

**Anhang 1:  
Erhebungsinstrument der  
empirischen Untersuchung**



Gerhard-Mercator-Universität - Gesamthochschule Duisburg · D-47048 Duisburg

Ihr Zeichen  
Ihre Nachricht vom  
Mein Zeichen  
Meine Nachricht vom

Herrn  
**Paul Ballmeier**  
ZF Friedrichshafen AG  
Allmannsweilerstr. 25  
  
D-88045 Friedrichshafen

Name  
Telefon (02 03) 379-3109  
Telefax (02 03) 379-2656  
Gebäude: 226c

Datum 12. November 1996

### Fragebogen für das Forschungsprojekt „Integration von Unternehmensakquisitionen in den neuen Bundesländern“

Sehr geehrter Herr Ballmeier,

vor kurzem haben wir Ihnen einen Fragebogen zum Thema „Integration von Unternehmensakquisitionen in den neuen Bundesländern“ mit der Bitte übersandt, diesen auszufüllen. Vielleicht haben die Tagesgeschäfte Sie daran gehindert, unserer Bitte nachzukommen.

Für eine wissenschaftlich fundierte Ableitung von aussagefähigen Lösungsansätzen für ein erfolgreiches Integrationsmanagement von Unternehmensakquisitionen in der Praxis sind auch Ihre Integrationserfahrungen von hoher Bedeutung für unsere Studie. Deshalb würden wir uns freuen, wenn Sie die Zeit finden würden, unseren Fragebogen, den wir diesem Schreiben nochmals beifügen, zu bearbeiten und möglichst bis zum **25. November 1996** an uns zurückzusenden.

Als Gegenleistung für Ihre Mitarbeit erhalten Sie eine Akquisitionserfolgspositionierung Ihres Unternehmens im Vergleich zur Gesamtheit aller teilnehmenden Unternehmen und eine Dokumentation der wichtigsten Untersuchungsergebnisse.

Für Ihre wertvolle Unterstützung danken wir Ihnen im voraus.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Torsten J. Gerpott  
(Leiter Lehrstuhl P&O Duisburg)

Dipl.-Kfm. Ingo Hartmann  
(Projektleiter)

Unsere Fragen beziehen sich auf die **Akquisition** von:

**Zahnradfabrik Brandenburg GmbH, Brandenburg** durch Ihr Unternehmen



Gerhard-Mercator-Universität - Gesamthochschule Duisburg · D-47048 Duisburg

Herrn

**Paul Ballmeier**

ZF Friedrichshafen AG

Allmannsweilerstr. 25

D-88045 Friedrichshafen

Ihr Zeichen

Ihre Nachricht vom

Mein Zeichen

Meine Nachricht vom

Name

Telefon (02 03) 379-3109

Telefax (02 03) 379-2656

Gebäude: 226c

Datum

18. Oktober 1996

### **Forschungsprojekt „Integration von Unternehmensakquisitionen in den neuen Bundesländern“**

Sehr geehrter Herr Ballmeier,

am Lehrstuhl Planung & Organisation der Universität Duisburg wird derzeit eine wissenschaftliche Untersuchung über Zusammenhänge zwischen dem Erfolg von Unternehmenskäufen und der Gestaltung des Integrationsmanagements durchgeführt.

Aus diesem Grunde führen wir eine schriftliche Befragung von 210 westdeutschen Industrieunternehmen unterschiedlicher Branchen durch, die Erfahrungen mit der Integration von Unternehmen aus den neuen Bundesländern sammeln konnten.

Wir wären Ihnen sehr verbunden, wenn Sie unsere Studie durch die Bearbeitung des Fragebogens unterstützen würden. Die Bearbeitungszeit dürfte ca. 40 Minuten betragen. Als Gegenleistung werden wir Ihnen selbstverständlich – sofern erwünscht – eine Zusammenfassung der wichtigsten Erhebungsergebnisse zukommen lassen.

Für Ihre wertvolle Unterstützung danken wir Ihnen im voraus.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Torsten J. Gerpott  
(Leiter Lehrstuhl Planung & Organisation)

Dipl.-Kfm. Ingo Hartmann  
(Projektleiter)

Unsere Fragen beziehen sich auf die **Akquisition** von:

**Zahnradfabrik Brandenburg GmbH, Brandenburg** durch Ihr Unternehmen

## ALLGEMEINE BEARBEITUNGSHINWEISE

- Unsere Frageformulierungen gehen davon aus, daß der Experte, der den vorliegenden Fragebogen beantwortet, entweder Mitarbeiter des KAUFENDEN Unternehmens oder ein VOM KÄUFER in das akquirierte Unternehmen ABGEORDNETER Mitarbeiter ist.
  - Bei vielen Fragen kommt es nicht auf "objektive/richtige" Daten/Antworten an (da diese nicht existieren), sondern auf Ihre Beurteilung als informierter Fachexperte. Scheuen Sie sich also nie vor der Angabe von **Schätzwerten**.
  - Soweit keine abweichenden Angaben gemacht werden, finden Sie die Skalierung der Merkmalsausprägung unterhalb der Tabelle.
  - Sollten mehrere Antworten möglich bzw. sinnvoll sein, ist dies zuvor angegeben. Zögern Sie bitte nicht, bei den Kästchen "Sonstige" oder auch anderweitig **Ihre Antwort/Meinung** zu notieren.
  - **Bitte schicken Sie uns Ihren Fragebogen auch unvollständig ausgefüllt zurück**, wenn Sie einzelne Fragen nicht beantworten können oder wollen. Lediglich die Fragen zum INTEGRATIONSGRAD (S. 8) und ZUR ENTWICKLUNG DES GEKAUFTEN UNTERNEHMENS (S. 10) sollten Sie vollständig beantworten, da wir sonst eine Erfolgsbestimmung der hier betrachteten Übernahme nicht vornehmen können.
  - Nach Bearbeitung schicken Sie den Fragebogen bitte an den Lehrstuhl für Planung & Organisation der Universität Duisburg zurück. Ein mit einem entsprechenden Adreßaufkleber versehener Umschlag liegt diesem Fragebogen bei.
  - **Alle Fragen beziehen sich nur auf die im Begleitschreiben genannte Akquisition Ihres Hauses.** Sollten Sie für Ihre Antworten einen anderen Unternehmenskauf als Bezugspunkt wählen, so vermerken Sie dieses bitte durch ein Kreuz in der folgenden Zeile. Soweit möglich, bitten wir Sie, die von Ihnen beschriebene Akquisition zu benennen.
- Meine Antworten beziehen sich auf den Kauf eines ANDEREN, im Begleitschreiben NICHT GENANNTEN Unternehmens.

Name und Standort: \_\_\_\_\_

- Ihre Anschrift verwenden wir ausschließlich zur Klärung eventueller Rückfragen und zur Zusendung des allgemeinen Ergebnisberichts.



Bitte wenden

## BEDEUTUNG WICHTIGER BEGRIFFE

- Unter **Akquisition** verstehen wir hier den Erwerb/Kauf von Eigentumsrechten an einem anderen Unternehmen durch mehrheitliche oder vollständige Übernahme seiner Gesellschaftsanteile (share deal) oder seines Vermögens (asset deal). Die Begriffe Akquisition, Unternehmenskauf oder Übernahme verwenden wir bedeutungsgleich.
- Unter **Integration** verstehen wir ganz allgemein sämtliche Maßnahmen, die auf ein Zusammenführen und -wirken der in Ihrem Hause (Käufer) und beim gekauften Unternehmen vorhandenen Ressourcen gerichtet sind, um gemeinsame unternehmerische Vorstellungen verwirklichen zu können.
- Das Unternehmen, das über eine Kapitalbeteiligung oder Vermögensübernahme die Möglichkeit eines beherrschenden Einflusses auf ein anderes Unternehmen erworben hat, bezeichnen wir als **Käufer** oder **kaufendes/akquirierendes Unternehmen**.
- Für das heute mehrheitlich beherrschte Unternehmen benutzen wir die Begriffe **gekauft** oder **akquiriertes Unternehmen**. Dasselbe Unternehmen bezeichnen wir auch als **Akquisitionskandidaten**, um auf den Zeitraum vor dem Abschluß der Übernahme Bezug zu nehmen.
- Bezieht sich eine Frage auf das Beziehungsgeflecht zwischen dem kaufenden und dem gekauften Unternehmen, dann bezeichnen wir beide Unternehmen zusammen als **Akquisitionspartner**.

Bitte den Fragebogen bis zum

**1996** zurücksenden an:

Univ.-Prof. Dr. Torsten J. Gerpott/  
Dipl.-Kfm. Ingo Hartmann  
Lehrstuhl Planung & Organisation  
Gerhard-Mercator-Universität Duisburg  
Lotharstraße 65  
D-47057 Duisburg



Univ.-Prof. Dr. Torsten J. Gerpott  
Fachgebiet Planung & Organisation  
FB 5 Wirtschaftswissenschaften  
Lotharstraße 65  
D-47057 Duisburg

Gerhard Mercator  
Universität Duisburg  
Gesamthochschule

# Integration von Unternehmensakquisitionen in den neuen Bundesländern

## – Expertenbefragung –

Zur Wahrnehmung von Wachstumschancen in sich rasch verändernden Märkten nutzen viele Unternehmen das Instrument der Unternehmensakquisition. Insbesondere im Zusammenhang mit dem deutschen Wiedervereinigungsprozeß bemühten sich viele westdeutsche Unternehmen darum, die eigene Entwicklung durch den Kauf einer anderen Firma positiv zu beeinflussen.

Diese Akquisitionen können jedoch – trotz sorgfältiger Planung – mißlingen, wenn dem Integrationsmanagement nach dem formalen Abschluß eines "Deals" zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Es fehlt hier an fundierten Untersuchungen, die der Praxis Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Integration von Unternehmensakquisitionen geben können.

Ziel unserer Untersuchung ist es daher, der Praxis wissenschaftlich abgesicherte Lösungsansätze für ein erfolgreiches Integrationsmanagement von Akquisitionen aufzuzeigen. Hierzu dient diese Primärerhebung.

Die Ableitung aussagekräftiger Handlungsempfehlungen setzt Informationen aus möglichst vielen akquirierenden Unternehmen mit Integrationserfahrungen voraus. Deshalb bitten wir Sie um Ihre Unterstützung.

Als Dank und Gegenleistung für Ihre Mitarbeit finden Sie auf der Rückseite des Fragebogens einen Gutschein, mit dem Sie die nachfolgenden Informationen anfordern können:

- Akquisitionserfolgspositionierung Ihres Unternehmens im Vergleich zur Gesamtheit aller teilnehmenden Unternehmen
- Ergebnisbericht über erfolgswirksame Maßnahmen des Integrationsmanagements

**Alle Daten werden anonym und streng vertraulich behandelt!**

Beiliegend erhalten Sie einen Anleitungsbogen, der wichtige Hinweise zur Bearbeitung dieses Fragebogens enthält. Falls Sie Rückfragen zur Untersuchung haben, stehen Ihnen die Unterzeichner als Ansprechpartner telefonisch – (0221) 44 83 59 oder (0203) 379-31 09 – zur Verfügung.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit.

Dipl.-Kfm. Ingo Hartmann  
(Projektleiter)

Prof. Dr. Torsten J. Gerpott  
(Leiter Lehrstuhl P&O Duisburg)

# MERKMALE DER AKQUISITIONSPARTNER

- Datum der offiziellen Bekanntgabe des Eigentümerwechsels im akquirierten Unternehmen:
- Datum der Eigentumsübertragung/des rechtlichen Vollzugs der Übernahme:

(Bitte Monat und Jahr eintragen)

(Bitte Monat und Jahr eintragen)

Bitte kennzeichnen Sie LINKS die Branche des KAUFENDEN Unternehmens und RECHTS die Branche des GEKAUFTEN Unternehmens. (Bitte jeweils nur eine Branche pro Spalte ankreuzen.)

KAUFENDES Unternehmen	Branche	GEKAUFTE Unternehmen
<input type="radio"/>	Nahrungs- und Genußmittelindustrie	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Textil-, Bekleidungs-, Leder- und Schuhindustrie	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Holzindustrie (ohne Möbelherstellung)	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Papier-, Verlags- und Druckindustrie	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Chemische Industrie	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Kunststoff-/Gummi-/Asbestverarbeitung	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Glas- und Keramikindustrie, Verarbeitung von Steine und Erden	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Metallerzeugung/-bearbeitung, Stahl- und Leichtmetallbau	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Maschinen- und Anlagenbau	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Elektrotechnik, Feinmechanik, Optik und EDV	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Fahrzeug-, Schiffs- und Schienenfahrzeugbau	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Herstellung von Möbeln, Musikinstrumenten und Sportgeräten	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Sonstige Branche:	<input type="radio"/>

(Bitte benennen) \_\_\_\_\_ (Bitte benennen) \_\_\_\_\_

Wie beurteilen Sie den Grad der Ähnlichkeit/Überschneidungen zwischen den Akquisitionspartnern in Hinblick auf folgende Merkmale zum Zeitpunkt der Übernahme?

(Bitte zutreffende Antworten ankreuzen.)

Grad der Ähnlichkeit/Überschneidungen

Ähnlichkeit/Überschneidungen zwischen KAUFENDEM und GEKAUFTEM Unternehmen in Hinblick auf...	Grad der Ähnlichkeit/Überschneidungen				
	Keine Ähnlichkeit				Sehr hohe Ähnlichkeit
Kunden	0	1	2	3	4
Absatzmärkte	0	1	2	3	4
Distributionskanäle	0	1	2	3	4
Konkurrenten	0	1	2	3	4
Lieferanten	0	1	2	3	4
Produktionstechnologien	0	1	2	3	4
Produktprogramm	0	1	2	3	4
F&E-Schwerpunkte	0	1	2	3	4
Stufe in der Wertschöpfungskette/im Produktionsprozeß	0	1	2	3	4

0 = Gar nicht ähnlich      1 = Sehr gering      2 = Gering      3 = Hoch      4 = Sehr hoch

# MERKMALE DER AKQUISITIONSPARTNER

## Existierten vor dem Vollzug der Übernahme Geschäftsbeziehungen zwischen den Akquisitionspartnern?

(Bitte zutreffende Antwort ankreuzen.)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Keine Existenz von Geschäftsbeziehungen  | <input type="radio"/> Akquiriertes Unternehmen produzierte im Auftrag des Käufers |
| <input type="radio"/> Existenz loser Bekanntschaften (z. B. Messen)                                  | <input type="radio"/> Gemeinsamer Vertrieb  |
| <input type="radio"/> Akquiriertes Unternehmen war Hersteller von Vorprodukten/Lieferant des Käufers | <input type="radio"/> Zusammenarbeit in der Produktentwicklung                    |
| <input type="radio"/> Akquiriertes Unternehmen war Abnehmer von Produkten des Käufers                | <input type="radio"/> Zusammenarbeit in der Mitarbeiterschulung                   |
|  | <input type="radio"/> Sonstige: _____<br>(Bitte benennen)                         |

## Wie viele Unternehmen hat das KAUFENDE Unternehmen in den letzten fünf Jahren vor der hier betrachteten Übernahme gekauft (vollständige Übernahme oder Mehrheitsbeteiligung)?

(Bitte zutreffende Antwort ankreuzen und entsprechende Angaben eintragen.)

- |                              |   |                           |  |                                  |
|------------------------------|---|---------------------------|--|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Keines | <input type="radio"/> 1-2   | <input type="radio"/> 3-4 | <input type="radio"/> 5-6                              | <input type="radio"/> 7 und mehr |
|                              | Davon in planwirtschaftlich geführten Staaten: <input type="text"/> | (Bitte Zahl eintragen)    | Davon in den neuen Bundesländern: <input type="text"/> | (Bitte Zahl eintragen)           |

## Wurden für die Durchführung der Integration seitens des KAUFENDEN Unternehmens dieselben Führungskräfte eingesetzt wie bei vorangegangenen Übernahmen? (Bitte zutreffende Antwort ankreuzen.)

- Ja                       Zum Teil                       Nein

## Hatte das KAUFENDE Unternehmen vor der hier betrachteten Übernahme Erfahrungen mit planwirtschaftlich geführten Unternehmen? (Bitte zutreffende Antwort ankreuzen.)

- Keine                       Sehr wenige                       Wenige                       Umfangreiche                       Sehr umfangreiche

## Wie beurteilen Sie den im wesentlichen praktizierten Führungsstil der Akquisitionspartner zum Zeitpunkt der Übernahme? (Bitte zutreffende Antworten ankreuzen.)

Akquisitionspartner	Führungsstil/-typ			
	Autoritär			Partizipativ
KAUFENDES Unternehmen .....	①	②	③	④
GEKAUFTES Unternehmen .....	①	②	③	④

- 1 = Vorgesetzter trifft Entscheidungen selbständig und *teilt* diese anschließend seinen Mitarbeitern *mit*  
 2 = Vorgesetzter trifft Entscheidungen selbständig und versucht, diese anschließend seinen Mitarbeitern zu *erklären*  
 3 = Vorgesetzter *hört* sich die *Meinung* seiner Mitarbeiter *an*, überdenkt diese und trifft anschließend seine Entscheidung  
 4 = Vorgesetzter beruft vor einer wichtigen Entscheidung eine Sitzung ein und nimmt anschließend deren *Mehrheitsvotum* an

## Worin sehen Sie die wesentlichen unternehmenskulturellen Unterschiede zwischen den Akquisitionspartnern zum Zeitpunkt der Übernahme (z. B. Risikobereitschaft, Kontroll-/Kommunikationsverhalten)?

(Bitte stichpunktartig beschreiben.)

---



---



---



---

# MERKMALE DER AKQUISITIONSPARTNER

**Welches Größenverhältnis bestand zwischen den Akquisitionspartnern zum Zeitpunkt der Übernahme?**  
(Bitte die entsprechenden vier Zahlen rechts eintragen.)

**Mitarbeiterzahl:**  $\frac{\text{Zahl der Mitarbeiter des GEKAUFTEN Unternehmens}}{\text{Zahl der Mitarbeiter des KAUFENDEN Unternehmens}}$  →

ca. MA  
ca. MA

**Jahresumsatz:**  $\frac{\text{Umsatz des GEKAUFTEN Unternehmens (Mio. DM)}}{\text{Umsatz des KAUFENDEN Unternehmens (Mio. DM)}}$  →

ca. Mio. DM  
ca. Mio. DM

## BRANCHENSTRUKTUR GEKAUFTES UNTERNEHMEN

**Wieviel Prozent seines Umsatzes erwirtschaftet das GEKAUFTE Unternehmen auf den folgenden Absatzmärkten?**  
(Bitte Umsatzanteil zum Zeitpunkt der Währungsunion (1990) und zum heutigen Zeitpunkt (1996) ankreuzen.)

Umsatzanteil 1990					Absatzmärkte	Umsatzanteil 1996				
Sehr gering		Sehr hoch				Sehr gering		Sehr hoch		
0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
0	1	2	3	4	DDR/Neue Bundesländer .....	0	1	2	3	4
0	1	2	3	4	BRD/Alte Bundesländer .....	0	1	2	3	4
0	1	2	3	4	RGW/Osteuropa .....	0	1	2	3	4
0	1	2	3	4	EU/Westeuropa .....	0	1	2	3	4
0	1	2	3	4	Sonstige: _____ (Bitte benennen)	0	1	2	3	4

0 = Keine Marktpräsenz    1 = Gering (< 15%)    2 = Mäßig (15 – 25%)    3 = Hoch (26 – 50%)    4 = Sehr hoch (> 50%)

**Wie würden Sie die Entwicklungsphase des umsatzstärksten Absatzmarktes des GEKAUFTEN Unternehmens zum Zeitpunkt der Übernahme bezeichnen?** (Bitte zutreffende Phase ankreuzen.)

- Einführungsphase:** Nachfrage nach den Produkten beginnt erst zu wachsen
- Wachstumsphase:** Nachfrage wächst mit mindestens 10% jährlich
- Reifephase:** Nachfragewachstum verlangsamt sich aufgrund zunehmender Marktsättigung
- Sättigungsphase:** Nachfragewachstum stagniert aufgrund weitestgehender Marktsättigung
- Abschwungphase:** Nachfrage geht STÄNDIG zurück

**Mit wie vielen anderen Unternehmen steht das GEKAUFTE Unternehmen in seinem umsatzstärksten Absatzmarkt in direktem Wettbewerb?** (Bitte zutreffende Anzahl direkter Wettbewerber ankreuzen.)

- 0-5     6-10     11-15     16-20     > 20

**Wie schätzen Sie die Verhandlungsmacht der Kunden und Lieferanten gegenüber dem GEKAUFTEN Unternehmen zum Zeitpunkt der Übernahme ein?**  
(Bitte zutreffende Antworten ankreuzen.)

Marktpartner des GEKAUFTEN Unternehmens	Verhandlungsmacht/-stärke				
	Sehr gering				Sehr hoch
	1	2	3	4	5
Kunden .....	1	2	3	4	5
Lieferanten .....	1	2	3	4	5

1 = Sehr gering    2 = Gering    3 = Mäßig    4 = Hoch    5 = Sehr hoch

# BRANCHENSTRUKTUR GEKAUFTES UNTERNEHMEN

**Wie forschungsintensiv ist die Branche des GEKAUFTEN Unternehmens?** (Bitte ungefähren Anteil der jährlichen F&E-Ausgaben am Jahresumsatz eines durchschnittlichen Unternehmens der Branche ankreuzen.)

- < 3%     
  3 – 6%     
  6 – 10%     
  10 – 15%     
  > 15%

**Wie kapitalintensiv ist die Branche des GEKAUFTEN Unternehmens?** (Bitte ungefähren Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen eines durchschnittlichen Unternehmens der Branche ankreuzen.)

- < 5%     
  5 – 10%     
  10 – 25%     
  25 – 40%     
  > 40%

**Wie beurteilen Sie die Wettbewerbsposition des GEKAUFTEN Unternehmens in seinem umsatzstärksten Absatzmarkt im Vergleich zu seinen Hauptwettbewerbern zum Zeitpunkt der Übernahme?** (Bitte zutreffende Antworten ankreuzen.)

Aspekte der Wettbewerbsposition des GEKAUFTEN Unternehmens	Wettbewerbsposition				
	← Deutlich schwächer				→ Deutlich besser
Fachliche Führungskräftequalifikation .....	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
Technologieposition/-qualität .....	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
Breite des Produktprogramms .....	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
Leistungsfähigkeit der Vertriebsorganisation .....	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
Marktanteil .....	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
Finanzkraft .....	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
Innovationskraft .....	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
Gesamtkostenstruktur (tendenziell) .....	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)

-2 = Deutlich schwächer    -1 = Schwächer    0 = Kein Unterschied    1 = Besser    2 = Deutlich besser

# INTEGRATIONSPLANUNG

**Wie detailliert war die Integrationsplanung zu den folgenden Transaktionszeitpunkten der hier betrachteten Übernahme?** (Bitte zutreffende Antworten ankreuzen.)

Transaktionszeitpunkt	Detaillierungsgrad			
	← Gering			→ Hoch
Verhandlungsbeginn mit der Treuhandanstalt .....	(0)	(1)	(2)	(3)
Vertragsabschluß mit der Treuhandanstalt .....	(0)	(1)	(2)	(3)

0 = Keine Existenz von Maßnahmenplänen    1 = Existenz grob skizzierender Pläne    2 = Existenz relativ detaillierter Pläne    3 = Existenz stark detaillierter Pläne

**Welche der folgenden Aussagen charakterisiert den Prozeß der Integrationsplanung bei der hier betrachteten Übernahme am zutreffendsten?** (Bitte zutreffende Aussage ankreuzen.)

- Management des Käufers *erstellt* die Maßnahmenpläne *alleine* und informiert anschließend das Management des gekauften Unternehmens
  *Gleichberechtigte Teilnahme* des Managements beider Unternehmen an der Erstellung der Maßnahmenpläne
- Management des Käufers *holt Anregungen* vom Management des gekauften Unternehmens und erstellt anschließend die Maßnahmenpläne *alleine*
 Management des gekauften Unternehmens *erstellt* die Maßnahmenpläne *weitestgehend eigenverantwortlich*

# INTEGRATIONSTRÄGER

Welche der folgenden organisatorischen Ansätze wurden zur Koordination und Steuerung der Integration temporär eingesetzt? Wie beurteilen Sie deren Nutzen/Effektivität? (Bitte zutreffende Antwort ankreuzen. Mehrfachnennungen sind möglich.)

Organisatorische Integrationsansätze	Einsatz	Erreichte(r) Nutzen/Effektivität			
		Sehr gering			Sehr hoch
• Offizielle Benennung eines Top-Managers des Käufers mit der formalen Gesamtverantwortung für die Integration des gekauften Unternehmens ( <b>Integrationsmanager</b> )	<input type="checkbox"/> N <input checked="" type="checkbox"/> J	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
• Einrichtung einer formalen <b>Integrationssteuerungsgruppe</b> besetzt mit Führungskräften beider Unternehmen mit der Gesamtverantwortung für die Unternehmensintegration	<input type="checkbox"/> N <input checked="" type="checkbox"/> J	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
• Einsatz von formalen <b>Integrationsprojektteams</b> besetzt mit Managern beider Unternehmen mit bereichs-/projektbezogener Verantwortung für die Integration	<input type="checkbox"/> N <input checked="" type="checkbox"/> J	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
• Einsatz von unternehmensexternen Beratern zur Begleitung und Unterstützung der integrationsverantwortlichen Führungskräfte	<input type="checkbox"/> N <input checked="" type="checkbox"/> J	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
• Sonstige: _____ (Bitte benennen)	<input type="checkbox"/> N <input checked="" type="checkbox"/> J	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4

N = Nein  
J = Ja  
1 = Sehr gering      2 = Gering      3 = Hoch      4 = Sehr hoch

Welche hierarchische Position hatten die für die Integration GESAMTVERANTWORTLICHEN Führungskräfte? Wie viele davon kamen aus dem akquirierten Unternehmen?

(Bitte je nach verwendetem Ansatz die Anzahl der Führungskräfte in die Felder eintragen.)

Integrationsmanager	Hierarchische Position/Status	Integrationssteuerungsgruppe
<input type="text"/>	..... Geschäftsleitung/Vorstand (1. Ebene) .....	<input type="text"/>
<input type="text"/>	..... Leiter Geschäfts-/Funktionsbereich (2. Ebene) .....	<input type="text"/>
<input type="text"/>	..... Leiter Stabsabteilung .....	<input type="text"/>
<input type="text"/>	..... Sonstige: _____ (Bitte benennen)	<input type="text"/>
<input type="text"/>	..... Darunter Führungskräfte des AKQUIRIERTEN Unternehmens .....	<input type="text"/>

In welchem Maße haben sich die für die Integration verantwortlichen Führungskräfte durchschnittlich mit Integrationsaufgaben beschäftigt?

(Bitte zutreffende Antworten ankreuzen.)

Organisatorische Integrationsansätze	Ø Beschäftigungsintensität				
	Überhaupt nicht				Sehr hoch
Integrationsmanager .....	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
Mitglieder der Integrationssteuerungsgruppe .....	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
Mitglieder der Integrationsprojektteams .....	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4

0 = Ansatz wurde nicht verwendet

1 = Geringfügige Beschäftigung mit Integrationsaufgaben bei schwerpunktmäßiger Fortführung regulärer Aufgaben (Integrationszeitanteil < 25%)

2 = Gleichwertige Beschäftigung mit Integrations- und regulären Aufgaben (Integrationszeitanteil 25 - 50%)

3 = Überwiegende Beschäftigung mit Integrationsaufgaben bei verminderter Fortführung regulärer Aufgaben (Integrationszeitanteil 50 - 75%)

4 = Weitestgehend ausschließliche Beschäftigung mit Integrationsaufgaben (Integrationszeitanteil > 75%)

# INTEGRATIONSTRÄGER

In welchem Maße waren die für die Integration verantwortlichen Führungskräfte des KAUFENDEN Unternehmens in die Kaufaktivitäten mit dem hier betrachteten Akquisitionskandidaten einbezogen?  
(Bitte zutreffende Antworten ankreuzen.)

## Ø Involvierungsintensität

Organisatorische Integrationsansätze	Ø Involvierungsintensität				
	Überhaupt nicht				Sehr hoch
Integrationsmanager .....	0	1	2	3	4
Mitglieder der Integrationssteuerungsgruppe .....	0	1	2	3	4
Mitglieder der Integrationsprojektteams .....	0	1	2	3	4

0 = Überhaupt nicht    1 = in sehr geringem Maße    2 = in geringem Maße    3 = in hohem Maße    4 = in sehr hohem Maße

# INTEGRATIONSANSÄTZE

Welche der folgenden führungskräfteorientierten Maßnahmen wurden zur Realisierung der Integrationsziele eingesetzt? Wie beurteilen Sie deren Nutzen/Effektivität?  
(Bitte zutreffende Antwort ankreuzen.)

Führungskräfteorientierte Maßnahmen	Einsatz	Erreichte(r) Nutzen/Effektivität					
		Sehr gering				Sehr hoch	
• Wechselseitiger Austausch von Top-Managern zwischen den beiden Unternehmen .....	<input type="checkbox"/> N	<input checked="" type="checkbox"/> J	1	2	3	4	5
• Wechselseitiger Austausch von Führungskräften bestimmter Unternehmensteilbereiche .....	<input type="checkbox"/> N	<input checked="" type="checkbox"/> J	1	2	3	4	5
• Projektweise Entsendung von Führungskräften des Käufers in das akquirierte Unternehmen .....	<input type="checkbox"/> N	<input checked="" type="checkbox"/> J	1	2	3	4	5
• Versetzung von Führungskräften des Käufers in das akquirierte Unternehmen .....	<input type="checkbox"/> N	<input checked="" type="checkbox"/> J	1	2	3	4	5
• Stellenspezifisches Training-on-the-job von Führungskräften des akquirierten Unternehmens im Käuferunternehmen .....	<input type="checkbox"/> N	<input checked="" type="checkbox"/> J	1	2	3	4	5
• Temporäre Leitung vergleichbarer Organisationseinheiten beider Unternehmen durch Führungskräfte des Käufers .....	<input type="checkbox"/> N	<input checked="" type="checkbox"/> J	1	2	3	4	5
• Trainingsprogramme für Führungskräfte des gekauften Unternehmens zur Vermittlung fachlicher Fähigkeiten .....	<input type="checkbox"/> N	<input checked="" type="checkbox"/> J	1	2	3	4	5
• Karriereberatungsgespräche (z. B. zur Klärung der zukünftigen Einbindung in den neuen Unternehmensverbund) .....	<input type="checkbox"/> N	<input checked="" type="checkbox"/> J	1	2	3	4	5
• Einbindung von Führungskräften des akquirierten Unternehmens in die Trainings- und Schulungsmaßnahmen des Käufers (z. B. Seminare) .....	<input type="checkbox"/> N	<input checked="" type="checkbox"/> J	1	2	3	4	5
• Beteiligung von Top-Managern des akquirierten Unternehmens an regelmäßigen Abstimmungstreffen des Käufer-Top-Managements (z. B. Planungskomitee) .....	<input type="checkbox"/> N	<input checked="" type="checkbox"/> J	1	2	3	4	5
• Durchführung sozialer Veranstaltungen unter Teilnahme von Führungskräften beider Unternehmen (z. B. Mittag-/Abendessen, Parties) .....	<input type="checkbox"/> N	<input checked="" type="checkbox"/> J	1	2	3	4	5
• Sonstige: _____ (Bitte benennen)	<input type="checkbox"/> N	<input checked="" type="checkbox"/> J	1	2	3	4	5

N = Nein    J = Ja    1 = Sehr gering    2 = Gering    3 = Mittel    4 = Hoch    5 = Sehr hoch

# INTEGRATIONSGRAD

Welche Bedeutung hatten die folgenden Zielvorstellungen für die Integration der Akquisitionspartner bei der hier betrachteten Übernahme? In welchem Maße konnten diese Ziele in den ERSTEN DREI JAHREN NACH VOLLZUG der Übernahme erreicht werden?

(Bitte für jedes Integrationsziel die zutreffenden zwei Antworten ankreuzen.)

Bedeutung der Ziele					Integrationsziele	Erreichungsgrad der Ziele				
Gar keine				Sehr hoch		Gar nicht				Voll- ständig
<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	Zusammenlegung von Produktionsstätten .....	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	Fertigungskonzentration auf bestimmte Standorte ..	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	Bereinigung des Produktprogramms .....	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	Gemeinsame Produktionsplanung/-steuerung .....	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	Gemeinsame Nutzung von Fertigungstechnologien ..	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	Gemeinsame Materiallogistik .....	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	Gemeinsame Absatzplanung .....	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	Gemeinsame Vertriebsorganisation .....	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	Kombinierter Produktabsatz (Cross-Selling) .....	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	Gemeinsame Nutzung von Marken/Produktnamen ..	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	Zusammenlegung von F&E-Kapazitäten .....	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	Zentralisierung des Finanz- und Rechnungswesens ..	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	EDV-Vernetzung der Controllingssysteme .....	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	Zusammenlegung des Personalwesens .....	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	Gemeinsame Unternehmensgrundsätze .....	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	Führungskräfteaustausch beider Unternehmen .....	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	Sonstige: _____ (Bitte benennen)	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4

0 = Gar keine;  
Gar nicht

1 = Sehr gering;  
In sehr geringem Maße

2 = Gering;  
In geringem Maße

3 = Hoch;  
In erheblichem Maße

4 = Sehr hoch;  
Vollständig

# ZEITASPEKTE DER INTEGRATION

Wann NACH der offiziellen Bekanntgabe der Übernahme wurde mit der bereichsbezogenen Umsetzung von Integrationsmaßnahmen begonnen? Zu welchem Zeitpunkt konnten diese abgeschlossen werden?

(Bitte die zutreffenden Antworten ankreuzen.)

Umsetzungsbeginn				Integrationsbereich	Umsetzungsende			
Bis heute nicht			Sehr früh		Bis heute nicht			Sehr früh
0	1	2	3	Einkauf .....	0	1	2	3
0	1	2	3	Produktion/Dienstleistungserstellung ..	0	1	2	3
0	1	2	3	Vertrieb/Außendienst .....	0	1	2	3
0	1	2	3	F&E/Technik .....	0	1	2	3
0	1	2	3	Finanz-/Rechnungswesen/Controlling ..	0	1	2	3
0	1	2	3	Personalwesen .....	0	1	2	3
0	1	2	3	Führungskräfteaustausch/-einsatz .....	0	1	2	3
0	1	2	3	Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte ..	0	1	2	3
0	1	2	3	Personalabbau .....	0	1	2	3

- 0 = Bis heute nicht
- 1 = Über 6 Monate
- 2 = 3-5 Monate
- 3 = Weniger als 3 Monate

- 0 = Bis heute nicht
- 1 = Über 1 Jahr
- 2 = 3-12 Monate
- 3 = Weniger als 3 Monate

# VERTEILUNG VON ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZEN

Wie charakterisieren Sie die Entscheidungsprozesse bezüglich wichtiger geschäftspolitischer Entscheidungsgegenstände des GEKAUFTE[n] Unternehmens seit dem Eigentümerwechsel bis heute?

(Bitte zutreffende Antworten ankreuzen.)

Entscheidungen werden i. d. R. getroffen durch das Management des...

Entscheidungen bezüglich des GEKAUFTE[n] Unternehmens in Hinblick auf dessen...

	kaufenden Unternehmens			gekauften Unternehmens	
	1	2	3	4	5
Gewinn-/Rentabilitätsziele .....	1	2	3	4	5
Produktivitätsziele .....	1	2	3	4	5
Investitionsplanung .....	1	2	3	4	5
Beschaffungsplanung .....	1	2	3	4	5
Ausgliederung von Betriebsteilen .....	1	2	3	4	5
Überarbeitung von Produktlinien .....	1	2	3	4	5
Entwicklung neuer Produkte (F&E-Inhalte/-Budgets) .....	1	2	3	4	5
Markteinführung neuer Produkte .....	1	2	3	4	5
Einstellung/Entlassung von oberen Führungskräften (2. Ebene) .....	1	2	3	4	5

- 1 = Management des Käufers trifft Entscheidungen *allein* und informiert anschließend Management des gekauften Unternehmens
- 2 = Management des Käufers trifft Entscheidungen und holt dazu Anregungen vom Management des gekauften Unternehmens ein
- 3 = Management *beider* Unternehmen treffen *gemeinsam* eine konsensfähige Entscheidung
- 4 = Management des *gekauften* Unternehmens trifft Entscheidungen und legt sie dem Management des Käufers zur Gegenzeichnung vor
- 5 = Management des *gekauften* Unternehmens trifft Entscheidungen *selbständig* ohne Rückfrage beim Management des Käufers

# ENTWICKLUNG GEKAUFTES UNTERNEHMEN

Wie entwickelte sich durchschnittlich der Umsatz, das ordentliche Betriebsergebnis, die Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität des GEKAUFTEN Unternehmens in den ERSTEN DREI JAHREN NACH VOLLZUG der ÜBERNAHME? Wie groß waren diese Veränderungen in Vergleich zu den ostdeutschen Branchendurchschnittswerten? (Bitte Durchschnittswerte der letzten drei abgeschlossenen Geschäftsjahre nach Vollzug der Übernahme ankreuzen.)

Absolute Trend-Entwicklung					Kennzahlen des GEKAUFTEN Unternehmens					Trend-Entwicklung relativ zur Branche				
Starke Abnahme		Starke Zunahme								Deutlich schlechter		Deutlich besser		
(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)						(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)	Ø Veränderung des <b>Umsatzes</b> .....					(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)	Ø Veränderung des <b>Betriebsergebnisses</b> .....					(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)	Ø Veränderung der <b>Eigenkapitalrentabilität*</b> ...					(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)	Ø Veränderung der <b>Gesamtkapitalrentabilität**</b> .....					(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)

-2 = Starke Abnahme (> -10% p. a.); Deutlich schlechter      -1 = Geringe Abnahme (-2 bis -10% p. a.); Etwas schlechter      0 = Im wesentlichen konstant (± 2% p. a.); Ungefähr gleich      1 = Geringe Zunahme (+2 bis +10% p. a.); Etwas besser      2 = Starke Zunahme (> +10% p. a.); Deutlich besser

\* Eigenkapitalrentabilität =  $\frac{\text{Jahresüberschuß (vor Steuern)}}{\text{Eigenkapital}}$       \*\* Gesamtkapitalrentabilität =  $\frac{\text{Jahresüberschuß (vor FK-Zinsen + Steuern)}}{\text{Gesamtkapital}}$

Hat das kaufende Unternehmen gegenüber der Treuhandanstalt Beschäftigungs- und Investitionszusagen für das gekaufte Unternehmen abgegeben? In welchem Maße konnten diese bis heute erfüllt werden? (Bitte zutreffende Antworten ankreuzen.)

Zusagen für das GEKAUFTE Unternehmen bezüglich...	Existenz		Erfüllungsgrad				
	N	J	Deutlich unterschritten		(0)	Deutlich übertroffen	
			(-2)	(-1)		(1)	(2)
• Beschäftigung .....	<input type="checkbox"/>						
• Investitionsausgaben .....	<input type="checkbox"/>						

N = Nein      J = Ja      -2 = Deutlich nicht erfüllt (> -15%)      -1 = Geringfügig nicht erfüllt (-5 bis -10%)      0 = Im wesentlichen erfüllt (± 5%)      1 = Geringfügig übertroffen (+5 bis +15%)      2 = Deutlich übertroffen (> +15%)

## TOP-MANAGEMENT GEKAUFTES UNTERNEHMEN

Wie viele Mitglieder umfaßte die Geschäftsleitung des GEKAUFTEN Unternehmens zum Zeitpunkt der offiziellen Bekanntgabe der hier betrachteten Übernahme? (Bitte entsprechende Zahl eintragen.)

Mitglieder der Geschäftsleitung des GEKAUFTEN Unternehmens ..... ➔

Wie viele Mitglieder der heutigen Geschäftsleitung des GEKAUFTEN Unternehmens kommen ursprünglich aus dem kaufenden Unternehmen? (Bitte entsprechende Zahl eintragen.)

Top-Manager aus dem KAUFENDEN Unternehmen ..... ➔

# TOP-MANAGEMENT GEKAUFTES UNTERNEHMEN

Wie viele Mitarbeiter der Geschäftsleitung des GEKAUFTEN Unternehmens sind nach der Übernahme bis heute aus dem Unternehmen ausgeschieden? Was waren die Gründe für deren Ausscheiden? (Bitte Anzahl der ausgeschiedenen Top-Manager je nach Ausscheidungsgrund eintragen.)

Anzahl ausgeschiedener Top-Manager

## Ausscheidungsgründe

- Entlassung durch den Käufer aufgrund...
  - unzureichender Qualifikation .....
  - mangelnder Kooperationsbereitschaft .....
  - fehlender Mitarbeiterakzeptanz (z. B. aufgrund politischer Vergangenheit) .....
- Versetzung innerhalb der Unternehmensgruppe .....
- Freiwilliger Wechsel in ein anderes Unternehmen .....
- Gesundheitliche Gründe (z. B. Erreichen der Altersgrenze, Krankheit) .....
- Sonstige: \_\_\_\_\_   
(Bitte benennen)

Wie viele Mitglieder der heutigen Geschäftsleitung des GEKAUFTEN Unternehmens wurden vom Arbeitsmarkt rekrutiert? (Bitte entsprechende Zahl eintragen.)

UNTERNEHMENSEXTERN rekrutierte Top-Manager .....



## STATISTISCHE ANGABEN ZUR PERSON

Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen? (Bitte zutreffende Antwort ankreuzen.)

- Mitglied der Geschäftsleitung/des Vorstands, Inhaber (= 1. Ebene)
- Linienposition auf der 2. Ebene direkt unterhalb der Geschäftsleitung/des Vorstandes
- Stabsposition auf der 2. Ebene direkt unterhalb der Geschäftsleitung/des Vorstandes
- Assistent der Geschäftsleitung/des Vorstandes
- Sonstige Position: \_\_\_\_\_  
(Bitte Hierarchieebene und Positionsbezeichnung angeben)

Wie lange sind Sie in Ihrem jetzigen Unternehmen beschäftigt? (Bitte Dauer der Unternehmenszugehörigkeit in Jahren angeben.)

Dauer der Unternehmenszugehörigkeit .....



**VIELEN DANK FÜR IHRE MITARBEIT!  
BITTE VERGESSEN SIE NICHT, IHREN  
INFORMATIONSGUTSCHEIN AUSZUFÜLLEN.**

Herrn  
Prof. Dr. Torsten J. Gerpott/  
Dipl.-Kfm. Ingo Hartmann  
Gerhard-Mercator-Universität Duisburg  
Lehrstuhl Planung & Organisation  
Lotharstr. 65  
D-47057 Duisburg

# Informations gutschein

## Integration von Unternehmensakquisitionen in den neuen Bundesländern

Ich habe an Ihrer Studie teilgenommen und möchte eine  
**Zusammenfassung Ihrer Ergebnisse** erhalten.

Bitte senden Sie die Unterlagen an die folgende Anschrift:

Name: \_\_\_\_\_

Unternehmen: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Dieser Informationsgutschein wird nach Eingang vom Lehrstuhl Planung & Organisation der Uni-  
versität Duisburg abgetrennt und sicher verwahrt. Ihre Anschrift wird **NICHT** an Dritte weitergeleitet.