlich zählt nur, ob die Ziele durch die Unternehmenskultur erreicht werden können oder nicht, ist die Unternehmenskultur dabei eine unterstützende Kraft oder nicht. Und kann die Unternehmenskultur bei Veränderungen von außen und innen flexibel darauf reagieren. Zu allerletzt wäre noch wichtig, ob die Unternehmenskultur von Mitarbeitern angenommen wird und diese die gleichen Werte- und Zielvorstellungen haben, und dadurch ihre Funktion in Kraft tritt. Sprich eine Unternehmenskultur ist von großem Wert und erweist ihre Funktionalität, wenn sie dabei hilft und eine unterstützende Kraft bei der Umsetzung der Kernprozesse des Unternehmens ist.⁹⁸ Wichtig zu erwähnen ist, dass die

⁹⁷Vgl. Baetge/ Schewe/ Schulz/ Solmecke, 2007, S. 183ff.

⁹⁸Vgl. Homma/Bauschke/Hofmann, 2014, S. 11ff.

Unternehmenskultur eines Unternehmens nicht direkt mit der eines anderen Unternehmens verglichen werden kann. Die Bewertung und der Vergleich der Unternehmenskultur kann nur spezifisch erfolgen. Verschiedenste Unternehmen arbeiten in verschiedenen Bereichen und haben somit auch andere Aufgaben und Zielvorstellungen. Das heißt, dass es keine Unternehmenskultur gibt, die sich von allen anderen abhebt. Die Unternehmenskultur kann daran gemessen werden wie stark sie ausgeprägt ist. Jedoch ist eine starke Ausprägung nicht mit einer effektiven gleichzustellen. Eine starke Kultur innerhalb eines Unternehmens kann auch zum Wettbewerbsnachteil führen, wenn das Unternehmen durch ihre starke Ausprägung von Werten und Annahmen nicht dabei unterstützt die Aufgaben des Unternehmens zu bewältigen. Ein Beispiel hierfür war in der Vergangenheit Nokia, das Mobiltelefone herstellte und bis 2012 auch Marktführer seiner Klasse war. Das Unternehmen hat jedoch den Fehler gemacht über Jahre sich nur auf Mobiltelefone und ihre Entwicklung und Vermarktung zu konzentrierten, sodass man das sogenannte Zeitalter des „Smartphone“ verschlafen hat. Das war dem geschuldet, dass Nokia keine Sensibilisierung auf Veränderungen und Trends hatte. Der Fokus ging nur auf das Unternehmen interne und das Kerngeschäft, statt sich an das Umfeld anzupassen. Hätten sie eine Sensibilisierungsfunktion im Unternehmen gehabt, wären ihnen die Marktsignale vermutlich aufgefallen und sie hätten intern durch ein Strategiekonzept darauf reagieren können.⁹⁹ Ein weiteres Beispiel hier zu nennen wäre Wal-Mart, der aufgrund mangelnder Anpassung an sein Umfeld außerhalb der USA gescheitert ist. Die Unternehmenskultur von Wal-Mart war so strikt und kundenorientiert, dass man nicht auf die Werte und Normen der Mitarbeiter und Kundeneingegangen ist. Diese aggressive Vermarktungsstrategie und nicht Anpassung an den Markt führte letztlich dazu, dass Wal-Mart in Deutschland gescheitert ist.¹⁰⁰ Das zeigt zwar, dass die Unternehmenskultur von Wal-Mart stark war, aber in diesem Fall andere Faktoren wichtiger waren. Eine erfolgreiche Unternehmenskultur sollte einerseits stark sein, um seine Präsenz zu zeigen und aufzufallen, jedoch muss sie andererseits auch flexibel sein, um sich den Gegebenheiten und Veränderung anzupassen. Das Mittel zum Erfolg einer Unterkultur muss auf alle Unternehmensbereiche

⁹⁹ Vgl. Homma/Bauschke/Hofmann, 2014, S. 11.

¹⁰⁰Vgl. Senge, 2004, S. 1ff.

und Ebenen angewandt werden. Erst wenn einem deutlich gemacht wird welche Zusammenhänge entstehen durch die Unternehmenskultur rein theoretisch und ihrer praktischen Anwendung und Auswirkung in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens wird es bewusst welchen realen und wichtigen Beitrag die Unternehmenskultur für den Erfolg des Unternehmens leistet.¹⁰¹

2.7.2 Strategische Bedeutung der Unternehmenskultur

Die Strategische Bedeutung der Unternehmenskultur beinhaltet vor allem, dass ein Unternehmen überlebensfähig gemacht wird, in einem Umfeld das dynamisch gestaltet ist und täglich Veränderungen mit sich bringt. Eine starke Unternehmenskultur kann im besten Fall strategisch dafür sorgen anderen Wettbewerben auf dem Markt voraus zu sein und dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu haben. Die Unternehmenskultur ist von großer Wichtigkeit im Hinblick auf zukunftsweisende Entscheidungen und Strategien, gerade in Zeiten, in denen die meisten Unternehmen sich in einem VUKA-Umfeld befinden. Diese Bezeichnung bildet sich aus den Begriffen:

- Volatilität
- Unsicherheit
- Komplexität
- Ambivalenz

Das bedeutet, dass der Markt sich zunehmend schnell verändert und nicht vorhersehbare Ereignisse auftreten können. Prozesse werden komplexer und steigen mit ihrer Intensität. Und eine noch nie so hoch da gewesene Ungewissheit besteht durch die wachsende Zahl an Entscheidungs- und Wahlalternativen im Gegensatz zu früher. Das bedeutet, dass auch die Unternehmenskultur stetig dem Wettbewerb angepasst werden muss und man sich nicht auf die Leistungen vergangener Jahrzehnte ausruhen darf. Um die Überlebensfähigkeit in einem dynamischen Umfeld zu sichern ist es deshalb von großer Wichtigkeit anpassungsfähig und flexibel zu sein. Die strategische Bedeutung der Unternehmenskultur sieht vor, dass durch eine klare Identität des Unternehmens die strategischen Ziele erreicht werden. Die Ziele an denen sich ein Unternehmen orientiert sind in erster Linie nachhaltig zu sein. Die Identität und der Zweck der Unternehmung sind grundlegend mit den Zielen

¹⁰¹Vgl. Homma/Bauschke/Hofmann, 2014, S. 12.

verflechtet. Das bedeutet, dass ein Unternehmen sich selbst und auch sein Umfeld stets beobachtet und wenn nötig seine Strategie überdenken und diese anpassen muss. Hierbei spielt die Unternehmenskultur insoweit eine Rolle, dass Mitarbeiter und auch Führungskräfte sich bewusst sind anhand ihrer Identität wie die strategische Zielorientierung umgesetzt werden kann. Das schafft ein Umfeld und die Möglichkeit für alle, trotz unterschiedlicher Aufgaben und Verantwortungsebenen, das eigentliche Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und danach zu streben. Erfolgreiche und überlebensfähige Firmen weisen eine sich anpassende Unternehmenskultur auf. Das bedeutet, dass durch die Unternehmenskultur Mitarbeiter und Vorgesetzte eine starke Zielorientierung haben und versuchen diese zu realisieren.¹⁰²

2.7.3 Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den Wirtschaftlichen Erfolg

Ein grundlegender Inhalt der Unternehmenskultur liegt darin durch die richtige Wahl an Entscheidungen, Normen und Werten wirtschaftlichen Erfolg zu generieren. Konzerne und Unternehmen sehen daher die Unternehmenskultur als wichtigen Baustein und Erfolgsfaktor. Um wirtschaftlich erfolgreich zu sein bedarf es deshalb eine spezifische Unternehmenskultur zu wählen. Jedoch zeigen Untersuchungen auch, dass die Unternehmenskultur nicht bei jedem Unternehmen in Verbindung mit Erfolg steht. Jedoch zeigt sich in den meisten Fällen, dass die Unternehmenskultur auf den Erfolg eines Unternehmens Einfluss nimmt. Ein Unternehmen, das flexibel und anpassungsfähig ist, neigt dazu sich schneller dem Markt anzupassen und auf Trends zu reagieren. Diese Unternehmen führen schneller Innovationen ein und können dadurch sich ihren Marktanteil im Wettbewerb sichern. Durch die Art und Weise wie das Unternehmen agiert und mit Innovationen in den Markt eintritt, mit einem hohen Grad an Qualität, kann es sich erfolgreich positionieren, um im Wettbewerb zu überleben. Sprich die Wahl einer guten Unternehmenskultur verspricht dem Unternehmen:

- **Wirtschaftlichen Erfolg** in Zeiten des VUKA-Umfeldes
- Einen hohen **Marktanteil**
- hohes Maß an **Innovationsfähigkeit**
- **Positionierung im Wettbewerb**

¹⁰²Vgl. Sackmann. 2017, S. 295ff.

- **Im Wettbewerb Überleben**

Zwischen 2001-2010 deckten 9 von 10 Studien auf, dass die Unternehmenskultur eines Unternehmens direkten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg genommen hat. Die Studien zeigen, dass Unternehmen mit einer „starken“ Unternehmenskultur im Vergleich zu anderen erfolgreicher sind, da sie innovationsfähiger, zielorientierter, ergebnisorientierter und weit wettbewerbsorientierter sind. Dadurch ist es ihnen möglich gewesen Markt und Kunden im Blick zu haben. Die Studien zeigen auch, dass Mitarbeiter, die sich mit der Unternehmenskultur des Unternehmens identifizieren und eine emotionale Bindung haben für das Unternehmen höhere Rentabilität, Produktivität und eine bessere Kundenkennzahl schaffen. Des Weiteren haben diese Mitarbeiter durch ihre Bindung zum Unternehmen eine niedrigere Fluktuation aufzuweisen. Ein weiterer Aspekt ist zum einen eine niedrigere Quote von Arbeitsunfällen, Qualitätsmängel und Krankheit am Arbeitsplatz vorzuweisen.¹⁰³ Wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen sehen es vor Werte und Normen durch die Unternehmenskultur regelmäßig mit ihrer Strategie abzustimmen. Durch die Unternehmenskultur und den Werten und Normen, denen ein Unternehmen nahekommt, werden in Zukunft Personalentscheidungen getroffen. Den Unternehmen ist es sehr wichtig, dass Mitarbeiter sich mit ihnen identifizieren, weshalb die Einführung der Mitarbeiter in das Unternehmen sehr gründlich durchgeführt wird.¹⁰⁴

Grundlegend lässt sich sagen, dass die Unternehmenskultur Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg nehmen kann. Die Unternehmenskultur beeinflusst nicht nur Führungskräfte, sondern auch Mitarbeiter die maßgebend zum Erfolg beitragen. Sie wirkt auf die Auswahl bei Strategieprozessen ein, um in wichtige Situation schnell reagieren zu können.

2.8 Auswirkungen der Globalisierung auf die Unternehmenszusammenschlüsse und Unternehmenskultur

In den letzten Jahren kommt es immer häufiger zu transnationalen Zusammenschlüssen von Firmen und Konzernen im Finanz- und Industriesektor. Schätzungen zufolge kommt

¹⁰³Vgl. Sackmann. 2017, S. 139ff.

¹⁰⁴Vgl. Sackmann. 2017, S. 146.

es jährlich zu 10.000 Zusammenschlüssen von Unternehmen mit einem Volumen in Billionen Höhe. Was in den letzten Jahren aufgefallen ist, ist das Fusionen nicht nur geschlossen in Branchen stattfinden, sondern inzwischen auch Branchen übergreifend. Ein weiteres wichtiges Merkmal der Zusammenschlüsse ist, dass durch die Globalisierung, Wettbewerb und Handel, auch die Zahl der grenzüberschreitenden Fusionen bemerkenswert gestiegen sind. Die Motive sind nicht nur wirtschaftlich, sondern auch politisch. Strukturen, die sich durch die Globalisierung ändern, führen dazu das Unternehmen und Politik ihre Strategien anpassen müssen. Unternehmen die ursprünglich in ihrer Unternehmenskultur vorgesehen haben mit anderen zu fusionieren und ihrer Unternehmenskultur zu ändern, sind durch den Wettbewerb und den Konkurrenzdruck dazu genötigt mit Wettbewerben zu fusionieren, um überhaupt überleben zu können. Die Globalisierung ist daher sicherlich die Ursache das Unternehmen das Motiv haben zu fusionieren. Früher hatten nationale Fusionen das Ziel in andere Branche und Märkte einzutreten, in denen ein hohes Marktpotenzial vorhanden war. Die Motive heute sind, dass die Unternehmen überhaupt wettbewerbsfähig sein können durch den weltweiten Handel von Gütern und Dienstleistungen in der globalisierten Marktwirtschaft. Das Hauptmotiv liegt sicherlich für die meisten Unternehmen darin, neue Absatzmärkte zu erschließen und sich Marktanteile zu sichern. Weitere wichtige Punkte wären, dass sich die Unternehmen durch die Fusion versprechen neue Innovationen dazu zu gewinnen, als auch durch Standortverlagerungen durch den Zusammenschluss Kosten zu senken. Durch die Fusionen werden die Unternehmen desweiteren mächtiger und können zukünftig eine höhere Einkaufskraft vorweisen. Jedoch in anderen Branchen, wie z.B. dem IT und Dienstleistungssektoren haben Fusion oft den Hintergrund das Firmen versuchen dadurch einen Marktzugang zu erlangen. Viele Dienstleister müssen Internationalisieren auf Grund von Kundenanforderungen, die durch die Globalisierung ihre Geschäfte ins Ausland verlagern und Dienstleistungen in Anspruch nehmen die nicht im Produktportfolio vorhanden sind. Durch die Fusion können Unternehmen schneller gewisse Qualitätsstandards erreichen und bequemer in den Markt eintreten. Oft kommt es jedoch zu ineffizienten Fusionen, da man versucht Strategien und Unternehmensstrukturen aus dem Heimatmarkt zu kopieren und im Ausland zu implementieren. Die erhofften Synergien durch die Fusionen bleiben dadurch oftmals aus. Das Problem hierbei liegt darin, dass man bei der Fusion sich nicht anpasst, sondern versucht seine unternehmenskulturellen Strukturen einzuführen und zu

integrieren, in einem Markt, der durch andere Kultureinflüsse bestand, hält. Fehler entstehen hier beispielweise, durch die Fehleinschätzung von Integration von IT und EDV-Systemen, da diese nicht für wichtig empfunden werden. Der Unternehmenszusammenschluss erfordert eine große Anzahl von organisationalen Umstrukturierungen im Unternehmen. Ohne effiziente Steuerungselemente kann es schnell dazu führen, dass man den Blick auf die wesentlichen Geschäfte verliert und seine Ziele außer Acht lässt. Diese Art von Fusionen enden meist nach wenigen Jahren und der Trennung der zuvor verschmolzenen Unternehmen.¹⁰⁵ Der globalisierende Markt zwingt Unternehmen sich zusammen zu schließen und Produkte zu entwickeln die weltweit angeboten werden können. Die meisten Unternehmen können es sich nicht mehr leisten, sich nicht auf dem amerikanischen und chinesischen Markt zu behaupten. Dadurch gehen viele Unternehmen Joint Ventures oder Fusionen ein, um auch auf diesen Märkten vertreten zu sein. Durch die Fusion lassen sich viele rechtliche Hürden umgehen, die sonst den Markteintritt in die Länge hinauszögern könnten.¹⁰⁶ Um erfolgreich auf globalisierenden Märkten zu bestehen, müssen Unternehmen beim Zusammenschluss nicht nur auf die Strukturen achten, um nicht zu scheitern. Es muss auch ein Umfeld geschaffen werden, dass es ermöglicht sich flexibel anzupassen und seine Unternehmenskultur spezifisch den Marktgegebenheiten zu adaptieren. Nur so kann gewährleistet, dass ein Unternehmenszusammenschluss sich als erfolgreich bewahrheitet.

¹⁰⁵Vgl. Schmitz, 1998, S. 383ff.

¹⁰⁶ Vgl. von Weizäcker, 1998, S.386ff.

3 Informationstechnologie: Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen und die Digitale Transformation der Unternehmenskultur

Im folgenden Kapitel wird auf die Informationstechnologie und die damit verbundene Integration bei einem Zusammenschluss eingegangen und welche Einflüsse die Industrie 4.0 durch die Digitalisierung, auf Zusammenschlüsse und Unternehmenskultur nimmt.

3.1 Begriffliche Abgrenzung von Informationstechnologie und Integration

Der Ausdruck IT-Integration bildet sich zusammen aus den beiden Begriffsbestandteilen „*Informationstechnologie*“ und „*Integration*“.

Unter dem Oberbegriff Informationstechnologie, auch als „*IT*“ abgekürzt, werden alle Systeme, die sich mit der Informationsverarbeitung befassen, verstanden. Die IT befasst sich im Gegensatz zur Informationstechnik nicht nur mit technischen Systemen, sondern beinhaltet ebenso Methoden und Vorgehensweisen zur Nutzung und Entwicklung dieser Systeme.¹⁰⁷ Im Rahmen dieser Arbeit werden unter der IT alle künstlichen, von Menschen geschaffenen Systeme verstanden, die zur Kommunikations- und Informationsversorgung in Unternehmen eingesetzt werden.¹⁰⁸ *“Sie umfassen eine betriebliche Aufgabenstellung, zu deren Lösung Informationen erforderlich sind, die Informationstechnologie, die die Informationsversorgung unterstützt, und Menschen, die Informationen zur Lösung der betrieblichen Problemstellung nutzen“*.¹⁰⁹

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird unter dem Begriff „*Integration*“ ein Prozess verstanden, bei dem voneinander unabhängige Objekte zu einer neuen, umfassenden Einheit zusammengeführt werden. Der betriebswirtschaftliche Integrationsbegriff unterscheidet zwischen den folgenden drei Integrationsbestandteilen: Integrationsprozess, -objekt und -ziel. Während sich der Integrationsprozess aus einer Reihe von Aufgaben zusammensetzt, die eine sachlogische und zeitliche Struktur besitzen,¹¹⁰ beziehen sich die

¹⁰⁷Vgl. Horstmann, 2011, S.7.

¹⁰⁸Vgl. Guggenberger, 2010, S. 14.

¹⁰⁹Guggenberger, 2010, S. 16.

¹¹⁰Vgl. Kromer, 2001, S. 29.

Integrationsobjekte auf die verfügbaren Ressourcen der beteiligten Unternehmen.¹¹¹ Das Integrationsziel hingegen ist die systematische und effektive Erzielung von Wertschöpfungspotenzialen durch den Transfer von Ressourcen.¹¹² Allgemein kann gesagt werden, dass in der betriebswirtschaftlichen Literatur unter einer prozessorientierten Integration eine durch den Transfer von Ressourcen verursachte Reihenfolge von zusammenführenden Aktivitäten bezeichnet wird, die auf die Realisierung von Wertschöpfungspotenzialen abzielt.¹¹³

In der Wirtschaftsinformatik hingegen wird unter dem Begriff „*Integration*“ die technische und logische Verknüpfung von Personen, Daten, Funktionen und Programmen betrieblicher Anwendungssysteme (AS) verstanden. Der wirtschaftsinformatische Integrationsbegriff unterscheidet zwischen den Integrationsbegriffen: Daten-, Funktions- und Programmintegration.¹¹⁴

Als Datenintegration wird die Schaffung eines einheitlichen Datenbestandes für verschiedene Funktionen bezeichnet.¹¹⁵ Hierfür werden redundante Daten eliminiert und eine Datenkonsistenz gewährleistet. Nachdem eine sinnvolle Datenintegration der Funktionen auf der Datenebene erfolgt ist, werden fachlich zusammenhängende Funktionen zu einer logischen Einheit gebündelt. Hierbei ist es wichtig, die Gleichartigkeit der gebündelten Aufgaben zu beachten. Zum Beispiel können ähnlich ausgeführte Funktionen zur Erstellung von Berichten im Bereich Vertrieb und Beschaffung ebenfalls von der Controlling Abteilung übernommen werden.

Die Programmintegration hingegen zielt auf den Abgleich von einzelnen Programmen bzw. Softwarebausteinen ab. Im Gegensatz zur Funktionsintegration, die fachlich-inhaltliche Vorgänge beinhaltet, bezieht sich die Programmintegration auf informationstechnische Durchführungen im Unternehmen. Beispielsweise werden Programme, die von verschiedenen Entwicklern erstellt wurden, durch die Programmintegration einheitlich auf

¹¹¹Vgl. Lüdecke, 2015, S. 59 ff.

¹¹²Vgl. Lüdecke, 2015, S. 63.

¹¹³Vgl. Kromer, 2001, S. 31.

¹¹⁴Vgl. Lüdecke, 2015, S. 64 ff.

¹¹⁵Vgl. Schmidt, 2010, S. 13.

die Bildschirme der Mitarbeiter wiedergegeben. Dies erfolgt durch den Einsatz von einheitlichen Bildschirmmasken, Layouts oder Kommandos.¹¹⁶

3.2 Das IT-Integrationsverständnis bei Unternehmenszusammenschlüssen

Bei Zusammenführung der beiden Begriffsbestandteile „*Informationstechnologie*“ und „*Integration*“ entsteht der Termini „*IT-Integration*“.¹¹⁷

Unter dem Begriff IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen wird der Zustand bezeichnet, der aus dem Abschluss eines Transaktionsprozesses hervorgeht.¹¹⁸ Dieser Zustand wird direkt oder indirekt vom Unternehmen und der verantwortlichen Unternehmensleitung gesteuert¹¹⁹ und zielt auf die Realisierung von Wertschöpfungspotenzialen durch die veränderte Nutzung von Informationsverarbeitungsressourcen ab. Anwendungssysteme, Systemsoftware, Hardware und die IT-Organisation stellen hierbei die wichtigsten Informationsverarbeitungsressourcen dar.

Hierbei sollte die Integration nicht erst nach Abschluss der Transaktionsphase beginnen, sondern als phasenübergreifender Prozess im Rahmen des gesamten Unternehmenszusammenschlusses betrachtet wird.¹²⁰ Ein sorgfältig geplantes Integrationsmanagement kann den Integrationsprozess unterstützen. Durch die Errichtung einer Projektinfrastruktur werden die Integrationsaufgaben im Rahmen der Post-Merger-Phase bewältigt. Die Projektinfrastruktur verfügt über eine eigene Aufbau- und Ablauforganisation, durch die der Informationsfluss in der Organisation geregelt wird.¹²¹

Unter einem zustandsorientierten Verständnis des Begriffes Integration wird ein Status der Zusammenführung oder Verbindung definiert. Das bedeutet, dass sich die Integration auf den aktuellen oder angestrebten Status der Zusammenarbeit von den beteiligten Unternehmen bezieht. Es kann sich hierbei um eine vollständige oder auch partielle Integra-

¹¹⁶ Vgl. Laudon/Laudon/Schoder, 2010, S. 465.

¹¹⁷ Vgl. Guggenberger, 2010, S. 14.

¹¹⁸ Vgl. Lüdecke, 2015, S. 70.

¹¹⁹ Vgl. Guggenberger, 2010, S. 20.

¹²⁰ Vgl. Lüdecke, 2015, S. 70 f.

¹²¹ Vgl. Rentrop, 2004, S. 60 ff.

tion handeln. Die Integrationskosten steigen durch den Transfer bzw. die veränderte Nutzung von Ressourcen bedeutet jedoch das nicht, dass der ökonomische Erfolg ebenfalls linear ansteigt. Deshalb sollte nicht die maximale Integration der Beteiligungsunternehmen angestrebt werden, sondern die optimale Lösung.¹²²

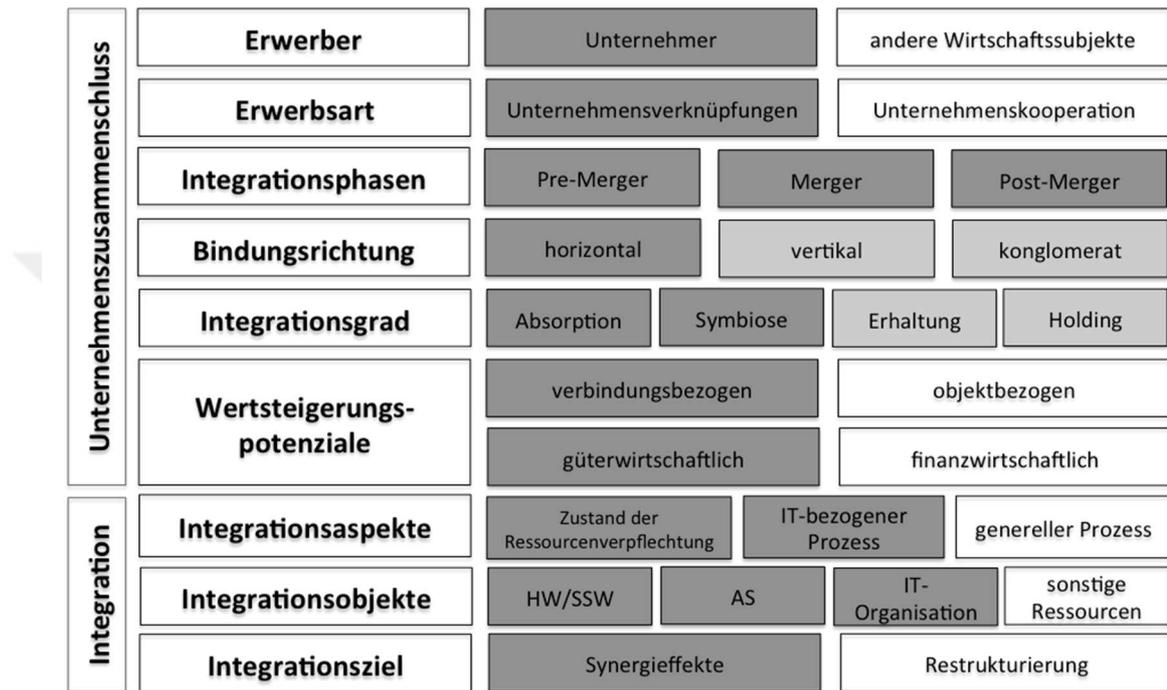


Abbildung 9: Überblick über die Abgrenzungsgebiete, eigene Darstellung. In Anlehnung an Kromer, S. 47.

3.3 Integrationsobjekte der IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen

Hinsichtlich der IT-Integration können zwischen vier Integrationsobjekten unterschieden werden. Diese wiederum gliedern sich auf in interne und externe Integrationsobjekte. Zu den externen Integrationsobjekten gehören die externen Anwender, die Kunden und Lieferanten des Unternehmens. Die externen Anwender haben durch ihre individuellen Ansprüche an das Unternehmen, Einfluss auf die Ausgestaltung der IT-Prozesse.¹²³ Die internen Objekte umfassen neben den internen Anwendern, noch die IT-Strategie, IT-Organisation, IT-Landschaft, sowie die darin abgebildeten Geschäftsprozesse. Während die

¹²²Vgl. Lüdecke, 2015, S. 71.

¹²³Vgl. Guggenberger, 2010, S. 20.

IT-Strategie die Unternehmensleitung bei der Verfolgung von strategischen Zielen unterstützt, stellt die IT-Organisation die organisatorische Einheit eines Unternehmens dar, welche die Informations- und Kommunikationsinfrastruktur und die relevanten Informationsobjekte beschaffen und zur Verfügung stellt.¹²⁴

Die IT-Organisation beinhaltet neben der Gesamtheit des IT-Personals ebenfalls die formalen Regelungen des IT-Bereiches.¹²⁵ Die formalen Regelungen umfassen beispielsweise Verfahrensrichtlinien, Hierarchiestrukturen, die Unternehmensphilosophie und -politik.¹²⁶ Dadurch wird ein effizienter und effektiver Ablauf der Tätigkeiten im Unternehmen gewährleistet.¹²⁷

Die IT-Landschaft hingegen umfasst die IT-Ressourcen, sowie deren zentralen Beziehungen, die IT-Prozesse und die Aufbaustruktur des IT-Bereiches.¹²⁸ In den nachfolgenden Abschnitten wird auf die IT-Strategie, IT-Ressourcen und die Synergiepotenziale dieser Bereiche näher eingegangen.

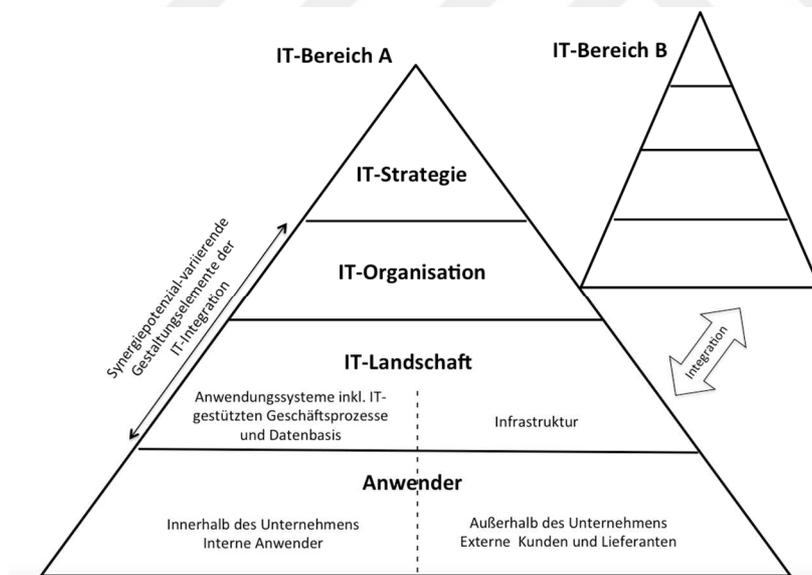


Abbildung 10: Integrationsobjekte der IT-Integration, eigene Darstellung. In Anlehnung an Guggenberger, S. 174.

¹²⁴Vgl. Bartsch, 2010, S.30.

¹²⁵Vgl. Kromer, 2001, S. 42.

¹²⁶Vgl. Lüdecke, 2015, S. 49.

¹²⁷Vgl. Bartsch, 2010, S.30.

¹²⁸Vgl. Heisse, 2013, S.389.

3.3.1 Integrationsobjekt IT-Strategie

Im Allgemeinen kann gesagt werden, dass die IT-Strategie Auskunft über die Qualität und Kosten der IT-Funktionsbereiche im Unternehmen gibt.¹²⁹ Die IT-Strategie unterstützt das IT-Management bei der Verfolgung der strategischen Ziele. Zu den strategischen Zielen kann beispielsweise die Steigerung des Wertbeitrages der IT, die Senkung von Kosten und Risiken im IT-Bereich oder die Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens gehören. Die IT-Strategie gibt keine detaillierte Auskunft über die durchzuführenden strategischen Maßnahmen, sondern zeigt die Richtung auf, die zur Verfolgung dieser Ziele ausgewählt werden soll. Auf der Basis der IT-Strategie werden Entscheidungen über IT-Investitionen sowie deren Priorisierung getroffen.

Je unterschiedlicher die bisherigen IT-Strategien der beteiligten Unternehmen sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Komplikationen bei der Integration der IT-Bereiche auftreten.¹³⁰ Beispielsweise werden IT-Mitarbeiter mit hohem Stolz auf Eigenleistungsanteil und hohen Sicherheitsstandards sich in der Regel weigern, eine IT, die aus deren Sicht eine geringe Qualität aufweist, einzuführen. Somit kann ein entscheidender Erfolgsfaktor gewonnen werden, wenn die Unterschiede zwischen den jeweiligen IT-Strategien der Zusammenschlusspartner rechtzeitig erkannt und die zukünftige IT-Strategie an die Mitarbeiter kommuniziert wird. Dadurch wird die Unzufriedenheit der IT-Mitarbeiter frühzeitig vermieden.

Die Entwicklung der IT-Strategie ist die Aufgabe des IT-Managements. Diese sollte sich am allgemeinen Kontext sowie den Zielen der Zusammenschlusspartner orientieren.¹³¹

3.3.2 Integrationsobjekt IT-Ressourcen

Die Integration gibt an, ob oder in welchem Ausmaß die IT-Ressourcen der beteiligten Unternehmen zusammengeführt werden. Die Zusammenführung erfolgt durch den Transfer oder die veränderte Nutzung von IT-Ressourcen. Hinsichtlich der IT-Ressourcen wird zwischen materiellen und immateriellen Ressourcen unterschieden.

¹²⁹Vgl. Hornke/Rigall, 2007, S. 500.

¹³⁰Vgl. Guggenberger, 2010, S. 175.

¹³¹Vgl. Hornke/Rigall, 2007, S. 500.

Während beim materiellen Ressourcentransfer Vermögensgegenstände wie beispielsweise Betriebsmittel zusammengeführt werden, bezieht sich der immaterielle Ressourcentransfer beispielsweise auf die Zusammenlegung von Prozessen, Managementkenntnissen und funktionsbezogenen Fähigkeiten.¹³²

Im Rahmen dieser Arbeit werden auf die folgende IT-Ressourcen näher eingegangen: Hardware, Softwaresysteme, Speichertechnik, Kommunikations- und Netzwerktechnik und die IT-Organisation.¹³³

Unter dem Begriff Hardware werden alle physischen Geräte, die zur Eingabe, Verarbeitung und Ausgabe von Daten im IT-Bereich genutzt werden, verstanden.¹³⁴ Der Bereich Hardware umfasst neben Arbeitsplatzrechnern, Druckern, Bildschirmen, Rechenzentren, WANs (Wide-Area-Network), Repeater/Bridge/Router, noch LANs (Local-Area-Network) und Kundenselbstbedienungsgeräte.¹³⁵

In welchem Grad der Hardwarebereich zusammengelegt wird, ist abhängig vom entsprechenden Leistungsbedarf. Bei der Festlegung des Integrationsgrades spielt vor allem die Speicher-, Kommunikations- und Netzwerktechnik eine wichtige Rolle.¹³⁶

Unter der Kommunikations- und Netzwerktechnik wird eine „Sammlung von zueinander kompatibler Hardware (Endgeräte, physische Netzwerkkomponenten), Software (Betriebssysteme, Netzwerkadapter) und Übertragungsverfahren (Netzwerkprotokolle), die beispielsweise eine Übertragung von Informationen zwischen Unternehmensstandorten ermöglicht“,¹³⁷ verstanden. Im Vergleich zum Einzelplattbetrieb können durch die Verknüpfung von Rechnern und weiteren Komponenten Vorteile durch die gezielte Erzeugung von Kommunikations-, Funktions-, Daten-, Last- und Verfügbarkeitsverbunden er-

¹³²Vgl. Rentrop, 2004, S. 37.

¹³³Vgl. Lüdecke, 2015, S.72 ff.

¹³⁴ Vgl. Laudon/Laudon/Schoder, 2010, S. 27.

¹³⁵Vgl. Kromer, 2001, S. 40.

¹³⁶Vgl. Lüdecke, 2015, S. 72.

¹³⁷Laudon, Laudon/Schoder, 2010, S. 337.

zielt werden. Meistens kommunizieren die einzelnen Komponenten innerhalb des Unternehmens über das WLAN (Wireless Local Area Network) oder WAN (Wide Area Network).¹³⁸

Die Speichertechnik umfasst neben Datenträgern zur Datenspeicherung ebenfalls Software zur Aktualisierung und Verwaltung der sich auf den Datenträgern befindenden Daten.¹³⁹ Der Speichertechnik kommt hierbei eine wichtige Rolle zu, da diese durch die gespeicherten Daten und deren strukturellen Beziehungen die Auswertungsmöglichkeiten durch Anwendungsprogramme bestimmt und dadurch das Wertschöpfungspotenzial der Unternehmen beeinflusst.¹⁴⁰

Bei den Softwaresystemen kann zwischen Systemsoftware und Anwendungssoftware unterschieden werden.¹⁴¹ Während sich die Systemsoftware auf Betriebssysteme wie z. B. Microsoft Windows, NT oder Linux bezieht,¹⁴² wird bei der Anwendungssoftware zwischen funktionsorientierten und funktionsabhängigen Applikationen unterschieden.

Bei funktionsorientierten Applikationen wird nach den betrieblichen Funktionsbereichen unterteilt.¹⁴³ Die wichtigsten Funktionsbereiche stellen die Bereiche Vertrieb, Controlling, Rechnungswesen, Materialwirtschaft, Personalwirtschaft sowie die Produktionsplanung und -steuerung dar. Die ERP-Software SAP R/3, auch SAP ERP genannt, hat sich in den großen Unternehmen als meist genutzte funktionsorientierte Anwendung etabliert.¹⁴⁴ Funktionsunabhängige Anwendungen befassen sich mit Office- und E-Mail-Systemen.¹⁴⁵ Office-Systeme stellen beispielsweise Microsoft Office, Open Office oder Oracle Open dar.¹⁴⁶

¹³⁸Vgl. Lüdecke, 2015, S. 72.

¹³⁹Vgl. Laudon/Laudon/Schoder, 2010, S. 27.

¹⁴⁰Vgl. Scheer, 1990, S.7.

¹⁴¹Vgl. Lüdecke, 2015, S. 73.

¹⁴²Vgl. Grünreich/Hake /Meng, 2002, S. 232.

¹⁴³Vgl. Kromer, 2001, S. 41.

¹⁴⁴Vgl. Lüdecke, 2015, S. 73.

¹⁴⁵Vgl. Kromer, 2001, S. 41.

¹⁴⁶Vgl. Backin/Hüttl/Wagner, 2012, S.92.

3.4 Integrationsziel Wertsteigerungspotenziale

In der vorliegenden Arbeit wird unter Integration die Verknüpfung der IT-Ressourcen zur Realisierung von verbindungsbezogenen Wertsteigerungspotenzialen verstanden. Es kann sich hierbei sowohl auf den IT-Bereich bezogene Wertschöpfungspotenziale handeln als auch um Realisierung von Wertschöpfungspotenzialen in anderen betrieblichen Funktionsbereichen.¹⁴⁷ Somit kann gesagt werden, dass der IT eine Doppelrolle zukommt. Sie stellt sowohl eine Wertschöpfungsquelle dar als auch einen Wertschöpfungshebel.¹⁴⁸ Im Rahmen dieser Arbeit werden nur die Wertschöpfungspotenziale berücksichtigt, die sich im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen realisieren lassen.¹⁴⁹ In der nachfolgenden Tabelle sind mögliche Wertsteigerungspotenziale des IT-Bereiches dargestellt.

IT-Ressource	Wertsteigerungspotenziale	Abgeleitete Wertsteigerungspotenziale
Infrastruktur (Hardware, Systemsoftware, Kommunikations- und Netzwerktechnik)	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte IT-Einkaufskonditionen für Hardware durch Mengeneffekte • Konsolidierung von Rechenzentren oder einzelner Infrastrukturbestandteile • Verringerung von Kommunikationskosten durch einheitliche Netze z.B WAN • Geringere Betriebskosten für Infrastruktur z.B. Full Service Printing 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung der Produktionsplanung durch Vernetzung der Produktionsstandorte • Verbesserung des Verkaufsprozesses durch systemtechnische Anbindung des Point-of Sales an Lager und Produktionskapazitäten
Anwendungssysteme (funktions- und nichtfunktionsabhängige)	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminierung doppelter Anwendungen • Einsparung von Lizenzkosten durch Reduktion der Anwendungen bzw. einheitliche Benutzerkonzepte • Konsolidierung von Stammdaten (inkl. Stammdatenpflege) 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringere Ausbildungskosten durch Systemvereinheitlichung und somit höhere Personalflexibilität • Verringerung von Ausfallzeiten und Unfallkosten durch effizientere Informationsbereitstellung
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminierung von redundanten Prozessen • Konsolidierung der IT-Organisation • Standardisierung von IT-Schulungen • Erhöhung der IT-Sicherheit/Reduktion von Datenmissbrauch 	<ul style="list-style-type: none"> • Verringerung der Produktionsausfallzeiten durch effizientere IT-Hotlines • Höhere Vertriebsleistung durch verbesserte Informationsbereitstellung z.B. CRM-Software

Abbildung 11: Wertsteigerungspotenziale, eigene Darstellung. In Anlehnung an Hornke/Rigall, S. 497.

¹⁴⁷Vgl. Kromer, 2001, S. 42.

¹⁴⁸Vgl. Hornke/Rigall, 2007, S. 496.

¹⁴⁹Vgl. Kromer, 2001, S. 43.

3.5 Unternehmen zwischen Technologie und Kultur

Unternehmen die sich in einem agilen Umfeld, stehen oft vor der Aufgabe Technologien zu entwickeln die einerseits innovativ sind und andererseits auf ein soziales Umfeld geschnitten sind. Hierbei müssen sie Technologiekonzepte genieren, die im Prozess Ablauf vorsehen, dass sie einer bestimmten Gruppe zugänglich gemacht werden. Dabei geht man oft auch davon aus, dass durch neue Technologien auch neue Kulturen und Gesellschaften geschaffen werden. Technologien sind jedoch oft auch ein von Kultur und Gesellschaft abhängiges Medium.¹⁵⁰ Man sollte das Verständnis haben das Technologien nicht auf verschiedenen Kulturen einwirken, oder Technologien dem verschuldet sind das Kulturen und Gesellschaft auf sie einwirken. Es gilt zu verstehen, dass es in der heutigen Zeit hilfreich ist, neue und fremde Kulturen schneller aufzunehmen, wenn man sich mit ihren Technologien beschäftigt. Denn diese Technologien können ein Bestandteil der neuen und fremden Kultur für jeden einzelnen sein.¹⁵¹

3.5.1 Industrie 4.0 und die damit Verbundene Digitalisierung

Der Terminus „**Industrie 4.0**“ beschreibt das neuartige Verständnis von Organisation und Steuerung entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dabei sind große Veränderungen bei dem Lebenszyklus von Produkten zu erkennen. Dies ist auf den Trend der Berücksichtigung von individualisierten Kundenwünschen und der permanenten Steigerung der Marktkomplexität zurückzuführen. Auf der Agenda der neuen Steuerungssysteme steht die simultane Bereitstellung aller essenziellen Informationen mithilfe der entsprechenden Vernetzung aller an der Wertschöpfungskette beteiligten Akteure. Des Weiteren ist vorgesehen, dass die Möglichkeit besteht, jederzeit aus den vorhandenen Daten den Prozessstatus abzufragen. Die Hauptcharakteristik der vierten industriellen Revolution ist die Synergie von Produktionstechnologien und Produkten, sowie die Koppelung beteiligter Produktionskomponenten und Teilsysteme. In der Ära der Industrie 4.0 finden jedoch nicht nur auf der produktionstechnischen Seite Veränderungen statt, denn die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und die verstärkte Ausprägung und Implementierung von Dienstleistungen und Software stehen ebenso im Vordergrund. Bei einem Rückblick auf

¹⁵⁰Vgl. Hepp, 2015, S. 345.

¹⁵¹Vgl. Hepp, 2015, S. 346ff.

vorherige industrielle Revolutionen lag hier der Schwerpunkt der Veränderung im Großen und Ganzen auf sozialer und marktbezogener Grundlagen.¹⁵²

Sowohl die Auslegung des Begriffs „**Industrie 4.0**“ als auch dessen Definition sind durchaus breitgefächert und manifestieren sich dem zufolge unterschiedlich puncto Verwendung.¹⁵³ 134 Begriffsbestimmungen (Stand: 2014) kursieren laut dem Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (Bitkom) bereits für den Terminus „**Industrie 4.0**“.¹⁵⁴ Historisch betrachtet hatte der Begriff „**Industrie 4.0**“ im Jahr 2011 sein Debüt auf der Hannover Messe.¹⁵⁵ Ein gemeinsames Projekt verschiedener wichtiger Industrieverbände, namens Plattform Industrie 4.0, versteht den Begriff im Hinblick auf:¹⁵⁶

„die vierte industrielle Revolution, einer neuen Stufe der Organisation und Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette über den Lebenszyklus von Produkten. Dieser Zyklus orientiert sich an den zunehmend individualisierten Kundenwünschen und erstreckt sich von der Idee, dem Auftrag über die Entwicklung und Fertigung, die Auslieferung eines Produkts an den Endkunden bis hin zum Recycling, einschließlich der damit verbundenen Dienstleistungen.“¹⁵⁷

Desweiteren akzentuiert die industrielle Gemeinschaftsplattform folgende Information:¹⁵⁸

„Basis ist die Verfügbarkeit aller relevanten Informationen in Echtzeit durch Vernetzung aller an der Wertschöpfungskette beteiligten Instanzen sowie die Fähigkeit aus den Daten zu jedem Zeitpunkt optimalen Wertschöpfungsfluss abzuleiten. Durch die Verbindung von Menschen, Objekten und Systemen entstehen dynamische, echtzeitoptimierte und selbstorganisierende, unternehmensübergreifende Wertschöpfungsnetzwerke, die sich nach unterschiedlichen Kriterien

¹⁵² Vgl. Köhler-Schute (2015), S. 18.

¹⁵³ Vgl. Bauer et al. (2014), S. 18.

¹⁵⁴ Vgl. Dierig (2014), online.

¹⁵⁵ Vgl. Drath (2014), online.

¹⁵⁶ Vgl. Bitkom (2018), online.

¹⁵⁷ Bitkom (2018), online.

¹⁵⁸ Vgl. Bitkom (2018), online.

*wie bspw. Kosten, Verfügbarkeit und Ressourcenverbrauch optimieren lassen.*¹⁵⁹

Zwischen den Zeilen vermittelt die explizite Definition, dass von den Vorteilen der Instrumente der Industrie 4.0 nicht nur herstellende Unternehmungen profitieren, sondern auch alle anderen Beteiligten der Wertschöpfungskette, wie z.B. die Logistikbranche. Als zentrale Aufgabe gibt das Gemeinschaftsprojekt vor, dass die Basis für eine stets verlässliche Informationsbereitstellung und -analyse die Vernetzung aller am Fertigungsprozess involvierten Elemente ist. Eine fortlaufende Optimierung in Bezug auf den Ressourcenverbrauch oder alle anfallenden Kosten wird durch die Daten über den gesamten Wertschöpfungsvorgang in Echtzeit unterstützt.¹⁶⁰ Eine weitere wichtige Definition seitens der Bundesregierung ist:¹⁶¹

*„In der Industrie 4.0 verzahnt sich die Produktion mit modernster Informations- und Kommunikationstechnik. So können Produkte nach individuellen Kundenwünschen hergestellt werden: Sportschuhe mit maßgeschneiderter Sohle und in vom Kunden gewähltem Design oder ein passgenaues und individuell gestaltetes Möbelstück. Industrie 4.0 macht es möglich, Einzelstücke zum Preis von Massenware und das in höchster Qualität zu produzieren. Technische Grundlage hierfür sind intelligente, digital vernetzte Systeme und Produktionsprozesse. Industrie 4.0 bestimmt dabei die gesamte Lebensphase eines Produktes: Von der Idee über die Entwicklung, Fertigung, Nutzung und Wartung bis hin zum Recycling.“*¹⁶²

Hiervon kann abgeleitet werden, dass aktuell überwiegend eine zentrale Steuerung und Überwachung der Produktionsabläufe angewendet wird, jedoch sieht das Zukunftsprojekt der Bundesregierung und der verschiedenen Wirtschaftsverbände vor, dass sich die Aufträge im Grunde autark und dezentralisiert durch die flexiblen Herstellungs- bzw. Wertschöpfungskettenmanagen.¹⁶³ Ein wichtiger Aspekt ist, dass hierdurch außerplanmäßige

¹⁵⁹ Vgl. Bitkom (2018), online.

¹⁶⁰ Vgl. Bitkom (2018), online.

¹⁶¹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018), online.

¹⁶² Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018), online.

¹⁶³ Vgl. Kersten et al. (2014), S. 102.

Ereignisse wie z.B. Verspätungen instantan analysiert werden können und bei Bedarf eine mögliche Gegenmaßnahme vom System eingeleitet wird. Falls die Umstände nicht unterbunden werden können, leitet das System den aktuellen Status an den Kunden weiter.¹⁶⁴

Die Grundkonzepte, die Industrie 4.0 verkörpern, sind auch in anderen Ländern vertreten. Die Thematik taucht in China, der EU oder in den USA mit Begriffen wie „*Smart Production*“, „*Smart Manufacturing*“ oder „*Smart Factory*“ auf. Somit wird auch in anderen Volkswirtschaften dasselbe Ziel bzw. Projektkonzept, eine Modernisierung in der Industrie durch die verstärkte Digitalisierung, angestrebt. Darüber hinaus finden weitere Begriffe wie „*Integrated Industrie*“ oder „*Advanced Manufacturing*“ Anwendung.¹⁶⁵

Selbst in der heutigen Zeit ist das Leben ohne Internet für die Menschheit nicht mehr denkbar. Die Funktion des Internets, ergo alles an einem Ort gemeinsam zu bündeln, umfasst die Zusammenschließung einer Unmenge an Computern weltweit. Das Ergebnis ist ein vielfältiges und enorm leistungsfähiges Netzwerk. Viele Transformationsprozesse innerhalb wirtschaftlicher und sozialer Strukturen sind auf gewisse technische Instrumente und Dienste des Internets, wie z.B. E-Mail, World Wide Web oder IP-basierte Telefonie, zurückzuführen. Zwar ist ein derartiges Netzkonstrukt seit längerer Zeit sowohl in privaten als auch beruflichen Bereichen allgegenwärtig, jedoch ist noch in Bezug auf die Entwicklungsgrenze kein Ende in Sicht. Im Großen und Ganzen ist in der heutigen Zeit das Internet auf Computerbildschirme, Smartphones und Tablets beschränkt. Es ist begrenzt auf Daten aus Rechnern, die in privaten Bereichen oder in der Arbeitswelt zum Einsatz gekommen. Es ist daher Zeit für einen weiteren Schritt hinsichtlich der Digitalisierung, denn diesen erfordert die Industrie 4.0 und ihr Teilkonzept Smart Factory. Hier treffen Gegensätze aufeinander, zum einen die digitale bzw. virtuelle Welt und zum anderen die Welt der echten bzw. physischen Dinge. Die Automatisierung seitens der Informationsflüsse zwischen beiden Welten hat ein enormes Entwicklungspotenzial. Daraus folgend wird festgestellt, dass derartige Verbindungen momentan größtenteils von Menschen übernommen werden, was zeitaufwendige und fehleranfällige Vorgänge in sich birgt.¹⁶⁶

¹⁶⁴ Vgl. Spath (2013), S. 98.

¹⁶⁵ Vgl. Artischewski, (2014), S. 8.

¹⁶⁶ Vgl. Bullinger/Ten Hompel (2007), S. 1.

Die Idee hinter IoT (Internet of Things) ist, dass derartige Prozesse eliminiert werden. Dies geschieht durch den Umschwung, das Internet nicht nur auf einen Bildschirm zu reduzieren. Vielmehr wird es ein Bestandteil der physischen Welt, d.h. jedes Objekt der echten Welt wird ein Teil des Internets. Es besteht fortan die Option, alltägliche Gegenstände auf direktem oder indirektem Wege mit Daten zu beliefern. Des Weiteren können physische Kontaktpunkte zu Internet-Dienstleistungen genutzt werden.¹⁶⁷

In der Zukunft werden Dienstleistungen nach und nach mehr an Bedeutung gewinnen, ausschlaggebend hierfür ist die smarte Verbindung aller Gebiete unseres Alltags. Der klassische ökonomische Wechsel zwischen einer Geldleistung und einer Gegenleistung in Form von Konsumgütern verliert zunehmend an Bedeutung.¹⁶⁸ Neuerungen gegenüber der klassischen Version sind, dass vermehrt Nachfragen nach Komplettpaketen vertreten sind. Jene beinhalten kundenspezifische Gegenleistungen, welche in ihrer Konzeption Dienstleistungen, Beratung und Lösungen beinhalten sollten. In Anbetracht der Wertschöpfungskette der heutigen Zeit ist ersichtlich, dass diese in Bezug auf breitgefächerte Dienstleistungssysteme sukzessiv interaktiver aufgestellt ist. Ein zentraler Treiber dieser Trends ist die moderne IKT. Desweiteren ermöglicht die IKT eine Interaktion des Kunden in Echtzeit und sie fördert die globale Vernetzung von Partnern und Systemen. Angebote werden informationsbezogener erstellt und fördern eine servicegestützte Konstellation der Wertschöpfung. Einen Nebeneffekt bilden die Veränderungen der Ansprüche seitens der Arbeitnehmer. Durch die Ausprägung der Evolution zu einer dienstleistungsbezogenen Wirtschaft steht immer mehr das Know-how von zeitgemäßen Tools der IKT (Informations- und Kommunikationstechnologien) im Mittelpunkt. Zu den Gewinnern in der Zeit des Dienstleistungsumsturzes gehören Unternehmungen, die das wissenschaftlich essenzielle Wissen an ihre Mitarbeiter und Mitglieder vermitteln.¹⁶⁹

Ein wirklich wichtiger Punkt bei der Umsetzung der Digitalisierung im Bereich Industrie 4.0 ist „**Big Data**“. In der heutigen Zeit wird mit dem Begriff „**Big Data**“ ein gewaltiger Umbruch in Gesellschaft und Ökonomie gekennzeichnet. Sie stellt den Auslöser für theoretische und praktische Innovationen in Mikroelektronik und Informatik dar. Anfangs

¹⁶⁷ Vgl. Kagermann et al. (2013), S. 17ff.

¹⁶⁸ Vgl. Heuser/Wahlster (2011), S. 41.

¹⁶⁹ Vgl. Heuser/Wahlster (2011), S. 41ff.

bildet die Terminologie „**Big Data**“ nichts weiter als einen Modebegriff ab, ohne eindeutige Zuordnung einer wissenschaftlichen Begriffsbestimmung.¹⁷⁰ Inzwischen lässt sich Big Data in vier ausschlaggebende Trends untergliedern, welche die Thematik „**Big Data**“ begründen:

- Digitale Konvergenz
- Intelligente Systeme
- Nutzererzeugte Inhalte
- Verknüpfte Daten

Ein auffälliger Trend war die digitale Konvergenz anfangs im medialen Segment. Die traditionell analogen Medien wurden durch digitale Modelle ersetzt.¹⁷¹ Durch den verstärkten Umbruch von analogen zu digitalen Techniken ist in Bezug auf Medien die digitale Konvergenz vollendet. Dateiformate von Videos, Bildern und Musik sind mehrheitlich in digital vorhanden und ohne große Barrieren für computerbasierte Nutzung bzw. Analyse verfügbar. In diesem Sinne kann nun der Fokus auf andere Lebensbereiche gelegt und unter Beachtung des Kriteriums der digitalen Konvergenz die Ausprägung bestimmt werden. Je nach Ausprägung sollten altmodische und computerbasierende Tools kontinuierlich substituiert bzw. verbessert werden. Derzeit laufen vermehrt zwischenmenschliche Kommunikationen über digitalbasierte Technologien ab. Des Weiteren steigt der Beliebtheitsgrad bei der heutigen Generation, Einkäufe über das Internet mithilfe von Medien, wie z.B. Smartphone, Tablet oder Computer abzuwickeln.¹⁷²

Bei einem Rückblick in die Vergangenheit ist zu erwähnen, dass der Besitz von Computern einst nicht für viele selbstverständlich war.¹⁷³ Zugang wurde anfangs nur einem bestimmten Personenkreis durch die Nutzung vorgesehener Rechenzentren eingeräumt. Im Gegensatz dazu sind heute smarte Systeme mit gigantischer Rechenleistung vorhanden und die Verfügbarkeit hat sich stark verbreitet. Zu der Peripherieausstattung gehören aktuell ebenso vielseitige Sensorik-Komponenten, welche die Aufnahme und Steuerung der Umgebung ermöglichen. Ein Alltagsmedium, das dies untermauert, sind die vermehrt in

¹⁷⁰ Vgl. Wrobel et al. (2015), S. 370.

¹⁷¹ Vgl. Rockenhäuser (1999), S. 4.

¹⁷² Vgl. Wrobel et al.(2015), S. 370ff.

¹⁷³ Vgl. Kagermann (2014), S. 604.

der Gesellschaft verbreiteten Smartphones. Im Fall von IT-Integration dienen diese dazu bei, dass Mitarbeiter durch die Unternehmenssoftware überall auf Daten zugreifen können. Es ist auf technischer Ebene wichtig zu vermerken, dass diese stetig schneller und leistungsfähiger ausfallen. Darüber hinaus finden gleichartige intelligente Technologien im Verkehrsbereich, im Projekt des intelligenten Zuhauses und in der Automobilbranche Anwendung. Der zweite Trend, intelligente Systeme, unterstützt das Vorhaben der Industrie 4.0 Projektes. Der Grundgedanke der vierten industriellen Revolution beschreibt, nach der Digitalisierung aller Akteure und Gegenstände einer Wertschöpfungskette, die darauffolgende Vernetzung all dieser intelligenten Netzwerkteilnehmer.¹⁷⁴ Bei dem dritten Trend handelt es sich um die Ansammlung und Generierung nutzererzeugter Inhalte. In der Anfangszeit des Internets wurden Daten durch kleine Anbietergruppen generiert und online gestellt. Vergleichsweise ist dies heute nicht mehr üblich, denn inzwischen werden Unmengen an Daten und Informationen durch Nutzer erstellt und hochgeladen. Internetkonzerne, wie z.B. Facebook, Twitter und YouTube haben angesichts dieser Thematik eine hohe Bedeutung. Durch ihre Internetpräsenz und ihre ziemlich simplen Benutzeroberflächen wird dem Internetnutzer der eigenständige soziale Informationsaustausch angeboten. Dies ist aktuell so fortgeschritten, dass viele Informationen in unterschiedlichsten Datenformaten, von einzelnen Messergebnissen über Texte und Bilder bis hin zu Videos, gesichert werden können. Innerhalb dieser Datenmengen kann nach Kriterien wie bspw. Qualität oder Verlässlichkeit differenziert werden.¹⁷⁵ Der letzte Punkt der Auflistung „*verknüpfte Daten*“ stellt den letzten und enorm wichtigen Trend in Bezug der Herausforderungen von Big Data dar. Die ersten drei Trends haben die Gemeinsamkeit, dass durch technologische Fortschritte die Generierung von Daten intensiviert wurde und ein Zuwachs an vorhandenen Datenmengen registriert werden kann. All diese Daten haben jedoch im Digitalisierungszeitalter keine Bedeutung, wenn keine Zusammenhänge zwischen den „*Datenbergen*“ analysiert werden können. Hierfür bietet sich die Auswertung durch den Einsatz von KI (Künstlicher Intelligenz).¹⁷⁶ Nach einer akkuraten und plausib-

¹⁷⁴ Vgl. Wrobel et al. (2015), S. 371.

¹⁷⁵ Vgl. Wrobel et al. (2015), S. 370f.

¹⁷⁶ Vgl. Big Data Blog (2018), online.

len Verknüpfung aller relevanten Daten, generieren derartige Analysen wettbewerbspolitische bzw. strategische Mehrwerte.¹⁷⁷ Ein weiteres Geschäftsmodell ist, dass Marktforschungsunternehmen wichtige Informationen an Unternehmen verkaufen. Unternehmen haben auch die Möglichkeit für anstehende Prognosen und Forschungen auf Vergangenheitsinformationen privater oder öffentlicher Herkunft zurückzugreifen. Hierzu zählen Quellen, wie z.B. Onlinegeschäfte, statistische Datenansammlungen, Internetseiten, Fertigungsdaten und Adresslisten. Das Resultat ist, dass man eine Unmenge an Daten zur Verfügung hat. Ohne vorausgegangene Auswertung all dieser Informationsberge entsteht daraus noch kein strategischer Vorteil für ein Unternehmen. Durch das sog. Data-Mining können Zusammenhänge und Trends entdeckt werden. Diese Analysen können nun weitere Schritte in Bezug auf Wettbewerbsvorteile generieren. Dies liegt im Aufgabengebiet verschiedener Fachspezialisten, zentral spielen jedoch Berufe, wie z.B. Statistiker, Programmierer und Techniker eine wichtige Rolle. Sie sind beauftragt, die Erkenntnisse zu verteidigen und nach Kriterien wie bspw. Qualität oder Verlässlichkeit zu garantieren. Eine weitere Voraussetzung ist die Installation der benötigten technischen Infrastruktur, vor allem um neues und bedeutsames Wissen aus den breitgefächerten Datenbergen zu filtern.¹⁷⁸ Für die Zusammenstellung der geeigneten IT-Infrastruktur spielen die fünf Kriterien bzw. die fünf Vs:

Die fünf Vs und deren Definition:

- Velocity –Die Datengenerierungs- und Datenübertragungsgeschwindigkeit
- Variety - Die Datenvielfältigkeit
- Veracity - Die Datenvertrauenswürdigkeit und Datenqualität
- Volume –Die Datenmenge bzw. der Datenumfang
- Value - Der Darstellungswert der Daten¹⁷⁹

¹⁷⁷Vgl. Wrobel et al. (2015), S. 370ff.

¹⁷⁸Vgl. Big Data Blog (2018), online.

¹⁷⁹ Vgl. Ecker (2016), online.

3.5.2 Probleme bei der Einführung und Integration von Informationstechnologien

Die Umsetzung des Industrie 4.0 Konzeptes samt allen technologischen Instrumenten ist für Interessenten mit der Bewältigung von einer Vielzahl an Aufgaben verbunden. Die wichtigsten Handlungsfelder sind in Abb. 12 aufgelistet.



Abbildung 12: Acht Handlungsfelder zur Realisierung des Industrie-4.0-Paradigma, In Anlehnung an Internationaler Controller Verein (2015), S. 4.

Eine wichtige Einzelheit ist hierbei, die Orientierung stets branchenübergreifend zu halten, denn alles andere würde nur Schnittstellenproblematiken hervorrufen. Es sollte gezielt darauf hingearbeitet werden, technische Blockaden zu unterbinden.¹⁸⁰ Die Politik spielt, wie in vielen Angelegenheiten, eine entscheidende Rolle.¹⁸¹ Parallel hierzu ist die Bildung von Standards und Reglements notwendig. Vor allem sollte den Unternehmen nahegebracht werden, welchen Gesamtnutzen eine derartige Umstellung mit sich bringt. Bei der Auswertung der Gründe, weshalb die meisten Unternehmen bei der Umstellung noch hinterherhinken, stehen die folgenden, an den häufigsten vorkommenden Ursachen und Barrieren hervor:

- fehlende Nutzentransparenz
- unzureichende Qualifikation des Personals
- fehlenden Normen und Standards

¹⁸⁰ Vgl. Vereinigung der bayerischen Wirtschaft (2014), S. 25ff.

¹⁸¹ Vgl. Ten Hompel et al.(2014), S. 7.

- fehlende rechtliche Rahmenbedingungen

Dazu kommt das fehlende Vertrauen, da die meisten Technikkonzepte noch nicht allzu lange existieren und sich noch in Forschungsphasen befinden. Jedoch ist letzteres im Vergleich zu den vier Hauptthemenissen ohne große Umstände zu bewältigen.¹⁸² Einige Unternehmen sind darüber hinaus der Meinung, dass die genaue Identifikation und Bildung der Prozess- und Arbeitsorganisation eine weitere Herausforderung darstellt.¹⁸³ Industrie 4.0 Gegner stellen die Sicherheit vernetzter Systeme zwischen intelligenten Fabriken und allen Akteuren der internen und externen Wertschöpfungskette in Frage und thematisieren die Risiken. Sie nennen hierbei das erhöhte Risiko auf Industriespionage und Hackerangriffe.¹⁸⁴ Deutsche Verbände appellieren des Öfteren für die Relevanz von Datensicherheit, denn sie klassifizieren jene diese als entscheidenden und existenziellen Faktor.¹⁸⁵ Einerseits ist diesbezüglich zu beachten, dass ein verlässlicher Datenschutz in Bezug auf alle Informationen besteht, und andererseits ist ein Schutz vor dem Zugang Unberechtigter notwendig.¹⁸⁶ Tragische Angriffe mit der Intention auf Datenspionage oder Manipulation sollten daher durch agile und angemessene Sicherheitsvorkehrungen verhindert werden.¹⁸⁷

Geschichtliche Ereignisse bestätigen durchaus, wie wichtig die Installation einer sicheren und agilen Software- und Dateninfrastruktur ist. Einer der wohl ersten und bekanntesten Manipulationsversuche per Cyberangriff war der Stuxnet-Virus. Mithilfe dieses Virus konnten sich Unbefugte im Jahr 2010 erstmals Zugang zu Industrieanlagen verschaffen. Ferner wurden mithilfe derselben Technik die Computer des iranischen Atomkraftwerks der Provinz Buschehr befallen und sabotiert. Der Virus war gezielt entwickelt, um die Kontrolle über Maschinenanlagen und Kraftwerke übernehmen zu können. Infolgedessen konnte der gesamte betroffene Betrieb gestört bzw. manipuliert und wichtige Daten durch das Verschicken an entfernte Server abgegriffen werden. Laut Experten war das Motiv

¹⁸²Vgl. PricewaterhouseCoopers (2014), S. 17.

¹⁸³Vgl. Kagermann et al. (2013), S. 29.

¹⁸⁴Vgl. Pauls (2014), S. 4.

¹⁸⁵Vgl. Kagermann et al. (2013), S. 50.

¹⁸⁶ Vgl. Bauer et al. (2014), S. 38.

¹⁸⁷ Vgl. Bauer et al. (2014), S. 22.

dieses erwähnten Cyberangriffes die Durchführung einer Industriespionage. Andere Anlagen und deren Steuerungssysteme, wie z.B. Flughafenanlagen, Militäranlagen oder Telekommunikationssysteme, waren ebenfalls durch eine Attacke des Stuxnet-Virus bedroht.¹⁸⁸ Weitere erwähnenswerte Cyberangriffe waren u.a. sowohl der Hackangriff auf den Entertainmentkonzern Sony Pictures, als auch der auf eine Industrieanlage bzw. den Hochofeneines deutschen Stahlwerks.¹⁸⁹ Zusätzlich sorgte auch die sog. NSA-Affäre in Deutschland für Aufsehen und verstärkte erneut die Thematik Datenschutz.¹⁹⁰ Im Dezember 2018 ereignete sich der jüngste Skandal hinsichtlich des Sicherheitsbedenkens, als Hacker sich Zugang zu Daten von Politikern und politischen Parteien verschafften und diese online auf der Internet-Plattform Twitter veröffentlichten.¹⁹¹ Ausschlaggebend für Cyberangriffe ist der Einsatz nicht verlässlicher Sicherheitsvorkehrungen. Das Resultat eines derartigen Cyberangriffs ist unter anderem aus finanzieller Sicht verheerend.¹⁹²

Zukünftig spielen bezüglich des Wechsels zur Industrie 4.0 die Schlagwörter Datensicherheit und Datenschutz eine zentrale Rolle. Dies bestätigt die Umfrage der Unternehmensberatungsgesellschaft MHP, eine Tochterfirma der Porsche AG, in der beinahe 100 Prozent der Teilnehmer der Meinung sind, dass in naher Zukunft die Bereiche Datensicherheit und Datenschutz von steigender Bedeutung sein werden.¹⁹³ Im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten weist die Europäische Union eine bessere Datenschutzlage auf.¹⁹⁴ Da für die Entwicklung, Attraktivität und Umsetzung des Industrie 4.0 Projektes die Datensicherheitsaspekte von großer Wichtigkeit sind, ist trotzdem ein kontinuierlicher Ausbau der Sicherheitstools unumgänglich, denn nur hierdurch erlangen Firmen Glauben und Vertrauen. Eine ganzheitliche Vernetzung, bei der u.a. sensible Daten vermittelt werden, setzt für Unternehmer voraus, dass innerhalb der Datenströme die Datensicherheit gewährleistet ist. Die Modellierung eines sicheren und agilen Datenstromflusses ist im Rah-

¹⁸⁸ Vgl. Martin-Jung (2010), online.

¹⁸⁹ Vgl. Fuest (2014), online.

¹⁹⁰ Vgl. Kagermann (2014), S. 610.

¹⁹¹ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung (2019), online.

¹⁹² Vgl. MHP Management und IT-Beratung (2014), S. 56.

¹⁹³ Vgl. MHP Management und IT-Beratung (2014), S. 55.

¹⁹⁴ Vgl. Heng (2014), S. 10.

men der unternehmensübergreifenden bzw. horizontalen Integration von Digitalisierungsmaßnahmen unabdingbar.¹⁹⁵ Demzufolge werden zukünftig bezüglich Datensicherheit die Unternehmensausgaben signifikant steigen. Die Datensicherheit charakterisiert eine komplexe und breitgefächerte Herausforderung, bei der diverse Auslöser den Aufbau eines verlässlichen Sicherheitsnetzwerkes erschweren. Hierzu zählen bspw. die tendenziell steigende Komplexität von IT-Systemen, die steigende Intensität von Netzwerken, ein Strategiemangel oder fehlendes Budget.¹⁹⁶

Die Einführung sämtlicher Digitalisierungsmaßnahmen würde mit einer Veränderung der Arbeitswelt einhergehen. Traditionelle Strukturen und Vorgänge werden in den Hintergrund rücken und neue Personalqualifikationen erforderlich werden. Vor allem sollte der Umgang mit allen Hilfsmitteln am Arbeitsplatz keine Schwierigkeiten im Rahmen des Herstellungsprozesses bereiten und intuitiv erfolgen. Die technischen Instrumente wie z.B. Assistenzroboter oder Google Class haben zum einen eine unterstützende Funktion für gewerblichen Mitarbeiter und zum anderen eine kostensparende Funktion für Unternehmen.¹⁹⁷ Ein Beispiel hierzu ist die Montagekonstellation im Audi-Werk in Ingolstadt, bei der die Roboter interaktiv mit den Mitarbeitern agieren.¹⁹⁸ Die Kühlmittelgleichsbehälter für die Modelle A4, A5 und Q5 werden dem Mitarbeiter mithilfe des sog. „PART4you“-Roboters für die Montage ausgehändigt.¹⁹⁹ Zuvor war in der Praxis eine derartige Mensch-Maschine-Kooperation nicht präsent. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Roboter aus Sicherheitsaspekten nur hinter Absperrungen in Betrieb waren. Jedoch kann nun durch die integrierte Sensorik jegliche Bewegung des Mitarbeiters registriert werden, ggf. bleibt der Roboter stehen. Der Einsatz des „PART4you“-Roboters ermöglicht Audi eine enorme Kostenreduzierung. Ersichtlich wird dies durch die Gegenüberstellung der Kosten pro Stunde für einen Mitarbeiter und für einen Roboter inklusiver Instandhaltungsaufwendungen. Unterm Strich beansprucht der Roboter nur ein Achtel der Kosten eines Mitarbeiters.²⁰⁰ Bereits vor drei Jahren betrug die Roboterdichte in

¹⁹⁵ Vgl. Vereinigung der bayerischen Wirtschaft (2014), S. 40.

¹⁹⁶ Vgl. MHP Management und IT-Beratung (2014), S. 57f.

¹⁹⁷ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2014), S. 19.

¹⁹⁸ Vgl. Hägler (2015), online.

¹⁹⁹ Vgl. Rost (2015), online.

²⁰⁰ Vgl. Hägler (2015), online.

Deutschland 270 Roboter auf 10.000 Mitarbeiter. Es ist für die Zukunft zu erwarten, dass der Roboteranteil weiter kontinuierlich steigen wird.²⁰¹ In einem internationalen Vergleich der Roboterdichte nimmt Deutschland aktuell den dritten Platz, hinter Japan und den Vereinigten Staaten von Amerika ein.²⁰² Nichts desto trotz bedeutet dies nicht, dass zukünftig auf menschliche Intelligenz verzichtet werden kann.²⁰³ Diese ist weiterhin erforderlich, wie auch das Statement von Audi bestätigt, nach dem in Zukunft keine menschenlosen Fabriken präsent sein werden.²⁰⁴ Bedingt durch den Bedarf nach Planern und Koordinatoren wäre dies zudem nicht möglich.²⁰⁵ Dennoch wird sich voraussichtlich der Anteil manueller Tätigkeiten durch den gewerblichen Mitarbeiter reduzieren, denn diese werden in einer intelligenten Fabrik durch kostengünstigere Roboter durchgeführt. Experten sehen seitens der Unternehmer die Pflicht der kritischen Abwägung hinsichtlich der Umsetzung und Integration technischer Neuerungen. Vor allem ist, wie bei vielen Einführungen von Innovation, die Herausforderung gegeben, entstehende Widerstände und Besorgnisse zu bewerkstelligen. Daher sollten derartige Barrieren durch das Erreichen eines hohen Niveaus an Akzeptanz und Toleranz aller Beteiligten aus der Welt geschaffen werden.²⁰⁶

Für die Erreichung einer derartigen Atmosphäre empfiehlt es sich, die Mitarbeiter mitbestimmen zu lassen und ggf. Absprachen zu halten.²⁰⁷ Das Vorhandensein von nicht standardisierten Systemen zählt zu einem der Hemmnisse, welche den Mehrwert einer vollständigen bzw. unternehmensübergreifenden Vernetzung verhindern. Somit wird das Industrie 4.0 Projekt unattraktiv für viele Entscheidungsträger. Hieran sollte zukünftig gearbeitet werden, damit das Industrie 4.0 Konzept nicht nur eine firmeninterne Verknüpfungsmaßnahme darstellt. Die Kreierung einer entsprechenden einheitlichen Grundlage

²⁰¹ Vgl. Haag (2015), S. 60.

²⁰² Vgl. Haag (2015), S. 49.

²⁰³ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2014), S. 19.

²⁰⁴ Vgl. Hägler (2015), online.

²⁰⁵ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2014), S. 19.

²⁰⁶ Vgl. Kagermann (2014), S. 610.

²⁰⁷ Vgl. Bauer et al. (2014), S. 38.

wird als Referenzarchitekturbetitelt.²⁰⁸ Diese Standardisierung ist unumgänglich und relevant, denn sie ruft ein enormes Entwicklungspotenzial hervor.²⁰⁹ Der momentane Status zeigt, dass eine Schnittstellenproblematik besteht, da die Verbindung von Maschinenherstellern gebunden konzipiert ist. Daher ist die Verknüpfung mit anderen Systemen mit großem Aufwand verbunden. Somit charakterisiert die fehlende Kooperation von vielseitigen Maschinen und Softwaresystemen eine umsetzungstechnische Hürde.²¹⁰ Bei einer diesbezüglichen Umfrage aus dem Jahr 2013 bezüglich der Plattform Industrie 4.0 zeigte die Auswertung, dass für 153 von 284 Umfrageteilnehmern die Schaffung von Standards eine unumgängliche Herausforderung für die Anwendung des Industrie 4.0 Konzepts kennzeichnet. Eine flächendeckende Standardisierung führt automatisch zu einer großflächigen Anwendung und einer Beschleunigung des Industrie 4.0 Trends. Hersteller und Anwender sind allerdings noch nicht ganz davon überzeugt, auf Standards hinzuarbeiten, was sie mit fehlenden Sicherheiten bezüglich der Marktdurchdringung von Standards und die Vermeidung einer einhergehenden Fehlinvestition begründen. Durch die breitgefächerte Aufstellung der Wertschöpfungsprozesse stellt im Umkehrschluss die Bestimmung von Normen eine entscheidende Barriere dar.²¹¹

Die Einführung von Industrie 4.0 tangiert verschiedene Branchen und Industriebereiche, demzufolge ist eine fachübergreifende Koordination und Kooperation unabdingbar. Hinzu kommt, dass bereits bereichsspezifische Standards bestehen, jedoch verstärkt diese Gegebenheit in Bezug auf die angestrebte vollkommene Vereinheitlichung die Komplexität.²¹² Desweiteren wird die großflächige Verknüpfung bspw. durch Softwareherstellern erschwert, denn diese entwickeln die Softwaretechnologien mit der Absicht, den Kunden langfristig zu behalten. Infolgedessen ist der spätere Wechsel mit großem Aufwand und Kosten verbunden.²¹³ Es gibt bezüglich der Standardisierung dennoch eine Vielzahl positiver Paradebeispiele. Eines hiervon ist der durchgeführte Standardisierungsprozess im Hause Apple Inc. Der vom Hersteller Apple entwickelte Anwendungsmarkt „*App Store*“,

²⁰⁸ Vgl. Kagermann et al. (2013), S. 43.

²⁰⁹ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2017), S. 7.

²¹⁰ Vgl. Bauer et al. (2014), S. 37.

²¹¹ Vgl. Heng (2014), S. 12f.

²¹² Vgl. Hoppe (2014), S. 271.

²¹³ Vgl. Heng (2014), S. 12f.

stellt seit dem 11. Juli 2008 den Endgeräten auf der Grundlage, dass Applikationen durch externe Softwareingenieure entwickelt und vermarktet werden, eine vielseitige Plattform zur Verfügung.²¹⁴ Folglich erhöhte sich innerhalb von fünf Jahren der Bestand von zugänglichen Apps von 500 auf 900.000 Stück.²¹⁵ Wie bereits erwähnt, untermauert dieses Beispiel, dass ein vereinheitlichter und offener Aufbau der Systeme ein enormes Potenzial angesichts entwicklungstechnischer Aspekte beinhaltet um neue Standards zu unterstützen. Die Bewältigung von Datenschutz und Datensicherheitsproblematiken sind daher essenziell für den Umschwung zur digitalvollautomatisierten Unternehmenswelt.

Die Diskrepanz zwischen den beteiligten Ländern mitsamt der Einteilung in ihre Rechtsgebiete und der einhergehenden verschiedenen gesetzlichen Reglements stellt eine horizontale Barriere bezüglich der Umsetzung da. Auch hier wird die Herausforderung sein, im Rahmen der zuletzt genannten Aspekte eine Vereinheitlichung zu gewährleisten.²¹⁶ Eine weitere zu bewältigender Barriere kristallisiert sich durch die tendenziell stark wachsende Breitbandnutzung heraus. Für eine bessere Verdeutlichung von großen Datenvolumen dient die Information, dass ein Zettabyte ca. 328 Milliarden DVD-Rohlingen entspricht. Wenn noch für das Jahr 2016 eine gigantische Datenverkehrsmenge in Höhe von ca. einem Zettabyte prognostiziert wurde– dies entspricht einer Zahl mit 21 Nullen –,²¹⁷ zeigen bereits neue Prognosen, dass im Jahr 2022 ca. 5 Zettabytes Datenvolumen durch die weltweiten Leitungen fließen werden.²¹⁸ Der Breitbandausbau steigert aus Sicht der Unternehmer die Attraktivität für eine Einführung von Digitalisierungsmaßnahmen, da somit in Zukunft bezüglich des einwandfreien Betriebs keine Bedenken bestehen. Ferner ist dies aus der Sicht des Arbeitskreises Industrie 4.0 essenziell für eine nachhaltige Umsetzung des Konzeptes.²¹⁹ Allein durch die Steigerung des Anwendungsgrades von CPS-Technologien mitsamt eingebetteten Systemen wird der Datenverkehr wachsen, daher ist für die zukünftige Gewährleistung eines reibungslosen Datenverkehrs die Verfügbarkeit

²¹⁴Vgl. Vereinigung der bayerischen Wirtschaft (2014), S. 20.

²¹⁵ Vgl. Zenker (2013), online.

²¹⁶ Vgl. Heng (2014), S. 9.

²¹⁷Vgl. Kremp (2014), online.

²¹⁸Vgl. Cisco (2018), online.

²¹⁹ Vgl. Kagermann et al. (2013), S. 49f.

von flächendeckenden und agilen IKT-Netzwerken unabdingbar.²²⁰ Ebenso sind, im Rahmen des Informationsaustausches auf horizontaler Ebene der Wertschöpfungskette, Einzelheiten wie Schnelligkeit und Verlässlichkeit der Internetverbindung von großer Bedeutung.²²¹ Im Industrie 4.0 Zeitalter sollte vor Augen gehalten werden, dass Störungsfälle der Datenvermittlung Produktionsausfälle induzieren.²²² Ausgelöst durch den Digitalisierungstrend wird laut der Industrie- und Handelskammer Karlsruhe die Verfügbarkeit einer schnellen Internetverbindung hinsichtlich der Standortwahl für intelligente Fabriken als wichtiger Faktor fungieren.²²³ Verantwortlich für die Verfügbarkeit einer angemessenen Bandbreite ist die Bundesregierung bzw. Bundesnetzagentur, welche den kontinuierlichen Ausbau der Dateninfrastruktur bewerkstelligt. Mit dem Projekt „*Digitale Agenda*“ zielte die Bundesregierung bis 2020 darauf ab, einen bundesweiten Breitbandstandard von mindestens 50 Mbit/s zu realisieren.²²⁴

3.5.3 Die Vorteile und Rentabilität für Unternehmen

Bitkom, ein wichtiger Protagonist der Plattform Industrie 4.0, erforschte im Rahmen einer Studie die Potenziale der vierten Industrieepoche für sechs Branchen, die sich ebenfalls intensiv mit der Digitalisierung und Vernetzung beschäftigen. Die Studie bezog sich auf die folgenden Branchen: die elektrische Ausrüstung, Maschinenbau, Automobilwirtschaft, Chemieindustrie, IKT und die Agrarwirtschaft.²²⁵ Im Angesicht der Realisierungsmaßnahmen der Digitalisierung wird in der Maschinen- und Anlagenbaubranche ein enormes Potenzial erwartet.²²⁶ Desweiteren bestätigen die Vergangenheitswerte, dass sich in der Industrie des Maschinenbaus die Automatisierungsthematik zu den zentralen Aufgaben manifestierte. Demzufolge ist vorgesehen, dass sich bspw. die Fertigung effizienter aufstellt oder die Realisierung von Rationalisierungsmaßnahmen der jeweiligen Arbeitsprozesse gefördert wird. Schwerpunkttechnologien der Industrie 4.0 werden auch

²²⁰ Vgl. Bauer et al. (2014), S. 21.

²²¹ Vgl. Kagermann et al. (2013), S. 49f.

²²² Vgl. MHP Management- und IT-Beratung (2014), S. 9.

²²³ Vgl. Industrie und Handelskammer Karlsruhe (2014), S. 4-7.

²²⁴ Vgl. Heng (2014), S. 13.

²²⁵ Vgl. Bauer et al. (2014), S. 30.

²²⁶ Vgl. Bauer et al. (2014), S. 36.

den Dienstleistungssektor und die Geschäftsmodelle des Vertriebszweiges revolutionieren. Im Automobilsektor akzentuieren der Produktions- und Logistikbereich die größten Erwartungen hinsichtlich des Potenzialaspektes einer Einführung. Dies hat aber nicht zu bedeuten, dass die Chemieindustrie und der IKT-Sektor im Zeitalter der vierten industriellen Zeitalter bezüglich des Einsatzes von neuartigen Technologien zu kurz kommen werden. Ganz im Gegenteil, für den Chemiesektor bedeuten die Anwendung von Schlüsseltechnologien der Industrie 4.0 eine anpassungsfähigere Planung von Kundenaufträgen und die simultane Lieferantenkontrolle. Dies hat wiederum den Nutzen, dass Lagerkosten und Lieferzeiten minimiert bzw. optimiert werden. Hinzu kommt das verbesserte Reaktionsvermögen hinsichtlich spontaner Veränderungen in der Auftragslage. Die Kernaufgabe der IKT-Branche beinhaltet, nachgefragte Hard- und Softwaremodule in den intelligenten Dingen und die hierzu affinen IT-Dienstleistungen bereitzustellen. Ohne die grundlegenden Schwerpunktechnologien, die hauptsächlich auf IKT basieren, wäre eine Umsetzung der Digitalisierungsstrategie nicht denkbar, was die Bedeutung der IKT-Branche sehr gut verdeutlichen sollte.²²⁷

Das Industrie 4.0 Projekt und die dazugehörigen innovativen Entwicklungen bieten für die deutsche Volkswirtschaft die Chance, weiterhin eine der führenden Ökonomienationen zu bleiben. Das vierte Industriezeitalter beinhaltet ökologische, wirtschaftliche und soziale Potenziale und Herausforderungen.²²⁸ Für den Wirtschaftsstandort Deutschland offeriert die anstehende sukzessive Verstärkung der Digitalisierung gigantische Chancen. Angesichts der deutschlandweiten Arbeitsplatzaufteilung nach Branchen ist zu verzeichnen, dass ca. 15 Millionen Arbeitnehmerdirekt oder indirekt für das verarbeitende Gewerbe tätig sind. Dies zeigt, dass diese Arbeitsplätze eine große Wertigkeit hinsichtlich der globalen Wettbewerbsstärke der deutschen Industriebesitzen. Für die Sicherung jener Wettbewerbsstärke sollte seitens der deutschen Unternehmen eine zeitige Befassung und aktive Mitgestaltung im Hinblick auf die großen Potenziale des digitalen Strukturumschwungs erfolgen. Durch das fachspezifische Wissen und den Vorsprung in puncto ein-

²²⁷Vgl. Bitkom (2016), S. 12.

²²⁸ Vgl. Kagermann (2014), S. 607.

gebettete Systeme, kann Deutschland die Chancen der Industrie 4.0 vorteilhafter als andere Industrieländer realisieren.²²⁹ Für betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie bspw. Ressourceneffizienz und -produktivität hat die Digitalisierung und Nutzung künstlicher Intelligenz eine positive Auswirkung. Es wird gezielt dem Trend der individualisierten Produkte entgegen gelenkt, denn diese stellen bezüglich der Produktionskosten eine große Herausforderung dar. Infolgedessen müssen die Fertigungen so verändert werden, dass Produktivität und Flexibilität gesteigert werden. In der Zukunft werden hierdurch komplexe und kundenspezifische Produkte zu den Kosten eines Massenherstellungsproduktes gefertigt. Entwicklung und Forschungen im Bereich des 3-D-Druckes zielen demzufolge auf die fertigungstechnische Unterstützung dieser Vorstellung. Außerdem bieten derartige Systeme der digitalen photonischen Produktion als kostenminimierende Fertigungsmethode an. Mithilfe der Photonik bekommen Firmen die Option, kleine Stückzahlmengen, bedingt durch kürzere Produktlebenszyklen, einer tendenziell wachsenden Anzahl an Produktvarianten und steigende Herstellungskomplexität kostengünstig zu fertigen. Desweiteren sind Unternehmen gegenüber stark schwankenden Nachfragen oder ökonomischen Krisen besser aufgestellt, was wiederum ein verbessertes Reaktionsvermögen mit sich bringt. Wenn die Widerstands- und Regenerationsfähigkeit gegenüber Problematiken, wie z.B. Wirtschaftskrisen oder Infrastrukturausfällen sichergestellt ist, dann kann der unternehmerische Fokus auf fortschrittbringende Planungen gelegt werden. Realitätsnähere Kalkulationen und Prognosen in Echtzeit können durch die Anwendung der neuen Schlüsseltechnologien der vierten industriellen Revolution und künstlichen Intelligenz durchgeführt werden. Auf Produktionsbehinderungen und Störungsmeldungen kann zukünftig direkt und in Echtzeit reagiert werden. Dies geschieht beispielsweise durch die simultane Neubildung des Wertschöpfungsnetzes.²³⁰

Fortan werden Maschinen sich autark umrüsten und einstellen. Dies ist unumgänglich hinsichtlich der Realisierung von individuellen Kundenwünschen. Einzelne Gegenstände können sich selbständig und dezentral mit den Produktionsmaschinen koordinieren.²³¹ Ebenso findet die Festlegung der Prioritäten, welche Aufträge bzw. Arbeitsschritte in

²²⁹ Vgl. Plattform Industrie 4.0 (2018), online.

²³⁰ Vgl. Kagermann (2014), S. 607.

²³¹ Vgl. Kagermann et al. (2013), S. 25.

welcher Reihenfolge stattfinden, durch die Produktionsanlagen selbst statt. Abseits der Industriebranche findet im Rahmen der Elektro- und Maschinenbausektors derartige verknüpfte Systeme Anwendung. Parallel dazu bedient sich ein weiterer Wirtschaftszweig, die Agrarwirtschaft, vom Potenzial des Industrie 4.0 Konzepts, indem Mähdrescher in Zukunft eigenständig bzw. autonom die Ernte der Felder bewerkstelligen.²³² Bedingt durch neue Schnittstellen innerhalb und außerhalb der Systeme bestehen vielseitige Möglichkeiten, neue Dienstleistungen und innovative Businessmodelle zu kreieren. Derartige Potenziale sind ebenfalls außerhalb der Fertigung gegeben. Dies verdeutlicht, dass smarte Produkte nicht nur aktiv die Prozedur der hochkomplexen Fertigungen koordinieren, sie fungieren auch als Grundlage und Treiber für neuartige Dienstleistungsangebote. Obendrein können Problematiken, wie z.B. der aktuelle Fachkräftemangel kompensiert werden, denn älteres und erfahreneres Personal wird durch die Nutzung von Arbeitsassistenzsystemen, körperlich geschont. Im Umkehrschluss bedeutet dies eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit.²³³

Die Digitalisierung hat einen positiven Effekt auf die Work-Life-Balance, denn es besteht zukünftig die Option, Arbeitsvorgänge flexibler und arbeitnehmerfreundlicher zu konzipieren.²³⁴ Ein weiteres Potenzial aus ökologischer Sicht bildet die effizientere und nachhaltigere Ressourcenverwendung, welche durch die smarte Verbindung und die Anwendung von IKT generiert wird. In der intelligenten Fabrik wird der Energieverbrauch ständig überwacht und dezentral gesteuert. Diverse intelligente Instrumente, wie bspw. die Start- und Stopp-Funktion, reduzieren zudem erheblich den durch Produktionsanlagen ausgelösten Strom- bzw. Energieverbrauch. Des Weiteren werden auf ökologischer Basis die Menge der Arbeitsausschüsse minimiert. Eine positive ökologische Auswirkung im Rahmen der digitalisierten Logistik wird zukünftig durch die intelligente Verbindung zwischen den Verkehrsteilnehmern geboten. Die Umwelt wird durch die effizientere Gestaltung von Routen und höhere Transportauslastungen geschont. Im Mittelpunkt der Digitalisierung von Unternehmen steht u.a. das Ziel noch mehr Transparenz zu schaffen,

²³² Vgl. Plattform Industrie 4.0 (2018), online.

²³³ Vgl. Kagermann (2014), S. 607f.

²³⁴ Vgl. Plattform Industrie 4.0 (2018), online.

was durch den Zugang zu einer Unmenge realer und virtueller Daten gefördert wird. Somit unterstützt eine derartige Transparenz die Analyse des Ressourcenverbrauchs einzelner Produkte und es resultieren Optimierungsansätze hinsichtlich des Ressourcenverbrauches unter Einbeziehung der akkuraten Lebenszyklusauswertung.²³⁵

Neben dem geringeren Ressourcenverbrauch und der Sicherung von Arbeitsplätzen bietet das neue Industriekonzept auch soziale Potenziale. Eine zentrale Rolle nimmt die positive Veränderung bezüglich der Art und Weise der zu verrichtenden Arbeit ein. Durch die Veränderung der Stellenbeschreibungen und Entlastung der Mitarbeiter wird zumal die Motivation gesteigert, sowie die Lebensqualität der Menschen erhöht.²³⁶ Eine gesunde Work-Life-Balance erfordert eine transparente Organisation und fehlerfreie Planung, welche, wie bereits erwähnt, durch die vernetzten Systeme der Industrie 4.0 gegeben sind. Gesellschaftlich betrachtet wird das Zusammenkommen von Familie und Beruf keine großen Umstände mehr darstellen.²³⁷ Zudem wird hier durchaus widerspiegelt, dass der Mensch in der Arbeitswelt der Zukunft mehr berücksichtigt wird. Jeder einzelne Mitarbeiter entscheidet über seine persönliche Verfügbarkeit und teilt dies der intelligenten Fabrik mit. Gewerbliche Mitarbeiter verlassen den klassischen Arbeitsbereich eines Maschinenbedieners, sie werden in Zukunft durch Weiterbildungsmaßnahmen als Koordinator und Erfahrungsträger dienen. Entscheidungsfindende Funktionen stehen somit im Aufgabenschwerpunkt der Angestellten. Ausschlaggebend hierfür ist die Suche nach dem Gleichgewicht zwischen Effizienz und Flexibilität. Im Zeitalter der hochkomplexen Produktionsverfahren unterstützen und entlasten innovative und interaktive Assistenzsysteme Mitarbeiter während der Installation, Bedienung und Wartung.²³⁸

3.6 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmenskultur: Unternehmenskultur und Transformationsprozesse im Wandel

In Zeiten von Industrie 4.0 und der damit verbundenen Digitalisierung in Unternehmen muss deutlich gemacht werden, dass ein Transformationsprozess nur durchführbar ist,

²³⁵ Vgl. Kagermann (2014), S. 607f.

²³⁶ Vgl. Kagermann (2014), S. 608.

²³⁷ Vgl. Dämon (2015), online.

²³⁸ Vgl. Kagermann (2014), S. 608.

wenn Mitarbeiter und Führung sich im Klaren sind, dass es eine Möglichkeit besteht die Prozesse durchzuführen. Unternehmen ohne Informationstechnologien sind heute undenkbar. Kein großes oder mittelständisches Unternehmen führt seine Anwendungsprozesse noch von Hand aus. Hilfreichstes Tool dabei ist der Computer (PC) der dem Mitarbeiter ermöglicht all seine Arbeit und Prozess vom Schreibtisch aus zu steuern und zu lenken. Das Internet, mit dem der PC verbunden ist, stellt für den Mitarbeiter einen Kommunikationsweg zu seinen Kunden und Lieferanten her. Auch innerbetriebliche Prozesse und Kommunikationswege haben sich dadurch verändert. Statt den Weg der persönlichen Kommunikation im Unternehmen zu wählen, wird heute meist, um Zeit zu sparen auf elektronischem Wege kommuniziert. Termine können durch mobile Anwendungen durchgeführt werden, in dem Tools wie Skype 4 Business genutzt werden. Dadurch wurde ein soziales Netzwerk geschaffen, das weiterhin effektiv arbeitet und die Prozesse im Unternehmen beschleunigt hat.²³⁹ Das hat nicht nur Prozesse beschleunigt, sondern den Unternehmen ermöglicht global agieren zu können.

Dieses digitale Zeitalter und die damit verbundenen Transformationsprozesse haben Auswirkungen auf die Unternehmenskultur. Unternehmen und Organisation haben sich verändert und ihre Hierarchie Unterschiede angepasst. Meist erfolgt die Kommunikation nur noch über digitale Medien und Unternehmen kooperieren immer mehr mit Wettbewerben und Partnern. Berufsbilder verschwinden und eine hohe Arbeitsfluktuation ist entstanden. Mitarbeiter werden nicht langfristig, sondern nur noch mit befristeten Arbeitsverträgen ausgestattet. Mitarbeiter sind dazu verpflichtet sich stetig weiterzubilden, um ihren Arbeitsplatz, bzw. die Chance zu haben beruflich aufzusteigen. Die Digitalisierung und die damit verbundenen Arbeitsprozesse haben dazu geführt, dass vor allem die jüngere Generationen gegenüber der älteren einen Vorteil hat, da diese sich mit den neuen Technologien meist besser auskennt. Im Unternehmen sehen Mitarbeiter die Digitalisierung einerseits als zukunftsweisend, um dem Wettbewerb gerecht zu werden, andererseits aber verursacht sie eine Angst unter den Mitarbeitern auf lange Sicht ihre Arbeit zu verlieren, da Prozesse aufgelöst werden oder durch Technologien ersetzt werden. Das schafft ein Bild, dass der Transformationsprozess nicht nur eine technologische Bedeutung für Unternehmen hat, sondern auch eine kulturelle und soziale. Wie weit sind Mitarbeiter bereit

²³⁹ Vgl. Herget (2018), S. 417ff.

digitale Innovationen und Prozesse aufzunehmen mit dem Bewusstsein, dass diese dazu führen können, dass Mitarbeiter nicht benötigt werden.²⁴⁰ Sprich die Unternehmenskultur muss angepasst werden und auf die Prozesse die eine Digitalisierung mitbringt zugeschnitten werden. Es gibt einen Wandel von Werten und Normen eines Unternehmens.



²⁴⁰ Vgl. Herget (2018), S. 418.

4 IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen in empirischen Untersuchungen

In diesem Kapitel wird vermehrt auf die Anwendungsobjekte von IT bei Unternehmenszusammenschlüssen eingegangen. Hierbei wird auf die Erfolgsbeiträge, Planungsaspekte der Anwendungsobjekte eingegangen und im Schlussteil auf Grundlage empirischer Untersuchungen kritisch gewürdigt.

4.1 Zielsetzung und Erfolgsbeiträge

Der Hauptbestandteil des Integrationsprozesses besteht darin, die Ressourcen der beteiligten Unternehmen zusammenzuführen und diese anschließend gemeinsam zu nutzen, um Wertschöpfungspotenziale zu schaffen. Eine effektive IT-Integration wird hierbei als wichtiger Schlüsselfaktor für den Erfolg eines Unternehmenszusammenschlusses angesehen. Aufgrund mangelnder IT-Integration sind bereits große Unternehmenszusammenschlüsse gescheitert. Die Integration der IT in der Post-Merger-Phase stellt neben kulturellen Faktoren einen wichtigen Erfolgsfaktor dar, dies belegen ebenfalls erfolgreiche Beratungsunternehmen wie PWC.

Zudem vermerken viele Autoren, dass die Aufrechterhaltung des laufenden Geschäftsbetriebes bei allen IT-Integrationsaktivitäten oberste Priorität besitzt. Bereits der kurze Ausfall von Daten- und Kommunikationsnetzen kann existenzbedrohend für ein Unternehmen sein,²⁴¹ außerdem kann nur dann von den transaktionsbedingten Wertsteigerungspotenzialen profitiert werden. Die Wertsteigerungspotenziale liegen bei ca. 30 – 50%. Daraus folgern einige Autoren, dass eine mangelhafte IT-Integration ein Grund einer unzureichenden Wertsteigerung ist.

Zudem herrscht in der Literatur Einigkeit darüber, dass die Einsparung von IT-Kosten zu den wichtigsten Zielen der IT-Integration gehört. Jedoch herrscht keine Einigkeit darüber, in welchem Umfang sich IT-Kosten wirklich einsparen lassen. Während einige Autoren

²⁴¹Vgl. Guggenberger, 2010, S. 45 ff.

aussagen, dass avisierte IT-Kostensenkungen selten erreicht werden können, deuten andere Autoren an, dass umfangreiche Potenziale der IT-Kostensenkungen möglich sind.²⁴²

Jedoch ist die Mehrheit der Autoren sich einig darüber, dass die einmaligen Kosten der Integration einen nicht zu unterschätzenden Bestandteil des Transaktionsbudgets kennzeichnen, welche im Zusammenhang mit den unterschiedlichen Planungsbereichen der IT-Integration stehen.

4.2 Planungsaspekte

Hinsichtlich der Planungsbereiche wird in der normativen Literatur zwischen der Transaktionsvorbereitung und der strategischen Planung unterschieden.²⁴³

Bei der Transaktionsvorbereitung wird als Hauptgrund für die hohe Misserfolgs-Rate die zu späte Einbindung der IT-Integration in den Transaktionsprozess angesehen.²⁴⁴ In diesem Zusammenhang wird zwischen dem „Zeitpunkt der personellen Einbindung der IT-Funktionen“²⁴⁵ und „*Zeitpunkt und Ausmaß der Analyse von IT-Inhalten*“²⁴⁶ differenziert. Die frühzeitige personelle Einbindung von IT-Funktionen besitzt in der normativen Literatur eine große Bedeutung. Üblicherweise wird diese Funktion vom CIO (Chief Information Officer) übernommen. Der CIO ist zuständig für die Prognose der Wertsteigerungspotenziale, sowie die Implementierungskosten und –zeit. Es herrscht keine Einigkeit darüber, in welchem Umfang der CIO in den Entscheidungsprozess bei Unternehmenszusammenschlüssen aufgenommen werden sollte. Auf der einen Seite wird in Erfahrungsberichten erwähnt, dass der CIO in den frühen Phasen der Transaktion eingebunden wird und auf der anderen Seite wird von unzureichender, personeller Berücksichtigung berichtet.²⁴⁷

²⁴² Vgl. Kromer, 2001, S. 51 f.

²⁴³ Vgl. Lüdecke, 2015, S. 82.

²⁴⁴ Vgl. Deloitte Deutschland, 2014.

²⁴⁵ Lüdecke, 2015, S. 83.

²⁴⁶ Lüdecke, 2015, S. 83.

²⁴⁷ Vgl. Lüdecke, 2015, S. 83.

Neben der *„personellen Einbindung der IT-Funktionen“*²⁴⁸ wird der *„Zeitpunkt und Ausmaß der Analyse von IT-Inhalten“*²⁴⁹ als Voraussetzung für eine erfolgreiche Transaktion angesehen. Hierbei merken einige Autoren an, dass die Analyse der IT-Ressourcen des Zusammenschlusspartners vor Abschluss des Vertrags erfolgen sollte, damit die Planung der IT-Integration so früh wie möglich erfolgt. Andere Autoren hingegen sind der Meinung, dass diese Analyse erst im Rahmen einer IT-Due Diligence stattfinden sollte.²⁵⁰ Hinsichtlich der strategischen Planung wird zwischen zwei gegensätzlichen Aspekten unterschieden. Einige Autoren sind der Meinung, dass die Entwicklung einer gemeinsamen IT-Strategie ein wesentlicher Bestandteil der IT-strategischen Planung ist²⁵¹ und deshalb als ein wichtiger Erfolgsfaktor von Unternehmenszusammenschlüssen angesehen werden kann. Andere Autoren vertreten die Meinung, dass Integrationsprojekte kein Bestandteil von Strategieprojekten sind. Diese Meinung wird hauptsächlich dadurch begründet, dass es notwendig ist, das Integrationsvorhaben schnell abzuwickeln.²⁵² Die schnelle Abwicklung des Integrationsvorhabens ist jedoch mit Gefahren verbunden. Bei einer zu schnellen Integration könnten unbedachte Entscheidungen getroffen werden, die mit langfristigen negativen Folgen verbunden sind.²⁵³ Jedoch sollte berücksichtigt werden, dass in der Literatur keine einheitliche Definition des IT-Strategiebegriffes existiert und folglich der Vergleich der IT-strategischen Planung nur bedingt möglich ist.²⁵⁴

4.3 Integrationsobjekte Hard- und Systemsoftware

Die Zusammenlegung von Rechenzentren der am Zusammenschluss beteiligten Unternehmen ist mit hohen Kosten Einsparungen verbunden.²⁵⁵ In der präskriptiven Literatur

²⁴⁸Lüdecke, 2015, S. 83.

²⁴⁹Lüdecke, 2015, S. 83.

²⁵⁰Vgl. Lüdecke, 2015, S. 83.

²⁵¹ Vgl. Hanschke, 2010, S. 7.

²⁵²Vgl. Kromer, 2001, S. 58 f.

²⁵³Vgl. Lüdecke, 2015, S. 84.

²⁵⁴Vgl. Kromer, 2001, S. 59.

²⁵⁵Vgl. IBM Corporation, 2010, S. 2.

wird diese oftmals als eines der bedeutendsten Kosteneinsparungspotenziale angesehen.²⁵⁶ Durch die Konsolidierung werden hohe Infrastrukturkosten vermieden, indem beispielsweise teure Mieten für Rechenzentren entfallen. Zudem kann dies zu Effizienzsteigerungen im Betrieb führen, da die Anzahl der Vermögensanteile im Rechenzentrum vermindert und dadurch eine bessere Auslastung von Ressourcen ermöglicht wird.²⁵⁷ Darüber hinaus kann die Konsolidierung zu einer Reduktion der Komplexität im Unternehmen führen.²⁵⁸ Deshalb wird in der präskriptiven Literatur die Zusammenlegung der Rechenzentren empfohlen.²⁵⁹

Größtenteils wird die dezentrale Hardware und Systemsoftware in den präskriptiven Publikationen nicht berücksichtigt. In den Veröffentlichungen, in denen dieser Aspekt aufgegriffen wird, stehen zwei gegensätzliche Standpunkte gegenüber.

Während einige Autoren der Meinung sind, dass die Hard- und Systemsoftware standardisiert werden sollte, befürworten andere Autoren im ersten Schritt die Beibehaltung der vorliegenden Ressourcenkonfigurationen. Gleichzeitig sollen neue, einheitliche technologische Standards erarbeitet werden. Im Lauf der Zeit werden diese einheitlichen Standards durch Ersatzinvestitionen die anderen Systeme ersetzen.

Ebenfalls wird in der Literatur nicht viel über die Integration der LANs bzw. WANs diskutiert. Falls dieser Aspekt aufgegriffen worden ist, wird die gleiche Vorgehensweise, die bei der Hard- und Systemsoftware vorgeschlagen wurde, angewandt.²⁶⁰

4.4 Integrationsobjekt Anwendungssysteme

In der Literatur wird die Standardisierung von Anwendungssystemen am umfangreichsten diskutiert. Jedoch beziehen sich diese auf die Gesamtheit der Anwendungssysteme und es werden keine genaueren Differenzierungen vorgenommen. Die existierenden

²⁵⁶Vgl. Kromer, 2001, S. 60.

²⁵⁷Vgl. IBM Corporation, 2010, S. 2.

²⁵⁸Vgl. Baur, 2014, S. 139.

²⁵⁹Vgl. Kromer, 2001, S. 60.

²⁶⁰Vgl. Lüdecke, 2015, S. 84 f.

Empfehlungen in der Literatur unterscheiden in der Regel zwischen fünf verschiedenen Integrationsgraden von Anwendungssystemen, und zwar wird zwischen der separaten Fortführung, Absorption, Best-of-Breed Kombinationen, Schnittstellen und Neuentwicklung differenziert.²⁶¹

Der Ansatz „**separate Fortführung**“ wird in der Literatur nur im Zusammenhang mit Konglomeraten Verbindungen aufgegriffen oder wenn in kurzer Zeit die Veräußerung des erworbenen Unternehmens geplant ist. Ein Verzicht auf die Verknüpfung der Anwendungssysteme würde ebenfalls den Verzicht auf die Realisierung von fachseitigen und IT-bezogenen Wertsteigerungspotenzialen bedeuten und kommt daher in der Praxis selten vor. Darüber hinaus führt die separate Fortführung der Anwendungssysteme bei einem Zusammenschluss zu einer erhöhten Komplexität der Integration.²⁶²

Bei dem Ansatz „**Absorption**“ werden die Anwendungssysteme eines der beteiligten Unternehmen vollständig durch die Anwendungssysteme des anderen Unternehmens ersetzt. Häufig werden die Anwendungssysteme des größeren Akquisitionspartners beibehalten. Grundsätzlich wird diese Integrationsmethode bei Konglomeraten und vertikalen Integrationen durchgeführt. Bei horizontalen Verbindungen müsste vorausgesetzt werden, dass die fehlenden Funktionen aus technischer Sicht bereits existieren, jedoch bis zum Zusammenschluss nicht genutzt wurden.²⁶³ Ein Vorteil dieses Ansatzes ist, dass im Gegensatz zu den anderen Ansätzen ein geringer Zeit- und Ressourcenbedarf benötigt wird und das Risiko bei der Implementierung gering ist. Zudem können durch die Standardisierung der Anwendungssysteme Betriebskosten und das nötige Knowhow zur Weiterentwicklung reduziert werden. Ein Nachteil dieses Ansatzes könnte sein, dass das neue Anwendungssystem nicht von IT-Mitarbeitern und Endanwendern akzeptiert wird oder, dass aus sachlichen Gründen wie gesetzliche Auflagen es nicht möglich ist, das bestehende Anwendungssystem eines Unternehmens vollständig aufzulösen.²⁶⁴

Der Ansatz „**Best-of-Breed Kombinationen**“ stellt ein Mischsystem dar, bei dem jeweils die attraktivsten Funktionalitäten der beteiligten Unternehmen ausgewählt werden. In der

²⁶¹Vgl. Kromer, 2001, S. 61.

²⁶²Vgl. Grohmann, 2007, S. 72.

²⁶³Vgl. Rentrop, 2004, S. 76.

²⁶⁴Vgl. Lüdecke, 2015, S. 87 f.

Theorie ist dieser Ansatz sehr interessant, da die fachlichen Anforderungen optimal abgedeckt werden, aber in der Praxis stößt er an Grenzen der Wirtschaftlichkeit. Die Applikationen der einzelnen Unternehmen sind meistens über mehrere Schnittstellen verbunden, weshalb der Verwendung von Mischsystemen in der Praxis eine generelle Instabilität nachgesagt wird. Deshalb erscheint es sinnvoller, sich grundsätzlich für ein System zu entscheiden und die Ergänzung der wichtigsten Anwendungen des anderen Unternehmens durchzuführen.²⁶⁵

Bei der Verknüpfung der Anwendungssysteme durch „**Schnittstellen**“ bleiben die vorhandenen Systeme der Fusionspartner bestehen und werden so miteinander verbunden, dass der wechselseitige Austausch von Daten und Funktionen möglich ist. Hierbei wird zwischen zwei Alternativen unterschieden. Einerseits kann der Daten- und Funktionsaus-tausch durch eine Punkt-zu-Punkt-Verbindung der Anwendungssysteme erfolgen, und andererseits ist es möglich, eine umfassende Zwischenschicht zu entwickeln. Bei dieser Zwischenschicht handelt es sich um eine Plattform, auf der die Integration von verschie-denen Anwendungssystemen gesteuert wird.²⁶⁶

Über die Punkt-zu-Punkt-Verbindung wird in der Literatur kaum diskutiert. Zahlreiche Autoren empfehlen die Entwicklung einer Zwischenschicht. Ein Vorteil der Zwischen-schicht ist, dass die Unabhängigkeit der Hardware- und Softwareplattformen sicherge-stellt wird. Zudem wird die Akzeptanz der IT-Mitarbeiter und Endanwender garantiert.²⁶⁷

Bei dem Ansatz der „**Neuentwicklung**“ werden bestehende Systeme der beteiligten Un-ternehmen vollständig abgelöst und durch neue Systeme ersetzt. Ein grundsätzlicher Vor-teil dieses Ansatzes ist, dass die neuen Systeme auf dem neusten technischen Stand sind²⁶⁸ und dadurch systemtechnische oder fachliche Anforderungen bestmöglich abgedeckt

²⁶⁵Vgl. Grohmann, 2007, S. 72.

²⁶⁶Vgl. Rentrop, 2004, S. 80.

²⁶⁷ Vgl. Kromer, 2001, S. 62 f.

²⁶⁸Vgl. Rentrop, 2004, S. 181.

sind. Dies führt ebenfalls zu einer hohen Akzeptanz bei den IT-Mitarbeitern und Endanwendern.²⁶⁹ Jedoch ist die Neuentwicklung der gesamten Systemlandschaft mit erheblichen finanziellen und personellen Ressourcen verbunden.²⁷⁰

Integrationsansatz	Vorteile	Nachteile
Separate Fortführung	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht diskutiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Verzicht auf fachseitige Wertsteigerungspotenziale • Erhöhte Betriebskosten durch parallel zu unterstützende Anwendungssysteme
Schnittstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Softwaretechnische Flexibilität • Hohe Akzeptanz der IT-Mitarbeiter und Endanwender 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht diskutiert
Best-of-Breed Kombinationen	<ul style="list-style-type: none"> • Optimale Abdeckung von fachlichen Anforderungen • Hohe Akzeptanz der IT-Mitarbeiter und Endanwender 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Zeit- und Ressourcenbedarf der Implementierung
Absorption	<ul style="list-style-type: none"> • Geringer Zeit- und Ressourcenbedarf der Implementierung • Geringe Betriebskosten durch Standardisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrenzte Akzeptanz der IT-Mitarbeiter und Endanwendern • Begrenzte Abdeckung fachlicher Anforderungen • Verlust von IT-Mitarbeitern der abzulösenden Anwendungssysteme
Neuentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Optimale Abdeckung fachlicher Anforderungen • Hohe Akzeptanz der IT-Mitarbeiter und Endanwender 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Zeit- und Ressourcenbedarf der Implementierung • Hoher Schulungsaufwand

Abbildung 13: Ansätze zur Anwendungssystemintegration, eigene Darstellung. In Anlehnung an Kromer, S. 67.

In der Literatur werden die verschiedenen Ansätze nicht nur in ihrer Absolutheit betrachtet, sondern es wurden weitere Faktoren erörtert, die einen Einfluss auf den Erfolg der Integration haben. Es wird neben dem Faktor „*Bindungsrichtung der Transaktion*“, noch der Faktor „*Größenverhältnisse der Transaktionspartner*“ berücksichtigt. Die Bindungsrichtung der Transaktion sagt aus, je ähnlicher das Produkt-Markt-Segment der an der Fusion beteiligten Unternehmen ist, umso höher ist der empfohlene Integrationsgrad. Deshalb wird für die horizontalen Verbindungen meist eine vollständige Standardisierung der Anwendungssysteme empfohlen.

²⁶⁹Vgl. Lüdecke, 2015, S. 88.

²⁷⁰Vgl. Rentrop, 2004, S. 181.

Die Größenverhältnisse der Transaktionspartner hingegen sagen aus, dass bei signifikanten Größenunterschieden zwischen den Fusionspartnern die vollständige Übernahme der Anwendungssysteme des größeren Unternehmens erfolgen sollte. Nur bei gleichberechtigten Unternehmen wird ein strukturierter Auswahl- und Evaluierungsprozess als sinnvoll angesehen.²⁷¹

4.5 Integrationsobjekt IT-Organisation

In der präskriptiven Literatur wird über die Integration der IT-Organisation im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen nicht viel diskutiert. Wenn dieser Aspekt aufgegriffen wurde, wird die vollständige Integration der IT-Organisation, vor allem bei horizontalen Verbindungen, empfohlen.²⁷²

Durch die vollständige Verschmelzung der IT-Organisation kann einerseits von IT-bezogenen Wertsteigerungspotenzialen profitiert werden und andererseits wird die organisatorische Komplexität, die bei separater Fortführung der Strukturen entsteht, vermieden. Zudem kann durch die Schaffung von klaren, verständlichen Hierarchiestrukturen, schon frühzeitig von einer harmonisierenden Kommunikationsstruktur profitiert²⁷³ und Doppelbesetzungen vermieden werden. Bei signifikanten Größenunterschieden der Fusionspartner wird empfohlen, die Strukturen und Prozesse des größeren Unternehmens zu übernehmen.²⁷⁴

²⁷¹Vgl. Kromer, 2001, S. 68 f.

²⁷²Vgl. Kromer, 2001, S. 68 f.

²⁷³Vgl. Lüdecke, 2015, S. 90.

²⁷⁴Vgl. Kromer, 2001, S. 69.

Integrationsobjekt	Hardware und Systemsoftware		Anwendungssysteme		IT-Organisation
	zentrale HW	dezentrale HW/SSW	funktionsorientiert	funktionsunabhängig	
	<ul style="list-style-type: none"> • Rechenzentren • WAN 	<ul style="list-style-type: none"> • Workgroup-Server • Repeater/Bridges/Router • LAN-Topologien • Arbeitsplatzrechner • Bildschirme • Drucker • LAN-Protokolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrieb • Controlling • Rechnungswesen • Materialwirtschaft • Personalwirtschaft • Produktionsplanung und -steuerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Office-Systeme • E-Mail-Systeme 	

Abbildung 14: Überblick über Integrationsobjekte, eigene Darstellung. In Anlehnung an Lüdecke, S. 78.

4.6 Kritische Würdigung der Ergebnisse aus den empirischen Untersuchungen

Die IT-Integration im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen wird seit vielen Jahren in der präskriptiven Literatur behandelt. Jedoch bieten die Aussagen der präskriptiven Publikationen Anlass dazu, diese zu kritisieren. Im Folgenden wird auf die hauptsächlichen Kritikpunkte näher eingegangen.²⁷⁵

Allgemein kann zur Umsetzung dieses Vorhabens zwischendrei Vorgehensweisen unterschieden werden. Neben der Durchführung einer Fallstudie steht noch eine empirische oder theoretische Untersuchung zur Verfügung. Fallstudien sind nur bedingt geeignet, um die komplexen Zusammenhänge der IT-Integration darzustellen, denn dadurch entsteht die Gefahr unzulässige Verallgemeinerungen zu schaffen.²⁷⁶ Meistens handelt es sich um persönliche Überzeugungen, die nicht als wissenschaftlich akzeptable Beweise zu erachten sind.²⁷⁷ Die empirischen Untersuchungen hingegen basieren oftmals auf zeitlich weit zurückliegenden Transaktionen. Unternehmenszusammenschlüsse, die in letzter Zeit erfolgt sind, können nur beschränkt als Quelle herangezogen werden. Die IT-Integration dauert im Durchschnitt 5 Jahre und der tatsächliche Erfolg der Transaktion ist erst nach einiger Zeit ersichtlich. Um akzeptable Ergebnisse zu erhalten, müssten Transaktionen Mitte der neunziger Jahre herangezogen werden. Jedoch haben sich die Informationstechnologie und deren Aufgabenfelder in den letzten Jahren stark verändert. Es gab seitdem beispielsweise große Technologievorsprünge. Deshalb könnten von diesen Transaktionen

²⁷⁵Vgl. Lüdecke, 2015, S. 93.

²⁷⁶Vgl. Rentrop, 2004, S. 7.

²⁷⁷Vgl. Kromer, 2001, S. 76.

nur begrenzte Aussagen über zukünftige Zusammenschlüsse abgeleitet werden.²⁷⁸ Darüber hinaus basieren die empirischen Untersuchungen meist auf Aussagen, die sich auf das gesamte IT-System beziehen, und berücksichtigen oftmals nicht die Diversität der IT-Bereiche. Weitere Untersuchungen sollten sich deshalb eher auf kleinere Bereiche der IT-Integration beziehen, um die Mehrdimensionalität der IT-Integration richtig abbilden zu können.²⁷⁹

Den vorliegenden empirischen Untersuchungen könnte ebenfalls eine unzureichende Ressourcenorientierung vorgeworfen werden, da die meisten Autoren die Gesamtheit der IT beachten und daraus Gestaltungsvorschläge für die IT-Integration ableiten. Es wird nicht berücksichtigt, dass erst durch den Transfer bzw. die veränderte Nutzung von Ressourcen Wertsteigerungspotenziale realisierbar sind. Zudem sind die abgeleiteten Handlungsempfehlungen der Autoren zu identischen Fragestellungen sehr widersprüchlich und deshalb nur begrenzt aussagefähig.²⁸⁰

²⁷⁸Vgl. Rentrop, 2004, S. 7 f.

²⁷⁹Vgl. Lüdecke, 2015, S. 95.

²⁸⁰Vgl. Kromer, 2001, S. 77 ff.

5 Musterkriterienkatalog zur Beurteilung der IT-Bereiche mit hohen Wertsteigerungspotenzialen

Dieser Teil dient dazu da anhand eines Musterkriterienkatalogs die verschiedenen IT-Bereiche mit hohen Wertsteigerungspotenzialen zu bewerten. Hierbei werden die verschiedenen Bereiche (Rechenzentrum, Anwendungssysteme und IT-Organisation) konsolidiert und anhand eines Beispiels verdeutlicht wie die Konsolidierung durchgeführt werden kann.

5.1 Aufbau und Zielsetzung des Musterkriterienkatalogs

Aufgrund dessen, dass die bisherigen Forschungen zur IT-Integration im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen zu allgemein oder zu spezifisch gehalten sind, sind diese Angaben nur bedingt als Hilfestellung in der Unternehmenspraxis geeignet.²⁸¹ Deshalb wird in diesem Kapitel ein Musterkriterienkatalog entwickelt, der vor allem Geschäftsführer dabei unterstützen soll, die IT-Bereiche im Unternehmen zu analysieren in denen hohe Wertsteigerungspotenziale verborgen sind.

Eine vollständige Analyse aller IT-Bereiche ist aufgrund des hohen Zeit- und Ressourcenbedarfs im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich. Dies würde voraussetzen, dass die einbezogenen Bereiche in entsprechender Tiefe und Genauigkeit untersucht werden. Aus diesem Grund bezieht sich der Musterkriterienkatalog auf die folgenden drei Integrationsobjekte: Rechenzentrum, Anwendungssysteme und IT-Organisation. Die drei Integrationsobjekte wurden bereits in Kap. 4 definiert.

Die Bewertung dieser Integrationsobjekte erfolgt in Anlehnung an eine Nutzwertanalyse, bei der es sich um eine qualitative Bewertungsmethode handelt. Für die Bewertung werden für jedes dieser Integrationsobjekte verschiedene Beurteilungskriterien festgelegt, die mit einer Skala hinterlegt worden sind. Die Skala reicht jeweils von „*sehr hoch*“ (5 Punkte) über „*hoch*“ (4 Punkte), „*mittel*“ (3 Punkte), „*gering*“ (2 Punkte) bis hin zu „*sehr gering*“ (1 Punkt). Zudem wird für jedes dieser Beurteilungskriterien, ein Gewichtungsfaktor festgelegt. Der Gewichtungsfaktor gibt Auskunft über die Wichtigkeit des Bewertungskriteriums, d.h. je höher die Zahl des Gewichtungsfaktors ist, desto höher und

²⁸¹Vgl. Rentrop, 2004, S. 7.

einflussreicher ist dieses Kriterium. Die Summe der einzelnen Gewichtungsfaktoren sollte 100% ergeben. Die Gewichtungsfaktoren werden von den Unternehmen individuell festgelegt. Im Anschluss erfolgt die Bewertung. Hierfür wird für jedes Kriterium jener Skalenwert mit einem ‚X‘ markiert, der für die am Zusammenschluss beteiligten Unternehmen zutrifft. Für die Auswertung wird im ersten Schritt der Teilnutzwert für jedes Kriterium ermittelt. Dieser wird ermittelt, indem der Skalenwert, der mit einem ‚X‘ markiert worden ist, mit dem Gewichtungsfaktor des Kriteriums multipliziert wird. Im nächsten Schritt werden die Summen der einzelnen Teilnutzwerte addiert. Somit wird der Gesamtnutzenwert für jedes Integrationsobjekt ermittelt. Je höher der Gesamtnutzenwert ist, desto mehr wird die Konsolidierung dieses Integrationsobjektes empfohlen.

Der Nachteil dieses Verfahrens ist, dass es auf subjektiven Einschätzungen der Geschäftsführer beruht. Um die Einschätzungen zu objektivieren, kann die Bewertung ebenfalls von mehreren, voneinander unabhängigen Personen durchgeführt werden. Im nächsten Abschnitt werden auf die einzelnen Bewertungskriterien der jeweiligen Integrationsobjekte näher eingegangen.²⁸²

5.2 Konsolidierung der Rechenzentren

Die Konsolidierung der Rechenzentren wird oftmals als bedeutendstes Kosteneinsparungspotenzial bei Unternehmenszusammenschlüssen angesehen,²⁸³ denn durch die Konsolidierung der Rechenzentren können laufende IT-Kosten enorm gesenkt werden. Die IT-Kosten in diesem Bereich umfassen beispielsweise neben Hardware- und Personalkosten, ebenfalls FM-Kosten. Gleichzeitig wird durch die Konsolidierung der Rechenzentren in der Praxis häufiger durchgeführt, wenn ein schneller Vollzug der IT-Integration angestrebt wird. Jedoch sollte berücksichtigt werden, dass die Zusammenlegung der Rechenzentren in der Regel mit hohen Kosten verbunden ist.

Hinsichtlich dieses Integrationsobjektes stehen den Zusammenschlusspartnern folgenden Alternativen zur Verfügung. Entweder werden die Rechenzentren wie zuvor separat fortgeführt oder diese werden auf eine bestehende oder neue Architektur zusammengelegt.

²⁸²Vgl. Bundesverwaltungsamt, 2017.

²⁸³Vgl. Kromer, 2001, S. 60.

Darüber hinaus könnte ebenfalls eine regionale oder landesspezifische Konsolidierung der Rechenzentren erfolgen. Die Beurteilung darüber, ob die Rechenzentren der beteiligten Unternehmen konsolidiert werden sollten, kann anhand folgender Beurteilungskriterien erfolgen:

„**Gesamte Serveranzahl aller Rechenzentren**“: Allgemein kann gesagt werden, je größer die gesamte Anzahl der betroffenen Server ist, desto höhere Synergie- und Kosteneinsparungspotenziale sind möglich. Somit steigt bei höherer Anzahl der Server, ebenfalls die Bereitschaft zur Konsolidierung der Rechenzentren.²⁸⁴ Die Bewertung des Kriteriums „**Gesamte Serveranzahl aller Rechenzentren**“ erfolgt im Musterkriterienkatalog anhand der Serveranzahl der beteiligten Fusionspartner. Die Festlegung der Skalenwerte für dieses Kriterium orientiert sich an einer Untersuchung vom Umweltbundesamt aus dem Jahr 2010.²⁸⁵

„**Entfernung der Rechenzentren**“: Je größer die Entfernung der einzelnen Rechenzentren ist, desto höher fallen die Einmalkosten zur Konsolidierung der Rechenzentren aus. Deshalb sinkt die Bereitschaft zur Konsolidierung mit steigender Entfernung der betroffenen Rechenzentren.²⁸⁶ Die Bewertung dieses Kriteriums erfolgt anhand der geografischen Entfernung der Rechenzentren. Hierbei werden zwischen den Faktoren überwiegend gleicher Stadtteil, gleiche Stadt, gleiche Region und gleiches Land, sowie länderübergreifend unterschieden.

„**Durchschnittliche Serverauslastung**“: Bei hohen Speicher- und Verarbeitungskapazitäten der vorhandenen Rechenzentren wird die Konsolidierung der Rechenzentren nicht empfohlen, da die Zusammenlegung mit hohen finanziellen Investitionen verbunden ist. Nach Einschätzung von Experten aus dem Jahr 2012 liegt die durchschnittliche Serverauslastung bei einer Standardausstattung des Rechenzentrums bei 20%. Deshalb wurde dieser Wert in der Skala als „**mittel**“ (3 Punkte) eingestuft. Serverauslastungen, die über diesem Mittelwert liegen werden als „**sehr hoch**“ (5 Punkte) und „**hoch**“ (4 Punkte) angesehen und alle Werte unter diesem Mittelwert werden als „**gering**“ (2 Punkte) und

²⁸⁴ Vgl. Kromer/Stucky, 2002, S. 527 f.

²⁸⁵ Vgl. Hintemann/Fichter, 2010, S. 23.

²⁸⁶ Vgl. Kromer/Stucky, 2002, S. 527 f.

„*sehr gering*“ (1 Punkt) bewertet. Beispielsweise wird bei einer durchschnittlichen Serverauslastung von 10% die Konsolidierung der Rechenzentren nicht empfohlen, da genügend freie Speicher- und Verarbeitungskapazitäten vorhanden sind.²⁸⁷

„*Kompetenzen der Mitarbeiter in den Rechenzentren*“: Bei ähnlichen Kompetenzen der Mitarbeiter in den Rechenzentren werden ebenfalls die Synergie- und Kosteneinsparungsmöglichkeiten bei der Konsolidierung der Rechenzentren als hoch eingestuft.²⁸⁸ Ob die Kompetenzen der Mitarbeiter, die ähnliche Tätigkeiten durchführen, identisch sind, kann anhand der beruflichen Qualifizierung der Mitarbeiter gemessen werden. Die Beurteilung der beruflichen Qualifizierung kann durch eine Checkliste erfolgen, die beispielsweise Auskunft über das Bildungsniveau, die Teilnahme und Fort- und Weiterbildungen und weiteren Fähigkeiten der Mitarbeiter gibt.²⁸⁹

„*Mobilität der Mitarbeiter in den Rechenzentren*“:²⁹⁰ Die Mobilität der Mitarbeiter hingegen kann durch das Alter der Mitarbeiter bewertet werden. Denn je älter die Mitarbeiter sind und eine Familie oder ein eigenes Haus besitzen, desto mehr wird die berufliche Mobilität der Mitarbeiter abnehmen. Bei mangelnder Mobilität der Mitarbeiter im Rechenzentrum ist der Ansatz der separaten Fortführung besser geeignet.²⁹¹ Zusätzlich könnten anonyme Befragungen durchgeführt werden, um die Einstellung der Mitarbeiter im Rechenzentrum zur beruflichen Mobilität zu beurteilen.²⁹²

5.3 Konsolidierung der Anwendungssysteme

Die Konsolidierung der Anwendungssysteme gilt in der Unternehmenspraxis als das Integrationsobjekt, das mit weitreichenden Folgen für die Zusammenlegung der anderen Geschäftsbereiche verbunden ist. Hinsichtlich dieses Integrationsobjektes können zwischen folgenden Ansätzen unterschieden werden. Entweder werden die zuvor existierenden Anwendungssysteme der jeweiligen Unternehmenspartner separat fortgeführt oder es findet

²⁸⁷Vgl. Terrahe/Wilkens, 2012, S. 15.

²⁸⁸ Vgl. Kromer/Stucky, 2002, S. 528.

²⁸⁹ Vgl. Borowiec/Mettin/Zöllner, 2014, S. 10.

²⁹⁰ Vgl. Kromer/Stucky, 2002, S. 528.

²⁹¹Vgl. Schmitt, 2005, S. 21.

²⁹²Vgl. PT Magazin, 2014.

eine vollständige Standardisierung der Anwendungssysteme statt. Die Konsolidierung zielt einerseits darauf ab, das operative Geschäft besser zu unterstützen und andererseits die Senkung der laufenden IT-Kosten im Unternehmen zu ermöglichen. Die Beurteilung, ob die Anwendungssysteme der beteiligten Unternehmen konsolidiert werden sollten, kann beispielsweise anhand folgender Beurteilungskriterien erfolgen:²⁹³

„**Integrationsgrad der Fachbereiche**“: Wie bereits in Kapitel 2.5 aufgeführt, wurde der Integrationsgrad als fundamentaler Treiber für die Festlegung des Ausmaßes der Standardisierung festgelegt.²⁹⁴ Hinsichtlich der Integrationsgrade kann zwischen den folgenden Typen unterschieden werden: Holding (kaum Integration), Erhaltung (kein/kaum Integration), Symbiose (partielle Integration) und Absorption (volle Integration).²⁹⁵

Allgemein kann gesagt werden, dass je höher der Integrationsgrad der Fachbereiche ist, desto größer sollte das Ausmaß der Standardisierung ausfallen. Beispielsweise wird bei einer vollen Integration der Fachbereiche, ebenfalls die vollständige Standardisierung der Anwendungssysteme empfohlen. Werden hingegen die Fachbereiche der beteiligten Unternehmen kaum bzw. gar nicht integriert, sollten die Anwendungssysteme separat fortgeführt werden.²⁹⁶

„**Ähnlichkeit der Produkte und Märkte**“: Je ähnlicher die Produkte und Märkte, auf denen die Fusionspartner agieren, desto mehr wird die Standardisierung der Anwendungssysteme empfohlen. Die Ähnlichkeit der Produkte und Märkte kann anhand der Bindungsrichtung des Unternehmenszusammenschlusses beurteilt werden.

Wie in Kapitel 2.4 beschrieben, werden zwischen horizontalen, vertikalen und Konglomeraten Verbindungen unterschieden. Während die Produkte und Märkte bei horizontalen Verbindungen sehr identisch sind, handelt es sich bei Konglomeraten Verbindungen um Unternehmen mit unterschiedlichen Produktions- und Handelsstufen. Vertikale Ver-

²⁹³ Vgl. Kromer/Stucky, 2002, S. 528 f.

²⁹⁴ Vgl. Kromer/Stucky, 2002, S. 529.

²⁹⁵ Vgl. Borowicz/Mittermair, 2006, S. 246.

²⁹⁶ Vgl. Kromer/Stucky, 2002, S. 529.

bindungen hingegen beziehen sich auf vor- oder nachgelagerte Produktionsstufen. Deshalb werden horizontale Verbindungen mit „**hoch**“ eingestuft, vertikale Zusammenschlüsse hingegen mit „**mittel**“ und die Konglomeraten Verbindungen mit „**niedrig**“.²⁹⁷

„**Häufigkeit des Standortwechsels der Fachbereichsmitarbeiter**“: Je häufiger die Mitarbeiter den Standortwechseln desto wichtiger ist es, dass die Anwendungssysteme der einzelnen Standorte identisch sind. Bei häufigem Standortwechsel können durch die Standardisierung der Anwendungssysteme hohe Synergieeffekte erzielt werden.²⁹⁸ Hierbei wird der tägliche Standortwechsel mit „**sehr hoch**“ (5 Punkte) eingestuft, während der wöchentliche Standortwechsel mit „**hoch**“ (4 Punkte) klassifiziert wird. Als „**mittel**“ (3 Punkte) wird der monatliche Standortwechsel angesehen. Der vierteljährliche Standortwechsel hingegen wird mit „**gering**“ (2 Punkte) und der jährliche Standortwechsel mit „**sehr gering**“ (1 Punkt) bewertet.

„**Qualität der bestehenden Anwendungssysteme**“: Existieren hohe Qualitätsunterschiede zwischen den bestehen Anwendungssystemen der Fusionspartner, können durch die Standardisierung Qualitätsdefizite des anderen Unternehmens aufgehoben werden. Die Beurteilung der Qualität der bestehenden Anwendungssysteme kann anhand der Faktoren Nutzen, Kosten und Konformität erfolgen.

Während der Nutzen darüber Auskunft gibt, welchen Beitrag das bestehende Anwendungssystem zur Unterstützung der Unternehmensziele liefert, umfasst der Faktor Kosten die kumulierten Wartungs-, Betriebs- und Erstellungskosten der Anwendungssysteme. Die Konformität der Anwendungssysteme gibt an, ob die existierenden Standards eingehalten werden und ermittelt gegebenenfalls den Grad der Abweichung.²⁹⁹

„**Größenverhältnisse der Transaktionspartner**“: Bei signifikanten Größenunterschieden der beteiligten Unternehmen wird ebenfalls die vollständige Standardisierung der Anwendungssysteme empfohlen. Nur bei gleichberechtigten Unternehmen ist ein strukturierter Auswahl- und Evaluierungsprozess sinnvoll. Die Beurteilung der Größenverhältnisse kann anhand der Mitarbeiteranzahl der Transaktionspartner erfolgen. Je mehr die

²⁹⁷Vgl. Guggenberger, 2010, S. 36.

²⁹⁸ Vgl. Kromer/Stucky, 2002, S. 528 f.

²⁹⁹Vgl. Niemann, 2005, S. 128 ff.

Anzahl der Mitarbeiter von denen des Transaktionspartners abweichen, desto signifikanter sind die Größenunterschiede und desto mehr lohnt sich die Standardisierung der Anwendungssysteme. Wie bereits in Kap. 4.4 beschrieben, erfolgt in der Regel die Übernahme der Anwendungssysteme des größeren Fusionspartners.³⁰⁰

5.4 Konsolidierung der IT-Organisation

Das dritte untersuchte Integrationsobjekt im Rahmen des Musterkriterienkatalogs ist die IT-Organisation. Durch die Verschmelzung der IT-Organisationen der Zusammenschlusspartner kann wie in Kap. 4.5 bereits beschrieben die organisatorische Komplexität reduziert werden³⁰¹ und zudem ist die Erzielung von Synergieeffekten, vor allem im Bereich Personal, möglich. In erster Linie wird nicht der Personalabbau angestrebt, sondern vielmehr die Vermeidung von Doppelbesetzungen und die Abdeckung von wachsendem Bedarf beispielsweise in neuen Bereichen wie E-Business. Entweder wird die IT-Organisation nach einem Zusammenschluss separat fortgeführt oder es erfolgt eine Voll- oder Teilverschmelzung der IT-Organisation. Des Weiteren könnte eine regionale oder landesspezifische Verschmelzung erfolgen. Die Beurteilung über den Grad der Verschmelzung der IT-Organisation kann anhand folgender Kriterien stattfinden.³⁰²

„**Grad der Standardisierung der Anwendungssysteme**“: Bei einem hohen Standardisierungsgrad der Anwendungssysteme, lohnt sich ebenfalls die Verschmelzung der IT-Organisation. Die verschiedenen Ansätze zur Integration der Anwendungssysteme wurden bereits in Kap. 4.4 erläutert. Im Musterkriterienkatalog werden die Integrationsgrade Absorption, Neuentwicklung und Best-of-Breed Kombinationen als „**hoch**“ eingestuft. Der Ansatz der Schnittstellen weist einen mittleren Integrationsgrad auf.

Beim Ansatz separate Fortführung hingegen wird Grad der Integration als „**gering**“ eingestuft.³⁰³

³⁰⁰Vgl. Kromer, 2001, S. 68 f.

³⁰¹Vgl. Lüdecke, 2015, S. 90.

³⁰² Vgl. Kromer/Stucky, 2002, S. 529 f.

³⁰³Vgl. Kromer, 2001, S. 61.

„**Führungsstil der Geschäftsführung**“: In Abhängigkeit vom Führungsstil der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes können ebenfalls Aussagen über die Verschmelzung der IT-Organisation betroffen werden. Je mehr der Führungsstil beziehungsorientiert und auf einen Interessensausgleich angesetzt ist, desto mehr wird der separaten Fortführung empfohlen.

„**Berufliche Mobilität von IT-Mitarbeitern**“: Durch die örtliche Verlagerung eines IT-Mitarbeiters besteht die Gefahr, diesen Mitarbeiter zu verlieren. Aus diesem Grund spielt die Bereitschaft zur beruflichen Mobilität eine große Rolle.³⁰⁴ Die Mobilität der IT-Mitarbeiter kann ebenso wie die Mobilität der Mitarbeiter im Rechenzentrum anhand des Alters der Mitarbeiter beurteilt werden. Je älter die Mitarbeiter sind, desto mehr wird die berufliche Mobilität der Mitarbeiter abnehmen.³⁰⁵ Darüber hinaus könnten für die Beurteilung zur beruflichen Mobilität ebenfalls anonyme Befragungen durchgeführt werden, um die Einstellung der IT-Mitarbeiter zu beurteilen.³⁰⁶

„**Qualität der bestehenden Prozesse und Strukturen**“: Die Qualität der bestehenden Prozesse und Strukturen hat ebenfalls einen Einfluss auf die Gestaltung der organisatorischen Integration. Je höher die Qualitätsdefizite eines Zusammenschlusspartners sind, desto mehr wird die Verschmelzung der IT-Organisationen empfohlen. Durch die Verschmelzung können diese Defizite ausgeglichen werden. Die Beurteilung dieses Kriteriums kann beispielsweise anhand der Maßgrößen Transparenz, Konsistenz, Durchdringung und Grad der IT-Unterstützung beurteilt werden.³⁰⁷ Um subjektive Einschätzungen zu vermeiden, empfiehlt es sich die Beurteilung durch Experten durchführen zu lassen.³⁰⁸

„**Verbindungsintensität anderer Funktionsbereiche**“: Bei einer hohen Verbindungsintensität der anderen Funktionsbereiche wird ebenfalls die Zusammenlegung der IT-Mitarbeiter empfohlen.³⁰⁹ Die Beurteilung der Verbindungsintensität kann anhand des Integ-

³⁰⁴ Vgl. Kromer/Stucky, 2002, S. 530.

³⁰⁵ Vgl. Schmitt, 2005, S. 21.

³⁰⁶ Vgl. PT Magazin, 2014.

³⁰⁷ Vgl. Rentrop, 2004, S. 88.

³⁰⁸ Vgl. Bundesverwaltungsamt, 2017.

³⁰⁹ Vgl. Kromer/Stucky, 2002, S. 530.

rationsgrades der Funktionsbereiche erfolgen. Wie bereits aufgeführt, wird zwischen Holding (kaum Integration), Erhaltung (kein/kaum Integration), Symbiose (partielle Integration) und Absorption unterschieden.³¹⁰

5.5 Beispiel zur Auswertung des Musterkriterienkatalogs

Zur besseren Veranschaulichung wird die Auswertung der Kriterien anhand eines Beispiels aufgezeigt. Die Veranschaulichung erfolgt anhand des Kriteriums „**Gesamte Serveranzahl aller Rechenzentren**“ des Integrationsobjektes Rechenzentrum.

Nach Experteneinschätzungen beträgt die eingesetzte Serveranzahl von Unternehmen wie Amazon, Microsoft und HP insgesamt mehr als 50.000 Stück. Somit würde die Serveranzahl dieser Unternehmen im Musterkriterienkatalog als „**sehr hoch**“ (5 Punkte) beurteilt werden, da die gesamte Serveranzahl größer als 10.000 Stück ist.³¹¹ Wie in Abb. 15 aufgezeigt wird in diesem Beispiel davon ausgegangen, dass die Kriterien gleichwertig sind und somit der Gewichtungsfaktor für jedes Kriterium des Integrationsobjektes Rechenzentrum 20% beträgt.

Kriterium	Gewichtungsfaktor
Gesamte Serveranzahl aller Rechenzentren	20%
Standorte der Rechenzentren	20%
Durchschnittliche Serverauslastung	20%
Kompetenzen der RZ-Mitarbeiter	20%
Mobilität der RZ-Mitarbeiter	20%
Summe	100%

Tabelle 1: Auswertung des Musterkriterienkatalogs, eigene Darstellung.

Anschließend wird die Punkteanzahl des Skalenwertes mit dem Gewichtungsfaktor multipliziert. Somit wird der Teilnutzenwert des Kriteriums „**Gesamte Serveranzahl aller Rechenzentren**“ ermittelt. In unserem Beispiel ergibt sich ein Teilnutzenwert von 1 (0,2 x 5 Punkte). Die Summe aller Teilnutzenwerte ergibt den Gesamtnutzenwert. Insgesamt kann höchstens ein Gesamtnutzenwert von 25 Punkten erreicht werden. Umso näher der

³¹⁰Vgl. Borowicz/Mittermair, 2006, S. 246.

³¹¹Vgl. Kremp, 2010.

erzielte Wert an dieser Zahl ist, desto mehr wird die Konsolidierung dieses Integrationsobjekt empfohlen.

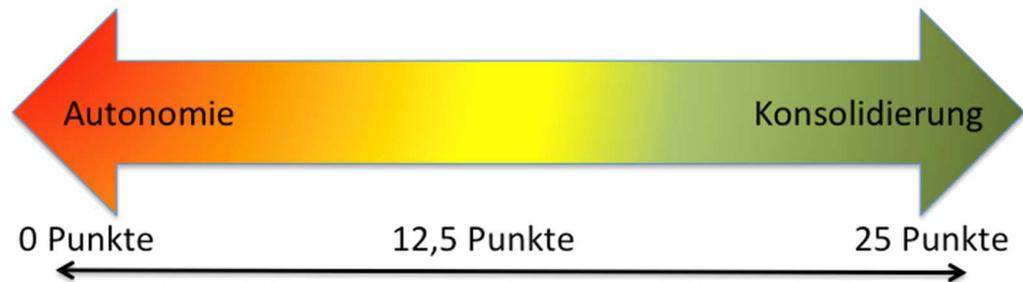


Abbildung 15: Auswertung des Musterkriterienkatalogs, eigene Darstellung.

6 IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen: Eine vergleichende empirische Untersuchung am Beispiel zweier Vorgehensmodellen zur IT-Integration und eines Deutsch Türkischen Konzernzusammenschlüssen

Dieses Kapitel beinhaltet eine vergleichende empirische Untersuchung zweier Vorgehensmodellen zur IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen und eines Beispiels eines Deutsch-Türkisches Konzernzusammenschluss. In diesem Fall der Aufbau und die Struktur der Daimler AG und Mercedes Benz Türkiye, und wie dieser Zusammenschluss entstanden ist. Neben den Vorgehensmodellen wie IT in einer Organisation integriert werden kann, beinhaltet dieses Kapitel zwei Interviews mit einem Mitarbeiter der Daimler AG in Deutschland und einer Mitarbeiterin des Unternehmens Mercedes Benz Türkiye. In diesen Interviews wird gezielt darauf eingegangen wie die IT-Funktionswege der beiden Unternehmen im Einzelnen sind und welche Anwendung-Systeme Konzernübergreifend integriert sind.

6.1 Ausgangssituation

Theoretisch erarbeitete Vorgehensmodelle zum Thema dieser Arbeit wurden beispielsweise von Rentrop (2004) und Vielba/Vielba (2006) veröffentlicht. In diesem Kapitel werden diese beiden Vorgehensmodelle aufgegriffen und verglichen. Ziel dieser Arbeit ist es nicht einen detaillierten Vergleich der beiden Vorgehensmodelle durchzuführen, sondern vielmehr einen möglichen Lösungsansatz zur Durchführung eines Unternehmenszusammenschlusses aufzuzeigen.

Zur besseren Übersichtlichkeit wird angenommen, dass es sich um einen Zusammenschluss von zwei Organisationen handelt.³¹² Den Ausgangspunkt des Unternehmenszusammenschlusses bilden zwei IT-Organisationen, die jeweils über eine eigene Unternehmensstruktur, -strategie und -kultur verfügen.³¹³ Ebenfalls kann davon ausgegangen werden, dass die beteiligten Unternehmen über eine eigene IT-Infrastruktur und IT-Strategie

³¹² Vgl. Rentrop, 2004, S. 49.

³¹³ Vgl. Grohmann, 2007 S. 68.

besitzen, die sich an der Unternehmensstrategie und -struktur orientieren.³¹⁴ Unter dem im Kapitel 3.4 erarbeitenden Begriffsverständnis ist es die zentrale Aufgabe der IT-Integration durch die Zusammenführung oder veränderte Nutzung der bestehenden IT-Ressourcen Wertsteigerungspotenziale zu erzielen.³¹⁵ Es handelt sich bei der Integration von zwei zuvor selbstständigen Organisationen, um ein sehr komplexes Vorhaben, dass in Abb. 16 nach Rentrop grafisch dargestellt wird.³¹⁶

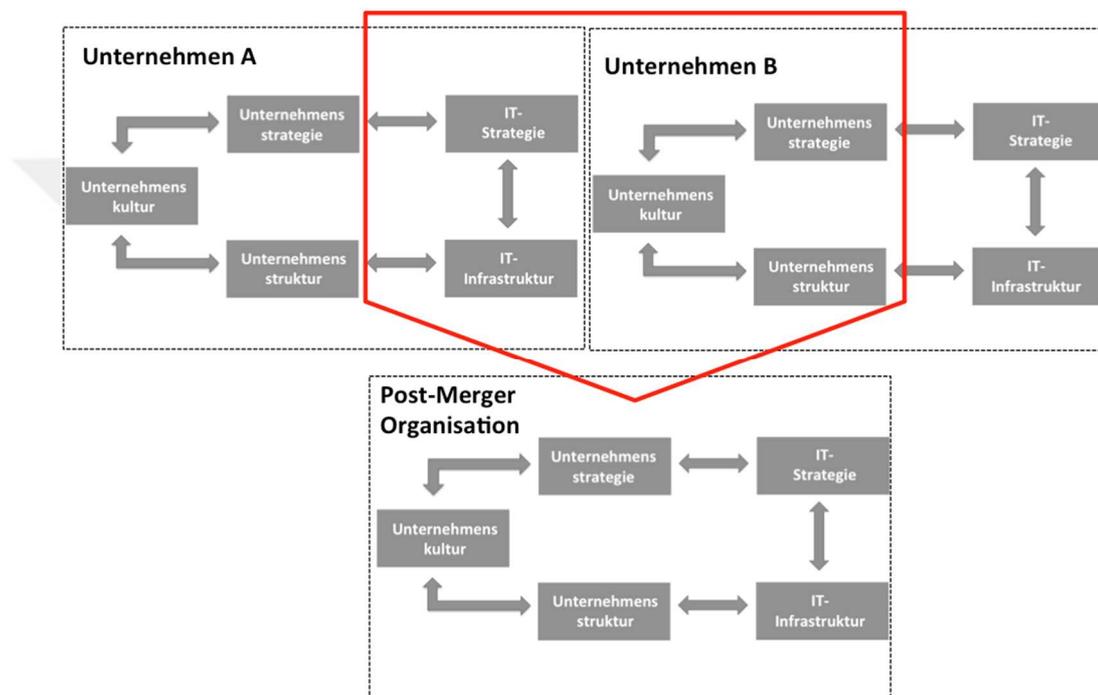


Abbildung 16: Integrationsprozess, eigene Darstellung. In Anlehnung an Rentrop, S. 51.

Zunächst fällt auf, dass das Vorgehensmodell von Vielba/Vielba ebenfalls die frühen Phasen des Transaktionsprozesses berücksichtigt,³¹⁷ während das Modell von Rentrop erst in der Post-Merger-Phase ansetzt.³¹⁸

Nach Rentrop sind für die Erreichung einer erfolgreichen IT-Integration im Rahmen des Integrationsprozesses zwei wesentliche Aufgaben zu erfüllen. Im ersten Schritt sollte eine

³¹⁴Vgl. Rentrop, 2004, S. 49 f.

³¹⁵Vgl. Kromer, 2001, S. 42.

³¹⁶Vgl. Rentrop, 2004, S. 50 f.

³¹⁷Vgl. Vielba/Vielba, 2006, S. 113.

³¹⁸ Vgl. Rentrop, 2004, S. 67.

neue IT-Strategie, die sich an der neuen Organisation orientiert, entwickelt und umgesetzt werden. Im nächsten Schritt erfolgt die Schaffung einer technischen Infrastruktur für die Projektorganisation und den Transfer von Wissen. Hierbei unterscheidet Rentrop zwischen einzelnen Teilaufgaben, die während des Integrationsprozesses durchgeführt werden sollten. Diese Teilaufgaben können nicht unbedingt in logisch aufeinander aufbauenden Phasen durchgeführt werden, da einige Aufgaben parallel ablaufen.³¹⁹ In Abb. 17 wird das Vorgehensmodell von Rentrop grafisch aufgezeigt.

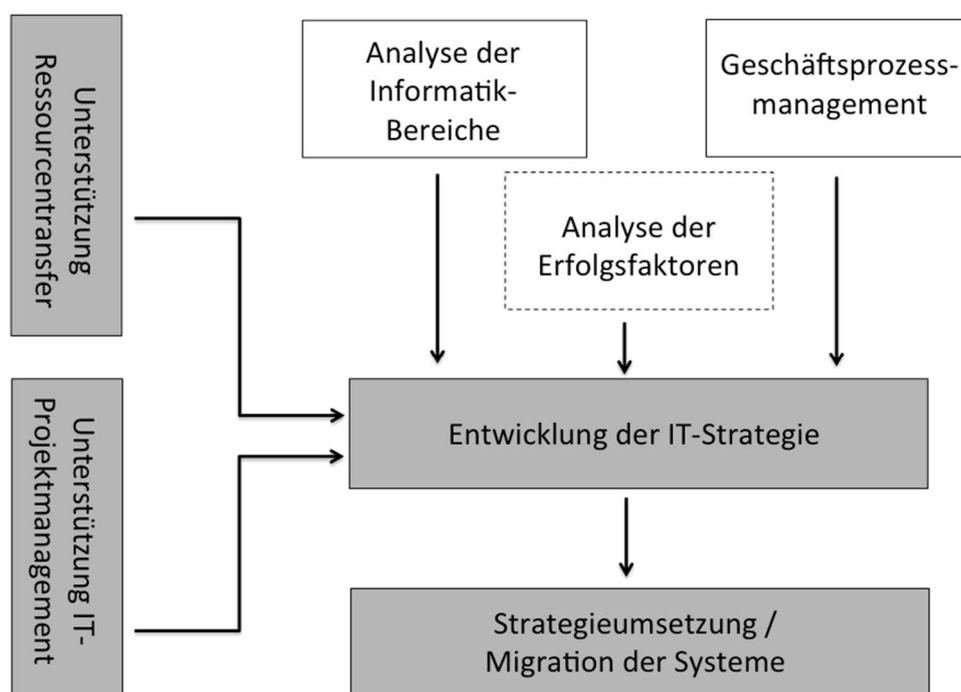


Abbildung 17: Vorgehensmodell zur IT-Integration nach Rentrop, eigene Darstellung. In Anlehnung an Rentrop, S. 72.

Vielba/Vielba hingegen unterteilen zur Bewältigung dieser Anforderungen den gesamten Integrationsprozess in einzelne Phasen. In dem Vorgehensmodell von Vielba/Vibela wird zwischen den folgenden Phasen unterschieden: Due Diligence, Detailed Assessment, Integration und Review. Diese Phasen beinhalten spezifische Aktivitäten, die den Geschäftsführern bei der IT-Integration als Hilfestellung dienen sollen.

³¹⁹Vgl. Rentrop, 2004, S.71f.

Im Gegensatz zu dem Vorgehensmodell von Rentrop besitzen die einzelnen Aktivitäten in dem Modell von Vielba/Vielba eine logisch aufbauende Reihenfolge. Hierbei wird jeder Phase, die aus einzelnen Aktivitäten besteht, eine bestimmte Anzahl an Wochen oder Monaten bis zur Abschließung zugeordnet. Die Dauer der Phase ist abhängig von der Größe des zu akquirierenden Unternehmens, sowie der Komplexität des Integrationsprozesses. Während die Due Diligence und die Review Phase in der Regel innerhalb von einigen Wochen abgeschlossen sind, kann die Integrationsphase je nach Art des Unternehmenszusammenschlusses zwischen einigen Wochen bis hin zu mehreren Jahren dauern. In der nachfolgenden Grafik ist Vorgehensmodell von Vielba/Vielba grafisch dargestellt.³²⁰

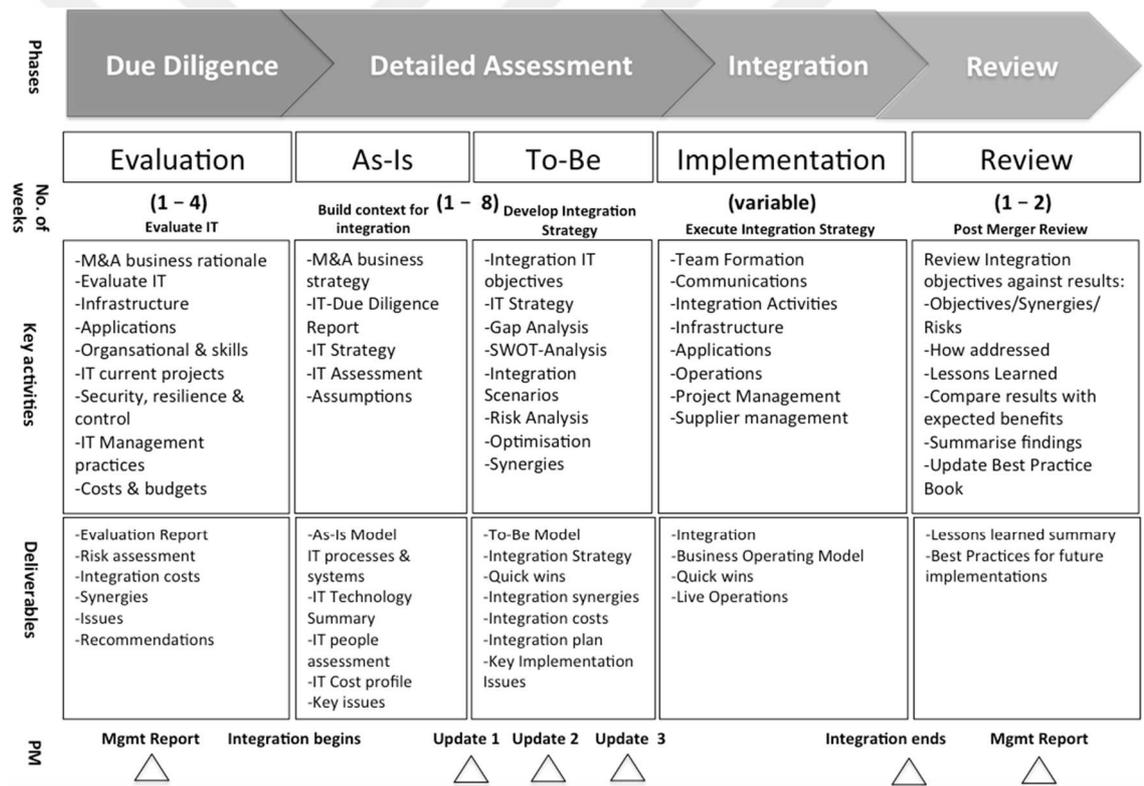


Abbildung 18: Vorgehensmodell zur IT-Integration nach Vielba/Vielba, eigene Darstellung. In Anlehnung an Vielba/Vielba, S. 113.

³²⁰Vgl. Vielba/Vielba, 2006, S. 113.

6.2 Phase 1: Due Diligence

Unter dem Begriff Due Diligence wird die systematische Analyse von Risiken und Synergiepotenzialen eines Unternehmenszusammenschlusses bezeichnet. Diese Analyse erfolgt in der Regel im Vorfeld des Transaktionsprozesses.³²¹ Nach Rentrop kann die IT-Due Diligence in Hinblick auf ihren Charakter ebenfalls als eine vorgezogene IST-Analyse der Informatikbereiche betrachtet werden.³²²

Obwohl die Durchführung einer intensiven IT-Due Diligence meistens aus Geheimhaltungsgründen nicht möglich ist, sollte in den frühen Phasen des Transaktionsprozesses ein umfassender Überblick über den aktuellen Zustand, die Zukunftsfähigkeit, die Risikoresistenz der IT-Architektur (IT-Infrastruktur, IT-Anwendungen, Lizenzen- und Nutzungsrechte) und IT-Organisation verschafft werden.³²³ Beispielsweise kann die Bewertung des aktuellen Zustands der IT-Architektur durch eine Bestandsaufnahme erfolgen. Somit können Kenntnisse über die vorhandene IT-Infrastruktur, IT-Anwendungen, Lizenzen- und Nutzungsrechte gewonnen werden. Zudem können diese gewonnenen Informationen für die Ermittlung des Kaufpreises von Bedeutung sein. Beispielsweise können dadurch Softwaremängel, IT-Sicherheitsrisiken oder Versäumnisse der Investoren aufgedeckt werden, die zu einer Kaufpreisminderung führen.³²⁴ Darüber hinaus können durch die frühzeitige Erkennung von Risiken im Umfeld der IT rechtzeitig Gegenmaßnahmen entwickelt werden. Die frühzeitige Erkennung von Risiken kann sich im weiteren Verlauf des Transaktionsprozesses als ein grundlegender Erfolgsfaktor erweisen.³²⁵ Da es sich bei der Due Diligence um ein komplexes Vorhaben handelt, raten Vielba/Vielba bei Unternehmen, die keine Erfahrungen in diesem Bereich besitzen, das Wissen von Experten einzuholen. Zur besseren Orientierung legten Vielba/Vielba Schlüsselaktivitäten fest, die im Rahmen einer IT-Due Diligence untersucht werden sollten. In Abb.19 kann eine detaillierte Auflistung dieser Schlüsselaktivitäten entnommen werden. Da es aus Geheim-

³²¹ Vgl. Guggenberger, 2010, S. 27.

³²² Vgl. Rentrop, 2004, S. 135.

³²³ Vgl. Laschke, 2007, S. 24.

³²⁴ Vgl. Guggenberger, 2010, S. 27.

³²⁵ Vgl. Laschke, 2007, S. 24.

haltungsründen meistens schwierig ist an die relevanten Daten ranzukommen, empfehlen Vielba/Vielba zusätzlich die Einholung von externen Daten. Diese externen Daten können beispielsweise von Wirtschaftsprüfern zur Verfügung gestellt werden. Nachdem genügend Daten gesammelt worden sind, werden diese in einem Bericht zusammengefasst und anschließend der Geschäftsleitung zur Bewertung vorgelegt.³²⁶

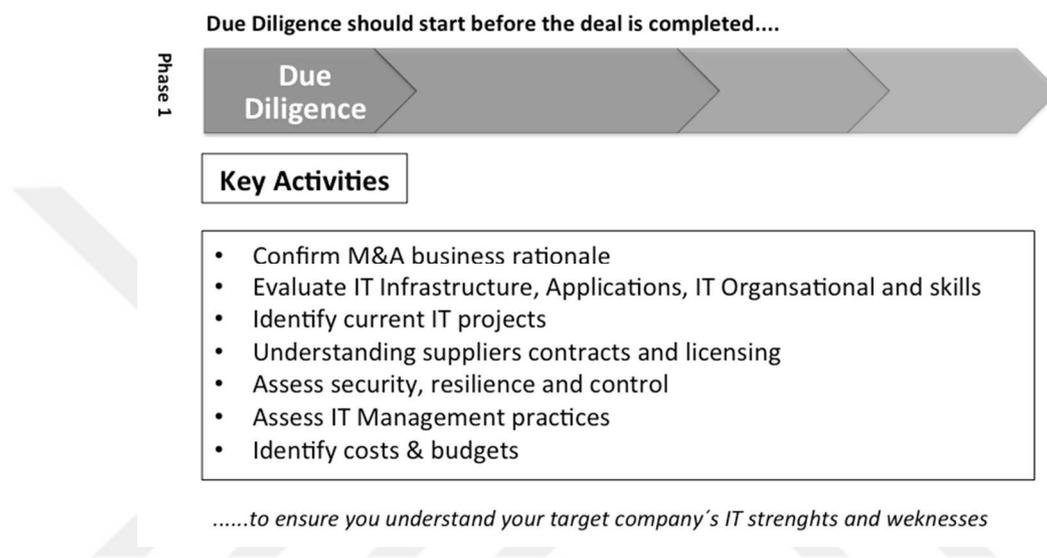


Abbildung 19: Due Diligence Phase, eigene Darstellung. In Anlehnung an Vielba/Vielba, S. 118.

Allgemein kann gesagt werden, dass umso informationsintensiver das Kerngeschäft des Zusammenschlusspartners ist, desto größer ist die Bedeutung dieser Phase.

Aufgrund dessen, dass der IT in der heutigen Zeit eine zentrale Rolle zukommt, nimmt die Bedeutung die IT ebenfalls in den frühen Phasen des Transaktionsprozesses einzubinden zu.³²⁷

6.3 Phase 2: Detailed Assessment

In diesem Abschnitt wird auf die zweite Phase „*Detailed Assessment*“ des Vorgehensmodells von Vielba/Vielba näher eingegangen. Die Phase umfasst drei wesentliche Aufgaben. Im ersten Schritt wird eine detaillierte Analyse der aktuellen IT-Bereiche durch-

³²⁶ Vgl. Vielba/Vielba, 2006, S.119 f.

³²⁷Vgl. Pomp, 2015, S.41.

geführt, um anschließend die zukünftige IT-Architektur und IT-Organisation zu entwickeln. Im nächsten Schritt erfolgt die Herausarbeitung der Unterschiede zwischen dem aktuellen und zukünftigen Zustand der IT-Bereiche. Ziel ist es am Ende dieser Phase eine klare Integrationsstrategie und einen Migrationsplan zu entwickeln. Im Idealfall ist die Geschäftsführung bereits seit dem Prozess der IT-Due Diligence in dem Verfahren mit eingebunden. Meistens ist dies nicht der Fall und die IT-Verantwortlichen kommunizieren erst ab diesem Zeitpunkt der Geschäftsführung die relevanten Daten über die Ressourcen, Kosten und Durchführungszeiten. Die strukturierte Vorgehensweise bei der Erstellung der Integrationsstrategie kann sich als ein wichtiger Erfolgsfaktor im weiteren Transaktionsprozess herausstellen. Die Entwicklung der Integrationsstrategie erfolgt in zwei Teilschritten. Zunächst werden die aus der IT-Due Diligence gewonnenen Daten verfeinert, um einen umfassenden Überblick über den IST-Zustand zu erlangen. Vielba/Vielba bezeichnen diesen Zustand als „*As-Is-Model*“. Im nächsten Schritt wird auf dieser Grundlage der zukünftige Zustand der IT-Bereiche der zusammengeführten Unternehmen erarbeitet. Dieser Zustand wird nach Vielba/Vielba als „*To-Be-Model*“ beschrieben. Die Integrationsstrategie legt den Integrationsgrad zwischen dem aktuellen und zukünftigen Zustand fest.³²⁸ Hierbei könnte kritisiert werden, dass Vielba/Vielba eine bestimmte Reihenfolge der Phasen bestimmt, obwohl ein kontinuierlicher Austausch von Informationen zwischen den beiden Modellen existieren sollte.

³²⁸ Vgl. Vielba/Vielba, 2006, S. 124 f.

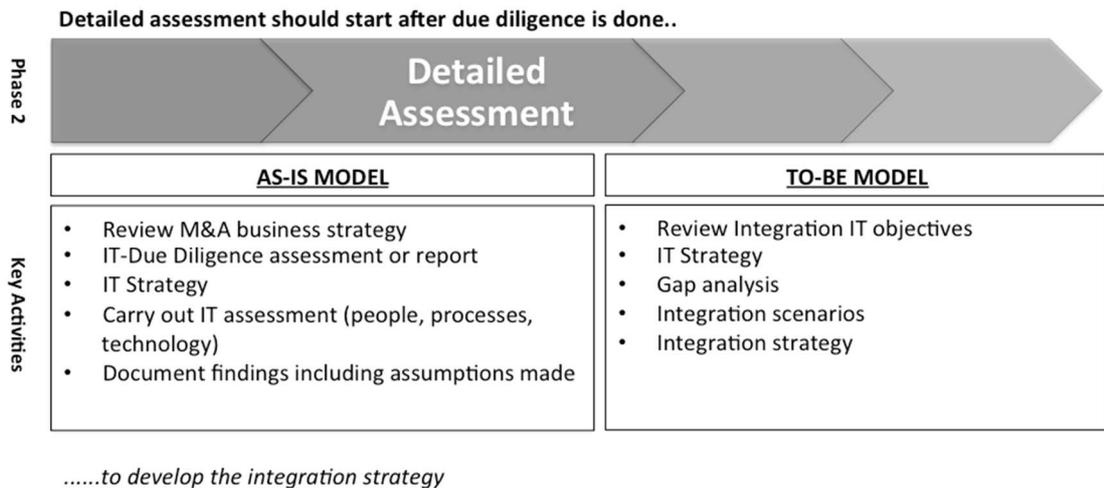


Abbildung 20: Detailed Assessment Phase, eigene Darstellung. In Anlehnung an Vielba/Vielba, 2006, S. 129.

6.3.1 IST-Zustand

Ebenfalls wird die IST-Analyse der IT-Bereiche der beteiligten Unternehmen in dem Vorgehensmodell von Rentrop als grundlegende Voraussetzung angesehen, damit überhaupt Anpassungen in den IT-Bereichen erfolgen können. Untersuchungsgegenstand der IST-Analyse sind neben den aktuellen IT-Strategien, noch die Infrastrukturen der beteiligten Unternehmen.³²⁹ Eine vollständige Untersuchung kann je nach Größe der Unternehmen bis zu drei Monaten dauern³³⁰ und ist meistens aufgrund von knappen Ressourcen nicht möglich.³³¹ Sollte aufgrund von Zeitmangel und knappen Ressourcen eine vollständige Analyse der IT-Bereiche nicht möglich sein, sollte sich die Analyse auf strategisch relevante Objekte beschränken. Vielba/ Vielba betonen ausdrücklich, dass diese Analyse nicht auf Annahmen und Vermutungen beruhen sollte, sondern auf Datenerhebungen.³³² Wie bereits in Kap. 3.3.1 erwähnt, ist es durch die frühzeitige Analyse der aktuellen IT-Strategien möglich die Unterschiede zwischen den Kooperationspartnern rechtzeitig festzustellen, um entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Die zentrale Aufgabe des IT-Managements ist es unter Berücksichtigung der unterschiedlichen IT-Strategien eine geeignete

³²⁹ Vgl. Rentrop, 2004, S. 69.

³³⁰ Vgl. Vielba/Vielba, 2006, S. 125.

³³¹ Vgl. Rentrop, 2004, S. 82.

³³² Vgl. Vielba/Vielba, 2006, S. 125.

zukünftige IT-Strategie für die zusammengeschlossenen Unternehmen zu erarbeiten. Hierbei sollte sich die zukünftige IT-Strategie sowohl am allgemeinen Kontext als auch an den neuen Zielen der Zusammenschlusspartner orientieren.³³³

Neben der Analyse der IT-Strategie erfolgt im Rahmen der IST-Analyse ebenfalls die Aufnahme der aktuellen Geschäftsprozesse der beteiligten Unternehmen. Auf dieser Grundlage erfolgt die Gestaltung des zukünftigen Informationssystems. Hierfür ist eine vergleichbare Bewertung der aktuellen Geschäftsprozesse der beteiligten Unternehmen nötig. Die Beurteilung erfolgt nach Rentrop anhand der folgenden drei Kriterien: Kosten, Zeit und Qualität. Wie in Abb. 21 aufgezeigt, kann das Kriterium Zeit beispielsweise anhand der Durchlaufzeiten der Prozesse oder der Pünktlichkeit der Fertigstellung von Prozessen bewertet werden.

Zeit		Kosten	
<ul style="list-style-type: none"> • Durchlaufzeiten • Pünktlichkeit • Leerlaufzeiten 		<ul style="list-style-type: none"> • Kosten der Durchführung • Kosten je Mitarbeiter • Kostenanteil wertschöpfender Tätigkeiten 	
Qualität			
<ul style="list-style-type: none"> • Struktur • Durchdringung • Transparenz 		<ul style="list-style-type: none"> • IT-Unterstützung • Konsistenz • Kundenzufriedenheit 	

Abbildung 21: Kriterien zur Bewertung von Geschäftsprozessen, eigene Darstellung. In Anlehnung an Rentrop, S. 89.

Nachdem die Bewertung der Geschäftsprozesse abgeschlossen wurde, werden die Ergebnisse der beteiligten Unternehmen verglichen, um deren Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu identifizieren. Ebenfalls basiert die Beurteilung der Synergiepotenziale auf der IST-Analyse der Geschäftsprozesse. Darüber hinaus sollte neben den bereits genutzten Technologien, noch über den Einsatz von neuen Technologien diskutiert werden.³³⁴ Während in einigen Berichten die Einführung neuer Technologien als zentrales Kriterium für

³³³Vgl. Hornke/Rigall, 2007, S. 500.

³³⁴Vgl. Rentrop, 2004, S. 81 ff.

das Scheitern der IT-Integration angesehen wird,³³⁵ begründet Rentrop, dass durch den Zusammenschluss neuer Technologiebedarf entstehen kann und somit die Einführung unverzichtbar ist.

Neben der Untersuchung der IT-Infrastruktur und IT-Strategie sollten nach Rentrop noch kulturelle Faktoren, die einen Einfluss auf die IT haben, analysiert werden, denn die Unternehmenskultur hat einen entscheidenden Einfluss auf den Transaktionserfolg. Die Analyse sollte Auskunft über die bisherige Nutzung von Informationen, über die Beziehungen zwischen den IT-Bereichen und den Fachabteilungen geben, sowie über die allgemeine Akzeptanz der IT im Unternehmen. Werden Unterschiede zwischen den Unternehmenskulturen im IT-Bereich festgestellt, dann sollten diese bei der Entwicklung der IT-Strategie und IT-Infrastruktur berücksichtigt werden.³³⁶

6.3.2 SOLL-Zustand

Im zweiten Abschnitt der Phase „*Detailed Assessment*“ erfolgt die Entwicklung des zukünftigen IST-Zustandes der IT-Bereiche. Diese basieren auf den gewonnenen Daten aus der IST-Analyse, sowie auf Einschränkungen, die aus den Rahmenbedingungen des Unternehmenszusammenschlusses resultieren. Beispielsweise kann es sich bei diesen Einschränkungen um einzuhaltende Zeitpläne, Kostenvorgaben, sowie betriebliche Anforderungen handeln.

Für die Entwicklung des zukünftigen IST-Zustandes ist es zunächst notwendig, die verschiedenen Integrationsmöglichkeiten zu berücksichtigen. Hierfür werden die Integrationsobjekte bestimmten Integrationsgraden zugeordnet.³³⁷ Wie bereits in Kapitel 2.5 aufgeführt, wird zwischen den folgenden Integrationsgraden unterschieden: Holding (kaum Integration), Erhaltung (kein/kaum Integration), Symbiose (partielle Integration) und Absorption (volle Integration).³³⁸ Die Auswahl des Integrationsgrades orientiert sich an der Unternehmensstrategie und der situativen Lage des zu absorbierenden Unternehmens.³³⁹

³³⁵ Vgl. Business Wissen, 2009.

³³⁶ Vgl. Rentrop, 2004, S. 87 ff.

³³⁷ Vgl. Vielba/Vielba, 2006, S. 129.

³³⁸ Vgl. Schraff, 2005, S. 48.

³³⁹ Vgl. Guggenberger, 2010, S.42.

Nachdem der Integrationsgrad festgelegt und umgesetzt worden ist, sollte das IT-Management über mögliche Auswirkungen, die durch die Auswahl des Integrationsgrades entstehen können, diskutieren. Dadurch ist es möglich Risiken frühzeitig zu erkennen, und gegebenenfalls entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Nach Vielba/Vielba hat sich die SWOT-Analyse, Szenarioanalyse und die Risikoanalyse als geeignete Technik zur Entwicklung des zukünftigen IST-Zustandsetabliert.³⁴⁰ Während die SWOT-Analyse die Stärken und Schwächen mit den Chancen und Risiken eines Unternehmens gegenüberstellt und im Anschluss den strategischen Handlungsbedarf ableitet, ist die Szenarioanalyse ein Instrument, das alternative Zukunftsbilder aus der gegenwärtigen Situation des Unternehmens systematisch und nachvollziehbar ableitet. Die Risikoanalyse hingegen beschäftigt sich mit der Identifikation und Bewertung von Risiken.³⁴¹ Die Auswahl der geeigneten Technik ist abhängig von den Rahmenbedingungen der Fusionspartner. Im Rahmen dieser Arbeit wird nicht näher auf die Techniken, die zur Entwicklung des zukünftigen Zustandes genutzt werden können, eingegangen.³⁴²

Am Ende dieser Phase sollten die zukünftige Integrationsstrategie sowie der dazugehörige Integrationsplan vorliegen. Die Integrationsstrategie stellt dar, wie die neue IT-Infrastruktur nach dem Zusammenschluss aussehen wird. Der Integrationsplan hingegen beinhaltet, die für die Integrationsstrategie benötigten Objekte und gibt Auskunft über die Kosten, benötigten Ressourcen und unterlegt die Integrationsstrategie mit einem Zeitplan. Die „*Detailed Assessment Phase*“ endet mit der Genehmigung der Integrationsstrategie und –plan durch das IT-Management.³⁴³

6.4 Phase 3: Integrationsphase

Bei der Integrationsphase handelt es sich um eine sehr kritische Phase, bei der sich Durchsetzungskraft, Schnelligkeit sowie Motivation der Mitarbeiter als entscheidende Erfolgsfaktoren erweisen können. Die zentrale Aufgabe dieser Phase ist es die IT-Strukturen der beteiligten Unternehmen zusammenzuführen, um Synergien auszuschöpfen. Gleichzeitig

³⁴⁰Vgl. Vielba/Vielba, 2006, S. 130 ff.

³⁴¹Vgl. Dillerup/Stoi, 2013, S 271 ff.

³⁴²Vgl. Vielba/Vielba, 2006, S. 135 f.

³⁴³Vgl. Vielba/Vielba, 2006, S. 142.

wird versucht, das Tagesgeschäft so wenig wie möglich durch die Integration zu beeinträchtigen. Einschränkungen im Tagesgeschäft lassen sich meistens nicht vollständig vermeiden, da die Unterstützung der besten Mitarbeiter für diese Phase beansprucht werden und eine zeitliche Überschneidung sich oftmals nicht verhindern lässt. Trotzdem hat die Aufrechterhaltung des operativen Geschäftes Vorrang.

Jedoch ist es oftmals aus verschiedenen Gründen nicht möglich, die IT-Strukturen problemlos zu harmonisieren. Eine sorgfältige Planung und ein strukturiertes Vorgehen sind deshalb in dieser Phase von großer Bedeutung.³⁴⁴

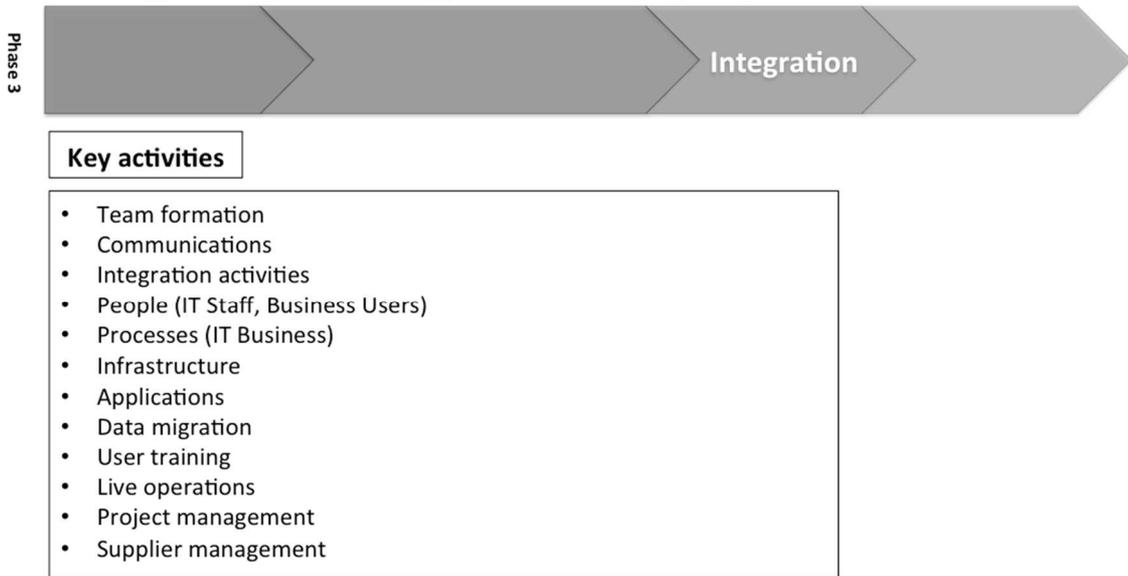
Nach Vielba/Vielba sollte sich die Planung der IT-Integration auf die folgenden Bereiche beziehen, und zwar die bestehende IT-Infrastruktur, Anwendungssysteme, interne Geschäftsprozesse, IT-Organisation, internen Anwender, Lieferanten- und Kundenbeziehungen. Nachdem die Planung erstellt worden ist, wird dieser auf konkrete Aktivitäten und Aufgabenbereiche herunter gebrochen. Ein typischer IT-Integrationsplan für einen mittelgroßen Unternehmenszusammenschluss umfasst im Durchschnitt mehrere Hundert Aktivitäten. Je detaillierter die Planung ist, desto geringer ist das Risiko, wichtige Bestandteile zu vergessen. Die Rolle des Managers ist in dieser Phase von großer Bedeutung. Bevor mit der Planung begonnen wird, ist es die Aufgabe des Managers die Umsetzungsstrategie an die Mitarbeiter zu kommunizieren und sicherzustellen, dass ein einheitliches Verständnis existiert.³⁴⁵ Zudem gehört die Besetzung des Integrationsteams mit hochqualifiziertem Personal zu den weiteren Aufgaben des Managers.³⁴⁶

³⁴⁴Vgl. Guggenberger, 2010, S. 240 f.

³⁴⁵Vgl. Vielba/Vielba, 2006, S. 145 ff.

³⁴⁶Vgl. Rentrop, 2004, S. 71.

Executing the integration strategy is about managing many activities....



...to achieve integration and deliver the expected M&A synergies

Abbildung 22: Integrationsphase, eigene Darstellung. In Anlehnung an Vielba/Vielba, 2006, S. 146.

Die Durchführung der IT-Integration sollte nach Vielba/Vielba in zwei Schritten erfolgen. Im ersten Schritt wird der Fokus auf die IT-Infrastruktur, Anwendungssysteme, IT-Organisation und IT-Sicherheit gelegt.³⁴⁷ Die IT-Infrastruktur, die Hard- und Softwarebereiche umfasst, liefert die Grundvoraussetzung für stabile Geschäftsprozesse. Zudem schafft diese die Grundlage, um die gewünschten Synergieeffekte zu erzielen. Kostensynergien können beispielsweise erst dann realisiert werden, wenn in der Verwaltung mit einer einheitlichen Software gearbeitet wird.³⁴⁸

Die IT-Sicherheit hingegen beschäftigt sich mit der Einhaltung von aktuellen Sicherheitsanforderungen. Die Sicherheitsanforderungen umfassen z.B. Vertraulichkeit, Datensicherheit, Einbruch oder Diebstahlschutz.³⁴⁹

Nachdem die IT-Infrastruktur, IT-Sicherheit und IT-Organisation festgelegt worden sind, wird im nächsten Schritt der Schwerpunkt auf Geschäftsprozesse, interne Anwender, Lieferanten und Kunden gelegt.

³⁴⁷ Vgl. Vielba/Vielba, 2006, S. 148 ff.

³⁴⁸ Vgl. Hornke/Rigall, 2007, S. 496.

³⁴⁹ Vgl. BSI 2012, S. 15 ff.

In Abhängigkeit vom Integrationsgrad und den Rahmenbedingungen des Zusammenschlusses variieren die Aufgabenfelder des IT-Integrationsmanagers. Allgemein kann gesagt werden, dass sich der Manager mit folgenden Aufgabenbereichen auseinandersetzt: Der Manager ist verantwortlich für die Rationalisierung von Hardwareplattformen wie beispielsweise Bildschirme und Server, sowie für die Vereinheitlichung oder Eliminierung von Unterschieden im Hardwarebereich. Darüber hinaus gehört die Konsolidierung oder Schaffung von neuen Betriebseinrichtungen wie z. B. Rechenzentren, der Ausbau der Kommunikations- und Netzwerktechnik (WAN-Wide Area Network), die Verknüpfung der Telefonsysteme und Intranets sowie die Einführung eines einheitlichen E-Mail System zu seinen Aufgabenbereichen.³⁵⁰ Der Erfolg der Integration ist sehr stark abhängig von den Personen, die in den Integrationsprozess involviert sind.³⁵¹ Vielba/Vielba empfehlen im Vorfeld das Integrationsteam festzulegen, damit sich jeder während der Integrationsphase auf sein Aufgabenfeld konzentrieren kann, anstatt sich Sorgen, um die Zukunft zu machen. Die Integration kann ebenfalls zu Veränderungen im Aufgabenbereich der internen Anwender führen. Deshalb sollten frühzeitig Schulungen angeboten werden, damit sich die Anwender so schnell wie möglich, an die neue IT-Systeme gewöhnen. Zudem schafft dies eine gute Gelegenheit, um die Beziehungen zwischen den Anwendern der beiden Organisationen auszubauen. Zudem gehört es zu den Aufgaben des Managers den Erwartungen der Anwender entgegenzukommen, denn durch die Veränderung werden einige interne Anwender mit ihren neuen Aufgabenfeldern unzufrieden sein. Ebenfalls ist es wichtig, die Anforderungen der Lieferanten und Kunden zu berücksichtigen. Es besteht die Gefahr, dass die Unternehmenskunden den Unternehmenszusammenschluss mit Misstrauen und Skepsis begegnen und deshalb zur Konkurrenz abwandern. Hinsichtlich der Lieferanten sollte beachtet werden, dass bestehende Verträge eingehalten und die Beziehungen nicht gefährdet werden.³⁵² In Abb. 23 werden die Gründe nach Vielba/Vielba, die zum Scheitern von IT-Integrationen führen grafisch aufgezeigt.

³⁵⁰ Vgl. Vielba/Vielba, 2006, S. 148 f.

³⁵¹ Vgl. Guggenberger, 2010, S. 101.

³⁵² Vgl. Vielba/Vielba, 2006, S. 148 ff.

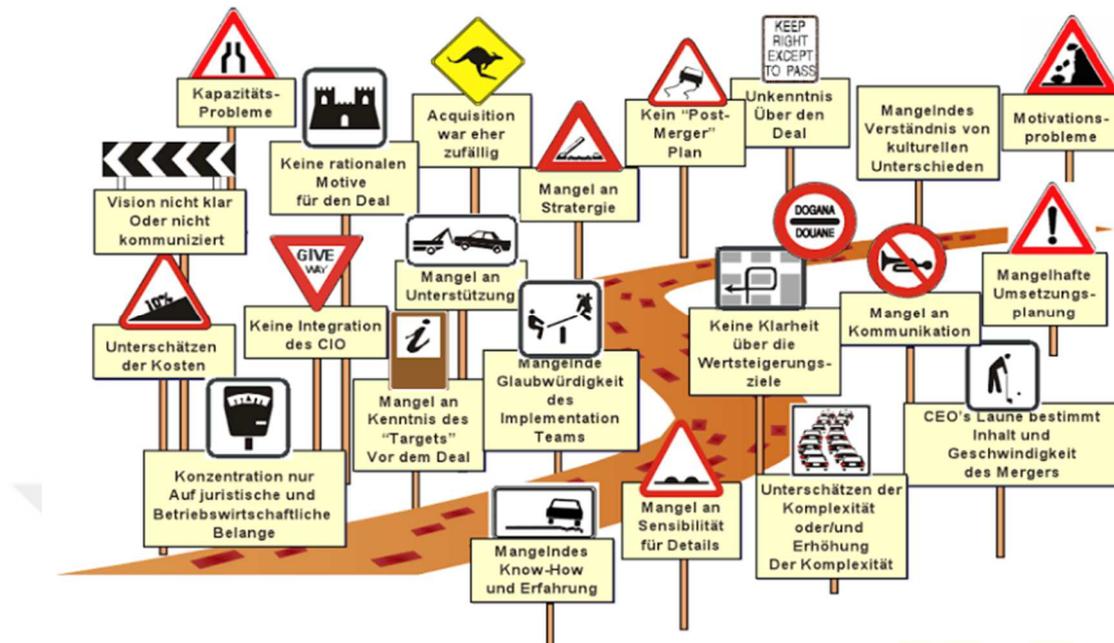


Abbildung 23: Stolpersteine bei Unternehmenszusammenschlüssen nach Vielba/Vielba. In Anlehnung an Mazurek, S. 191.

6.5 Phase 4: Review

Während das Vorgehensmodell von Rentrop die Überwachung und Kontrolle der IT-Integration nicht beinhaltet,³⁵³ ist diese Phase nach Vielba/Vielba ein wichtiger Bestandteil des Integrationsprozesses, um abschließend zu überprüfen, ob die anfänglich festgelegten Ziele erreicht wurden. Die Überwachung und Kontrolle sollte sich auf die folgenden Bereiche beziehen: Die Einhaltung des Zeitplans, Budgetüberschreitungen, Ressourcenverteilung, organisatorische Probleme, technische Schwierigkeiten und veränderte Ziele. Vielba/Vielba empfehlen die Überwachung und Kontrolle von jemandem durchzuführen, der nicht in den Integrationsprozess involviert war. Dadurch können subjektive Einschätzungen vermieden werden. Die Überwachung und Kontrolle könnte beispielsweise von Experten oder Unternehmensberatern durchgeführt werden. Bei einem großen und komplexen Zusammenschluss empfehlen Vielba/Vielba sogar den Einsatz eines Teams, um effektive Ergebnisse zu erhalten. Diese Phase sollte sich mit der Beantwortung von den folgenden Fragen beschäftigen:

³⁵³ Vgl. Rentrop, 2004, S. 72.

- Konnte die Integrationsstrategie umgesetzt werden?
- Konnten IT-Synergien erreicht werden? Welche konnten erreicht werden? Wie wurden diese erreicht?
- Was war der größte Nutzen, der durch die IT-Integration erzielt worden ist?
- Wurden Risiken in Kauf genommen? Haben diese sich gelohnt?
- Was waren die größten Probleme des Integrationsprozesses? Wie wurden diese angegangen und gelöst?
- Was waren die Vorteile der IT-Integration? Wie wurden diese erreicht?
- Wie hoch waren die IT-Integrationskosten? Und wie hoch waren die gesamten Kosten des Unternehmenszusammenschlusses?
- Wurden die Erwartungen des Managers erfüllt? Wie wurden diese erfüllt?

Die Informationen, die aus dieser Phase gewonnen werden, können für weitere Unternehmenszusammenschlüsse von großer Bedeutung sein, denn diese geben Auskunft darüber, was gut gemacht worden ist, was besser gemacht werden kann oder welche Aktivitäten beim nächsten Mal unterlassen werden sollten.³⁵⁴

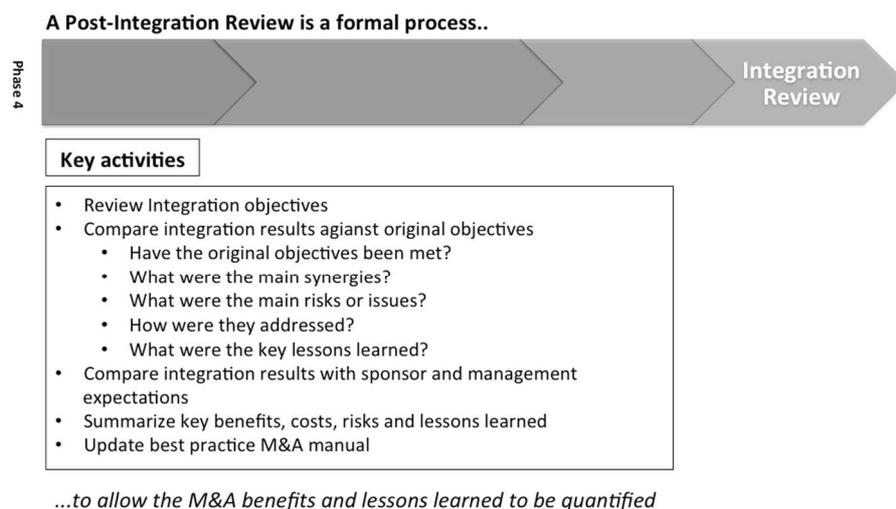


Abbildung 24: Review-Phase, eigene Darstellung. In Anlehnung an Vielba/Vielba, S. 161.

³⁵⁴ Vgl. Vielba/Vielba, 2006, S. 152 ff.

6.6 Konzernzusammenschluss Daimler AG und Mercedes Benz Türkiye

Der Zusammenschluss der Daimler AG und des Zusammenschlusses Mercedes Benz Türkiye datiert auf das Jahr 1966.³⁵⁵ Die Daimler AG, ein Deutscher Konzern aus der Baden-Württembergischen Landeshauptstadt Stuttgart entstand aus der Gründung von zweier eigenständigen Unternehmen. Carl Friedrich Benz ein Ingenieur, und Gottlieb Daimler ein Konstrukteur der den Motor für das erste Automobil geschaffen hatte. 1926 nach dem Tod Gottlieb Daimlers wurde aus der Daimler-Motoren Gesellschaft und der Firma Carl Benz die Daimler-Benz AG. Zwischenzeitlich fusionierte man noch mit Chrysler, jedoch im Zuge schlechter Ergebnisse trennte man sich nach einiger Zeit.³⁵⁶

Mercedes Benz Türkiye ist der Konzern Otomarsan A.Ş.³⁵⁷ vorangegangen. An diesem Zusammenschluss beteiligten sich insgesamt drei Unternehmen.

Kadir Has einer der Akteur des Zusammenschlusses war einer der reichsten Menschen der Türkei. Kadir Has, war zugleich Sohn des Gründers der Türkischen AKBANK Nuri Has. Kadir Has beteiligt sich mit seinem Unternehmen HAS Otomotiv Ticaret ve Sanayi A.Ş.an dem Zusammenschluss. Er sorgte für die Gründung der Bus- und LKW-Fabrik in der Türkei. Dadurch war er Jahre lang Präsident von Otomarsan A.Ş. das später in Mercedes-Benz Türkiye umbenannt wurde, nachdem die Daimler AG mehr Anteile gekauft hatte.³⁵⁸

Ein weiterer Akteur des Zusammenschlusses war Ahmet Veli Menger mit seiner Ahmet Veli Menger Holding A.Ş. Seine Holding war nach dem zweiten Weltkrieg für den Vertrieb von Produkten von Daimler und Robert Bosch in der Türkei verantwortlich. 1966 nach dem man das Vertrauen des Deutschen Autobauers Daimler Benz gewonnen hatte, wurde man in das Projekt Otomarsan A.Ş. eingebunden und beteiligte sich mit der Mengerler Ticaret Türk A.Ş.an der Gründung des Zusammenschlusses.³⁵⁹

³⁵⁵ Vgl. Daimler AG (2019a), online.

³⁵⁶ Vgl. Klett (2012), online.

³⁵⁷ Vgl. Daimler AG (2019b), online.

³⁵⁸ Vgl. Kadir Has Vakfi (2019), online.

³⁵⁹ Vgl. Ahmet Veli Menger Holding (2019a), online.

Letzter Akteur, der die Gründung komplementiert hat, war die Daimler Benz AG. Man beteiligte sich mit 36% an der Beteiligungsgesellschaft Otomarsan A.Ş. Die beiden türkischen Gesellschafter HAS Otomotiv Ticaret ve Sanayi A.Ş. und Mengerler Ticaret Türk A.Ş. hatten jeweils 32% an diesem Unternehmen.³⁶⁰

Aus Otomarsan A.Ş. wurde am 11.11.1990 durch die Aufstockung der Firmenanteile der Daimler-Benz AG auf 50,3 Prozent die Daimler Tochter Mercedes-Benz Türk A.Ş.

Durch die Aufstockung der Anteile wurde aus der Beteiligungsgesellschaft Otomarsan A.Ş., der Zusammenschluss und die Angliederung an den Mutterkonzern erreicht. Dieses vielversprechende Projekt hat dazu geführt, dass bis heute ca. 75.000 Busse und ca. 270.000 LKW³⁶¹ in der Türkei produziert und abgesetzt wurden.³⁶²

6.6.1 Interview Melissa Kunz Öztürk Mercedes Benz Türkiye

Dieser Abschnitt der Arbeit bildet ein vom Autor dieser Arbeit geführtes Experteninterview mit Melissa Kunz Öztürk. Frau Kunz Öztürk ist bei Mercedes-Benz Türk A.Ş. in Istanbul als Junior Market Managerin für Mercedes me Connect (m4) tätig. Sie kümmert sich um den Vertrieb von Softwarelösungen für Automobile in England, Irland Polen, Tschechien, Slowakei und Österreich. Das Experteninterview wurde mittels meines Thematik-Anschreibens³⁶³ und des beigefügten Fragebogens³⁶⁴ am 11.10.2019 per Telefon durchgeführt. Neben allgemeinen Fragen kam es auch zu zukunftsspezifischen Fragen im Rahmen des Interviews. Zunächst wurde der aktuelle Stand der IT-Integration bei Mercedes-Benz Türk thematisiert. So ist das Unternehmen, wie im Anhang im ersten Teil durch das Ankreuzen indiziert ist, momentan nur zur Hälfte ausgelastet und hat kleinere Arbeitsbarrieren durch fehlende IT-Lösungen vor sich. Darüber hinaus macht Frau Kunz Öztürk darauf aufmerksam, dass meist die Abteilungen des Mutterkonzerns Daimlers sich mit IT-Integration auseinandersetzen und man selbst nur umsetzt, was vorgeschrieben

³⁶⁰ Vgl. Ahmet Veli Menger Holding (2019b), online.

³⁶¹ Vgl. Daimler AG (2019b), online.

³⁶² Vgl. MB Passion Blog (2015), online.

³⁶³ Thematik-Anschreiben für das Interview mit Frau Kunz Öztürk am 11.10.2019, s. Anhang 2.

³⁶⁴ Fragebogen für das Interview mit Frau Kunz Öztürk am 11.10.2019, s. Anhang 3.

wird, jedoch ist Sie davon überzeugt, dass der Trend bezüglich IT-Integration weiterwachsen wird. Auf die Frage, ob ein Austausch mit anderen Unternehmen bezüglich IT vorgesehen ist, wird die Wahrscheinlichkeit von ihr als hoch eingeschätzt, da Daimler sich Mercedes-Benz Türk in alle erste Linie auf ihr Kerngeschäft, das Bauen von LKW und Bus konzentrieren muss. Die Bereitstellung von Geldern und Investitionen ist von großer Bedeutung, jedoch liegt dies nicht in ihrem Entscheidungsbereich. Viel wichtiger sagt sie, ist dass die IT, die momentan verwendet wird, überwacht wird und die Softwarelösungen in den verschiedenen Märkten einfach fehlerlos funktionieren. Für Mercedes-Benz-Türk ist es wichtig, dass die neuen IT-Lösungen überall standardisiert und eingeführt werden können. Die Ressourcen hierfür sind als Tochtergesellschaft nur bedingt verfügbar.³⁶⁵

Zum Thema IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen teilte Frau Kunz Öztürk mit, dass generell mit den gleichen IT-Tools gearbeitet wird, sie gibt jedoch den Hinweis, dass das stark von der Abteilung abhängig ist. So ist es beispielweise im Bereich Einkauf das weltweit die IT-Software von SAP, Microsoft Office und interne Anwendungen wie Globus und das Source Package verwendet. In naher Zukunft soll ein neues Einkaufsmodul für Bestellungen, Anfragen und Abschlüsse Namens NPS bei Mercedes-Benz Türk eingeführt werden. Frau Kunz Öztürk teilte mit, dass man momentan in mehr als 180 Ländern ihre Produkte verkauft. Das betrifft aber nur den LKW- und PKW Sektor. Auf die Frage ob in jedem Land ein einheitliches System von SAP verwendet wird antwortet sie, dass es generell dieselben Systeme sind, doch in der Buchhaltung wird mit unterschiedlichen Tools gearbeitet. Unterschiedliche Buchhaltungsstrukturen benötigen daher auch unterschiedliche Tools.³⁶⁶ Desweiteren macht sie darauf aufmerksam, dass beim Zusammenschluss versucht wird einen Standard zu implementieren, an dem sich alle ausrichten sollen. Das ist jedoch aus rechtlicher Sicht nicht immer möglich, wie im Beispiel der großen Märkte und Töchter in den USA, China und Japan. Durch die eingetragene Rechtsform der jeweiligen Töchter und den Gesetzgebarkeiten des Landes sind nicht alle IT-Anwendungen erlaubt, sodass die Töchter auf andere IT-Lösungen setzen müssen. Auf lange Sicht möchte man es doch so gestalten das beim Zusammenschluss

³⁶⁵ Vgl. Kunz Öztürk (2019), Interview.

³⁶⁶ Vgl. Kunz Öztürk (2019), Interview.

auch bei eigener Rechtsform und Gesetzgebenheiten der Standard des Mutterkonzerns implementiert werden kann. Auf die Frage, was ihr zu der Bezeichnung „*IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen*“ einfällt, gibt sie Stichworte wie schwierige Prozesse, Art des Zusammenschlusses, Datenbanken, Server, Kostensenkungspotenziale und digitale Welt. Probleme sieht sie z.B. in England, da man dort eine andere Aftersales Software implementiert hat. Dadurch gibt es einige Probleme an gewissen Schnittstellen. Neue IT zu implementieren erweist sie momentan als schwer. Man findet momentan keine IT-Lösung, die den Standard mit dieser Software kompatibel zu machen. Ein weiteres Problem erweist sich bei der Einführung von APPS, wie am Beispiel ME Connect. In China z.B. ist die APP momentan nicht anwendbar da es zu viele Systeme und Anwendungsbenutzer gibt. Das Daimler Netzwerk Vorort kann diese nicht Stämmen, da diese APP im chinesischen Raum mehrere Netzwerke benötigt, um die APP zu implementieren. Dadurch entstehen mehrere Probleme und ein Mehraufwand für das Unternehmen. Desweiteren macht sie darauf aufmerksam, dass es in manchen Ländern zu Problemen kommt, da einige Software Lösungen aus rechtlichen Gründen nicht angeboten werden dürfen. Allein die Software-Lösungen me Connect die auf der ganzen Welt implementiert werden soll und in der Türkei entwickelt wurde, ist auf dem türkischen Markt aus politischen und rechtlichen Gründen verboten. In Zukunft sollte laut Frau Kunz Öztürk bei neuer IT oder eines Zusammenschlusses alle Märkte gleich ausgerollt werden, da man im Umkehrschluss eine Marke vertritt und die gleichen Softwarelösungen anwenden sollte – mit Ausnahme der großen Märkte, fügt sie hinzu. Jedoch sollten die Töchter, auf den großen Märkten, versuchen sich dem Mutter Konzern anzupassen und diesen als Vorlage sehen bei der Implementierung von IT-Lösungen. Frau Kunz Öztürk sieht momentan alle Märkte weitreichend ausgestattet auf denen der Daimler Konzern vertreten ist, mit Ausnahme der kleinen Märkte. Rein rechtlich und kulturelle sieht sie Probleme nur in den großen Märkten. Dort dürfen Softwarelösungen beim Kunden nicht angepriesen werden. In den Märkten, in denen IT integriert werden soll, sieht sie vor allem das Problem von fehlendem Knowhow und IT-lern vor Ort, die diese umsetzen können.³⁶⁷

Hinsichtlich des Zukunftsmanagements Mercedes-Benz Türk hält sich Frau Kunz Öztürk bedeckt, da man immer Tochter der Daimler AG bleibt und der Mutterkonzern die großen

³⁶⁷ Vgl. Kunz Öztürk (2019), Interview.

Entscheidungen zu fällen hat. Jedoch ist sie sicher, dass die Arbeit effektiver und erfolgreiche wäre, wenn man die Zusammenarbeit intensiviert und dadurch Kosten einsparen kann. Gründe für das Scheitern von neuen Projekten und IT-Integration in der Türkei sieht sie oft in politischen und wirtschaftlichen Entscheidungen.³⁶⁸

6.6.2 Interview Mohamed Hussein Lämmle Daimler AG Deutschland

Das zweite Experteninterview wurde mit Herrn Mohamed Hussein-Lämmle durchgeführt. Herr Hussein Lämmle ist bei der Daimler AG in Böblingen in der Nähe von Stuttgart als Produktmanager für Xentry Solutions (IT-Systeme) tätig. Er kümmert sich um den Einkauf und Entwicklung von IT-Lösungen für Automobile weltweit. Das Experteninterview wurde mittels meines Thematik-Anschreibens³⁶⁹ und des beigefügten Fragebogens³⁷⁰ am 14.10.2019 in Stuttgart durchgeführt. Neben allgemeinen Fragen kam es auch zu zukunftspezifischen Fragen im Rahmen des Interviews. Zunächst wurde auch hier der aktuelle Stand der IT-Integration bei der Daimler AG thematisiert. Die Daimler AG ist wie im Anhang durch das Ankreuzen herauszulesen laut Herrn Hussein-Lämmle momentan extrem ausgelastet und hat geringe, bis hin zu mittlere Arbeitsbarrieren durch fehlende IT-Lösungen. Bei der Daimler AG gibt es speziell ausgerichtete Abteilungen, die sich mit der IT-Integration im Unternehmen und für die Töchter Weltweit beschäftigen. Auch Herr Lämmle Hussein ist davon überzeugt, dass der Trend bezüglich IT-Integration weiterwachsen wird. Der Erfahrungsaustausch zum Thema IT mit anderen Unternehmen erfolgt nur bedingt, wenn dies notwendig ist. Die Bereitstellung von Geldern für neue IT-Lösungen ist seiner Meinung nach elementarwichtig, um einen solch großen Konzern am Leben zu halten. Er ist der Meinung, dass die momentanen IT-Lösungen stets überwacht werden müssen und weiterentwickelt werden. Durch die stetige Weiterentwicklung der Systeme und der voranschreitenden Digitalisierung sieht er es als extrem wichtig, dass neue IT-Systeme schnell eingeführt und integriert werden. Als Mutter des Konzerns verfügt man ohnehin über die Ressourcen dieses umzusetzen.³⁷¹ Wie auch Frau Kunz Öztürk,

³⁶⁸ Vgl. Kunz Öztürk (2019), Interview.

³⁶⁹ Thematik-Anschreiben für das Interview mit Herrn Hussein Lämmle am 14.10.2019, s. Anhang 4.

³⁷⁰ Fragebogen für das Interview mit Herrn Hussein Lämmle am 14.10.2019, s. Anhang 5.

³⁷¹ Vgl. Lämmle Hussein (2019), Interview.

gibt Herr Hussein Lämmle den Hinweis, dass man generell mit den gleichen Tools arbeitet, es aber zu Abweichungen in anderen Ländern und Märkten kommt. Bei einem neuen Zusammenschluss wird in der Regel die IT des hinzukommenden Unternehmens an die IT der Hauptorganisation angeglichen. Auf die Frage was ihm zu der Bezeichnung „**IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen**“ einfällt, fallen die Sätze, „**Schnittstellen aufbauen und Systeme konsolidieren**“. Desweiteren sollten funktionell identische Systeme abgeschafft werden, so dass ein einheitliches IT-System weiterhin besteht und genutzt werden kann und diese die Aufgaben des abgelösten Systems auch erfüllt. Momentan sieht er von Unternehmens Sicht, im kein bekanntes kommunikatives Problem mit Daimler-Töchtern auf Grund schlechter IT-Integration. In den USA und China ist Daimler gezwungen durch den politischen Handelskrieg beider Länder neue IT-Integrationen vorzunehmen, um diese gegenseitig voneinander abzugrenzen. Herr Lämmle Hussein gibt mir auch einen kleinen Einblick in Kooperationen und zeitliche Zusammenschlüsse der Daimler AG. Bei Kooperationen und zeitlichen Zusammenschlüssen, wie es beispielweise mit Nissan und Renault der Fall ist, werden eigentlich keine IT-Integrationen vorgenommen. Hierbei werden Kooperationen in der Wertschöpfung getätigt, um gemeinsame Produktionen von Fahrzeugen umzusetzen. Die Kommunikation erfolgt hierbei über klassische Kommunikationswege. Im Rahmen einer IT-Integration werden die jeweiligen Systeme beider Unternehmen so belassen wie sie sind und die Daten per Schnittstellen Software transferiert. Er ist auch der Meinung, dass es momentan Handlungsbedarf in manchen Märkten der Daimler AG gibt. Das hat den Grund, dass einige Märkte und Länder (Töchter) nach eigenen Lösungen streben und andere IT-Systeme verwenden als die Hauptorganisation. Jedoch gilt es hierbei entsprechende Schnittstellen zu schaffen.³⁷²

Was die Integration von neuen Systemen hierbei erschweren könnte, sind wie auch Frau Kunz Öztürk genannt hatte, rechtlichen Rahmenbedingungen. In verschiedenen Märkten gelten andere Gesetze und Regelungen, welche eine einheitliche IT-Infrastruktur torpedieren. Auch der Kostenfaktor spielt hier eine Rolle, ist es sinnvoll Gelder zu investieren, um zu standardisieren? Wenn die Kosten zu hoch sind, wird das ein weiteres Problem für das Unternehmen sein dies zu realisieren. Denn die Daimler AG muss immer wieder neue

³⁷² Vgl. Lämmle Hussein (2019), Interview.

IT implementieren, um die Prozesse und das Arbeiten einfacher und schneller zu machen. Das kann aber die IT nicht entscheiden, sondern die Controller, die erst einmal eine Kosten-Nutzen-Rechnung erstellen müssen.³⁷³

Zum Zukunftsmanagement der Daimler AG ist er sich bewusst, dass die Daimler AG im Bereich IT-Integration und Digitalisierung das gleiche macht wie andere Automobilhersteller. Die größten Herausforderungen bei der Gestaltung einer Marktstrategie, um Wettbewerbsfähig zu sein, sieht er darin die Märkte davon zu überzeugen, dass ihre IT-Systeme die richtigen sind. Es muss sichergestellt werden dass Anforderungen erfüllt werden und das System modular aufgebaut ist und dadurch keine der benötigten Funktionalitäten entfallen. Eine weitere Herausforderung wird die Preise von Dienstleistern sein, die ihre IT zur Verfügung stellen. Es geht darum die Töchter zu überzeugen den Preis zu zahlen und ihnen klar zu machen, welchen Mehrwert es für das ganze Unternehmen hat die neuen IT-Systeme zu übernehmen. Jedoch ist man oft auch gezwungen aus rechtlichen Gründen mit lokalen Dienstleistern zu arbeiten, da Localhosting und lokale Beauftragungen durch Gesetzgegebenheiten durchgeführt werden müssen. Weitere Anforderungen für das Einführen neuer Systeme sieht Herr Lämmle Hussein darin, dass man sich auch auf Kundenanforderungen spezialisieren muss und die Marktspezifischen zu beachten hat. Weiteres sind vertriebsrechtliche Anforderungen, IT-Sicherheit und die Hardware Anforderungen. Die Frage stellt sich ob die Tochter überhaupt die Hardware zur Verfügung hat, um ein bestimmtes System einführen zu können. Auf die Frage woran es scheitern könnte neue IT bei einer Tochter einzuführen, ist er der Meinung, dass einige der Tochterunternehmen meist keine IT-Integration brauchen, da Abläufe und Prozesse und das Kerngeschäft bei der Tochter verbleiben und dementsprechend auch weiterhin unabhängig gearbeitet wird. Desweiteren kann es sein, dass das Tochterunternehmen für ihre Zielführung ein eigens entwickeltes System brauchen, welches nicht von der Hauptorganisation verwendet und benötigt wird. Ein weiteres Scheitern könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Tochter eine komplett andere Systemarchitektur hat und die Integrationskosten den Mehrwert für die Organisation übersteigt und daher unattraktiv ist. Ein weiterer Punkt laut ihm könnte sein, dass die Abläufe der Tochter keine Anwendung beim Mutterkonzern finden und

³⁷³ Vgl. Lämmle Hussein (2019), Interview.

dadurch kleinere Insellösungen für die Töchter bestehen.³⁷⁴ Laut Herrn Lämmle Hussein kam es in der Vergangenheit zu einem Fall, dass die IT-Integration gescheitert ist, da das Folgesystem noch zu fehleranfällig war und mit wichtigen anderen Vorhaben zeitlich kollidiert ist. Dadurch wurde die Umstellung bis auf weiteres eingestellt und auf Basis der alten Anwendung die weitere Strategie durchgeführt, um Termine einzuhalten und Kapazitäten für wichtigere Projekte zu generieren. Jedoch ist die Umstellung zu einem späteren günstigeren Zeitpunkt vorgesehen.³⁷⁵

6.7 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

In beiden Interviews wird eines klar: Probleme tauchen oftmals in den Märkten der USA und China auf. Durch rechtliche Rahmenbedingungen ist es beinahe unmöglich ein einheitliches System für ein weltweit agierendes Unternehmen zu schaffen. Das zeigt auch das Beispiel der Daimler AG und seiner Tochter der Mercedes Benz Türk A.Ş. Beide verfügen über funktionierende Systeme, sie dürfen sie jedoch aus rechtlichen und politisch fragwürdigen Entscheidungen nicht umsetzen und implementieren. Über die finanziellen Ressourcen verfügt das Unternehmen laut den Interviewpartnern. Fakt ist, dass durch eine Umstrukturierung und Anpassung der Systeme Kosten eingespart und das Arbeiten effizienter gestaltet werden kann. Das Unternehmen steht also momentan nicht vor der Hürde IT zu integrieren, sondern eher vor der Hürde sie überhaupt implementieren zu dürfen. Deshalb ist man auf kurze oder lange Sicht darauf angewiesen verschiedenen Dienstleister zu beanspruchen und diese marktrechtliche auszuwählen, um die verfügbaren Systeme zu nutzen. Daher sollte das Unternehmen ein IT-Konzept schaffen, das einen Standard darstellt mit einer rechtlich gebundenen Anpassung, je nach Markt oder Tochter. Diese rechtlichen gebundenen Schnittstellen könnten dazu verwendet werden, dass ein Grundgerüst für den Konzern erstellt werden kann. Ein einheitliches SAP-System mit Schnittstellensoftware zur Vervollständigung des Gerüsts könnte eine Lösung sein. Wie Herr Lämmle sagt sollten vor allem die Gelder des Unternehmens nicht einfach überall investiert werden, an Stellen an denen sie nicht gebraucht werden. Vielmehr sollte der Mutter-

³⁷⁴ Vgl. Lämmle Hussein (2019), Interview.

³⁷⁵ Vgl. Lämmle Hussein (2019), Interview.

konzern darauf achten an den nötigen Stellen zu investieren. Wichtig wäre auch in Zukunft das nicht nur Controller Entscheidungen auf Basis von Nutzwertanalysen treffen, sondern auf Management Ebene, die Abteilungen IT mit eingebunden wird.



7 Schlussfolgerung

Die vorliegenden Untersuchungen zeigen auf, dass die Bedeutung der IT im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen in den letzten Jahren enorm zugenommen hat. Während der IT im letzten Jahrzehnt eine rein unterstützende Rolle zukam, bildet diese heutzutage das Fundament sämtlicher Geschäftsfunktionen. Obwohl die Bedeutung der IT zunimmt, bieten die bislang vorliegenden empirischen Untersuchungen keine einheitlichen Ergebnisse zum Thema dieser Arbeit.

Ziel dieser vorliegenden Arbeit war es, die Probleme bei der IT-Integration im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen zu analysieren und danach einen Musterkriterienkatalog zu entwickeln, um IT-Bereiche mit hohen Synergiepotenzialen zu identifizieren. Anschließend wurden zwei Vorgehensmodelle zur IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen analysiert und verglichen, um einen ersten Gesamtüberblick über die IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen darzustellen. Ein Interview mit Mitarbeitern des Daimler Konzerns konnte einen Einblick geben, wie das in der Praxis umgesetzt wird. Auffällig war vor allem, das Unternehmen mit rechtlichen Bedingungen zu kämpfen haben und dies zu einem Scheitern der IT-Integration führt.

Diese Arbeit ist der betriebswirtschaftlichen Forschung mit dem Fokus auf die Informationstechnologie zuzuordnen. Dieser Abschnitt soll dazu dienen, die gewonnenen und erarbeiteten Ergebnisse nochmals zusammenfassend aufzuzeigen.

Einleitend wurde die Problemstellung dieser Arbeit beschrieben und eine forschungsleitende Frage erarbeitet. Zur Annäherung an das Thema dieser Arbeit wurden als erstes die begriffliche Abgrenzung der relevanten Termini vorgenommen, um auf ein einheitliches Integrationsverständnis zurückgreifen zu können. Zunächst wurde dabei auf den Prozessablauf, die Motive, Arten und Integrationsgrade von Unternehmenszusammenschlüssen eingegangen und anschließend ein einheitliches Begriffsverständnis der IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen erarbeitet. Unter diesem Begriff wird der Zustand, der aus dem Abschluss eines Transaktionsprozesses einhergeht, verstanden. Dieser zielt auf die Realisierung von Wertschöpfungspotenzialen ab durch die veränderte Nutzung von Informationsverarbeitungsressourcen.

Im Anschluss an die begrifflichen Abgrenzungen und Zieldefinition wurden die relevanten Informationsverarbeitungsressourcen näher erläutert und anschließend untersucht, was in der fachspezifischen Literatur hinsichtlich deren Konsolidierung empfohlen wird. Hierbei fällt auf, dass Empfehlungen zu diesem Themenbereich sich entweder auf einzelne Transaktionen beziehen oder zu allgemein gehalten werden. Deshalb wurde auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse aus der fachwirtschaftlichen Literatur ein Musterkriterienkatalog entwickelt, der vor allem Geschäftsführer praxisorientierte Hilfestellung geben soll, um IT-Bereiche mit hohen Synergiepotenzialen zu identifizieren. Im Rahmen des Musterkriterienkatalogs konnten nur drei Integrationsobjekte genauer untersucht werden. Hierbei ist die Notwendigkeit weiterer Untersuchungen für weitere Integrationsobjekte durchzuführen auf jeden Fall gegeben. Im Anschluss an den Musterkriterienkatalog wurden zwei unterschiedliche Vorgehensmodelle untersucht und verglichen, um einen umfassenden Überblick über die IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen darzustellen. Es fällt auf, dass die beiden Modelle sehr facettenreich sind. Sie berücksichtigen sowohl den Faktor Mensch als auch die technischen Methoden und Aufgaben der Wirtschaftsinformatik.

Allgemein kann gesagt werden, dass es sich bei der IT-Integration im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen, um ein sehr komplexes Verfahren handelt, das von verschiedenen Faktoren wie Größe der Zusammenschlusspartner, der Art des Zusammenschlusses und den Rahmenbedingungen des Transaktionsprozesses abhängig ist. Aufgrund der Verschiedenartigkeit der Unternehmenszusammenschlüsse sind allgemeine oder zu spezifische Beiträge nur bedingt auf andere Unternehmenszusammenschlüsse anwendbar.

Bei der erfolgreichen Umsetzung ist der Verknüpfung der IT mit hohen Synergiepotenzialen verbunden. Eine effiziente IT-Integration kann durch eine frühzeitige und sorgfältige Planung und systematische Umsetzung erreicht werden. Zudem ist der Erfolg der Integration sehr stark abhängig von der Unternehmenskultur und den Personen, die in den Prozess involviert sind. Hierbei spielen vor allem die Managementfähigkeiten und Erfahrung der Geschäftsführer eine große Rolle. Denn durch die frühzeitige Erkennung von Risiken oder Probleme, ist es möglich rechtzeitig entsprechende Maßnahmen einzuleiten,

um den Erfolg der Integration nicht zu gefährden. In Zeiten von Industrie 4.0 unausweichlich, da der Trend dahin geht, alles zu Digitalisieren und in Systeme und Prozesse aufzunehmen. Unternehmen und Management müssen sich auch bewusst sein, dass die IT-Integration in einem Unternehmen einen hohen zeitlichen Aufwand beinhaltet und der Prozess über Jahre hinweg überwacht werden muss. Schlussendlich lässt sich sagen, dass die IT-Integration zum elementaren Geschäft einer Unternehmung zählt, jedoch das Ausmaß und die Systeme gut überdacht werden müssen, bevor diese implementiert werden können. Wann implementiere ich welche Systeme und welche Systeme implementiere ich bei meinem Zusammenschluss. Diskutiert werden sollte auch ob eine IT-Integration bei bestimmten Zusammenschlüssen vorteilhaft ist, oder dass nur Kosten verursacht. Das Ergebnis dieser Arbeit lässt darauf schließen, dass Unternehmenszusammenschlüsse dann scheitern, wenn die IT-Integration nicht für wichtig gehalten wird und die Unternehmenskultur des Unternehmens keine Veränderungen zulässt. Die Unternehmenskultur der Unternehmen sollte sich an den Herausforderungen des VUCA orientieren, in einer Welt, in der alle Prozesse digitalisiert werden. Diese Schritte der Digitalisierung und der Industrie 4.0 sollten nicht verschlafen werden, da die Folgen sein können das man die Marktveränderungen nicht wahrnimmt und somit der Zusammenschluss keinen Mehrwert gebracht hat.

LITERATURVERZEICHNIS

Ahmet Veli Menger Holding (2019a): AVM Family: Ahmet Veli Menger, online unter: <https://www.avm.com.tr/Content/GetSummaryAll/AvmAile/4014> [abgerufen am 18.10.2019].

Ahmet Veli Menger Holding (2019b): Otomotiv Sektörü, online unter: <https://www.avm.com.tr/Content/S/4025> [abgerufen am 18.10.2019].

Artischewski, F. (2014): Industrie 4.0 - Die vierte industrielle Revolution, in: Deutsche Gesellschaft für Qualität, online unter: http://www.dgq.de/wp-content/uploads/2014/03/Industrie4_0.pdf [abgerufen am 22.06.2019].

Baetge, J., Schewe, G., Schulz, R. & Solmecke, H. (2007): Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes, Wiesbaden: Journal für Betriebswirtschaft.

Bauer, W., Schlund, S., Marrenbach, D. & Ganschar, O. (2014): Industrie 4.0 - Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland, in: Bitkom, online unter: <https://www.bitkom.org/sites/default/files/file/import/Studie-Industrie-40.pdf> [abgerufen am 02.09.2019].

Barnikel, K. (2007): Post-Merger Integration – Erfolgsfaktoren aus der Sicht von Mitarbeitern und Experten (1.Auflage Ausg.), Paderborn: Europäischer Hochschulverlag.

Bartsch, C. (2010): Modellierung und Simulation von IT-Dienstleistungsprozessen, Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.

Baur, A. (2014): T-Turnaround – Managementleitfaden zur Restrukturierung der IT, München: Carl Hanser Verlag.

Big Data Blog (2018): Ein Überblick zum Thema Big Data, online unter: <https://bigdatablog.de/big-data/> [abgerufen am 08.07.2019].

Bitkom (2016): Industrie 4.0 - Die neue Rolle der IT, online unter: <http://www.kmu-digital.eu/de/publikationen/tags/smart-factory/23-industrie-4-0-die-neue-rolle-der-it/file> [abgerufen am 27.07.2019].

Bitkom (2018): Was Industrie 4.0 (für uns) ist, online unter: <https://www.bitkom.org/Themen/Digitale-Transformation-Branchen/Industrie-40/Was-ist-Industrie-40-2.html> [abgerufen am 13.06.2019].

Borowicz, F., & Mittermair, K. (2006): Strategisches Management von Mergers & Acquisitions – State of the Art in Deutschland und Österreich, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Börse, D. (2016): Roundup2/ Der Megadeal ist perfekt: Bayer Kauft Monsanto, online unter: <http://www.boerse-frankfurt.de/nachrichten/aktien/ROUNDUP-2-Der-Megadeal-ist-perfekt-%C2%A0Bayer-kauft-Monsanto-861317> [abgerufen am 25.05.2019].

Bullinger, H.-J. & Ten Hompel, M. (Hrsg.) (2007): Internet der Dinge - www.internet-der-dinge.de, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2017): Industrie 4.0 - Innovationen für die Produktion von morgen, online unter: https://www.bmbf.de/pub/Industrie_4.0.pdf [abgerufen am 14.10.2019].

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018): Digitale Transformation in der Industrie, online unter: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/industrie-40.html> [abgerufen am 05.07.2019].

Bundesverwaltungsamt (2017): Qualitative Bewertungsmethoden, online unter: http://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6_MethodenTechniken/65_Wirtschaftlichkeitsuntersuchung/652_Qualitative/qualitative-node.html [abgerufen am 25.05.2019].

Business-Wissen (2019): IT-Einführung – Worauf Sie bei der Implementierung neuer IT achten sollten, online unter: <http://www.business-wissen.de/artikel/it-einfuehrung-worauf-sie-bei-der-implementierung-neuer-it-achten-sollten/> [abgerufen am 27.05.2019].

Cisco (2018): Cisco Visual Networking Index - Forecast and Trends, 2017–2022, online unter: <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/white-paper-c11-741490.pdf> [abgerufen am 15.09.2019].

Coporation, I. (kein Datum): Konsolidierung von Rechenzentren zur Neuordnung Ihrer IT-Kosten für anhaltendes Wachstum – Neue Erkennungstools ermitteln logische

und physische Abhängigkeiten und verringern so das Risiko beim Umzug von Rechenzentren, online unter: http://public.dhe.ibm.com/software/de/virtual_shopping/SFW03004DEDE.PDF [abgerufen am 25.05.2019].

Dämon, K. (2015): Work-Life-Balance - Die Digitalisierung bringt Job und Familie zusammen, in: WirtschaftsWoche, online unter: <https://www.wiwo.de/technologie/digitale-welt/work-life-balance-die-digitalisierung-bringt-job-und-familie-zusammen/11887058.html> [abgerufen am 28.09.2019].

Daimler AG (2019a): Mercedes-Benz Omnibusse in der Türkei - Marktführer im Land am Bosphorus: 20 Jahre Omnibuswerk der MB Türk in Hoşdere bei Istanbul, online unter: <https://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Mercedes-Benz-Omnibusse-in-der-Tuerkei---Marktfuehrer-im-Land-am-Bosporus-20-Jahre-Omnibuswerk-der-MB-Tuerk-in-Hodere-bei-Istanbul.xhtml?oid=9920425> [abgerufen am 14.10.2019].

Daimler AG (2019b): Aksaray, Mercedes-Benz Türk A.S., online unter: <https://www.daimler.com/karriere/ueber-uns/standorte/standort-detailseite-5067.html> [abgerufen am 14.10.2019].

Deutschland, D. (2014): M&A: Erfolgsfaktor IT, online unter: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/presse/contents/MA-Erfolgsfaktor-IT.html> [abgerufen am 25.05.2019].

Dierig, C. (2014): Deutsche Industrie droht Megatrend zu verschlafen, in: Die Welt, online unter: <http://www.welt.de/wirtschaft/article126634304/Deutsche-Industrie-droht-Megatrend-zu-verschlafen.html> [abgerufen am 26.09.2019].

Dillerup, R., & Stoi, R. (2013): Unternehmensführung – Management und Leadership, München: Franz Vahlen Verlag.

Drath, R. (2014): Industrie 4.0 - eine Einführung, in: Open Automation, online unter: <https://www.openautomation.de/detailseite/industrie-40-eine-einfuehrung.html> [abgerufen am 10.08.2019].

Ecker, E. (2016): Big Data + Industrie 4.0 = Industry Analytics, in: Computerwoche, online unter: <http://www.computerwoche.de/a/big-data-industrie-4-0-industry-analytics,3324996> [abgerufen am 02.08.2019].

Faller, M. (2006): Strategieorientierte HR Due Diligence (1. Auflage Ausg.), Köln: Josef Eul Verlag.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (2019): Was bisher über den Datenklau bekannt ist, online unter: https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/ein-hackerangriff-was-bisher-ueber-den-datenklau-bekannt-ist-15972345.html?printPagedArticle=true#pageIndex_0 [abgerufen am 28.08.2019].

Fuest, B. (2014): Hacker legen Hochofen von Stahlhersteller lahm, in: Die Welt, online unter: <http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article135542774/Hacker-legen-Hochofen-von-Stahlhersteller-lahm.html> [abgerufen am 18.07.2019].

Glaum, M., & Hutzschenreuter, T. (2010): Mergers & Acquisitions: Management des externen Unternehmenswachstums (1. Auflage Ausg.), Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.

GmbH, W. N. (2016): Megafusion – AT&T schluckt Time Warner, online unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/article158975480/Megafusion-AT-T-schluckt-Time-Warner.html> [abgerufen am 29.09.2019].

Grohmann, O. (2007): Integration der Informationstechnologie im Rahmen des Post-Merger Managements mittelständischer Industrieunternehmen, Kassel: Kassel Universitäts Verlag.

Guggenberger, J. M. (2010): Aufbau und Ablauf einer IT-Integration - Phasenmodell und Vorgehenskonzept unter Berücksichtigung spezifischer rechtlicher Aspekte (1. Auflage Ausg.). (K.-W. Hansmann, M. Layer, D. Preßmar, & K.-I. Voigt, Hrsg.), Hamburg: Gabler Verlag.

Haag, M. (2015): Kollaboratives Arbeiten mit Robotern - Vision und realistische Perspektive, in: Botthof, A. & Hartmann, E. A. (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0, S.59-64, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

Hägler, M. (2015): Automatisierung -Die Roboter kommen, in: Süddeutsche Zeitung, online unter: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/automatisierung-die-roboter-kommen-1.2360577> [abgerufen am 04.10.2019].

Hake, G., Grünreich, D., & Meng, L. (2002): Kartographie: Visualisierung raumzeitlicher Informationen, Berlin/New York: De Gruyter Verlag.

- Hanschke, I. (2010):** Strategisches Management der IT-Landschaft - Ein praktischer Leitfaden für das Enterprise Architecture Management, München: Hanser Verlag.
- Hartmann, I. (2002):** Integration akquirierter Unternehmen in den neuen Bundesländern-Eine empirische Analyse zu Erfolgswirkungen von Maßnahmen der Integrationsgestaltung, Frankfurt am Main: Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- Heini, C. (2003):** Eine Megafusion: Erleben aus der Sicht von Managern und Mitarbeitern, Münster: Waxmann Verlag.
- Heisse, D. (2013):** Unternehmensmodell-basiertes IT-Kostenmanagement als Bestandteil eines integrativen IT-Controllings, Berlin: Logos Verlag.
- Heng, S. (2014):** Industrie 4.0 - Upgrade des Industriestandorts Deutschland steht bevor, in: Deutsche Bank Research, online unter: https://www.dbresearch.de/PROD/RPS_DE-PROD/PROD0000000000444435/Industrie_4_0%3A_Upgrade_des_Industriestandorts_Deut.PDF [abgerufen am 10.10.2019].
- Hepp, A., Krotz, F., Lingenberg, S. & Wimmer, J. (2015):** Handbuch Cultural Studies und Medienanalyse, Wiesbaden: Springer Verlag.
- Herget, J. (2018):** Unternehmenskultur in der Praxis, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Herowitsch, J. (2002):** Organisatorische, personelle und kulturelle Erfolgsfaktoren von Unternehmenskooperationen, Hamburg: Diplomica Verlag.
- Heuser, L. & Wahlster, W. (Hrsg.) (2011):** Internet der Dienste, acatech diskutiert, Heidelberg: Springer Verlag.
- Hintemann, R., & Fichter, K. (2010):** Materialbestand der Rechenzentren in Deutschland: Eine Bestandsaufnahme zur Ermittlung von Ressourcen- und Energieeinsatz, online unter: http://www.bmub.bund.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/3708_93_302_materialbestand_bf.pdf [abgerufen am 25.05.2019].
- Homma, N., Bauchke, R., & Hofmann, L.-M. (2014):** Einführung Unternehmenskultur: Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Hoppe, G. (2014): High-Performance Automation verbindet IT und Produktion, in: Bauernhansl, T., Ten Hompel, M. & Vogel-Heuser, B. (Hrsg.): Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik, S. 235-275, Wiesbaden: Springer Verlag.

Horstmann, C. (2011): Integration und Flexibilität der Organisation durch Informationstechnologie (1. Auflage Ausg.), Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Industrie- und Handelskammer Karlsruhe (2014): Standortfaktor Breitband im Bezirk der IHK Karlsruhe, Auswertung einer Unternehmensumfrage, online unter: https://www.karlsruhe.ihk.de/blob/kaihk24/innovation/Industrie/2447342/d6f2638c52431af715b74396a0aa679e/Standortfaktor_Breitband_-_Auswertung_einer_Unternehmensumfrage-data.pdf [abgerufen am 16.09.2019].

Kadir Has Vakfi (2019): Who is Kadir Has?, online unter: <https://kadirhasvakfi.org/en/who-is-kadir-has/> [abgerufen am 18.10.2019].

Kagermann, H., Wahlster, W. & Helbig, J. (2013): Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern - Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0, Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0, online unter: https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/Abschlussbericht_Industrie4.0_barrierefrei.pdf [abgerufen am 20.08.2019].

Kagermann, H. (2014): Chancen von Industrie 4.0 nutzen, in: Bauernhansl, T. & Ten Hompel, M./Vogel-Heuser, B. (Hrsg.): Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik, S. 603-614, Wiesbaden: Springer Verlag.

Kaltenbacher, S. (2011): Integration bei Mergers & Acquisitions - Eine empirische Studie des Human Resource Managements aus Sicht des ressourcenbasierten Ansatzes, Mering: Hampp Verlag.

Kersten, W., Koller, H., & Lödding, H. (Hrsg.) (2014): Industrie 4.0 - Wie intelligente Vernetzung und kognitive Systeme unsere Arbeit verändern, Berlin: Gito Verlag.

Klett (2012): Unternehmensgeschichte, Standorte und Produkte der Daimler AG, online unter: <https://www.klett.de/alias/1036841> [abgerufen am 4.10.2019].

Köhler-Schute, C. (Hrsg.) (2015): Industrie 4.0 - Ein praxisorientierter Ansatz, Berlin: KS-Energy-Verlag.

- Kremp, M. (2010):** Rechenzentren - Wer die meisten Server hat, online unter: <http://www.spiegel.de/netzwelt/gadgets/rechenzentren-wer-die-meisten-server-hat-a-689123.html> [abgerufen am 25.05.2019].
- Kremp, M. (2012):** Datenverkehrsprognose für 2016, in: Spiegel Online, online unter: <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/weltweiter-datenverkehr-soll-sich-bis-2016-vervierfachen-a-836495.html> [abgerufen am 04.10.2019].
- Kromer, G. (2001):** Integration der Informationsverarbeitung in Mergers & Acquisitions - Eine empirische Untersuchung, Köln: Josef Eul Verlag.
- Kromer, G., & Stucky, W. (kein Datum):** Die Integration von Informationsverarbeitungsressourcen im Rahmen von Mergers & Acquisitions. Wirtschaftsinformatik December 2002, Volume 44, Issue 6, pp 523–533, S. 523-533.
- Kunz Öztürk, M. (2019):** Junior Market Managerin, ME Connect, Mercedes-Benz Türk A.S. Istanbul, Interview am 11.10.2019.
- Lämmle Hussein, M. (2019):** Produkt Manager, Xentry Solutions, Daimler AG Böblingen, Interview am 14.10.2019.
- Laschke, A. (2007):** DUE Diligence, Zürich: Wiley Verlag.
- Laudon, K., Laudon, J., & Schoder, D. (2010):** Wirtschaftsinformatik - Eine Einführung, München: Pearson Studium.
- Lucks, K. R. (2015):** International Mergers & Acquisitions: Der prozessorientierte Ansatz, Heidelberg: Springer Gabler Verlag.
- Lüdecke, C. (2015):** IT-Integrationsprozesse bei M&A-Transaktionen, Hamburg: Igel Verlag.
- Luik, M. A. (2012):** Integrationsmanagement bei Fusionen - Prozessablauf und Strategieentwicklung, Hamburg: Diplomica Verlag.
- Magazin, P. (2014):** Stimmungsbarometer – anonyme Mitarbeiterbefragungen in Unternehmen, online unter: http://www.ptmagazin.de/de/wirtschaft/unternehmen/stimmungsbarometer-%E2%80%93-anonyme-mitarbeiterbefragunge_1efp.html [abgerufen am 25.05.2019].

- Martin-Jung, H. (2010):** Virenattacke, Stuxnet legt Irans Rechner lahm, in: Süddeutsche Zeitung, online unter: <http://www.sueddeutsche.de/digital/virenattacke-stuxnet-legt-irans-rechner-lahm-1.1004774>[abgerufen am 30.08.2019].
- Mazurek, K. (2013):** Der CIO in M&A Prozessen - Get On With IT (1. Auflage Ausg.), Norderstedt: Bocks on Demand Verlag.
- MB Passion Blog (2015):** 20 Jahre Omnibuswerk der MB Türk in Hoşdere bei Istanbul, online unter: <https://blog.mercedes-benz-passion.com/2015/09/20-jahre-omnibuswerk-der-mb-tuerk-in-hosdere-bei-istanbul/> [abgerufen am [18.10.2019].
- MHP Management und IT-Beratung (Hrsg.) (2014):** Studie Industrie 4.0 – Eine Standortbestimmung der Automobil- und Fertigungsindustrie, online unter: http://www.mhp.com/fileadmin/mhp.de/assets/studien/MHP-Studie_Industrie4.0-Zusammenfassung_V1.4.pdf[abgerufen am 04.10.2019].
- Niemann, K. D. (2005):** Von der Unternehmensarchitektur zur IT-Governance: Bausteine für ein wirksames IT-Management, Wiesbaden: Vieweg & Teubner Verlag.
- o. V. (kein Datum):** Leitfaden Informationssicherheit - IT Grundschutz kompakt,online unter: https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Grundschutz/Leitfaden/GS-Leitfaden_pdf?__blob=publicationFile [abgerufen am 28.05.2019].
- Pauls, P. (2014):** Die vierte industrielle Revolution - Zukunftsbild der intelligenten Fabrik, in: Dresdner Transferbrief, online unter: <http://tud.qucosa.de/api/qucosa%3A28093/attachment/ATT-0/> [abgerufen am 15.10.2019].
- Plattform Industrie 4.0 (2018):** Industrie 4.0, Chancen durch Industrie 4.0, online unter:<https://www.plattformi40.de/I40/Navigation/DE/Industrie40/ChancenIndustrie40/chancen-durch-industrie-40.html>[abgerufen am 10.10.2019].
- Pomp, T. (2015):** Praxishandbuch Financial Due Diligence: Finanzielle Kernanalysen bei Unternehmenskäufen, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- PricewaterhouseCoopers (2014):** Industrie 4.0 - denkende Chips, digitale Geschäftsmodelle, Unternehmen stehen vor einer radikalen Transformation, in: next: Das Magazin für Vorausdenker, 03/2014, Frankfurt am Main: Springer Verlag.

Radatz, S. (2013): Die Weiterbildung der Weiterbildung: Relationales Lernen und Weiterbildung in der Praxis, Wien: Literatur-VSM.

Ratzer, P., Weber, J., Weiss, D., & Brinkmann, M. (2014): IT zu spät eingebunden - Warum M&As oft scheitern, online unter: <http://www.computerwoche.de/a/warum-m-und-as-oft-scheitern,3069707> [abgerufen am 23.05.2019]

Rentrop, C. (2004): Informationsmanagement in der Post-Merger Integration, Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Rigall, J., & Hornke, M. (2007): Post Merger Integration: Synergiehebel Informationstechnologie. M&A Review , S. 496-502, Weinheim: Wiley-VCH Verlag.

Robert, J. (2002): IT-Systemintegration bei Unternehmensfusionen, Köln: Josef Eul Verlag.

Rockenhäuser, J. (1999): Digitale Konvergenz und Kompetenzenmanagement, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Rost, C. (2015): Ein starkes Team, in: Donaukurier, online unter: <http://www.donaukurier.de/nachrichten/wirtschaft/lokalewirtschaft/Ingolstadt-wochennl082015-Ein-starkes-Team;art1735,3018098> [abgerufen am 20.09.2019].

Sackmann, S. (2017): Unternehmenskultur: Erkennen-Entwickeln-Verändern: Erfolgreich durch kulturbewusstes Management, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Scheer, A.-W. (1990): EDV-orientierte Betriebswirtschaftslehre: Grundlagen für ein effizientes Informationsmanagement, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg Verlag.

Schein, E. (1995): Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Schilke, O. (2007): Allianzfähigkeiten - Konzeption, Messung, Determinanten, Auswirkungen (1. Auflage Ausg.), Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Schmidt, A. (2010): Entwicklung einer Methode zur Stammdatenintegration, Berlin: Logos Berlin Verlag.

Schmitt, S. (2005): Mobilität und Flexibilität der Erwerbstätigen. Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 9/2005 , S. 21, Stuttgart: Statistisches Landesamt.

Schmitz,R., von Weizsäcker,C. & Härtel,H.(1998): Unternehmenszusammenschlüsse im Zeichen der Globalisierung, Wirtschaftsdienst, Heidelberg: Springer Verlag.

Schöning, H. & Dorchain, M. (2014): Data Mining und Analyse, in: Bauernhansl, T./Ten Hompel, M./Vogel-Heuser, B. (Hrsg.): Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik, S. 543-554, Wiesbaden: Springer Verlag.

Schraff, A. (2005): Kundenabwanderung bei Übernahmen und Fusionen - Eine interaktions- und netzwerktheoretische Perspektive am Beispiel des Business-to-Business-Bereichs (1. Auflage Ausg.), Leipzig: Deutscher Universitätsverlag.

Senge, K. (2004): Der Fall Wal-Mart: Institutionelle Grenzen der Globalisierung, Arbeitspapier Nr. 4, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät. Dortmund: Universität Dortmund.

Spath, D. (Hrsg.) (2013): Produktionsarbeit der Zukunft - Industrie 4.0, Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

Ten Hompel, M., Heistermann, F. & Rehof, J. (2014): Logistik und IT als Innovationstreiber für den Wirtschaftsstandort Deutschland, die neue Führungsrolle der Logistik in der Informationstechnologie, online unter: https://www.bvl.de/misc/filePush.php?id=26066...Positionspapier_Logistik_IT.pdf [abgerufen am 24.07.2019].

Terrahe, U., & Wilkens, M. (2012): Orientierungshilfe zur Leistungsdichte und Lastermittlung von Servern, Datenschränken und Rechenzentren, online unter: https://www.eco.de/wp-content/blogs.dir/wp_terrahe_wilkens.pdf [abgerufen am 23.05.2019].

Trice, H. & Beyer, J. (1993): The Cultures of Work Organizations, London: Pearson Verlag.

Unternehmenswelt. (2017): Unternehmenswelt/Unternehmertum, online unter: <https://www.unternehmenswelt.de/backoffice.html> [abgerufen am 23.05.2019]

Vereinigung der bayerischen Wirtschaft (Hrsg.) (2014): Dienstleistungspotenziale im Rahmen von Industrie 4.0, online unter: <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/dienstleistungspotenziale-industrie-4.0-mar-2014.pdf> [abgerufen am 23.07.2019].

Vielba, F., & Vielba, C. (2006): Reducing the M&A Risks - The Role of IT in Mergers and Acquisitions, New York: Palgrave Macmillan.

Wagner, K.-P., Hüttl, T., & Backin, D. (2012): Einführung Wirtschaftsinformatik - IT-Grundwissen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Wöginger, H. (2004): Das Synergy-Value-Konzept: Synergien bei Mergers & Acquisitions (1. Auflage Ausg.), Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Wrobel, S., Voss, H., Köhler, J., Beyer, U. & Auer, S. (2015): Big Data, Big Opportunities, in: Informatik-Spektrum, Bd. 38, Heft 5, S. 370–378, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

Zenker, J. (2013): 5 Jahre App Store - Die Meilensteine im Überblick und die Redaktion gratuliert, in: Mac Life, online unter: <https://www.maclife.de/iphone-ipod/software/5-jahre-app-store-die-meilensteine-im-ueberblick-die-redaktion-gratuliert> [abgerufen am 13.10.2019].

Anhang

Anhang 1 – Musterkriterienkatalog

Rechenzentren								
Bewertungskriterien	sehr hoch (5 Punkte)	hoch (4 Punkte)	mittel (3 Punkte)	gering (2 Punkte)	sehr gering (1 Punkt)	Gewichtungsfaktor	Teilnutzenwert	
Gesamte Serveranzahl aller Rechenzentren	ab 10.000 Server	5.001-10.000 Server	501 - 5.000 Server	101 - 500 Server	bis 100 Server			
Standorte der Rechenzentren	überwiegend im gleichen Stadtteil	überwiegend in der gleichen Stadt	überwiegend in der gleichen Region	überwiegend im gleichen Land	länderübergreifend			
Durchschnittliche Serverauslastung (Annahme: Standardausstattung im RZ)	über 25% Serverauslastung	ca. 25% Serverauslastung	ca. 20% Serverauslastung	ca. 15% Serverauslastung	unter 10% Serverauslastung			
Kompetenzen der Mitarbeiter in den Rechenzentren	RZ-Mitarbeiter, die überwiegend ähnliche Tätigkeiten durchführen, besitzen die gleiche berufliche Qualifizierung	alle RZ-Mitarbeiter, die ähnliche Tätigkeiten verrichten, besitzen überwiegend die gleiche berufliche Qualifizierung	alle RZ-Mitarbeiter, die ähnliche Tätigkeiten verrichten, besitzen im Durchschnitt die gleiche berufliche Qualifizierung	alle RZ-Mitarbeiter, die ähnliche Tätigkeiten verrichten, besitzen unterschiedliche berufliche Qualifizierungen	alle RZ-Mitarbeiter, die ähnliche Tätigkeiten verrichten, besitzen sehr unterschiedliche berufliche Qualifizierungen			
Mobilität der Mitarbeiter in den Rechenzentren	Anzahl der jungen RZ-Mitarbeiter sehr hoch	Anzahl der jungen RZ-Mitarbeiter hoch	Anzahl der jungen RZ-Mitarbeiter mittelmäßig	Anzahl der jungen RZ-Mitarbeiter gering	Anzahl der jungen RZ-Mitarbeiter sehr gering			
					Summe:	100%		

Anwendungssysteme

Beurteilungskriterien	sehr hoch (5 Punkte)	hoch (4 Punkte)	mittel (3 Punkte)	gering (2 Punkte)	sehr gering (1 Punkt)	Gewichtungs- faktor	Teilnutzen- wert
Integrationsgrad der Fachbereiche	Absorption		Symbiose	Erhaltung	Holding-Struktur		
Ähnlichkeit der Produkte / Märkte	horizontale Verbindung		vertikale Verbindung	konglomerate Verbindung			
Häufigkeit des Standortwechsels der Fachbereichsmitarbeiter	täglicher Standortwechsel	wöchentlicher Standortwechsel	monatlicher Standortwechsel	vierteljährlicher Standortwechsel	jährlicher Standortwechsel		
Qualität der bestehenden AS der Fusionspartner	sehr hohe Qualitätsunterschiede (Beurteilungsfaktoren: Nutzen, Kosten und Konformität der AS)	hohe Qualitätsunterschiede (Beurteilungsfaktoren: Nutzen, Kosten und Konformität der AS)	mittelmäßige Qualitätsunterschiede (Beurteilungsfaktoren: Nutzen, Kosten und Konformität der AS)	geringe Qualitätsunterschiede (Beurteilungsfaktoren: Nutzen, Kosten und Konformität der AS)	sehr geringe Qualitätsunterschiede (Beurteilungsfaktoren: Nutzen, Kosten und Konformität der AS)		
Größenunterschiede der Transaktionspartner	signifikanter Größenunterschied zwischen den Transaktionspartnern	hoher Größenunterschied zwischen den Transaktionspartnern	mittelmäßiger Größenunterschied zwischen den Transaktionspartnern	geringer Größenunterschied zwischen den Transaktionspartnern	sehr geringer Größenunterschied zwischen den Transaktionspartnern		
	Summe:					100%	

IT-Organisation									
Beurteilungskriterien	sehr hoch (5 Punkte)	hoch (4 Punkte)	mittel (3 Punkte)	gering (2 Punkte)	sehr gering (1 Punkt)	Gewichtungs- faktor	Teilnutzen- wert		
Grad der Standardisierung der AS	Absorption/Neuentwicklung/Best-of-Breed Kombinationen		Schnittstellen	separate Fortführung					
Führungsstil der Geschäftsführung / des Vorstands	Führungsstil sehr gering auf Beziehungen & Interessenausgleich fokussiert	Führungsstil gering auf Beziehungen & Interessenausgleich fokussiert	Führungsstil mittelmäßig auf Beziehungen & Interessenausgleich fokussiert	Führungsstil überwiegend auf Beziehungen & Interessenausgleich fokussiert	Führungsstil sehr auf Beziehungen & Interessenausgleich fokussiert				
Mobilität der IT-Mitarbeiter	Anzahl der jungen IT- Mitarbeiter sehr hoch	Anzahl der jungen IT- Mitarbeiter hoch	Anzahl der jungen IT- Mitarbeiter mittelmäßig	Anzahl der jungen IT- Mitarbeiter gering	Anzahl der jungen IT- Mitarbeiter sehr gering				
Qualität der bestehenden Prozesse und Strukturen	sehr hohe Qualitätsdefizite (Beurteilung anhand der Faktoren (Durchlaufzeit, Termin- und Liefertreue, Kosten, Fehlerrate)	hohe Qualitätsdefizite (Beurteilung anhand der Faktoren (Durchlaufzeit, Termin- und Liefertreue, Kosten, Fehlerrate)	mittelmäßige Qualitätsdefizite (Beurteilung anhand der Faktoren (Durchlaufzeit, Termin- und Liefertreue, Kosten, Fehlerrate)	geringe Qualitätsdefizite (Beurteilung anhand der Faktoren (Durchlaufzeit, Termin- und Liefertreue, Kosten, Fehlerrate)	sehr geringe Qualitätsdefizite (Beurteilung anhand der Faktoren (Durchlaufzeit, Termin- und Liefertreue, Kosten, Fehlerrate)				
Verbindungsintensität der anderen Funktionsbereiche	Absorption		Symbiose	Erhaltung	Holding-Struktur				
	Summe:					100%			

Anhang 2 – Masterthematik Frau Kunz Öztürk



Mercedes-Benz Turk A. Ş.
Melissa Kunz-Öztürk
Akçaburgaz, Süleyman Şah Caddesi No:2
34522 Esenyurt/İstanbul

Masterarbeit – „Herausforderung IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen-Problemanalyse und Vergleich von Vorgehensmodellen zur IT-Integration“

Sehr geehrte Frau Kunz-Öztürk,

In einer Zeit, in der scheinbar alles als ökonomisch und gleichzeitig als nachhaltig vermarktet wird, ist es immer wichtiger zu verstehen welche Informationstechnologischen Schritte sich hinter all dem verbergen um das Unternehmen zu unterstützen effektiv arbeiten zu können. Nicht nur aus heutiger Sicht, sondern auch Zukunftsweisend. In der Zeit in dem der Begriff Industrie 4.0 und die damit immer weiter voranschreitenden Digitalisierung gemeint ist, sollte ein Wissen geschaffen werden, wie diese umgesetzt werden kann.

Im Rahmen meiner Masterarbeit im Doppelmaster-Studiengang Interkulturelles Management der Türkisch-Deutschen Universität Istanbul und der Universität Passau möchte ich mit ihrer Kooperation ein Abbild schaffen, welche Informationstechnologischen Systeme und Tools momentan und Zukünftig genutzt werden und wie Integration bei Zusammenschlüssen neuer Töchter umgesetzt wird. Wichtig wäre es auch herauszufinden welche Anforderungen dabei eine Rolle spielen. Das Ziel meiner Arbeit ist es am Ende Lösungen und Konzepte vorzulegen die ein Scheitern des Unternehmenszu-

sammenschlusses vermeiden können. Des Weiteren wäre es auch Wichtig zu erfahren welche Kulturellen Einflüsse zu beachten wären.

Das Interview kann Mittels eines beigefügten Fragebogens oder wenn es sich Zeitlich für Sie einrichtet durch ein persönliches Gesprächs durchgeführt werden mit dem Ziel, konkrete Aktivitäten, geplante Strategien und Ansätze die hinsichtlich der IT-Integration in der Zukunft ausschlaggebend sein werden. Aus den gewonnenen Informationen und Erkenntnissen werde ich ein Kapitel meiner Arbeit verfassen.

Aus diesem Grund würden ich mich freuen, wenn Sie sich etwas Zeit nehmen könnten, um mir eine Befragung zu ermöglichen.

Mit freundlichen Grüßen

Jamal Alcheich-Hussain

Anhang 3 – Fragebogen für das Interview mit Frau Kunz Öztürk



HERAUSFORDERUNG IT-INTEGRATION BEI
UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSEN-PROBLEMANALYSE UND
VERGLEICH VON VORGEHENSMODELLEN ZUR IT-INTEGRATION
MASTERARBEIT: JAMAL ALCHEICH-HUSSAIN

TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT ISTANBUL | 34820 BEYKOZ MERKEZ ŞAHINKAYA CADDESİ

Umfrage zu IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen

Unternehmen: Mercedes-Benz Türk A. Ş.
 Ansprechpartner: Melissa Kunz-Öztürk
 Adresse: Akçaburgaz, Süleyman Şah Caddesi No:2, 34522
 Esenyurt/İstanbul
 Email:
 Abteilung:

1. Stand der IT-Integration bei Mercedes-Benz Turk

	1	2	3	4	5
	Sehr gering				Sehr hoch
1. Wie hoch ist die momentane Auslastung ihres Unternehmens?			X		
2. Gibt es viele Arbeitsbarrieren für ihr Unternehmen durch Fehlende Anwendungs-Systeme?		X			
3. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Abteilung die sich mit IT-Integration beschäftigt?			X		
4. Denken sie dass es einen Wachstum bezüglich der IT-Integration geben wird?				X	
5. Wie wichtig ist der Erfahrungsaustausch zum Thema IT mit anderen Unternehmen?				X	
6. Wie wichtig ist Ihnen die Bereitstellung von Geldern für neue IT-Lösungen?				X	
7. Wie wichtig ist Ihnen die Überwachung der momentanen IT-Lösungen mit denen sie arbeiten?				X	
8. Wie wichtig ist Ihnen in neue IT einzuführen?				X	
9. Denken sie dass ihr Unternehmen momentan über die Ressourcen verfügt neue IT Lösungen einzuführen?			X		
Zusätzliche Kommentare:					

Desweiteren andere eingetragene Rechtsformen. Auf lange Sicht sollen alle Töchter und Unternehmen die Zusammenschließen zwar eine eigene Rechtsform haben, jedoch die Standard IT des Mutterkonzernes nutzen.

5. Was fällt Ihnen zu dem Satz „IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen“ ein?

Antwort:

Schwieriger Prozess, Art des Zusammenschlusses, Datenbanken, Server, Kostensenkungspotenziale, digitale Welt.

6. Gibt es momentan Probleme mit Daimler Destination im Ausland zu kommunizieren auf Grund schlechter IT-Integration?

Antwort:

In England zum Beispiel benutzt man eine andere Aftersales Software. Dadurch gibt es Probleme in einigen Schnittstellen. Neue IT zu implementieren erweist sich als schwer wegen den momentanen IT-Lösungen, da diese nicht kompatibel sind. Eine App zum Beispiel für alle Märkte zu integrieren momentan nicht machbar. China hat zu viele Systeme und Anwendungsbereiche. Das Daimler Netzwerk kann dieses nicht stemmen. Zu große Auslastung des Netzwerkes. Mehr Schnittstellen mehr Systeme mehr Netzwerk das schafft alle Probleme und ein mehr Aufwand.

Desweiteren andere eingetragene Rechtsformen. Auf lange Sicht sollen alle Töchter und Unternehmen die Zusammenschließen zwar eine eigene Rechtsform haben, jedoch die Standard IT des Mutterkonzernes nutzen.

5. Was fällt Ihnen zu dem Satz „IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen“ ein?

Antwort:

Schwieriger Prozess, Art des Zusammenschlusses, Datenbanken, Server, Kostensenkungspotenziale, digitale Welt.

6. Gibt es momentan Probleme mit Daimler Destination im Ausland zu kommunizieren auf Grund schlechter IT-Integration?

Antwort:

In England zum Beispiel benutzt man eine andere Aftersales Software. Dadurch gibt es Probleme in einigen Schnittstellen. Neue IT zu implementieren erweist sich als schwer wegen den momentanen IT-Lösungen, da diese nicht kompatibel sind. Eine App zum Beispiel für alle Märkte zu integrieren momentan nicht machbar. China hat zu viele Systeme und Anwendungsbereiche. Das Daimler Netzwerk kann dieses nicht stemmen. Zu große Auslastung des Netzwerkes. Mehr Schnittstellen mehr Systeme mehr Netzwerk das schafft alle Probleme und ein mehr Aufwand.

7. Was glauben sie in welchen Ländern (Daimler Töchter Destinationen) zukünftig neue IT-Integrationen vorgenommen werden müssen?

Antwort:

Alle Märkte gleich ausrollen da wir eine Marke sind. Alle sollen das gleiche bekommen. Außer USA. Anhand Vorlage der Mutter richten.

8. Hatten sie in den letzten Jahren einen Zusammenschluss Mercedes-Benz Türks mit anderen Unternehmen? Wie funktioniert hier die Kommunikation?

Antwort: nein

9. Was glauben Sie, was Integration von neuen Systemen erschweren könnte?

Antwort:

Fehlendes Know-How von IT'lern und Führungskräften

3. Zum Zukunftsmanagement von Mercedes-Benz Turk

1. Was betreibt Mercedes-Benz Turk (Daimler Konzern)im Speziellen zum Thema neue IT-Integration und Digitalisierung, was es in der Form bei anderen Automobilherstellern nicht gibt?

Antwort:

Wir haben Systeme die z.B BMW und Audi nicht haben. Siehe ME Connect.

2. Bestehen Zukunftsleitbilder und Projekte in welche Richtung es gehen wird?

Antwort:

Das entscheidet der Mutterkonzern.

3. Haben Politische Entscheidungen Einfluss auf ihre Marktstrategien und Systeme?

Antwort:

Natürlich. Beispielsweise Mercedes Me Connect App funktioniert in der Türkei nicht, da die Politik das nicht zulasst.

4. Geben sie mir ein paar Beispiele für Anforderungen um neue Systeme einzuführen?

Antwort:

Kostensparen, einfachere Zusammenarbeit zwischen Ländern.

Anhang 4 – Masterthematik Herr Hussein Lämmle



Daimler AG
Mohamed Hussein Lämmle
Leibnitzstr. 2
71032 Böblingen

Masterarbeit – „Herausforderung IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen-Problemanalyse und Vergleich von Vorgehensmodellen zur IT-Integration“

Sehr geehrter Herr Hussein Lämmle,

in einer Zeit, in der scheinbar alles als ökonomisch und gleichzeitig als nachhaltig vermarktet wird, ist es immer wichtiger zu verstehen welche informationstechnologischen Schritte sich hinter all dem verbergen um das Unternehmen dabei zu unterstützen effektiv arbeiten zu können. Nicht nur aus heutiger Sicht, sondern auch zukunftsweisend. In der Zeit in dem der Begriff „Industrie 4.0“ und die damit immer weiter voranschreitende Digitalisierung gemeint ist, sollte ein Wissen geschaffen werden, wie diese umgesetzt werden kann.

Im Rahmen meiner Masterarbeit im Doppelmaster-Studiengang Interkulturelles Management der Türkisch-Deutschen Universität Istanbul und der Universität Passau möchte ich mit ihrer Kooperation ein Abbild schaffen, welche informationstechnologischen Systeme und Tools momentan und zukünftig genutzt werden und wie Integration bei Zusammenschlüssen neuer Töchter umgesetzt werden. Wichtig wäre es auch herauszufinden, welche Anforderungen dabei eine Rolle spielen. Das Ziel meiner Arbeit ist es am Ende Lösungen und Konzepte vorzulegen die ein Scheitern des Unternehmenszu-

sammenschlusses vermeiden können. Des Weiteren wäre es auch wichtig zu erfahren welche kulturellen Einflüsse zu beachten wären.

Das Interview kann mittels eines beigefügten Fragebogens oder wenn es sich zeitlich für Sie einrichtet durch ein persönliches Gespräch durchgeführt werden mit dem Ziel, konkrete Aktivitäten, geplante Strategien und Ansätze die hinsichtlich der IT-Integration in der Zukunft ausschlaggebend sein werden zu identifizieren. Aus den gewonnenen Informationen und Erkenntnissen werde ich ein Kapitel in meiner Arbeit verfassen.

Aus diesem Grund würde ich mich freuen, wenn Sie sich etwas Zeit nehmen könnten, um mir eine Befragung zu ermöglichen.

Mit freundlichen Grüßen

Jamal Alcheich-Hussain

Anhang 5 – Fragebogen für das Interview mit Herrn Hussein Lämmle



HERAUSFORDERUNG IT-INTEGRATION BEI
UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSEN-PROBLEMANALYSE UND
VERGLEICH VON VORGEHENSMODELLEN ZUR IT-INTEGRATION
MASTERARBEIT: JAMAL ALCHEICH-HUSSAIN

TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT ISTANBUL | 34820 BEYKOZ MERKEZ ŞAHINKAYA CADDESİ

Umfrage zu IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen

Unternehmen: Daimler AG
 Ansprechpartner: Mohamed Hussein-Lämmle
 Adresse: Leibnitzstr.2 / 71032 Böblingen
 Email: mohamed.hussein@daimler.com

1. Stand der IT-Integration bei der Daimler AG

	1	2	3	4	5
	Sehr gering				Sehr hoch
1. Wie hoch ist die momentane Auslastung ihres Unternehmens?					X
2. Gibt es viele Arbeitsbarrieren für ihr Unternehmen durch Fehlende Anwendungs-Systeme?			X		
3. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Abteilung die sich mit IT-Integration beschäftigt?					X
4. Denken sie dass es einen Wachstum bezüglich der IT-Integration geben wird?				X	
5. Wie wichtig ist der Erfahrungsaustausch zum Thema IT mit anderen Unternehmen?		X			
6. Wie wichtig ist Ihnen die Bereitstellung von Geldern für neue IT-Lösungen?					X
7. Wie wichtig ist Ihnen die Überwachung der momentanen IT-Lösungen mit denen sie arbeiten?				X	
8. Wie wichtig ist Ihnen in neue IT einzuführen?					X
9. Denken sie dass ihr unternehmen momentan über die Ressourcen verfügt neue IT Lösungen einzuführen?					X
Zusätzliche Kommentare:					

2. Zum Thema IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen?

1. In wie vielen Ländern agieren Sie momentan?

Antwort:

In Nahezu allen Ländern der Welt 180+

2. Wird in jedem Land mit den gleichen IT-Tools gearbeitet?

Antwort:

Nein, manche Länder/Märkte verfügen über Ihre eigenen Tools.

3. Wie werden IT-Tools ihres Unternehmens bei einem Zusammenschluss mit einem anderen Unternehmen implementiert? Wird überhaupt ihre IT im neuen Unternehmen integriert?

Antwort:

In der Regel wird die IT des hinzukommenden Unternehmens an die IT der Hauptorganisation angeglichen.

4. Was fällt ihnen zu dem Satz „IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen“ ein?

Antwort:

Zuerst einmal Schnittstellen aufbauen. Systeme konsolidieren und funktionell identische Systeme abschaffen, so dass ein IT-System weiterbesteht, welches die Aufgaben des abgelösten Systems auch erfüllt.

5. Gibt es momentan Probleme mit Daimler Destination im Ausland zu kommunizieren auf Grund schlechter IT-Integration?

Antwort:

Aktuell kenne ich bei uns kein negatives Beispiel.

6. Was glauben sie in welchen Ländern(Daimler Töchtern) zukünftig neue IT-Integrationen vorgenommen werden müssen?

Antwort:

In China und USA bedingt durch den Handelskrieg und der daraus resultierenden gegenseitigen Abgrenzung beider Märkte.

7. Hatten sie in den letzten Jahren einen Zusammenschluss Daimlers mit anderen Unternehmen? Nissan? Renault? Suzuki? Wie funktioniert hier die Kommunikation?

Antwort:

In Kooperation mit solchen Unternehmen zieht keine IT-Integration im eigentlichen Sinne nach sich. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um Kooperationen in der Wertschöpfung durch gemeinsame Produktion von Fahrzeugen. Eine Kommunikation erfolgt hierbei über die klassischen Kommunikationswege. Im Rahmen einer IT-Integration werden die jeweiligen Systeme beider Unternehmen so belassen wie sie sind und die Daten per Schnittstellen transferiert.

8. Denken sie dass es noch Handlungsbedarf gibt im Punktum IT-Integration?

Antwort:

Es gibt immer Handlungsbedarfe, da manche Märkte und Länder nach Eigenlösungen streben und andere IT-Systeme verwenden als die Hauptorganisation. Jedoch gilt es hierbei entsprechende Schnittstellen zu schaffen.

9. Was glauben Sie, was Integration von neuen Systemen erschweren könnte?

Antwort:

Neue rechtliche Rahmenbedingungen stellen immer wieder eine Hürde dar. Darüber hinaus gelten in verschiedenen Märkten jeweils andere Gesetze und Regelungen welche eine einheitliche IT-Infrastruktur torpedieren.

Die Finanzierung einer Integration kann in Zukunft auch eine Integration verhindern, wenn die Kosten zu hoch sind.

10. Hat Daimler überhaupt den Wunsch neue IT zu implementieren um effektiver arbeiten zu können?

Antwort:

Es wird immer wieder neue IT implementiert um die Prozesse und Arbeiten einfacher und schneller zu machen. Jedoch wird dies auf Grundlage einer Kosten-Nutzen-Rechnung getätigt.

3. Zum Zukunftsmanagement von Daimler

1. Was betreibt Daimler im Speziellen zum Thema neue IT-Integration und Digitalisierung, was es in der Form bei anderen Automobilherstellern nicht gibt?

Antwort:

Ich weiß nicht was die anderen Automobilhersteller in diesem Feld machen. Im Grunde würde ich aber sagen „sie kochen auch nur mit Wasser“.

2. Bestehen Zukunftsleitbilder und Projekte in welche Richtung es gehen wird?

Antwort:

Es gibt eine mittelfristige Strategie welche angepeilt wird.

3. Welches sind in Ihrem Unternehmen die größten Herausforderungen bei der Gestaltung einer Marktstrategie um mit anderem Dienstleistern auf Augenhöhe zu bleiben?

Antwort:

Die Märkte von unseren IT-Systemen zu überzeugen und möglichst eine hohe Abdeckung aller Anforderungen zu erfüllen und das System trotzdem so modular aufzubauen, so dass nicht benötigte Funktionalitäten entfallen können.

Eine weitere Herausforderung ist mit den Preisen von Dienstleistern mitzuhalten. Oft muss auch bei Mehrkosten der Markt von den Mehrwerten der eigenen IT-Systeme überzeugt werden.

Oft gibt es aber auch das Problem, dass man aus rechtlichen Gesichtspunkten gezwungen ist, mit anderen Dienstleistern zusammenzuarbeiten, da Localhosting als auch Locale Beauftragungen durchgeführt werden müssen.

4. Haben Politische Entscheidungen Einfluss auf ihre Marktstrategien und Systeme?

Antwort:

Natürlich s.o. vorherige Fragen.

5. Geben sie mir ein paar Beispiele für Anforderungen um neue Systeme einzuführen?

Antwort:

Kundenanforderungen, marktspezifische Anforderungen, lokale rechtliche Anforderungen, vertriebsrechtliche Anforderungen, interne IT-Sicherheit, Hardware-Anforderungen, etc.

6. Haben Sie eine Vision wie der Zukünftige Ablauf aussehen kann von Arbeitsläufen mit IT-Tools und auf welche Dinge man achten sollte.

Antwort:

Hat in unserem Kerngeschäft in meinem Fachbereich keine Relevanz.

7. Woran könnte es meist scheitern in neue IT einzuführen (Bezug auf Töchter nehmen)?

Antwort:

Die Tochter benötigt keine IT-Integration, da Abläufe, Prozesse und das Kerngeschäft bei der Tochter verbleiben und dementsprechend auch weiterhin unabhängig gearbeitet werden.

Die Tochter benötigt für ihre Zielerfüllung eigens entwickelte Systeme welche nicht von der Hauptorganisation verwendet werden und benötigt werden.

Die Tochter baut auf einer komplett anderen Systemarchitektur auf. Die Integrationskosten übersteigen die Mehrwerte und sind dementsprechend unattraktiv.

Die Abläufe welche bei der Tochter vorhanden sind finden in der Hauptorganisation keine Anwendung. Dadurch verbleiben oft Insellösungen in den Töchtern.

8. Gab es in der Vergangenheit bei ihnen einen Fall in dem die Implementierung neuer IT gescheitert ist und man sich wieder für eine alte Anwendung entschieden hat? Wenn, ja? Wieso?

Antwort:

Ja der Fall ist daran gescheitert, dass das Folgesystem noch zu Fehleranfällig war und mit wichtigen anderen Vorhaben zeitlich kollidiert ist. Dadurch wurde Umstellung bis auf weiteres eingestellt und auf Basis der alten Anwendung die weitere Strategie durchgeführt um Termine einzuhalten und Kapazitäten für wichtigere Projekte frei zu schaufeln. Jedoch ist eine Umstellung zu einem späteren Zeitpunkt vorgesehen.

9. Gibt es Länder in die man von vornerein keine IT-Integrationen vornehmen möchte? aus Politischen Gründen? Kriegsgebiete? Diktaturen? Keine Sicherheitsleistungen?

Antwort:

Ja diese gibt es.

10. Haben Sie irgendwelche Anregungen die sie mir noch mit auf dem Weg geben möchten?

Antwort:

Viel Erfolg bei Ihrer Masterarbeit!

Ehrenerklärung

„Hiermit erkläre ich eidesstattlich,

1. dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt wurde,
2. dass ich alle Stellen (einschließlich Abbildungen und Tabellen), die wörtlich oder annähernd wörtlich oder dem Gedanken nach aus Veröffentlichungen und unveröffentlichten Unterlagen und Gesprächen entnommen worden sind, als solche an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit durch Zitate bzw. Verweise kenntlich und nachvollziehbar gemacht habe,
3. die Arbeit noch bei keiner anderen Prüfung vorgelegt wurde.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.“

Ort, Datum

Passau, 10.02.2020

Unterschrift

J Hussain

CURRICULUM VITAE

Berufserfahrung

ICUnet AG Passau, Deutschland
International Trainee Programm 09/2019 – heute

Daimler AG Stuttgart, Deutschland
Produktionsmitarbeiter, Motorenwerk Untertürkheim 08/2019 – 09/2019
08/2018 – 11/2018
08/2017 – 09/2017
08/2016 – 09/2016
08/2014 – 09/2014

Bosch Middle East Istanbul, Türkei
Forschungsprojektarbeit, Projekt: International Virtual Teams 06/2018 – 08/2018

Edeka AG Stuttgart, Deutschland
Verkauf, Einzelhandel 09/2007 – 08/2017

Porsche AG Stuttgart, Deutschland
Praktikum im Supply Chain Management, Vertrieb Porsche Classic 09/2013 – 02/2014

Bildungsweg

Universität Passau und Deutsch-Türkische Universität Passau, Deutschland
Master of Arts in International Cultural and Business Studies 09/2017 – 02/2020
Thesis: „Herausforderung IT-Integration bei Unternehmenszusammenschlüsse-Problemanalyse und Vergleich von Vorgehensmodellen zur IT-Integration“

Hochschule Heilbronn Heilbronn, Deutschland
Bachelor of Arts in Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik 03/2014 – 08/2017
Thesis: „Zukünftige internationale Logistikmärkte und Ableitung von Anforderungen an Logistikunternehmen“

Marmara Universität

Auslandssemester

Erasmus Programm in der Fakultät Business Administration

Istanbul, Türkei

09/2015 – 02/2016

Steinbeisschule-Umwelttechnik-Bauchtechnik-Medien

Technische Fachhochschulreife

Istanbul, Türkei

09/2008 – 07/2010

