

07-23	Klendauer, R., Frey, D. & v. Rosenstiel, L. (2007). Fusionen und Akquisitionen. In: Frey D. & v. Rosenstiel L. (Hrsg.). Enzyklopädie der Psychologie, Band 6: Wirtschaftspsychologie. 400-487. Göttingen: Hogrefe.
-------	--

Fusionen und Akquisitionen

Ruth Klendauer, Dieter Frey & Lutz v. Rosenstiel

Ludwig-Maximilians-Universität München

Einleitung

Fusionen und Akquisitionen (Mergers & Acquisitions, M&A) führen zu Beginn des Millenniums weiterhin zu starken Veränderungen in der Unternehmenslandschaft. Auch wenn nach mehreren Rekordjahren („Fusionitis“) die Zahlen in den letzten Jahren eher etwas rückläufig waren, sind Unternehmenszusammenschlüsse aufgrund zunehmender Globalisierung, technischer Entwicklungen sowie der Öffnung und Deregulierung vieler Märkte von großer Bedeutung. Im Jahr 2003 wurden in Deutschland 1.664 M&A mit einem Volumen von ca. 81 Mrd. US-Dollar durchgeführt, weltweit betrug das Gesamtvolumen 1.350 Mrd. US- Dollar (Frankenberger, 2004).

In Anbetracht dieser Zahlen überrascht die hohe Misserfolgsquote von über 50%, die durch verschiedene Studien festgestellt wurde, und weitgehend unabhängig ist von der jeweiligen Erfolgsmessung, dem jeweiligen Zeitpunkt und davon, ob dies von Beratungsfirmen oder Forschungsinstituten analysiert wurde (Hall & Norburn, 1987; Hunt, 1990; KPMG, 1999). Dies hat zu einer Erweiterung des Forschungsfokus geführt. Lange Zeit galten Fusionen und Akquisitionen als ausschließliche Domäne von Ökonomen, Marktstrategen und Finanzberatern. Finanzwirtschaftliche Aspekte und eine strategische Passung stellen zwar notwendige, aber keine hinreichenden Bedingungen des Erfolgs dar (Jemison & Sitkin, 1986). Neben Fehlern in der Professionalität der Unternehmensführung sind als Gründe für das Scheitern von M&A Schwächen in der Professionalität der Mitarbeiterführung zu nennen. Widerstände der Mitarbeiter gefährden oftmals den Erfolg des Zusammenschlusses (v. Rosenstiel & Comelli, 2003). Aufgrund der langen Missachtung dieses Aspekts wurden die betroffenen Mitarbeiter in der Literatur als „forgotten or hidden factor“ bezeichnet (vgl. Cartwright & Cooper, 1996). Psychologische Faktoren werden zudem immer wichtiger, da sich die aktuelle Welle von M&A von früheren Perioden nicht nur bezüglich Größe und geographischer Verbreitung unterscheidet, sondern auch durch die Fusions- und Akquisitionsart: Heutzutage wird meist zur Erreichung von Synergieeffekten ein hoher

Integrationsgrad der fusionierten Firmen angestrebt, so dass eine viel engere Zusammenarbeit der Mitarbeiter erforderlich ist.

Wir werden in diesem Beitrag primär für die Bereiche Unternehmenskommunikation und Kultur psychologische Erfolgsfaktoren aufführen, die im Rahmen eines Human Resource Integrationsplans als proaktiver Ansatz umzusetzen sind. Dadurch können sowohl die Herzen als auch die Köpfe der Mitarbeiter erreicht, und Identifikation, Motivation, Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft bei M&A erhöht werden. Im Folgenden geben wir zunächst einen Überblick über die Thematik (Teil I). Wir gehen dabei näher auf Begriffsbestimmungen und Integrationsansätze ein und informieren danach aus kritischer Perspektive über den momentanen Forschungsstand. Im Anschluss daran verdeutlichen wir die Komplexität der Frage, wie überhaupt Fusionserfolg gemessen werden kann. Abschließend wird das Ausmaß emotionalen Erlebens und Verhaltens betroffener Mitarbeiter dargestellt. Im zweiten Teil führen wir psychologische Faktoren auf, die u. E. zentral dafür sind, die Implementierung eines Unternehmenszusammenschlusses erfolgreich durchführen zu können. Dazu gehören Sinnvermittlung, Transparenz, Vorhersehbarkeit, Partizipation, organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, kulturelle Passung und Berücksichtigung der sozialen Identität.

Wir gehen dabei sowohl von psychologischen Theorien als auch von empirischen Befunden aus. Da es bislang erst relativ wenig wissenschaftliche Forschung zu M&A gibt, ergänzen wir Erkenntnisse aus der Grundlagen- und der angewandten Forschung aus anderen Bereichen. Prinzipiell sind diese Faktoren auch auf Veränderungsprozesse im Allgemeinen („Change Management“) anwendbar (vgl. Picot, Freudenberg & Gaßner, 1999; Reiss, v. Rosenstiel & Lanz, 1997; v. Rosenstiel & Comelli, 2003).

1. Begriffsbestimmungen und Integrationsansätze

Unter dem Begriff „M&A“ (Mergers & Acquisitions) werden unterschiedliche Konzepte subsumiert. In der deutschsprachigen Literatur sind so vor allem zu nennen:

Unternehmensakquisition, -übernahme, -zusammenschluss, -beteiligung, -vereinigung, - (ver)kauf, - fusion, -kooperation und -konzentration. In der angloamerikanischen Literatur findet man ähnlich vielfältig die Termini „acquisition“, „merger“, „takeover“, „tender offer“, „proxy contest“, „consolidation“ und „joint ventures“. Oftmals werden diese Begriffe jedoch sowohl in der betriebswirtschaftlichen als auch in der psychologischen Literatur unklar definiert und nicht gegeneinander abgegrenzt, sondern vielmehr (implizit) als Synonyme

verwendet (vgl. Gerpott, 1993). Da es sich bei Unternehmensvereinigungen um komplexe rechtliche Gebilde handelt, soll zunächst eine genauere Begriffsbestimmung von Fusionen und Akquisitionen aus juristischer aber auch aus praxisorientierter Perspektive erfolgen.

1.1 Zur Definition von Fusionen und Akquisitionen

Aus juristischer Perspektive fallen Fusionen und Akquisitionen in den Bereich der *Unternehmensvereinigung*. Diese ist zu verstehen als eine auf Dauer angelegte Verbindung von mindestens zwei Unternehmen (oder auch von einer Firma mit dem Teilbetrieb eines anderen Unternehmens) unter einheitlicher Leitung, d.h. unter Aufgabe der wirtschaftlichen Selbständigkeit eines beteiligten Partners. Von Unternehmensvereinigungen sind somit alle Formen betrieblicher Kooperation abzugrenzen, bei denen die wirtschaftliche Handlungsfreiheit eher partiell und meist nur temporär eingeschränkt wird, wie z.B. strategische Allianzen, „Joint Ventures“, Arbeitsgemeinschaften oder Konsortien. Der übergeordnete Begriff Unternehmenszusammenschluss umfasst sowohl Unternehmensvereinigungen als auch Unternehmenskooperationen (Pausenberger, 1993).

Akquisitionen und Fusionen lassen sich hinsichtlich der wirtschaftlichen und rechtlichen Selbständigkeit differenzieren. Während *Akquisitionen* nur eine *wirtschaftliche* Einheit zur Folge haben, schließt eine *Fusion* auch die *rechtliche* Einheit mit ein, d.h. den Untergang der ursprünglichen Rechtspersönlichkeit eines oder aller betroffener Unternehmen. Akquisitionen umfassen dabei zum einen sogenannte „share deals“, d.h. den Kauf von Gesellschaftsanteilen an Kapitalgesellschaften zur Erlangung der Beherrschungsmacht. Zum anderen stellen Akquisitionen auch Unternehmens- oder Teilbetriebskäufe im Wege der Vermögensübertragung („asset deals“) dar. Die sogenannte „echte Fusion“ (in Abgrenzung zur „unechten Fusion“ oder „Quasifusion“) vollzieht sich entweder durch Aufnahme (Annexion oder Absorption) oder durch Neubildung (Kombination). Bei einer Aufnahme überträgt die erworbene Firma ihre Aktiva und Passiva und somit auch sämtliche Rechte und Pflichten auf die übernehmende Gesellschaft und geht ohne gesetzliche Liquidation in ihr auf. Bei einer Neubildung erfolgt die Vereinigung zweier (oder mehrerer) Gesellschaften in eine neu zu gründende Firma, wobei die bisherigen Gesellschaften untergehen. Letzteres manifestiert sich im Allgemeinen in einem neuen Namen, wie z.B. bei der Fusion von VIAG und Veba zu e-on.

Aus praxisorientierter Perspektive werden die Begriffe Fusion („merger“) und Akquisition („acquisition“) oftmals synonym verwendet, da prinzipiell ähnliche Probleme bei der Integration zu bewältigen sind (Buono & Bowditch, 2003). Der Terminus „Fusion“ wird

aber auch im Speziellen dann von Praktikern und Forschern gebraucht, wenn damit eine Vereinigung zwischen „Gleichen“ (Merger of Equals) gemeint ist, und dementsprechend der Begriff „Akquisition“, um den Kauf einer Firma zu bezeichnen, bei dem der Käufer in einer dominanten, „mächtigeren“ Rolle ist. In diesem Sinn treten Fusionen nur selten auf. Nach Wall und Wall (2001) beispielsweise existieren streng genommen keine „Merger of Equals“, da jeder Zusammenschluss letztendlich eine Übernahme darstellt und eine Seite stets größere Kontrollmacht über Entscheidungsprozesse besitzt. Formell gesehen herrscht zwar zumindest bei einer Fusion durch Neubildung Gleichberechtigung unter den Fusionspartnern, in der Praxis bestehen jedoch in der Regel informelle Führungsansprüche. Dennoch werden viele Akquisitionen als Fusionen beschrieben, um den Eindruck von Dominanz einer Firma zu vermeiden und um eine kooperative Partnerschaft zu fördern. Cartwright und Cooper (1996: 81) sprechen in diesem Zusammenhang von einem „pseudo merger“. Die betroffenen Mitarbeiter der übernommenen Firma scheinen durch den Begriffsgebrauch „Fusion“ die Vereinigung eher akzeptieren zu können, insbesondere da der Terminus „Akquisition“ klare Gewinner und Verlierer impliziert (Hogan & Overmyer-Day, 1994; Napier, Simmons & Stratton, 1989).

1.2 Fusions- bzw. Akquisitionsarten

Das hauptsächliche Klassifikationsmerkmal von Fusionen und Akquisitionen besteht in dem Grad an Ähnlichkeit bzw. Verwandtschaft der von den beiden Firmen bearbeiteten Produkt-Markt-Felder. In der Literatur werden dementsprechend meist drei Arten von Vereinigungen unterschieden (vgl. Gut-Villa, 1997; Pausenberger, 1993):

(a) *Horizontale Vereinigungen*: Beide Unternehmen sind in der gleichen Branche sowie Produktionsstufe tätig, und standen somit meist in einem Wettbewerbsverhältnis zueinander. Ziel sind in der Regel Größenvorteile. Die Zusammenlegung vieler Organisationsbereiche wie z.B. Marketing, Forschung und Verwaltung ermöglichen Kosteneinsparungen. Bsp: Hypovereinsbank, DaimlerChrysler, e-on.

(b) *Vertikale Vereinigungen*: Beide Unternehmen agieren zwar innerhalb derselben Branche, sind jedoch auf verschiedenen Stufen des Produktionsprozesses positioniert. Vor dem Zusammenschluss herrschte so zwischen den Firmen eine Lieferanten- bzw. Abnehmerbeziehung. Der Hauptgrund für eine derartige Vereinigung sind Kostenvorteile (bzgl. Planungs- und Koordinationskosten). Synergien bestehen in der Vorhersagbarkeit und der Kontrolle von Zulieferung oder Verteilung. Bsp: Aufkauf eines Reifenproduzenten durch einen Automobilhersteller.

c) *Konglomerate Vereinigungen*: Beide Unternehmen sind in verschiedenen Branchen tätig und stehen in keinem Wettbewerbsverhältnis zueinander. Sie agieren also auf nicht verwandten Produkt-Markt-Feldern, d.h. sie weisen weder in Produktion noch Absatz Gemeinsamkeiten auf. Somit können in der Regel keine Synergien aufgrund von vergleichbaren Know-how-Potentialen realisiert werden. Es wird eine Strategie der Diversifikation verfolgt, d.h. es soll eine gezielte Differenzierung des Produktions- oder Leistungsprogramms und somit eine Chancenerhöhung und Risikominderung stattfinden. Bsp: Die frühere Strategie von Daimler zu diversifizieren und in der Luft- und Raumfahrt tätig zu sein.

In der letzten großen Welle von M&A der 60er Jahre fanden die meisten Zusammenschlüsse in Form eines Konglomerats statt, während die momentane Welle dominiert wird von horizontalen Vereinigungen. Es wird dabei angenommen (z. B. Porter, 1987), dass verwandte Zusammenschlüsse mit einer höheren Wahrscheinlichkeit finanziell erfolgreich sind als nicht verwandte M&A (vgl. „strategic fit“, s. II. 7). Der Grund dafür besteht primär im größeren Potential an Kostensenkungen bzw. Umsatzsteigerungen durch „economies of scale“ (Größenvorteile) und „economies of scope“ (Verbundvorteile). Zudem ist ein Transfer von Produktwissen und Expertise möglich.

Die Fusions- bzw. Akquisitionsart hat einen deutlichen Einfluss auf den angestrebten Integrationsgrad. Je nach Strategieausrichtung wird eine enge oder fast keine Integration der Unternehmen erforderlich. So ist der Bedarf an Integration bei konglomeraten Vereinigungen sehr gering, und die erworbenen Firmen werden meist als eigenständige Geschäftseinheiten weitergeführt. Auch bei vertikalen Arten bleibt eine weitgehende Trennung erhalten, wobei jedoch der Koordinations- bzw. Abstimmungsbedarf bereits höher ist. Bei horizontalen Vereinigungen ist schließlich ein hoher Integrationsgrad erforderlich, da sehr ähnliche Aktivitäten verfolgt werden. In welchem Ausmaß eine Integration zwischen beiden Firmen aus strategischen Gründen anzustreben ist und welche Faktoren dabei zu berücksichtigen sind spezifiziert ein Modell, das im Folgenden dargestellt wird.

1.3 Integrationsansätze

Haspeslagh und Jemison (1991) haben die besondere Bedeutung der Kriterien „Bedarf nach strategischen Interdependenzen“ und „Bedarf nach organisatorischer Autonomie“ hervorgehoben, die bei einer Entscheidung über den Integrationsgrad zu berücksichtigen sind. Anhand dieser beiden Dimensionen bildeten sie eine Typologie von Integrationsansätzen (Abb. 1). Der „Bedarf nach strategischen Interdependenzen“ bezieht sich auf die Art des

Transfers zwischen beiden Firmen, d.h. ob z.B. eine Nutzung und Rationalisierung gemeinsamer materieller Ressourcen oder ein Wissenstransfer angestrebt wird. Der „Bedarf nach organisatorischer Autonomie“ bezieht sich darauf, dass es manchmal notwendig ist, eine spezifische Organisation und Unternehmenskultur zu erhalten, da die akquisitionsrelevanten Fähigkeiten der übernommenen Firma in diese eingebettet sind und nicht davon losgelöst werden können. Anders ausgedrückt: Das Unternehmen wurde gerade darum übernommen, weil es anders ist (Bsp: starke Innovationskultur). Den Autoren zufolge lautet damit die entscheidende Frage nicht, wie unterschiedlich beide Unternehmenskulturen sind, sondern ob es langfristig sinnvoll ist, die Unterschiede aufrechtzuerhalten („Funktionalität des Autonomiebedarfs“).

		Bedarf nach strategischen Interdependenzen	
		gering	stark
Bedarf nach organisatorischer Autonomie	stark	Erhaltung	Symbiose
	gering	[Holding] ¹	Absorption

¹ „Holding“ kann im engeren Sinn nicht als *Integrationsansatz* bezeichnet werden

Abb. 1: Typologie von Integrationsansätzen nach Haspeslagh & Jemison (1991)

(a) *Absorption*: Hier ist ein sehr hoher Integrationsgrad im Rahmen von meist horizontalen Zusammenschlüssen mit operativem Fokus charakteristisch. Es erfolgt eine vollständige Konsolidierung der Aktivitäten, der Organisationen und der Unternehmenskulturen. Die Grenzen zwischen beiden Firmen werden aufgelöst. Die Absorption wird auch als vollkommene Übernahme bezeichnet.

(b) *Erhaltung*: Bei diesem Integrationstyp soll die Selbständigkeit der übernommenen Organisation so weit wie möglich erhalten bleiben. Die erwartete Wertschöpfung ist am besten durch den Begriff „Förderung“ der akquirierten Organisation zu umschreiben.

(c) *Symbiose*: Symbiotische Akquisitionen erfordern gleichzeitig die Aufrechterhaltung der Grenzen zwischen den Firmen und ihre Durchlässigkeit. Dieser Integrationstyp tritt insbesondere bei horizontalen Akquisitionen auf, die strategisch bis operativ erfolgen.

(d) *Holding*: Es wird keine Integration oder Wertvermehrung angestrebt, außer durch Kapitaltransfer, Risikoverteilung oder allgemeine Managementfähigkeiten. Die beiden Firmen

können dennoch in ähnlichen Bereichen tätig sein, so dass für eine organisatorische Autonomie keine Notwendigkeit bestehen würde. Finanziell motivierte, konglomerate Vereinigungen sind hier oft der Fall.

Geht es im Speziellen um die Frage nach der Art und Weise der kulturellen Vereinigung, so bestehen prinzipiell die Optionen Absorption (d.h. die Kultur der übernommenen Firma existiert nicht mehr weiter), „best-of-both“ (d.h. Teile beider Organisationen werden übernommen), Transformation (d.h. es wird eine neue Organisation geschaffen, die weder der einen noch der anderen gleicht) oder auch „umgekehrte Fusion“ (d.h. die Kultur der übernommenen Firma dominiert) (vgl. Pribilla, 2002; Stahl & Mendenhall, in Druck).

Insbesondere derjenige Integrationsansatz, der in der Praxis von den Käuferfirmen am häufigsten gewählt wird (Schweiger & Weber, 1989), nämlich die „Absorption“, kann sich als sehr problematisch herausstellen. So zwingt meist der Mächtigere bzw. Größere dem Anderen seine Kultur auf. Es gibt Gewinner und Verlierer, so dass viel Demotivation entsteht. Empirische Studien belegen die Gefahr von Widerständen und niedrigem Commitment, v.a. aufgrund einseitiger Machtverhältnisse und Statusungleichheiten (z.B. Mottola, Bachman, Gaertner & Dovidio, 1997).

1.4 Integrationsebenen

Für eine analytische Betrachtung der verschiedenen Integrationsansätze und Fusions- bzw. Akquisitionsarten ist es ratsam, auf die Differenzierungen von Shrivastava (1986) zurückzugreifen. Danach können drei Ebenen der Integration unterschieden werden:

(1) *prozedurale Integration*: Die Schaffung einer formalen Unternehmenseinheit ist relativ schnell und einfach durchzuführen, da meist nur ein juristischer Akt notwendig ist.

(2) *physische Integration*: Sie beinhaltet die Zusammenführung der Produktlinien, Produktionssysteme und Technologien. Diese zweite Ebene der Integration ist, in Abhängigkeit von der Art der Organisation und deren Produktionsmitteln, bereits schwieriger umzusetzen.

(3) *Integration auf soziokultureller und auf Management - Ebene*: Die größte Herausforderung stellt die Ebene der Managementsysteme und der unterschiedlichen Unternehmenskulturen dar. Diese Integrationsstufe ist erreicht, wenn Manager und

Mitarbeiter auf einer gemeinsamen Basis, bestehend aus organisationsbezogenem Denken, Entscheiden und Fühlen, handeln.

Folgende Abbildung verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Fusions- und Akquisitionsarten und den Integrationsebenen (Abb. 2):

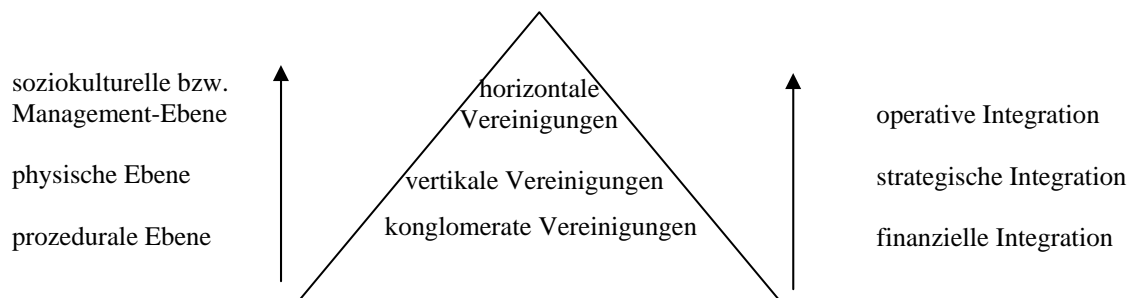


Abb. 2: Fusions- bzw. Akquisitionsarten und Integrationsebenen

Mit steigendem Integrationsgrad nimmt also auch die Bedeutung kultureller bzw. psychologischer Aspekte zu und somit die Komplexität und Schwierigkeit einer erfolgreichen Implementierung (vgl. Datta, 1991). Auf dem Gebiet der Psychologie werden daher hauptsächlich verwandte (horizontale) M&A empirisch untersucht, welche alle drei Integrationsebenen umfassen. Einen kritischen Überblick über bisherige Studien gibt der folgende Abschnitt.

2. Zum Forschungsstand

Die Forschung zu M&A weist sowohl in theoretischer als auch methodischer Hinsicht Defizite auf. Geht man insbesondere der Frage nach psychologischen Erfolgsfaktoren bei M&A nach, so wären dazu Untersuchungen im Längsschnitt und (quasi-) experimentelle Designs wünschenswert. Die Befundlage, die international zu diesem Gebiet vorliegt, entspricht dem jedoch nur selten, wie sich auch in späteren Abschnitten zeigen wird. Daher sollen zunächst kurz einige der wichtigsten Mängel aufgeführt werden. Dies gibt gleichzeitig Hinweise darauf, in welche Richtung zukünftige Forschungsarbeiten über M&A gehen sollten. Im Anschluss daran stellen wir ein „Rahmenkonzept der Psychologie von Fusionen und Akquisitionen“ (Hogan & Overmyer-Day, 1994) vor, das den bisher umfassendsten Überblick über relevante Einflussvariablen zeigt.

2.1 Forschungsdefizite

Bei der bisherigen Forschung über die Psychologie von M&A sind vor allem folgende Defizite zu nennen:

(1) Die Forschungsergebnisse beruhen oftmals auf Fallstudien. Viele dieser Untersuchungen haben eher anekdotischen Charakter, so dass deren Aussagekraft bzw. Generalisierbarkeit eingeschränkt wird (vgl. Hogan & Overmyer-Day, 1994).

(2) Es herrscht ein starker Mangel an Längsschnittstudien und (quasi)-experimentellen Feldstudien. Viele Untersuchungen erheben ihre Daten im Querschnitt kurz nach Ankündigung des Zusammenschlusses. Es fehlen Studien, welche die Einstellungen und Verhaltensweisen betroffener Mitarbeiter nach Implementierung der Veränderungen über den Zeitverlauf verfolgen (vgl. Hogan & Overmyer-Day, 1994; Napier, 1989). Mit nur wenigen Ausnahmen (z.B. Ivancevich, Schweiger & Power, 1987; Napier et al., 1989) sind die meisten Untersuchungen relativ unspezifisch gegenüber verschiedenen Zeitphasen. Es bleibt zu klären, welche spezifischen Prozesse vor, während und nach der Ankündigung der Vereinigung ablaufen.

Nach wie vor ist die Studie von Schweiger und DeNisi (1991) eine der am meisten zitierten Untersuchungen im Kontext von M&A. Die Autoren konnten in ihrer Längsschnittstudie bereits vor Fusionsankündigung Daten erheben sowie die Auswirkungen eines Kommunikationsprogramms (Realistic Merger Preview) bei einer Experimentalgruppe im Vergleich zu einer Kontrollgruppe über mehrere Monate hinweg begleitend untersuchen (s. II. 6.4). Vergleichbare Forschungsarbeiten existieren u. E. nicht. Die Ursache für diese methodischen Mängel liegt hauptsächlich im schwierigen Zugang zum Feld. Der Zusammenschluss von Aktiengesellschaften muss bis zur offiziellen Ankündigung geheim gehalten werden, um Insidergeschäfte zu verhindern. In Anbetracht dieser Problematik haben Rentsch und Schneider (1991) Laborstudien als Alternative zur Feldforschung vorgeschlagen (vgl. Mottola et al., 1997).

(3) Die Theorieentwicklung über M&A-Prozesse ist noch sehr wenig fortgeschritten. Während es keinen Mangel an Literatur über M&A gibt, kann nur ein geringer Anteil der Untersuchungen als theoriegeleitet bezeichnet werden. Viele Studien sind z.B. retrospektiv durchgeführt worden, wobei im nachhinein nach Ursachen für den jeweiligen Erfolg oder Misserfolg des Zusammenschlusses gesucht wird (vgl. Hogan & Overmyer-Day, 1994). Zudem beschränken Autoren ihren Fokus oftmals auf einzelne Ursachen und implizieren damit einen einfachen Zusammenhang zwischen einigen generell wichtigen Variablen wie Kommunikation oder Kultur und Erfolg. Damit wird jedoch unterstellt, dass alle relevanten

Variablen stets von gleicher Bedeutung und auf alle M&A-Prozesse anwendbar sind, so dass situationsspezifische Faktoren vernachlässigt werden. Einige Forscher begannen bereits mit der Entwicklung theoretischer Bezugsrahmen, welche die Komplexität von M&A reflektieren. Buono und Bowditch (2003) stellen beispielsweise ein umfangreiches psychologisches Modell zum Prozesscharakter von M&A vor, wobei insbesondere kulturelle und stressbezogene Faktoren wie Unsicherheiten und Ambiguitäten der betroffenen Mitarbeiter thematisiert werden. Darauf aufbauend können zukünftig spezifische Zusammenhänge erforscht und Hypothesen formuliert werden. Weitere Modelle beschreiben meist Prozesse vor bzw. nach dem Zusammenschluss, fokussieren aber nicht im Speziellen psychologische Prozesse, oder sie konzentrieren sich nur auf einen bestimmten Aspekt der Psychologie von M&A (z.B. Jemison & Sitkin, 1986; Navahandi & Malekzadeh, 1988; Shrivastava, 1986). Ivancevich et al. (1987) beispielsweise konzipierten einen Bezugsrahmen, der den M&A-Prozess in vier verschiedene Phasen einteilt. In jeder Phase können Unternehmen und Mitarbeiter jeweils in spezifischer Weise intervenieren, um negative Auswirkungen wie z.B. Stress zu reduzieren. Napier et al. (1989) untersuchten den Kommunikationsprozess zweier fusionierter Banken in Anlehnung an dieses Modell.

2.2 Ein Rahmenkonzept der Psychologie von M&A

Hogan und Overmyer-Day (1994) haben zahlreiche Studien über M&A in einem Rahmenkonzept zusammengefasst. Sie bildeten dabei im Sinne einer Systematisierung und Konzeptualisierung verschiedene Kategorien relevanter Variablen und Prozesse (Abb. 3).

----- *Abb. 3* -----

Die erste Kategorie beschreibt exogene Variablen, die bereits vor dem Zusammenschluss bestehen und gewissermaßen die Ausgangsbasis für ein Gelingen oder Scheitern darstellen. Die zweite Kategorie besteht aus Integrationsprozessvariablen, die auf den Vollzug von M&A ausgerichtet sind. Sie reflektieren die Strategie des Managements und werden implementiert, um die beteiligten Firmen in dem angestrebten Ausmaß zu integrieren. Die dritte Kategorie beinhaltet Emotionen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter und stellt die

sogenannten „vorletzten“ Ergebnisse dar. Oftmals wird diese Kategorie in der Literatur bereits mit den Ergebnisvariablen gleichgesetzt. Hier werden sie jedoch als beeinflussende Faktoren des letztendlichen Erreichens des mit dem Zusammenschluss beabsichtigten Ziels gesehen (vgl. I. 3.1). Die letzte Kategorie besteht in der Messung von Erfolg oder Misserfolg der Vereinigung. Die Auswahl angemessener Messinstrumente variiert in Abhängigkeit von dem spezifischen Kontext, von den Fusionszielen und von dem jeweiligen Forschungsinteresse oder Fachgebiet. Auf diese Problematik werden wir im folgenden Abschnitt näher eingehen.

3. Messung des Erfolges von M&A:

Obwohl in nahezu allen Veröffentlichungen über M&A einfühend pauschal auf deren niedrige Erfolgsquote hingewiesen wird, und in den meisten empirischen Studien in (in)direkter Weise Zusammenhänge zwischen bestimmten Faktoren und dem Erfolg von M&A untersucht werden, bleibt oftmals unklar, was eigentlich genau unter einem Erfolg bzw. Misserfolg von M&A zu verstehen ist (z.B. Pritchett, 1997; Scheiter, 1989). Problematisch ist dies vor allem dadurch, dass keine allgemein gültige Konvention für eine Erfolgsmessung existiert (vgl. Gerpott, 1993). Auf welche Weise kann also der Erfolg von M&A oder auch die Effektivität von Integrationsmaßnahmen wie z.B. der von uns später aufgeführten Erfolgsfaktoren gemessen werden? Wir werden im Folgenden etwas ausführlicher auf diese Fragestellung eingehen. Denn je nach Operationalisierung des Erfolges können sehr unterschiedliche Ergebnisse über den (Miss)erfolg von M&A resultieren. In der Praxis ist die Wahl des Indikators oft eine politische Entscheidung: Diejenigen Kriterien werden gewählt, die dem eigenen Interesse am besten dienen. Wir zeigen Vor- und Nachteile der verschiedenen Forschungsansätze auf. In Anlehnung an Gerpott (1993) sind vier analytisch zu trennende Problemfelder bei der Erfolgsmessung von M&A zu nennen (s. Abb. 4): Datenquellen (Erfolgskonzept), Dimensionalität des Erfolges, Zeitpunkt der Erfassung, und Bezugspunkt der Erfolgsmessung.

-----Abb. 4 -----

3.1 Datenquellen (Erfolgskonzept)

3.1.1 Quantitativ-objektive Erfolgsindikatoren

(1) *Kapitalmarktorientierte Erfolgsindikatoren*: Anhand von Aktienkursreaktionen wird analysiert, in welchem Ausmaß die Erträge der Aktionäre der erwerbenden oder/und erworbenen Firma durch die Vereinigung beeinflusst wurden („abnormale Rendite“; ex-ante Betrachtung). Problematisch erscheinen jedoch folgende Aspekte (vgl. Jung, 1993):

- Es wird nicht wirklich die sich ergebenden Leistungen der fusionierten Firmen erfasst, sondern nur a priori die Erwartungen des Marktes bezüglich des Erfolgspotentials des Unternehmenskaufes reflektiert.
- Informationen über eine Fusion können vorab verbreitet worden sein, welche dann im Kurs antizipiert wurden.
- Isolierte Darstellungen der Ergebniswirkungen von Akquisitionen sind problematisch (z.B. aufgrund mehrerer gleichzeitiger An- und Verkäufe der beteiligten Firmen).
- In die Berechnung der normalen Rendite gehen Schätzparameter ein, die als konstant betrachtet werden, jedoch Risikoänderungen (z.B. aufgrund der Akquisition) zu wenig berücksichtigen.

(2) *Jahresabschlussorientierte Erfolgsindikatoren*: Daten aus Bilanz- und Gewinn-/Verlustrechnungspositionen der Jahresabschlüsse der beteiligten Firmen werden betrachtet (ex-post Analyse). Bei der „Vorher-nachher-Analyse“ wird auf Veränderungen von Jahresabschlussrelationen durch die Akquisition fokussiert. Alternativ werden bei einer „komparativen Objektanalyse“ entweder Kontrollgruppen oder Branchendurchschnittswerte verglichen. Für die Erfolgsmessung werden vor allem Rentabilitätsmaße (z.B. Eigenkapitalrentabilität) angewandt, sowie Umsatzrendite oder traditionelle Börsenmaße (z.B. Gewinn pro Aktie). Auch hier finden sich methodische Probleme (vgl. Jung, 1993):

- Bilanzpolitische Spielräume können den Aussagegehalt externer Jahresabschlüsse beeinflussen (vor allem im internationalen Vergleich).
- Es ist bei dieser vergangenheitsorientierten Analyse problematisch, Ergebnisänderungen einer bestimmten Akquisition oder Fusion zuzuordnen. Dies ist umso mehr der Fall, je geringer die relative Größe der übernommenen Firma ist und je öfter ein Unternehmen (Ver-)käufe vornimmt. Aber auch durch die Vereinigung und Integration selbst nimmt bereits die Vergleichbarkeit der Daten ab, sowie durch weitere Einflussfaktoren wie Brancheneinflüsse oder Konjunkturzyklen. Da betriebswirtschaftliche Kennzahlen im Allgemeinen nur in aggregierter Form (für die ganze Firma) erhältlich sind, ist insbesondere eine isolierte Leistungsbetrachtung der akquirierten Organisation bei Kontrolle der Leistung anderer Abteilungen äußerst schwierig, wenn nicht unmöglich (Datta, 1991).

(3) *Ereignisorientierte Erfolgsindikatoren*:

(a) *Wiederverkauf (Desinvestition)*: Erworbene Unternehmen, die nach relativ kurzer Zeit (ca. fünf Jahre) wieder verkauft werden, sind hier als Misserfolg zu klassifizieren (z.B. Porter, 1987). Es besteht jedoch die Gefahr systematischer Fehler. Falls das Ziel der Firmenübernahme in einer Restrukturierung bzw. Sanierung mit anschließendem

Wiederverkauf besteht, werden diese Fälle automatisch als Misserfolg bewertet, sogar wenn die akquirierte Firma mit Gewinn wieder veräußert wird. Außerdem ist nur eine dichotome „Schwarz-Weiß-Erfolgsmessung“ erlaubt (Gerpott, 1993).

(b) *Fluktuation von Schlüsselpersonen der akquirierten Firma*: Eine eindeutige Interpretation der Fluktuationsquote ist kaum möglich. Der zentrale Kritikpunkt besteht darin, dass in empirischen Studien in der Regel nicht erfasst werden konnte, ob das Verlassen der Firma (un)freiwillig geschah (z.B. Hambrick & Cannella, 1993; Lubatkin, Schweiger & Weber, 1999). Scheiden aber Top Manager aufgrund einer schlechten Leistung eher unfreiwillig aus, ist eine hohe Fluktuationsquote als Erfolgsindikator zu interpretieren. Ein Ausscheiden von Mitarbeitern kann auch durch Doppelbesetzung von Positionen in den fusionierten Firmen beabsichtigt sein und ist dann nicht als negatives Ergebnis zu bewerten. Verlassen hingegen Schlüsselmitarbeiter freiwillig das Unternehmen, so ist dieses aufgrund des Verlustes von Fähigkeitstransfers und einer negativen Signalwirkung an verbleibende Mitarbeiter als niedriges Erfolgsniveau zu bewerten.

3.1.2 Subjektive Bewertungen (Erfolgswahrnehmung)

(1) Subjektive Bewertungen durch Manager

Das Management des erwerbenden und/oder erworbenen Unternehmens gibt eine direkte Erfolgsbeurteilung ab (Gefragt wird z.B. welche Ziele die Manager angestrebt haben und inwieweit diese verwirklicht wurden, wobei oft Leistungskriterien wie Gesamtkapitalrendite vorgegeben werden) (z.B. Datta, 1991; Scheiter, 1989). Forscher (z.B. Venkatraman & Ramanujam, 1987) berichten von empirischen Ergebnissen, die darauf hindeuten, dass diese Art der Erfolgsbeurteilungen mit quantitativ-objektiven Daten korrelieren. Ein Vergleich zwischen Unternehmen kann jedoch z.B. durch unterschiedliche Anspruchsniveaus der befragten Führungskräfte erschwert werden. Insbesondere die Objektivität von Aussagen über den Erfolg eigener Projekte bleibt letztlich fragwürdig.

(2) Subjektive Bewertungen durch Experten

Als Vorteile gegenüber der Befragung von Managern sind solche von externen Experten, die den Prozess begleitet haben (z.B. Investmentbanker, Unternehmensberater), zu nennen: Erstens sind diese i.d.R. nicht persönlich verantwortlich für die zu beurteilenden Maßnahmen und Prozesse, so dass eine neutralere Bewertung angenommen werden kann. Zweitens verfügen sie über ein größeres Erfahrungswissen. Da jedoch Beratungsleistungen

oftmals auf Teilgebiete beschränkt sind, wird die Aussagekraft derartiger Befragungen eingeschränkt.

Unter internen Experten sind Stabskräfte bzw. Spezialisten der beteiligten Unternehmen zu verstehen, die aufgrund ihres Aufgabenbereichs (wie Personalwesen) über spezifisches Wissen verfügen. Im Gegensatz zu einer Bewertung durch Manager werden keine Linienführungskräfte befragt, und Gegenstand sind meist nicht Unternehmensmerkmale sondern Mitarbeiterreaktionen wie Commitment (z.B. Robino & De Meuse, 1985). Fraglich bleibt hier, inwieweit diese Vorgehensweise eine direkte Mitarbeiterbefragung ersetzen kann.

(3) Mitarbeiterbefragungen

Hierbei werden Veränderungen des Betriebsklimas sowie einstellungs- und verhaltensbezogene Reaktionsweisen untersucht. Man kann zudem auch die betroffenen Mitarbeiter des erworbenen und/oder erwerbenden Unternehmens direkt nach einer Erfolgsbewertung fragen (z.B. Graves, 1981).

Bei dieser Vorgehensweise können manche Schwierigkeiten, die sich bei der Messung von quantitativ-objektiven Datenquellen ergeben, vermieden werden. Bei der Erfassung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen sowie weiterer „harter Daten“ wie z.B. Fluktuation oder Krankenstand besteht im Kern das gleiche Hauptproblem: Wie kann man die Auswirkungen einer Fusion oder Akquisition von anderen Einflüssen trennen? So beeinflusst z.B. die wirtschaftliche Lage das Verhalten der Mitarbeiter (vgl. Hogan & Overmyer-Day, 1994; Napier, 1989). Es ist anzunehmen, dass bei wenig attraktiven Alternativen auch sehr unzufriedene Mitarbeiter in der fusionierten Firma bleiben, wie etwa Turnley und Feldman (1999) zeigten. Des Weiteren kann sich der Krankenstand trotz einer hohen Arbeitsunzufriedenheit nach der Vereinigung verringern, da viele Mitarbeiter aus Angst um ihren Arbeitsplatz dennoch zur Arbeit erscheinen (Schramm, 2000).

Ein genereller Nachteil von Befragungen ist jedoch, dass durch die Selbstangaben die Gefahr von Verzerrungen aufgrund wahrgenommener persönlicher Vor- und Nachteile sowie des Bezugsrahmens (jeweilige Position des Befragten) gegeben ist. Diejenigen, die persönlich davon profitierten (z.B. bzgl. Karriereaussichten), werden den Zusammenschluss eher für erfolgreich bewerten als andere, die persönliche Verluste erlitten haben, wie z.B. Gehaltskürzungen oder den Verlust von Kollegen (vgl. Hogan & Overmyer-Day, 1994). Ähnliches ist auch in Bezug auf Angaben zu Arbeitszufriedenheit oder zum organisationalen Commitment anzunehmen (vgl. Covin, 1993; Mohr, 1998). Eine Querschnittsstudie von

Graves (1981) zeigte z.B., dass der für die beteiligten Firmen wahrgenommene Nutzen der Fusion positiv korrelierte mit dem für die eigene Person wahrgenommenen persönlichen Fusionsnutzen. Zudem war bei einer höheren Hierarchiestufe der befragten Mitarbeiter auch deren Bewertungen des Fusionsnutzen aus Unternehmens- und persönlicher Sicht positiver.

3.2 Dimensionalität des Erfolges:

Bei der Frage nach Anzahl und Inhalt relevanter Erfolgsdimensionen wird vor allem zwischen folgenden drei Aspekten differenziert:

(1) *Finanzwirtschaftliche Dimensionen* (monetäre Größen, wie Marktwert oder Eigenkapitalrentabilität): Eine Erhebung findet meist im Rahmen eines quantitativ-objektiven Erfolgskonzeptes statt, ist aber auch z.B. bei Erfolgskonzepten, die auf der Befragung von Managern basieren, denkbar.

(2) *Marktstrategische Dimensionen* beinhalten Indikatoren bezüglich der langfristigen Fähigkeit eines Unternehmens sich erfolgreich im Markt- und Wettbewerbsumfeld zu behaupten (Bsp.: Entwicklung relativer Marktanteile der erwerbenden / erworbenen Firma, Veränderungen von Marktpreisen, -wachstumsindikatoren, Produktinnovationsquote sowie Wettbewerbsstrukturen wie z.B. Anbieterkonzentration).

(3) *Soziale Dimensionen* fokussieren auf die Auswirkungen von M&A auf die Bedürfnisse und Interessen der betroffenen Mitarbeiter (Bsp.: individuelle arbeitsbezogene Einstellungen und Verhaltensweisen, wie Commitment, Fluktuation).

3.3 Zeitpunkt der Erfassung

In der Literatur variieren die Angaben über den angemessenen Zeitraum nach einer Vereinigung, um den Erfolg zu untersuchen. Oftmals werden zwei Jahre als adäquat angesehen (Ivancevich et al., 1987). Dennoch wurde die Validität dieser Messperiode noch nicht ausreichend empirisch nachgewiesen (Hogan & Overmyer-Day, 1994; Napier, 1989). In einer Untersuchung der American Management Association (1989) beispielsweise gaben 65,1% (34,0%) von 109 Firmen an, dass mehr als zwei (drei) Jahre vergangen sein sollten. Generell ist davon auszugehen, dass vor allem ein Fähigkeitstransfer zwischen den beteiligten Unternehmen und kulturelle Adaptionsprozesse sehr zeitintensiv sind. Je nach Art der Fusion bzw. Akquisition und somit des Grades an angestrebter Integration ist anzunehmen, dass ein unterschiedlicher Zeitrahmen erforderlich ist (vgl. Buono & Bowditch, 2003; Very, Lubatkin, Calori & Velga, 1997).

Je nachdem, ob man nun eine Messung nach einem, zwei, drei, fünf oder gar zehn Jahren als Indikator nimmt, wird die Erfolgsbewertung jedoch sehr unterschiedlich aussehen. Die Initiatoren von M&A werden daher keine Probleme haben, nicht erwünschte Verlaufsformen so zu erklären, dass sie keinen Gesichtsverlust bewirken. So besteht beispielsweise die Möglichkeit, auf einen kurzfristigen Erfolg (z.B. erhöhter Marktwert) zu verweisen, oder zu sagen, dass „die Zeit eben noch nicht reif ist“. (Da mit zunehmenden zeitlichen Abstand das Problem erhöht wird, dass Erfolgsmessungen durch andere Ereignisse, die nicht in Zusammenhang mit der Vereinigung stehen, beeinflusst werden, ist letztlich stets eine Interpretation entsprechend spezifischer Interessenlagen möglich).

3.4 Bezugspunkt der Erfolgsmessung

Für eine Erfolgsbeurteilung ist stets eine Vergleichsmöglichkeit erforderlich. Dafür eignen sich folgende Bewertungsmaßstäbe:

(1) *Zielvorgaben*: Entscheidend ist der Erreichungsgrad spezifischer Ziele (wie Erschließung neuer Absatzmärkte): Inwieweit stimmt der erreichte „Ist-Zustand“ nach der Vereinigung mit einer vorher festgelegten „Soll-Vorstellung“ überein? Ein quantitativ-objektives Erfolgskonzept aber auch subjektive Bewertungen sind hierbei denkbar.

(2) *Intertemporale Vergleiche*: Die Ausprägungen bestimmter Kriterien (z.B. Arbeitszufriedenheit, Jahresabschlüsse) werden vor und nach der Vereinigung miteinander verglichen. Unter der Prämisse, dass diese ohne den Zusammenschluss konstant bleiben würden, weisen Veränderungen auf das jeweilige Erfolgsniveau hin. Ein bedeutender Nachteil besteht jedoch darin, dass diese Annahme fraglich bleibt, da oftmals weitere Faktoren (z.B. Konjunkturschwankungen) Einfluss ausüben.

(3) *Vergleiche anhand von Kontrollgruppen*: Bei unternehmensübergreifenden Vergleichen werden nach der Vereinigung bestimmte Kriterienwerte (z.B. Fluktuationsquote von Managern, Gesamtkapitalrentabilität) einer Gruppe von an Akquisitionen beteiligten Unternehmen den jeweiligen Werten einer Kontrollgruppe gegenübergestellt. Letztere ist nicht von einer Akquisition betroffen und besteht oftmals aus allen Firmen der Branche(n). Prämisse und zugleich Hauptkritikpunkt ist dabei die Annahme, dass beide Gruppen sich ohne die Vereinigung nicht voneinander unterscheiden würden.

4. Auswirkungen von M&A auf den Einzelnen: Emotionales Erleben und Verhalten

Ein Unternehmenszusammenschluss stellt für die betroffenen Mitarbeiter in der Regel ein sehr bedeutsames und belastendes Ereignis dar (vgl. Cartwright & Panchal, 2001). Er führt zu Ambiguitäten, Unsicherheiten, Ängsten, Resignation, innerer Kündigung und zu Gefühlen des Kontrollverlustes über die eigene Karriere sowie meist generell zum Verlust von Autonomie (Jöns & Schultheis, 2002; Kiefer, 2002). Diese Faktoren werden durch die anfangs i.A. notwendige Geheimhaltung sowie durch mangelhafte Kommunikation (v. Rosenstiel & Comelli, 2003) noch verstärkt. Hierbei sind zwei Verhaltensweisen typisch (Buono & Bowditch, 2003): Durch „selbstbezogene Aktivitäten“ beabsichtigen die Mitarbeiter sich zu schützen, indem sie ihre persönlichen Interessen über diejenigen der Firma stellen. Eine „Fixierung auf das Integrationsgeschehen“ bedeutet, dass die Mitarbeiter einen großen Teil ihrer Aufmerksamkeit nicht mehr den Arbeitsaufgaben widmen, sondern dem Integrationsprozess, also den Gerüchten, eigenen Sorgen und Unsicherheiten. In der Literatur wird geschätzt, dass Mitarbeiter aufgrund von Unsicherheiten und mangelnder Kommunikation im ersten Jahr der Vereinigung bis zu zwei Stunden der täglichen Arbeitszeit damit verbringen, an der Entstehung und Verbreitung von Gerüchten mitzuwirken (vgl. Napier, 1989). Die Folgen, welche auch als „Post-Merger Einbruch“ (Buono & Bowditch, 2003: 231) bezeichnet werden, manifestieren sich in Produktivitätsrückgängen bei den fusionierten Organisationen.

4.1 Zentrale Sorgen und Ängste

Bei Führungskräften und Mitarbeitern führt ein Unternehmenszusammenschluss oftmals zu einer Krise der privaten als auch der sozialen Identität, vor allem bei denjenigen, die übernommen wurden oder sich als „Verlierer“ fühlen. Betroffene sind primär an ihrer persönlichen Situation interessiert („me issues“, vgl. Pritchett, 1997) und stellen als erstes die Frage: Was bedeutet der Zusammenschluss für mich? Welche Konsequenzen ergeben sich für meinen Arbeitsplatz, für meine Karriere? (z.B. Ashford, 1988). Des Weiteren stellen sie sich Fragen zur sozialen Identität: Was bedeutet die Vereinigung für uns? Was wird aus meinem Team, aus meiner Abteilung, meiner Firma? Können wir das bewahren, was bewahrenswert ist? Cartwright und Cooper (1996) führten ca. 200 Tiefeninterviews sowie eine schriftliche Befragung von ca. 600 weiteren Managern und Mitarbeitern fusionierender Firmen durch. Ihre Studien ergaben, dass die Sorgen der Befragten sich vor allem auf folgende fünf Aspekte beziehen:

(1) *Identitätsverlust*: Für Übernommene bedeutet die Vereinigung mit einer anderen Organisation den „Tod“ des eigenen Unternehmens. Bisheriger organisationaler Status,

Loyalität, Commitment, Hoffnungen und Versprechungen für die Zukunft zählen nun nicht mehr bzw. deren Honorierung wird als unwahrscheinlich angesehen.

(2) *Mangel an Information:* Unsicherheiten bezüglich zukünftiger Arbeitsperspektiven, Entlohnungssysteme, Karriereentwicklungen, möglicher Umzüge sowie Veränderungen der Arbeitsabläufe und der organisationalen Kultur führen zu Ängsten.

(3) *Angst um das Überleben:* Als äußerst wichtig werden der persönliche Status, Prestige und Macht erlebt. Viele Manager haben Angst, Schwäche zu zeigen. Es besteht ein Druck, nach außen „merger-fit“, d.h. willig und fähig bezüglich des Wandels zu wirken. Viele beginnen eine Rolle (des „starken Managers“) zu spielen, wobei die künstliche Aufrechterhaltung dieser Fassade langfristig Stress erzeugt.

(4) *Verlust an Know-how:* Zusätzlich zu den Entlassungen aufgrund von Rationalisierungsprozessen verlassen oftmals Mitarbeiter freiwillig das Unternehmen. Zudem reagieren diejenigen, die in der Firma bleiben, häufig mit Ärger und Wut wegen der erhöhten Arbeitsbelastung. Das Verlassen kompetenter und engagierter Manager und Kollegen bedeutet den Verlust von Know-how und von wichtigen Rollenmodellen.

(5) *Belastung der Familie:* Durch unsichere Zukunftsaussichten, erhöhte Arbeitsbelastung und Stress wird das gesamte Familienleben belastet.

4.2 Das Merger Syndrom

Marks und Mirvis (1985) prägten den Begriff „Merger Syndrom“, der eine unspezifische Stressreaktion auf Unternehmenszusammenschlüsse bezeichnet. Charakteristisch ist dabei, dass Mitarbeiter sehr defensiv reagieren, das Schlimmste befürchten und das Gefühl haben, die Kontrolle über ihren Arbeitsbereich zu verlieren. Ängste, psychosomatische Beschwerden wie z.B. Schlafstörungen (Alpträume), Suchterkrankungen und Belastungssyndrome können die Folge sein. Die notwendige Anpassung der Betroffenen an das neue Unternehmen wird damit beeinträchtigt, sowie Qualität und Quantität der Arbeitsleistung (Cartwright & Cooper, 1993, 1996). Das Syndrom gibt Hinweise auf das Klima im fusionierten Unternehmen und beinhaltet wichtige Implikationen für das Human Resource Management (vgl. Gut-Villa, 1997). Marks und Mirvis (1992: 17f.) haben 12 Anzeichen für das Merger Syndrom zusammengestellt, die ab der Fusionsankündigung zeitlich versetzt eintreten (Tab. 1):

12 Anzeichen für das Merger Syndrom
<i>Direkt nach der Fusionsankündigung</i>
1) „Fixierung“: Spekulieren die Mitarbeiter darüber, welche Folgen die Vereinigung für sie selbst haben wird? Steht dies in Zusammenhang mit verringerter Produktivität?
2) „das Schlimmste vorstellend“: Entwickeln Mitarbeiter bereits worst-case Szenarien über die Zukunft? Brodeln die Gerüchteküche?
3) „Stressreaktionen“: Sind die Mitarbeiter angespannt und ängstlich?
4) „Krisenmanagement“: Ist die Arbeitsatmosphäre angespannt? Sind die Führungskräfte kämpferisch eingestellt?
5) „eingeschränkte Kommunikation“: Werden die meisten Mitarbeiter nur mangelhaft informiert?
6) „Kontrollillusion“: Verspricht das Top Management die vollständige Kontrolle der Situation? Wird dies von den Mitarbeitern angezweifelt?
<i>Beim Zusammenschluss beider Firmen</i>
7) „Zusammenprall der Kulturen“: Nehmen die Mitarbeiter große Unterschiede in der internen Organisation und den Geschäftspraktiken der beiden Firmen wahr? Empfinden sie die Wertvorstellungen und Führungsstile als sehr unterschiedlich?
8) „wir vs. die“: Sehen die Mitarbeiter mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Organisationen? Fokussieren sie dabei vor allem auf die wahrgenommenen Unterschiede?
9) „überlegen vs. unterlegen“: Bewerten die Mitarbeiter die beiden Unternehmen als besser vs. schlechter, geringerwertig vs. höherwertig? Ist ihrer Meinung nach die eigene Organisation der anderen überlegen?
10) „Angriff und Verteidigung“: Kämpfen die Mitarbeiter gegeneinander an?
11) „gewinnen vs. verlieren“: Führen die Mitarbeiter Buch über Entscheidungen, die jeweils für oder gegen eines der beiden Unternehmen gefallen sind?
12) „Entscheidungen durch Zwang und Kuhhandel“: Auf welche Weise werden Entscheidungen getroffen? Werden sie gemeinsam erarbeitet, mit Gegengeschäften durchgesetzt oder einfach aufgezwungen?

Tab. 1: Anzeichen für das Merger Syndrom nach Marks & Mirvis (1992)

In der Literatur beruhen Aussagen über das Stresserleben der Mitarbeiter bei M&A meistens auf Interviews oder auf eher anekdotischen Berichten. Operationale Definitionen und entsprechende Messungen von Ängstlichkeit und Stress sind selten (vgl. Cartwright & Panchal, 2001; Hogan & Overmyer-Day, 1994). Eine der wenigen systematischen Untersuchungen wurde von Cartwright und Cooper (1993) durchgeführt. Die Autoren analysierten den Zusammenschluss zweier Firmen, der u.a. die Schließung einiger Abteilungen sowie Umzugsmaßnahmen zur Folge hatte. In ihrer schriftlichen Befragung von insgesamt 157 Mittelmanagern stellten sie fest, dass 76% der übernommenen Manager sich sehr bzw. deutlich gestresst fühlten, sowie 21% der Manager der Käuferfirma. Sechs Monate nach der Implementierung und über ein Jahr nach der Fusionsankündigung ergaben sich hohe

H:\Eigene Dateien\Artikel mit nr. gespeichert\2007\07-23W.doc

Werte auf der Skala „mentale Ängstlichkeit“ bei 21% der männlichen Führungskräfte und bei 17% von ihnen auf der Skala „phobische Ängstlichkeit“ bzw. „Depressionen“. Cartwright und Cooper (1993) befanden, dass weniger der tatsächliche Wandel selbst, sondern vielmehr die Erwartung eines Veränderungsprozesses, die Ungewissheiten und die Ängste bezüglich des zukünftigen „Überlebens“ Stress auslösen. Diese Angst um das „Überleben“ hielt auch längere Zeit nach der Implementierung an (hohe Werte des „HYS“ - „hysterische Persönlichkeit“- bei beiden Managergruppen), trotz der insgesamt weitgehendst problemlosen Vereinigung (finanzieller Erfolg, hohe kulturelle Kompatibilität und Kooperation).

4.3 Phasen emotionaler Reaktionen

Das Modell der vier Trauerphasen der Sterbeforscherin Kübler-Ross (1969) kann gemäß Mirvis (1985) dazu genutzt werden, um bei M&A die Reaktionen betroffener Mitarbeiter in ihrem phasenspezifischen Ablauf darzustellen (vgl. Ginter, Duncan, Swayne & Shelfer, 1992):

(1) *Verneinung und „Nicht-Glauben-Wollen“*: Die erste Reaktion der Mitarbeiter ist typischerweise ein Schock. Trotz aller Gerüchte und Hinweise auf den Zusammenschluss negieren sie oftmals, dass er jemals stattfinden wird. Auch wenn der Vertrag bereits unterzeichnet ist, versuchen sie sich davon zu überzeugen, dass sich nichts ändern wird. Häufig identifizieren sie eine Führungskraft, die dafür kämpft, die bestehende Identität und Kultur des Unternehmens zu erhalten.

(2) *Ärger und Wut*: Wird den Mitarbeitern die Gewissheit bzw. Realität der Vereinigung bewusster, wandeln sich die Gefühle in Ärger und Wut gegenüber denjenigen, die für den Zusammenschluss verantwortlich sind.

(3) *Vom Ärger zur Depression*: Wenn die Angst über die Zukunft des eigenen Arbeitsplatzes stärker wird, kehrt sich der Ärger oftmals nach innen. Die Mitarbeiter beginnen sich über sich selbst zu ärgern, weil sie die Vereinigung nicht antizipiert haben und bereuen die Loyalität und das Commitment, das sie in die Firma investiert haben. Die Mitarbeiter werden sehr nostalgisch hinsichtlich der Vergangenheit und sind besorgt darüber, ob ihre Fähigkeiten und Erfahrungen auf die neue Firma übertragbar sind. Derartige Gefühle können dann auch in eine Depression umschlagen.

(4) *Akzeptanz*: Schließlich wird den Mitarbeitern bewusst, dass die Vergangenheit für immer vorbei ist. Sie akzeptieren, dass sie sich mit der neuen Situation auseinandersetzen müssen. Eine Akzeptanz impliziert eine Anpassung an die veränderte Situation, jedoch nicht notwendigerweise ein erneuertes organisationales Commitment.

Bleiben die Mitarbeiter bei einer der ersten drei Phasen stehen, führt dies zu Voreingenommenheit und unproduktiven Verhalten oder auch dazu, dass Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. In der Literatur werden als weitere Phasenmodelle der Ansatz von Fink (1967) oder jener von Hunsaker und Coombs (1988) herangezogen, welche auf ähnlichen Grundannahmen beruhen.

4.4 Erlebter Unternehmenszusammenschluss: Herausforderung oder Bedrohung

Entscheidend für das emotionale Erleben und Verhalten der Mitarbeiter ist vor allem, welche Vor- und Nachteile sie für sich persönlich mit dem Zusammenschluss verbunden sehen. Deren Bewertung hängt jedoch stark von der subjektiven Einschätzung der Betroffenen ab, die in einer „persönlichen Risikoanalyse“ getroffen wird (Marks & Mirvis, 1985). In Anlehnung an Lazarus und Folkman (1987) stellt Ivancevich (Ivancevich et al., 1987; Ivancevich & Matteson, 1990) ein transaktionales Modell zu Stress bei M&A vor, wonach jeder Mitarbeiter für sich persönlich eine kognitive Bewertung der Situation durchführt (Abb. 5):

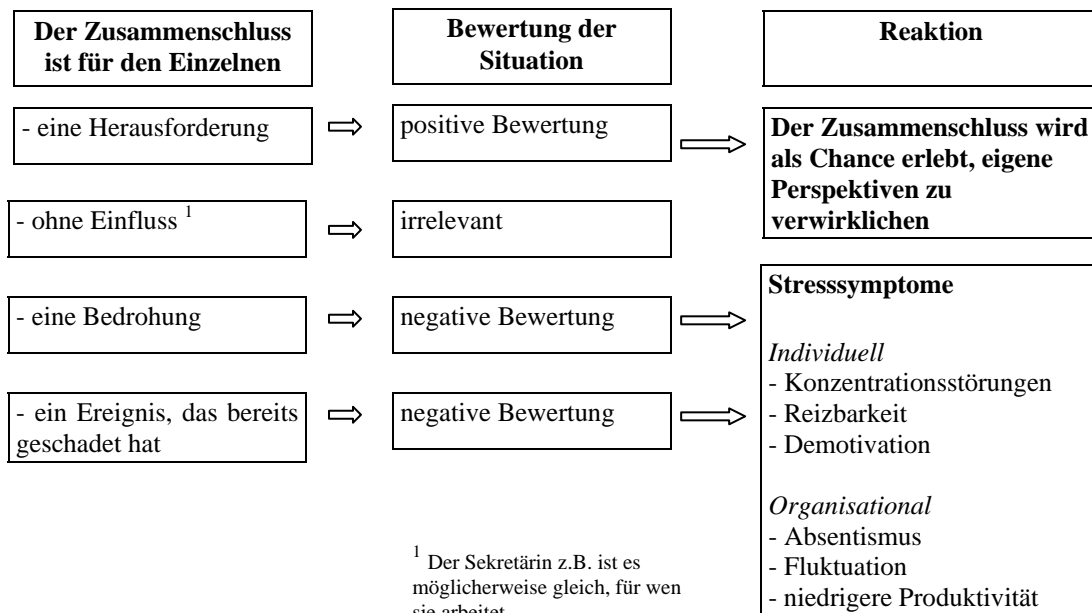


Abb. 5: Transaktionales Modell zu Stress bei M&A

Einerseits kann eine Fusion oder Akquisition also durchaus positiv von den Einzelnen bewertet werden, und zwar dann, wenn sie als Herausforderung und Chance erlebt wird, eigene Perspektiven zu verwirklichen. Eigene Aufgaben, Fähigkeiten, Verantwortlichkeiten und Karrieremöglichkeiten sowie die wirtschaftliche Zukunft der Firma werden positiv eingeschätzt und motivieren den Einzelnen (vgl. II.1). Andererseits führt die Erwartung von persönlichem Schaden (wie z.B. Degradierung, ungewollte Versetzung) oder einer negativen Firmenentwicklung zu einer negativen Bewertung. Auch die Erfahrung, dass die Vereinigung ein Ereignis darstellt, das den Einzelnen bereits geschadet hat (z.B. Gefühle der Machtlosigkeit), führt zu einer negativen Bewertung und somit zu verschiedenen Stresssymptomen (vgl. Fugate, Kinicki & Scheck, 2002).

Studien zeigen, dass ohne spezifische Interventionen der Bedrohungscharakter von M&A im Allgemeinen stärker zur Geltung kommt als deren Chancencharakter (z.B. Marks & Mirvis, 1983). Das Integrationsmanagement hat nun die Aufgabe, negativen Reaktionen der Mitarbeiter entgegenzuwirken. Wie lässt sich dies bewerkstelligen? Ausgehend von verschiedenen Forschungsergebnissen lassen sich insbesondere folgende Faktoren nennen, die notwendig sind, um Motivation, Identifikation, Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft bei M&A zu erhöhen und Widerstände zu reduzieren: Sinnvermittlung, Transparenz und Vorhersehbarkeit, Partizipation, organisationale Gerechtigkeit, ein positives Vertrauens- und Beziehungskonto sowie die Berücksichtigung der kulturellen Passung und des Prinzips der sozialen Identität. Auf diese Aspekte werden wir in den nächsten Abschnitten näher eingehen.

TEIL II: ERFOLGSFAKTOREN BEI FUSIONEN UND AKQUISITIONEN

1. Sinnvermittlung und Erklärbarkeit

1.1 Die Relevanz der Sinnvermittlung: Forschung zur Sinntheorie

Schulz-Hardt und Frey (1997) haben eine Sinntheorie vorgelegt, die postuliert, dass Menschen neben einer Nutzenmaximierung im Sinne eines „homo oeconomicus“ vor allem nach Sinn streben. Unter diesem fundamentalen Sinnprinzip des „homo psychologicus“ ist zu verstehen, dass Menschen alles, was sie tun und erleben als sinnhaft empfinden wollen. Sie stellen sich die „wozu“-Frage, wenn ihnen der Sinn bestimmter Sachverhalte nicht

unmittelbar einsichtig erscheint. Das Sinnprinzip manifestiert sich auf zweierlei Arten: Personen wollen zum einen sinnvoll handeln (prospektiv) und zum anderen auch nachträglich einen Sinn für Ereignisse und Handlungen finden (retrospektiv). Bei unangenehmen Prozessen und Ereignissen ist die Sinnfrage besonders relevant: Je gravierender, unerwarteter und negativer ein Sachverhalt erlebt wird, um so stärker streben Betroffene nach Sinnzuschreibung.

Der Sinnbegriff besteht aus zwei Aspekten: Der Sachverhalt, hier also die Fusion, muss erstens in seiner Zweckhaftigkeit verstanden werden (kognitive Komponente): Wozu ist der Zusammenschluss gut, welche Funktion ist damit verbunden? Es geht hierbei einerseits um Kausalitäten, andererseits auch um Finalitäten. Mitarbeiter stellen zum einen Kausalfragen, wie z.B.: Was sind die Gründe für diesen Zusammenschluss? Musste er wirklich sein? Gab es keine Alternativen? Warum gerade jetzt, warum gerade wir? Zum anderen sind auch finale Fragen zentral. So machen sich Mitarbeiter Gedanken über die zukünftige Entwicklung des fusionierten Unternehmens: In welche Richtung wird das Ganze sich entwickeln? Wozu in diesem Umfang? Wie soll es weitergehen? Zweitens muss der Zweck der Fusion mit den Werten der Mitarbeiter vereinbar sein (affektive Komponente).

Im Rahmen der Arbeits- und Organisationspsychologie zeigt sich ein zentraler Einfluss des Sinnerlebens vor allem auf die Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und Leistung von Mitarbeitern. Das „job-characteristics-Modell“ von Hackman und Oldham (1976) beispielsweise postuliert einen Zusammenhang zwischen erlebter Sinnhaftigkeit bzw. Bedeutsamkeit der Arbeitsaufgabe und intrinsischer Motivation, Qualität der Arbeitsleistung, Arbeitszufriedenheit und niedrigen Fehlzeiten bzw. geringer Fluktuation. Diese Zusammenhänge wurden in empirischen Studien weitgehend belegt (vgl. z.B. Kanfer, 1990). Auch in der Führungsforschung herrscht die Annahme vor, dass die Vermittlung von Sinn und Visionen ein wichtiger Erfolgsfaktor des Führungsverhaltens ist. Dies verdeutlichen Konzepte wie „charismatische Führung“, „transformationale Führung“ und „symbolische Führung“ (vgl. Brodbeck, Maier & Frey, 2002; v. Rosenstiel & Wegge, 2004) sowie das „Prinzipienmodell der Führung“ (Frey, 1998).

Schließlich weisen zahlreiche Studien innerhalb der Gesundheitspsychologie nach, dass das Erleben von Sinnhaftigkeit für einen erfolgreichereren Umgang mit Stress, Krankheit und kritischen Lebensereignissen förderlich ist (vgl. Schulz-Hardt & Frey, 1997).

1.2 Die Relevanz der Erklärbarkeit und Unvermeidbarkeit: Kontrolltheoretische Forschung

Wie bereits dargestellt, reagieren Mitarbeiter auf M&A oftmals mit starkem Stress, was meist mit Gefühlen von Kontrollverlust einhergeht (vgl. „Merger Syndrom“, I. 4.2). Kontrolltheoretische Forschungen (vgl. Frey & Jonas, 2002) zeigen nun, dass Menschen besser mit unangenehmen oder stressvollen Situationen umgehen, wenn sie sich diese erklären können. Personen empfinden eine sogenannte retrospektive Kontrolle, wenn sie für bereits eingetretene Ereignisse, wie z.B. für eine Fusion, nachträglich Ursachen und Erklärungen finden (vgl. zu möglichen Formen von Erklärungen die „social accounts“-Forschung, II. 4.3). Dies bewirkt, dass die Umwelt oftmals im nachhinein wieder sinnvoll und geordnet erscheint. Dem (unberechenbaren) Zufall kommt dann nur eine minimale Rolle zu.

In diesem Zusammenhang ist der Faktor der Unvermeidbarkeit wichtig. Grundsätzlich gilt: Man wird sich eher mit einem Ereignis abfinden, wenn es unvermeidbar und damit unveränderbar ist. Dort, wo Mitarbeiter sehen, dass schmerzhafteste Veränderungsprozesse vermeidbar gewesen wären (z.B. aufgrund möglicher Alternativen), werden sie sich weniger mit der Veränderung identifizieren und mehr Probleme im Anpassungsprozess haben. Zahlreiche Studien aus der Gesundheitspsychologie unterstützen diese Argumentation (vgl. Frey, 1992).

2. Vorhersehbarkeit und Transparenz

Aus kontrolltheoretischen Untersuchungen wissen wir, dass Vorhersehbarkeit (informationale Kontrolle) positive Auswirkungen hat (vgl. Frey & Jonas, 2002). Menschen erleben Kontrollverlust bei stressvollen Ereignissen, wenn die weitere Entwicklung unklar ist. Dort, wo hingegen Transparenz und Vorhersehbarkeit hergestellt werden, entwickeln Individuen eher Bewältigungsstrategien und können dem Ereignis auch etwas Positives abgewinnen.

Mitarbeiter benötigen daher ein zeitliches und inhaltliches Drehbuch, so dass sie über Art, Auswirkungen und Zeitplan der bevorstehenden Veränderungen informiert sind, wie z.B. darüber, in welche Richtung der Wandel erfolgt, wie lange bestimmte Prozesse dauern, und welche Teilziele angestrebt werden. Die Betroffenen können sich dann besser orientieren und sich eher auf bevorstehende Etappen vorbereiten. Ihre Belastbarkeit wird erhöht, da sie sich sicherer fühlen und Stress durch unvorhergesehene Ereignisse vermeiden können (Greitemeyer, Fischer, Nürnberg, Frey & Stahlberg, in Druck). Zu berücksichtigen ist hierbei, nicht nur positive Informationen über die bevorstehenden Prozesse zu geben, sondern auch die möglichen negativen Auswirkungen aufzuzeigen.

Anzumerken ist, dass vollkommene Vorhersehbarkeit zwar wünschenswert erscheint, aber aufgrund der Komplexität von Veränderungsprozessen gerade bei einzelnen Aktionsschritten oftmals nicht möglich ist. Insbesondere bei Fusionen erschwert die anfängliche Geheimhaltung ein Detailwissen über das Partnerunternehmen und eine genaue Planung in der Anfangsphase. Transparent sollten aber zumindest die allgemeine Richtung der Veränderungen sowie bestimmte Spielregeln sein. Man kann so z.B. den Beteiligten zusichern, dass sie bei neuen Entwicklungen und Entscheidungen stets rechtzeitig informiert werden. Hilfreich ist auch, den Mitarbeitern mitzuteilen, wann Entscheidungen voraussichtlich getroffen werden.

Wichtig ist schließlich in diesem Zusammenhang auch der Aspekt der Klarheit. Menschen wollen Klarheit und Orientierung haben, insbesondere bei aversiven Ereignissen, die Fusionsprozesse generell mit sich bringen. Die Ungeklärtheit von neuen Regeln, Abläufen und Verantwortlichkeiten reduziert die Identifikation der Betroffenen mit den Veränderungen und dementsprechend das Engagement. Es ist also zu fragen: Sind die Aufgaben und Beiträge der Teams und der Mitarbeiter klar? Ist eindeutig geregelt, wer welche Verantwortlichkeiten übernimmt, wer wann Ansprechpartner ist? Diffuse Zustände sind unangenehm, weil damit Unvertrautheit und so auch Angst verbunden sind. Die Herstellung von Klarheit kann auch mit negativen Informationen einhergehen. Denn Menschen ziehen dies einer langen Phase der Ungewissheit vor – insbesondere dann, wenn sie Negativentwicklungen bereits erahnen. Einstellungen zur Fusion oder Organisation können durch subjektiv empfundene Klarheit der Betroffenen positiv beeinflusst werden. In einer Studie über die Fusion zweier Banken (Hammer, 1999) beispielsweise zeigte sich ein Zusammenhang zwischen der Klarheit bezüglich Regelungen und Absprachen im Team und dem organisationalen Commitment der Mitarbeiter. Transparenz hat so vor allem das Ziel, Klarheit über Inhalt und Prozesse bei den Betroffenen zu erreichen.

3. Beeinflussbarkeit und Partizipation

Gemäß der Kontrolltheorie stellt Beeinflussbarkeit einen zentralen Faktor dar, um stressvolle und bedrohliche Ereignisse besser zu bewältigen. Forschungen belegen die hohe Relevanz von Mitgestaltungsmöglichkeiten (z.B. hinsichtlich der Dauer, Reihenfolge oder des Zeitpunktes einzelner Komponenten). Stress und Ängste können so reduziert, Leistungen gesteigert werden (z.B. Jimmieson & Terry, 1997). Personen sind dann auch eher bereit, länger andauernde Stresssituationen und belastendere Ereignisse zu ertragen (vgl. Frey & Jonas, 2002). Diese positiven Auswirkungen können bereits allein durch den Glauben daran,

über Kontrolle in Form von Beeinflussbarkeit zu verfügen, gefördert werden - unabhängig davon, ob dies letztlich auch der Fall ist.

Partizipation in Organisationen kann unterschiedliche Entscheidungsbereiche betreffen, etwa im Hinblick auf Personalfragen, Arbeitssysteme oder Produkte. Die Mitarbeiter gestalten dabei einzelne Phasen des Entscheidungs- bzw. Problemlösungsprozesses (z.B. Zielsetzung, Planung, Organisation, Entscheidung, Umsetzung oder Kontrolle) mit – unter Berücksichtigung ihrer Möglichkeiten, Fähigkeiten und Interessen (vgl. Gebert, 2004; v. Rosenstiel, 1989).

Empirische Untersuchungen über Veränderungsprozesse zeigen, dass die Einbeziehung der Mitarbeiter zu Leistungsbereitschaft (z.B. Quaas, Denisow & Stan, 1996) sowie zu hoher Arbeitszufriedenheit beiträgt (z.B. Rosemann & Gleser, 1999; im Rahmen eines „Partizipativen Change Managements“ [PCM] erarbeiteten die betroffenen Mitarbeiter unter Berücksichtigung gegebener Rahmenbedingungen gemeinsam mit ihrer Führungskraft Problemlösungsvorschläge). Als motivationale Wirkungsmechanismen können hierbei eine größere Akzeptanz und geringere Widerstände angesehen werden. Dies ist wiederum auf erhöhtes Vertrauen und größere wahrgenommene Situationskontrolle zurückzuführen. Die Mitarbeiter identifizieren sich zudem stärker mit den Änderungen bzw. mit der Organisation und beteiligen sich intensiver persönlich. Die Selbstverantwortung der Betroffenen erhöht sich, und sie erleben Selbstwirksamkeit (vgl. Frey, 1998). Als vermittelnde kognitive Faktoren sind hauptsächlich zu nennen: Erstens verbessert sich durch eine Einbindung der Mitarbeiter der Informationsfluss von unten nach oben; zweitens wird Wissen besser genutzt und integriert; drittens erhöht sich das Problem- und Arbeitsverständnis seitens der Mitarbeiter (vgl. Antoni, 1999).

Durch Partizipation und durch Delegation von Verantwortung ergibt sich ein Vorteil daraus, dass Probleme dort analysiert und entschieden werden, wo sie entstehen. Der Mitarbeiter ist jeweils Beteiligter, und es wird von ihm gefordert, Problemlösungen zu artikulieren und diese auch umzusetzen. Eine Studie zum betrieblichen Vorschlagswesen von Nickel und Krems (1998) belegt, dass erhöhte Partizipationsmöglichkeiten mit einer höheren Anzahl an Verbesserungsvorschlägen einhergehen.

In der Praxis scheint das Prinzip der Partizipation noch zu wenig umgesetzt zu werden. Empirische Studien über Fusions- oder Veränderungsprozesse berichten über Klagen betroffener Mitarbeiter hinsichtlich geringer Einflussmöglichkeiten. Vielmehr wurde der organisationale Wandel vom Top Management einfach vorgegeben (z.B. Covin, 1993; vgl. die „Strategie des Bombenwurfs“ nach Kirsch, Esser & Gabele, 1979).

Auch externe Unternehmensberater verletzen dieses Prinzip, indem sie in Eigenregie Veränderungsvorschläge entwickeln und diese den Betroffenen quasi aufoktroieren. Dadurch besteht jedoch die unmittelbare Gefahr von Reaktanz: Die Mitarbeiter fühlen sich in ihrer Freiheit eingeschränkt, da „über ihren Kopf hinweg“ entschieden wurde und reagieren daher mit einer Blockadehaltung (vgl. Dickenberger, Gniech & Grabitz, 1993). Langfristig wird durch eine zu geringe Einbindung der Beteiligten eher Fatalismus und Hilflosigkeit, aber nicht Eigeninitiative und Identifikation erzeugt (Gebert, 2002).

4. Organisationale Gerechtigkeit: Distributive, prozedurale und interaktionale Gerechtigkeit

4.1 Distributive Gerechtigkeit

Distributive Gerechtigkeit bezieht sich auf die wahrgenommene Fairness von Ergebnissen, wie z.B. Gehaltsentscheidungen. Ein Ergebnis wird von Betroffenen als unfair wahrgenommen, wenn sie das Verhältnis von eigenen Beiträgen bzw. „Input“ (z.B. Bildung, Status, Alter, Anstrengungen) und erhaltenem Ergebnis bzw. „Output“ (z.B. Geld, Beförderung, Macht) im Vergleich zum Input/Output-Verhältnis ähnlicher Personen (z.B. Kollegen) als disproportional bewerten (Adams, 1965). Mitarbeiter streben dann danach, empfundene Ungerechtigkeiten (und die damit entstandene kognitive Dissonanz) zu reduzieren. Forschungen zeigen, dass sich dadurch Qualität sowie Quantität der Arbeitsleistung verschlechtern (vgl. Cohen-Charash & Spector, 2001).

Im Kontext von M&A verändern Entscheidungen insbesondere bei folgenden drei Gebieten Output und/oder Input der Mitarbeiter (Citera & Rentsch, 1993): (a) Personal und Kompensation (z.B. erhöhte Arbeitsbelastung, Versetzung, Gehalt), (b) kulturelle Symbole und Artefakte (z.B. Name des Unternehmens, Größe des Büros, Logo) und (c) technische Systeme (z.B. Wahl des Computerprogramms). Durch die Vielzahl von Entscheidungen und Veränderungen, die innerhalb sehr kurzer Zeit stattfinden, besteht die Gefahr, dass negative Konsequenzen kumulieren. Aufgrund des verbreiteten „self-serving bias“ werden Menschen ihren Input eher über- als unterschätzen, und ihren Output eher unter- als überschätzen. Denn der Vergleich von zwei Input/Output-Relationen ist trotz dieser scheinbar „objektiven“ Komponente natürlich ein äußerst subjektiver Prozess. Bei wahrgenommener Ungerechtigkeit der Ergebnisse ist es umso wichtiger, die beiden anderen Aspekte der Fairness, nämlich prozedurale und interaktionale Gerechtigkeit, zu gewährleisten.

4.2 Prozedurale Gerechtigkeit

Prozedurale Gerechtigkeit wird definiert als die wahrgenommene Fairness von Prozessen, die zu bestimmten Ergebnissen führen. Der Fokus liegt hierbei hauptsächlich auf Entscheidungsprozessen (Lind & Tyler, 1988). Im Kontext von Organisationen im Allgemeinen und von Veränderungsprozessen im Speziellen sind vor allem folgende Bereiche relevant: Personalauswahl, Gehaltsentscheidungen, Kündigungen, Leistungsbeurteilung, Umgang mit Beschwerden und Förderung des Arbeitsengagements (vgl. Cropanzano, 2001). Untersuchungen haben gezeigt, dass Personen bei prozeduraler Gerechtigkeit eher Entscheidungen akzeptieren und Veränderungsprozesse unterstützen - und zwar auch dann, wenn der Wandel den unmittelbaren eigenen Interessen letztlich entgegenläuft (z.B. Bies, Martin & Brockner, 1993; Lind & Tyler, 1988; vgl. Klendauer, Jonas, Streicher & Frey, in Druck).

Welche Kriterien sind nun wichtig, damit Prozesse als fair wahrgenommen werden? In der Literatur finden sich verschiedene Dimensionen prozeduraler Gerechtigkeit (vgl. Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). Die beiden ursprünglichen Operationalisierungen stammen von Thibaut und Walker (1975), welche den Prozessaspekt in die Gerechtigkeitsliteratur einführten, und von Leventhal (1980), der stärker den organisationalen Kontext berücksichtigt:

- (1) *Stimme („voice“)*: Die Betroffenen haben die Möglichkeit, ihren Standpunkt und Argumente den Entscheidungsträgern zu präsentieren (Thibaut & Walker, 1975).
- (2) Leventhal (1980) erweitert das Konzept prozeduraler Gerechtigkeit von Thibaut und Walker und geht von folgenden sechs Kriterien aus:
 - a) *Regel der Konsistenz*: Entscheidungsprozesse sollen konsistent bleiben in Bezug auf verschiedene Personen und über den Zeitverlauf hinweg.
 - b) *Regel der Unvoreingenommenheit*: Der Entscheidungsprozess wird nicht durch persönliches Interesse oder Voreingenommenheit der Entscheidungsträger beeinflusst.
 - c) *Regel der Akkuratheit*: Akkurate, d.h. korrekte und genaue Informationen werden gesammelt und bei der Entscheidungsfindung angemessen berücksichtigt.
 - d) *Regel der Korrigierbarkeit*: Es ist die Möglichkeit gegeben, unfaire Entscheidungen ändern zu können.
 - e) *Regel der Repräsentativität*: Bedürfnisse und Meinungen aller betroffener Parteien sind zu berücksichtigen.
 - f) *Regel der Ethik*: Der Entscheidungsprozess muss kompatibel sein mit fundamentalen moralischen und ethischen Werten der betroffenen Mitarbeiter.

Bei M&A ist also den Mitarbeitern auf transparente Weise bis in die unteren Ebenen zu vermitteln, dass die Veränderungen nach fairen Kriterien ablaufen. Da die „Verlierer“ naturgemäß am ehesten dazu neigen, Entscheidungen anzuzweifeln, bedürfen sie am stärksten der Transparenz von Prozessen. Dies ist insbesondere deshalb wichtig, weil Nicht-Verlierer oder neutral Betroffene durch die Fremdbeobachtung rückschließen, wie es ihnen ergehen könnte. Deren Bindung zum Unternehmen kann dadurch stark beeinflusst werden, wie Studien zeigen (z.B. Spreitzer & Mishra, 2002). Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider, Folger, Martin & Bies (1994) berichten von drei Querschnittstudien, die den positiven Einfluss prozeduraler Gerechtigkeit auf die Reaktionen von „Opfern“, zukünftigen Entlassenen und „Überlebenden“ von Personalabbau in Unternehmen nachweisen. Wenn prozedurale Gerechtigkeit als niedrig wahrgenommen wurde, reagierten die Betroffenen (aller drei Gruppen) negativer in dem Ausmaß, in dem die Ergebnisse als negativ bewertet wurden. Wenn jedoch die prozedurale Gerechtigkeit als relativ hoch beurteilt wurde, stand die wahrgenommene Negativität der Ergebnisse (v.a. die Höhe der Abfindungszahlungen und Versicherungsleistungen) nicht in Zusammenhang mit ihren Reaktionen (Vertrauen in bzw. Unterstützung für das Unternehmen). Prozedurale Fairness reduzierte also den ansonst direkten Einfluss des unvorteilhaften Ergebnisses der Entlassungen auf die Reaktionen der Mitarbeiter.

Insgesamt weisen aktuelle Metaanalysen (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001) hohe Korrelationen zwischen prozeduraler Fairness und Arbeitszufriedenheit, organisationalem Commitment, Vertrauen und Arbeitsleistung nach. Untersuchungen zeigen die Relevanz prozeduraler Gerechtigkeit in Bereichen wie Unternehmensvereinigungen, Reengineering und Widerstand gegenüber Veränderungen (vgl. Klendauer, Frey, Jonas & Kauffeld, 2003). Citra und Stuhlmacher (2001) schließlich verdeutlichen in einem Laborexperiment, dass je höher der Integrationsgrad bei Akquisitionen ist, desto wichtiger werden faire Entscheidungsverfahren. Bei hohem Integrationsgrad erwarten die Betroffenen weniger faire Entscheidungen als bei niedrigem Integrationsgrad. Die negativsten Erwartungen bezüglich fairer Veränderungsprozesse hatten Personen, die mit einer feindlichen Übernahme, verbunden mit einem hohen Integrationsgrad, konfrontiert waren. Shapiro und Kirkman (2001) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass allein durch die Erwartung von Ungerechtigkeiten Personen in Organisationen eher ungerechte Vorgänge wahrnehmen und eher negative Verhaltensweisen zeigen (z.B. Absentismus). Diese sogenannte „antizipatorische Ungerechtigkeit“ führt somit zu einem „Prozess der Selbstbestätigung“.

4.3 Interaktionale Gerechtigkeit

Die Existenz formaler Regeln zur fairen Gestaltung von Veränderungsprozessen allein reicht jedoch nicht aus, um eine Akzeptanz bei den Betroffenen zu erreichen. Denn deren Beurteilung prozeduraler Gerechtigkeit wird auch von der Qualität der interpersonellen Behandlung beeinflusst, die sie von den Entscheidungsträgern erhalten. Dieser Aspekt, der als interaktionale Gerechtigkeit bezeichnet wird (Bies & Moag, 1986), bezieht sich auf die menschliche Seite organisationaler Prozesse, d.h. auf die Art und Weise, wie Vorgesetzte sich ihren Mitarbeitern gegenüber verhalten. Interaktionale Fairness fokussiert den Kommunikationsprozess zwischen Management und Mitarbeiter. Nach Bies und Moag (1986) spielen insbesondere die Vermittlung von Respekt und angemessene Erklärung von Entscheidungen eine zentrale Rolle. Interaktionale Gerechtigkeit kann auch an der konkreten Anwendung der formalen Entscheidungsregeln durch die Vorgesetzten gemessen werden, d.h. inwieweit die kodifizierten prozessbezogenen Regeln in einem Unternehmen von den Entscheidungsträgern angemessen umgesetzt werden. Empirische Forschungen haben gezeigt, dass interaktionale Gerechtigkeit ein wichtiger Einflussfaktor bezüglich einstellungs- und verhaltensbezogener Reaktionen von Mitarbeitern bei Bereichen ist wie z.B. Entlassungen, Gehaltskürzungen, Rekrutierungspraktiken von Unternehmen und Rechtsstreitigkeiten bei Mitarbeitern (vgl. Bies, 2001).

Es gibt (im Sinne eines Positivmarketings) verschiedene Kommunikationsstrategien in Form von Erklärungen („social accounts“), die sich als effektiv darin erwiesen haben, die getroffenen Entscheidungen als gerechtfertigt bzw. legitim und fair erscheinen zu lassen (vgl. Sitkin & Bies, 1993). Im Folgenden sollen diese am Beispiel einer Fusion dargestellt werden:

(1) *„verminderte Verantwortung“*: Die Wahrnehmung der Kausalität bzw. der Verantwortlichkeit des Managements für die Fusion wird geändert. Das Management erklärt, dass es keine andere Alternative gab, als die Entscheidung für einen Zusammenschluss zu treffen. Dies entspricht dem zuvor behandelten Aspekt der Unvermeidbarkeit (I. 1.2). Bsp: „Keiner hätte den Nachfragerückgang antizipieren können“.

(2) *„entlastende Motive“*: Die Entscheidung für eine Fusion wird durch Appelle an höhere Werte und Normen legitimiert. Bsp: „Das Ziel der Veränderungsmaßnahmen besteht darin, die Qualität unserer Arbeit und Produkte zu verbessern“.

(3) *„Neurahmung der Ergebnisse“*: Das Management stellt den Wandel in einen bestimmten Interpretationskontext bzw. Bezugsrahmen. Bei sozialen Neurahmungen wird auf

andere verwiesen, die von noch negativeren Konsequenzen betroffen sind. Bei zeitlichen Neurahmungen können heutige eher schlechte Nachrichten in ermutigende zukünftige Trends umgeformt werden. Bsp: „Ein heutiger Personalabbau wird in der Zukunft eine wettbewerbsfähigere Organisation und sichere Arbeitsplätze schaffen“.

Die Effektivität von Erklärungen wird hauptsächlich von zwei Faktoren beeinflusst: Erstens von der wahrgenommenen Adäquatheit der Erklärungen, d.h. die dargestellten Gründe müssen vor allem ausführlich genug und glaubwürdig erscheinen. Zweitens von der wahrgenommenen Ehrlichkeit des Managements. Ansonsten ist eher mit Bumerang-Effekten zu rechnen. Empirische Studien zeigen, dass adäquate Erklärungen in Verbindung mit einer ehrlichen und respektvollen Behandlung der Betroffenen deren Verhalten gegenüber ihrer Firma entscheidend beeinflussen. Eine Feldstudie von Greenberg (1990) über Gehaltskürzungen wies nach, dass die betroffenen Mitarbeiter dann eine höhere Akzeptanz zeigten und keine Ungerechtigkeit empfanden. Demgegenüber wurde bei der anderen Gruppe von Mitarbeitern, denen das Management die Gehaltskürzungen lediglich als Faktum dargestellt hatte, ein deutlicher Anstieg bei der Diebstahlquote durch Mitarbeiter im Unternehmen („Stehlen im Namen der Gerechtigkeit“) und bei freiwilligen Kündigungen festgestellt. Im Kontext von Personalabbau verhielten sich die von Entlassung betroffenen Mitarbeiter während ihrer verbleibenden Zeit deutlich positiver im Sinne des „pro-organisationalen Verhaltens“ („OCB“) (Bies et al., 1993).

5. Positives Vertrauens- und Beziehungskonto

5.1 Der psychologische Vertrag

Bei Fusions- und Veränderungsprozessen zeigen Studien, dass aus Sicht betroffener Mitarbeiter der sogenannte psychologische Vertrag durch die Arbeitgeber verletzt bzw. gebrochen wird (z.B. Turnley & Feldman, 1999). Dieser bezieht sich auf bestimmte Überzeugungen der Mitarbeiter im Hinblick darauf, dass eine informelle Übereinkunft des Austausches zwischen ihnen und ihrer Organisation besteht (Rousseau, 1995). Zentrale Inhalte sind dabei Arbeitsplatzsicherheit, leistungsbezogene Bezahlung sowie Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten, die durch die Organisation zu gewährleisten sind. Im Gegenzug haben die Mitarbeiter bestimmte arbeitsbezogene Verhaltensstandards zu erfüllen. Im Rahmen eines umfassenden organisationalen Wandels halten Unternehmen jedoch oftmals gezielt oder auch eher unbeabsichtigt diese Versprechungen nicht mehr ein. Der psychologische Vertrag ist aber von großer Bedeutung, da er die Beziehung der

Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen entscheidend prägt. Psychologische Verträge haben so seit ca. Anfang der 90er Jahre verstärkte Aufmerksamkeit erfahren, obwohl sie bereits in der Organisationsforschung der 60er Jahre thematisiert wurden. Denn Arbeitsverhältnisse unterliegen momentan einem starken Wandel; Change-Management-Prozesse sind fester Bestandteil vieler Unternehmen, und Verletzungen des psychologischen Vertrages werden daher häufiger wahrgenommen.

„Vertragsverletzungen“ haben jedoch vielfältige negative Reaktionen der Mitarbeiter zur Folge. Durch empfundene Diskrepanz zwischen Erwartungen bzw. Versprechungen und tatsächlichem Verhalten der Organisation sind die Betroffenen motiviert, dieses Ungleichgewicht durch Einstellungs- oder Verhaltensänderungen zu reduzieren (vgl. Theorie der kognitiven Dissonanz, zusammenfassend Frey & Gaska, 1993). Ein Rückgang von Vertrauen, Arbeitszufriedenheit, Commitment und Loyalität zum Unternehmen sind daher die Konsequenz (Rousseau, 1995). Zudem werden oftmals pro-organisationales Verhalten („OCB“, z.B. Robinson & Morrison, 1995) und Arbeitsleistungen beeinträchtigt, sowie die Suche nach einem anderen Arbeitsplatz erhöht (Turnley & Feldman, 1999).

9.2 Die Relevanz von Vertrauen

Einen gewichtigen Einfluss auf die Reaktion der Betroffenen hat es nun, ob ihre bisherige (langfristige) Beziehung zu dem Unternehmen durch Vertrauen und fairen Umgang geprägt war, und ob sich die Mitarbeiter im Allgemeinen von der Organisation unterstützt fühlten. Dann herrscht bei den Mitarbeitern ein höherer Grad an Flexibilität, Loyalität und Akzeptanzbereitschaft vor. Sie sind somit stärker bereit, sich an Bedürfnisse und Anforderungen des Arbeitgebers anzupassen, und Veränderungen zu akzeptieren (Rousseau, 1995). Diese Art von Beziehung wird als „relationaler Vertrag“ bezeichnet (ebd.). Demgegenüber sind „transaktionale Verträge“ gekennzeichnet durch finanzielle Verpflichtungen des Arbeitgebers einerseits und sehr spezifische Arbeitspflichten des Arbeitnehmers andererseits. Aufgrund der niedrigeren Bindung ist so eine geringere Flexibilität der Mitarbeiter die Folge. Durch den stärkeren Fokus auf finanzielle Aspekte sind sie weniger bereit, ohne entsprechende Kompensation neue Verantwortungen zu übernehmen. Organisationaler Wandel erfordert so meist eine Neuverhandlung des Vertrages oder bedeutet möglicherweise dessen Beendigung.

Vertrauen ist ein fundamentaler Faktor, der oftmals den notwendigen Kontext schafft, um Fusionsprozesse erfolgreich zu gestalten (Stahl & Mendenhall, in Druck). Innerhalb der sozialpsychologischen Forschung verdeutlichen zahlreiche Studien, dass Personen keine

passiven Empfänger von Nachrichten sind, sondern aktiv Informationen verarbeiten, selektieren und dabei auch Verzerrungen vornehmen (vgl. Kunda, 1990). Insbesondere bei komplexen Veränderungsprozessen wie M&A steigt die Suche bzw. das Bedürfnis der Betroffenen nach Informationen, während Quantität und Qualität erhältlicher Informationen oftmals sinken (Napier et al., 1989). Es werden so größere Anstrengungen unternommen, anhand verschiedener Quellen (v.a. informelle Quellen, Beobachtungen oder Erfahrungen in der Vergangenheit) Informationen zu erhalten und Ereignisse zu interpretieren. Hier spielt Vertrauen eine zentrale Rolle. Ist bei den betroffenen Mitarbeitern nur sehr wenig Vertrauen in die Unternehmensführung vorhanden, generiert es Erklärungen in den Köpfen der Mitarbeiter, die negative Bewertungen über die Absichten des Managements enthalten (z.B. „Die wahren Gründe sind politischer Natur“ oder „In Wirklichkeit steckt Selbstinteresse dahinter“, vgl. Rousseau & Tijoriwala, 1999). Misstrauen fördert also die informelle Informationssuche, um Begründungen des Managements zu diskreditieren.

Im Sinne der Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung (vgl. Lilli & Frey, 1993) kann Vertrauen oder Misstrauen als eine sogenannte Monopolhypothese angesehen werden, die sehr starken Einfluss darauf hat, was die betroffenen Mitarbeiter wahrnehmen als auch darauf, wie sie es interpretieren. Monopolhypothesen bilden sich bei ihnen, wenn sie aufgrund früherer Erfahrungen bestimmte Erwartungen und Annahmen (z.B. „Was uns das Top Management heute erzählt, stellt sich später sowieso als Unwahrheit heraus“) oftmals bestätigt sahen. Wenn in einer Organisation ein „positives Vertrauenskonto“ herrscht, werden die Mitarbeiter also einen vom Management geplanten Unternehmenszusammenschluss primär aus einer Vertrauensperspektive wahrnehmen und beurteilen (konzeptgesteuerte Informationsverarbeitung). Eine starke „Vertrauenshypothese“ kommt nämlich einem Vorweggriff der Situation gleich, und kann sogar deren Bewertung direkt determinieren. Von den Betroffenen wird daher kaum Energie aufgewandt, um nach Informationen zu suchen. Hat sich jedoch bei ihnen einmal ein negatives Firmenkonzept über den Zeitverlauf hinweg gebildet, ist dieses sehr schwierig zu ändern, da die dazu erforderliche Anzahl an entsprechenden Positivinformationen sehr hoch ist. Eine Widerlegung ist auch dadurch eher unwahrscheinlich, da bei Monopolhypothesen Mitarbeiter konkreten, verfügbaren Informationen zu den Veränderungsmaßnahmen (datengesteuerte Informationsverarbeitung) nur sehr wenig Aufmerksamkeit schenken. Anders ausgedrückt: Vertrauen wirkt wie eine „Positivbrille“. Dementsprechend führen hingegen häufige negative Erfahrungen der Mitarbeiter zu einem generellen Misstrauen, so dass auch bei großen Anstrengungen durch das Management diesem nicht mehr geglaubt wird.

Gemäß der „social accounts“-Forschung (II. 4.3) akzeptieren Mitarbeiter, die dem Management vertrauen, eher die Begründungen von Veränderungsmaßnahmen seitens des Unternehmens. Vertrauen kann dabei sowohl die Glaubwürdigkeit der Erklärungen beeinflussen als auch deren wahrgenommene Legitimation, d.h. ob die Handlungen gerechtfertigt sind. Misstrauen und die Suche nach diskonformen Informationen werden reduziert, und die Bereitschaft, den Aussagen des Managements aufmerksam zuzuhören, gesteigert. Durch ein „positives Vertrauens- und Beziehungskonto“ kann also Akzeptanz und Einbindung der Mitarbeiter bei Veränderungsmaßnahmen erreicht werden. Vertrauen steht in engem Zusammenhang mit individueller und organisationaler Effektivität (vgl. für einen Überblick Kramer & Tyler, 1996; Ripperger, 1998).

6. Implikationen für die Unternehmenskommunikation

Professionelle Kommunikation ist der in der Literatur wohl am häufigsten aufgeführte Erfolgsfaktor bei der Implementierung von Fusions- und Veränderungsprozessen (Henckel von Donnersmarck, 1998; Picot et al., 1999; Welte, 2003). Auch viele neuere internationale Befragungen unter Führungskräften (wie z.B. Arthur D. Little; Watson Wyatt) berichten, dass Kommunikation als eine der wichtigsten Faktoren oder sogar als die wichtigste Variable zum Erreichen von Veränderungsakzeptanz und damit zur Reduzierung von Widerstand in Veränderungsprojekten angesehen wird (vgl. Mohr, 1998). Dennoch mangelt es an wissenschaftlichen Untersuchungen, die über Fallstudien oder Querschnittstudien hinaus den Kommunikationsprozess analysieren (vgl. Hogan & Overmyer-Day, 1994; Welte, 2003). Vielmehr besteht die Mehrheit der Literatur aus Tipps von Praktikern, wobei wenig oder gar keine empirischen Daten berichtet werden, die ihre Empfehlungen belegen. In Anbetracht dieses Defizits, das den allgemeinen Forschungsstand über M&A wiedergibt (vgl. I. 2.1), haben wir anhand psychologischer Theorien und empirischer Ergebnisse aus teilweise anderen Bereichen Faktoren aufgeführt, die u.E. zentral sind für ein erfolgreiches Integrationsmanagement bei Unternehmenszusammenschlüssen. Diese Faktoren können vor allem durch eine professionelle Informations- und Kommunikationspolitik umgesetzt werden. Im Folgenden stellen wir die wichtigsten Aspekte, die dabei zu beachten sind, dar. Es sind teilweise normative Aussagen enthalten, die wir jedoch aufgrund von Befunden aus der Literatur sowie eigener Erfahrungen im Umgang mit M&A (z.B. BMW-Rover, Daimler-Chrysler, HypoVereinsbank) für begründet ansehen. Ein Fallbeispiel verdeutlicht abschließend die Argumentation.

6.1 Kommunikationssender

Über das Integrations- bzw. Kommunikationsteam hinaus sind hierbei insbesondere das Top Management und die direkten Vorgesetzten notwendig (vgl. Deller, Laube, Klendauer & Kasten, 2004; v. Rosenstiel & Comelli, 2003): Zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit der Informationen und der Motivation der Mitarbeiter ist der Einsatz des Top Managements erforderlich. Bereits deren symbolische Bedeutung wirkt sich sehr positiv auf die Mitarbeiter aus (Henckel von Donnersmarck, 1998; Nikandrou, Papalexandris & Bourantas, 2000). Zu oft klagen Mitarbeiter gerade bei Fusionen oder Change-Management-Prozessen darüber, dass ihre Führungskräfte sich zu wenig an der Basis sehen lassen (Covin, 1993). Das Top Management sollte an allen wichtigen Standorten persönlich kommunizieren. Dem direkten Vorgesetzten kommt ebenfalls eine zentrale Funktion zu (Bastien, 1987). Dem Integrationsteam ist es zunächst bereits aus Kapazitätsgründen nicht immer möglich, die nötige persönliche Informationsweitergabe sicher zu stellen. Insbesondere spezifischere Information bezüglich der eigenen, persönlichen Situation kann nur die direkte Führungskraft dem einzelnen Mitarbeiter übermitteln. Der Vorgesetzte hat bestimmte Defizite des Top Managements hinsichtlich Information und Kommunikation auszugleichen. Er sollte überprüfen, wo der Mitarbeiter Defizite im Wissen und in der Motivation hat, um dann entsprechend gegenzusteuern. Gleichzeitig ist es für den Mitarbeiter wichtig sich der Unterstützung der Führungskraft sicher sein zu können (Napier et al., 1989).

6.2 Kommunikationszeitpunkt und -häufigkeit

Die Mitarbeiter sind so früh wie möglich über den Zusammenschluss zu informieren. Ansonsten besteht die Gefahr eines Glaubwürdigkeits- und Vertrauensverlustes des Managements. Jede wichtige Information sollten die Betroffenen zuerst von ihren Vorgesetzten erfahren, zumindest aber zeitgleich mit anderen Quellen. Fatal ist, wenn sie diese Nachrichten zuerst durch externe Medien erhalten (Napier et al., 1989; Smeltzer, 1991), oder wenn die Mitarbeiter durch den (Gesamt-)Betriebsrat früher als der Vorgesetzte informiert sind, was in Deutschland häufig der Fall ist. Eine „Gerüchteküche“ entsteht vor allem dann, wenn die formale Kommunikation gering ist (Bastien, 1987). Es sind mögliche Zukunftsentwicklungen aufzuzeigen, bevor Informations- und Motivationsvakuen entstehen. Widerstände gegenüber Veränderungen werden ansonsten aufgebaut, und zu viele unkontrollierbare Gerüchte verbreiten sich. Letztere sind zu vermeiden, da sie oftmals die am schlimmsten anzunehmenden möglichen Zukunftsentwicklungen („worst case scenarios“) beinhalten, etwa Massenentlassungen oder drastische Lohnkürzungen (vgl. Haspeslagh &

Jemison, 1991; Marks & Mirvis, 1992). Versuche des Managements, Gerüchte, die ein Körnchen Wahrheit enthalten, zu entkräften, können sehr leicht das Vertrauen der Mitarbeiter in die Ehrlichkeit des Managements beeinträchtigen (Rosnow, 1988). Falls nicht so früh und umfassend wie möglich über den Veränderungsprozess informiert wird, steigt die Unsicherheit und die Bereitschaft der Mitarbeiter auf Gerüchte zu vertrauen, was wiederum Ängste verstärkt. Dies führt zu dysfunktionalen Konsequenzen, wie Stress oder sinkende Arbeitszufriedenheit, schwindendes Vertrauen und Bruch des Commitment zum Unternehmen (Bastien, 1987; Robino & DeMeuse, 1985). Geringere Produktivität durch hohe mentale Beschäftigung mit den Gerüchten und höhere Kündigungs- und Absentismusquoten sind letztlich die Folge (Buono & Bowditch, 2003; Schweiger & DeNisi, 1991).

In diesem Zusammenhang ist die Bedeutung der mehrmaligen Information zu betonen. Gerade bei komplexen Veränderungsprozessen wie M&A und dort, wo Informationen auf Ängste und Vorurteile stoßen, ist wiederholtes Informieren wichtig, mit anderen Worten und aus anderen Blickwinkeln. Erst dann wird sie gehört und verstanden. Als Leitlinie kann hierbei eine Aussage von Hunsaker und Coombs (1988: 61) dienen: „It’s hard to overcommunicate during a merger“. Wie Studien verdeutlichen, empfinden Mitarbeiter fast nie, dass genügend Informationen über die Fusion kommuniziert werden, auch wenn das Management der Ansicht ist, große Anstrengungen unternommen zu haben. Insbesondere übernommene Mitarbeiter stützen sich dann auf informelle Quellen wie Gerüchte (Buono & Bowditch, 2003; Covin, 1993; Napier et al., 1989). Untersuchungen zeigen die Wichtigkeit der Häufigkeit der Kommunikation während des Fusions- bzw. Integrationsprozesses. Wie eine Studie von Gopinath und Becker (2000) über den Teilverkauf einer Firma nachwies, hatte häufige und hilfreiche (d.h. dem Verständnis des Wandels dienende) interne Kommunikation einen direkten positiven Einfluss auf das zukünftige Commitment der Mitarbeiter zur neuen Firma. Nikandrou et al. (2000) zeigten anhand einer schriftlichen Befragung von 133 Mitarbeitern verschiedener Ebenen aus 27 akquirierten Firmen auf, dass häufige (und hilfreiche) Kommunikation vor und nach der Akquisition die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit des neuen Managements signifikant erhöhte. (Zudem hatten die Mitarbeiter stärker das Gefühl, dass das Management das neue Unternehmen effektiv führen kann, und dass die Akquisition notwendig war). Insbesondere bei schnellem Wandel reduzierte häufige Kommunikation die Unsicherheiten der Mitarbeiter und erhöhte ihre Toleranz für den Veränderungsprozess (vgl. v. Rosenstiel & Comelli, 2003).

6.3 Kommunikationsmedien

Kommunikationsmedien im Rahmen von M&A lassen sich nach der Kommunikationsform (schriftlich/mündlich) und dem Kommunikationsweg (direkt/indirekt) unterscheiden (Abb. 6; vgl. Hermsen, 1994):

	schriftlich	mündlich
indirekt	Informationsbroschüren über Käuferfirma M&A-Newsletter, Rundschreiben Aushänge (schwarzes Brett)	Vorträge, Ansprachen Präsentationen, Betriebsversammlung Videos, Filme
direkt	Mitarbeiter Privatpost interne Hausmitteilungen	Einzel- und (Klein)gruppengespräche Workshops „question-and-answer“-Treffen „management-by-walking-around“ Merger-Hotline

Abb. 6: Kommunikationsmedien im Integrationsprozess bei M&A

Bei Fusions- oder Veränderungsprozessen überwiegen in der Unternehmenskommunikation oftmals indirekte schriftliche Medien, wie Informationsbroschüren über das Käuferunternehmen oder Mitarbeiterzeitungen (Schneider & Erhardt, 2000; Schweiger & Weber, 1989). Eine der Ursachen dürfte sein, dass dadurch einer großen Anzahl von Mitarbeitern auf sehr unverbindliche und einfache Art und Weise Informationen zugänglich gemacht werden können. Für eine effektive interne Kommunikationspolitik ist diese Form jedoch nicht ausreichend, ebenso wenig wie indirekte mündliche Medien, wie z.B. Videos des Käuferunternehmens, Vorträge bzw. Seminare vor einem größeren Plenum, oder Firmenpräsentationen vor den übernommenen Mitarbeitern. Hierbei werden ebenfalls Distanz und Unverbindlichkeit von Aussagen der Käuferfirma vermittelt, sowie eine gewisse Oberflächlichkeit (Hermsen, 1994). Smeltzer (1991: 19) berichtet so z.B. in seiner (unten beschriebenen) Studie, dass vor allem bei schriftlichen Medien sich die Mitarbeiter persönlich beleidigt zu fühlen schienen, was sich in Ausdrücken wie „Geheimnisse werden versteckt“ oder „Angst davor, ihr Gesicht zu zeigen“ manifestierte.

Insbesondere Transparenz kann kaum durch einseitiges Informieren erreicht werden; entscheidend ist vielmehr zweiseitige Kommunikation, also der Dialog. Viele Firmen machen den Fehler, dass sie nur top-down informieren. Dabei entstehen aber zwei Probleme: (1) Die Information kommt unten nicht an. Je mehr Hierarchiestufen vorhanden sind, desto eher gehen Informationsteile verloren. (2) Die Information wird auf dem Weg nach unten

deformiert. Hypothesen, Stimmungen, aber auch Gerüchte bewirken, dass die Nachricht nicht so wahrgenommen wird, wie sie ursprünglich intendiert war. Bei einer „Zwei-Wege-Kommunikation“ haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, persönliche Sorgen, Ideen und Erwartungen auszudrücken sowie für sie direkt relevante Informationen zu erhalten (Gopinath & Becker, 2000; Mohr, 1998). Als eine effektive Kommunikationsform haben sich daher in Studien zu Akquisitions- oder Veränderungsprozessen direkte mündliche Medien erwiesen, zum Beispiel Kleingruppen- oder Einzelgespräche etwa in Form von „question-and-answer“-Treffen (Covin, 1993). Auch ein „management-by-walking-around“, das Offenheit und Interesse an den neuen Mitarbeitern ausdrückt, ist positiv hervorzuheben (Fülling, 1997). Napier et al. (1989) beispielsweise berichten, wie sich viele einzelne Mitarbeiter der zu übernehmenden Bank um Kontaktaufnahme mit dem Top Management bemühten, um eine Rückversicherung zu bekommen, ob die in Meetings und von Memos erhaltenen Informationen auch tatsächlich akkurat waren. Ein weiterer Vorteil des persönlichen Dialogs zwischen der Geschäftsführung und der Basis besteht in der Chance für bottom-up-Information. Oft existiert das Problem, dass kritische Punkte an der Basis (z.B. Beschwerden von Kunden) nicht nach oben transportiert werden. Derartige negative Informationen werden ignoriert oder schöngefärbt, da man um den eigenen Kopf fürchtet. Das Management kann bedrohlichen Fehlentwicklungen dann nicht rechtzeitig gegensteuern, wenn es sich zu sehr von Mitarbeiter und Kunden entfernt hat.

Während des gesamten Kommunikationsprozesses sollten Führungskräfte wie Mitarbeiter sich der unterschiedlichen Kommunikationsebenen bewusst sein (Beziehungs-, Sach-, Appell- und Selbstoffenbarungsfunktion, Schulz von Thun, 1998). Missverständnisse können damit eher vermieden werden. Smeltzer (1991) z.B. zeigte in seiner Befragung von 184 Personen (jeweils mindestens einen Top Manager und drei Mitarbeiter) in 43 Organisationen, dass die Führungskräfte sich bei der Ankündigung von Veränderungsprozessen auf die wörtlichen Bedeutungen, d.h. auf die Sachebene konzentrierten, aber kaum mögliche Konsequenzen bedachten, die sie dabei auf der Beziehungsebene auslösen könnten. Manager setzten meistens „Sagen“ (telling) und „Kommunikation“ (communication) gleich. Sie nahmen daher an, dass z.B. Memos und Newsletter ausreichende Medien darstellen, um über die bevorstehenden Umstrukturierungen zu informieren. Es gab somit eine große Differenz zwischen intendierten und tatsächlichen Ergebnissen der Kommunikation, wobei das Management sich dieser Fehler jedoch nicht bewusst zu sein schien.

Ein weiteres bewährtes Medium stellt schließlich die Merger-Hotline dar. Sie kann als eine Art Notrufsäule jederzeit zur Klärung von Problemen genutzt werden und wird so in der Literatur auch als „SOS-Telefon“ oder „Notbremse“ bezeichnet (vgl. Hermsen, 1994). Napier et al. (1989) verdeutlichten in ihrer Studie den wichtigen Beitrag einer telefonischen Hotline zum Fusionserfolg. Es ermöglichte den Mitarbeitern der übernommenen Bank Fragen zu stellen bezüglich neuer Systeme, Richtlinien u.ä., da diese oftmals erheblichen Stress bzw. Ängste erlebten, wenn sie z.B. Fragen von Kunden nicht zu beantworten wussten. Dies wirkte sich positiv auf Arbeitsleistung und -qualität der Mitarbeiter aus (z.B. niedrigere Fehleranzahl bei Transaktionen). Generell ist bei einer Merger-Hotline jedoch von Nachteil, dass die Initiative von den Mitarbeitern auszugehen hat.

6.4 Kommunikationsinhalt

Wichtig ist im Kommunikationsprozess bei M&A vor allem die offene, ehrliche Information (Buono & Bowditch, 2003; Haspeslagh & Jemison, 1991), sowie zielgruppenspezifische, konkrete Informationen zum Erreichen einer hohen Informationsrelevanz des Einzelnen (Ivancevich et al., 1987; Napier et al., 1989; Nikandrou et al., 2000). Dem Ehrlichkeitsgrundsatz könnten insbesondere zwei Einwände entgegengestellt werden. Erstens kann man argumentieren, dass eine erfolgreiche Informationspolitik in der maximalen Reduktion von Unsicherheiten der Mitarbeiter besteht. Bei allzu ehrlicher Kommunikation werden Unsicherheiten, Ängste und Kündigungsabsichten möglicherweise eher verstärkt, da manche Fragen unbeantwortet bleiben müssten und Ambiguitäten sichtbar werden (Marks & Mirvis, 1985). Zweitens ermöglicht die Vermeidung von Klarheit und Spezifität dem Management Flexibilität zu bewahren. Es kann weitere Optionen eher freihalten, dabei das „Gesicht wahren“ und spätere potentielle Anschuldigungen über inkonsistentes Verhalten vermeiden (Eisenberg & Witten, 1987).

Obwohl diese „politische Strategie“ kurzfristig dem Unternehmen möglicherweise Vorteile verschafft, ist zu bedenken, dass ein Glaubwürdigkeits- und Vertrauensverlust nur sehr schwer wieder auszugleichen ist. Die Devise „Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht!“ ist hier besonders zutreffend (Pritchett, 1997; Smeltzer, 1991). Es sind also nicht nur die Vorteile, sondern auch die Nachteile der Veränderungen aufzuzählen. Dies besagt insbesondere die Inokulationstheorie (Impftheorie) von McGuire (vgl. Rosch & Frey, 1994). Durch die Elaboration der Nachteile und deren eindeutige oder partielle Widerlegung kommt es zu einem Immunisierungsprozess: Der Mitarbeiter ist gegenüber später auftauchenden Negativinformationen besser gewappnet. Smeltzer (1991) beispielsweise zeigte in seiner

Studie über Veränderungsprozesse bei 43 Organisationen, dass das Ignorieren oder ein zu positives Darstellen negativer Nachrichten Ärger und Vertrauensverlust bei den Mitarbeitern erzeugt. Das Ansprechen nachteiliger Aspekte wird demgegenüber sehr geschätzt, jedoch meist vermisst (z.B. sagte kein Memo: Dies ist ein notwendiger, aber schmerzhafter Wandlungsprozess). In einer Dokumentenanalyse (Memos, Newsletter) wurde der häufige Gebrauch von Euphemismen deutlich. So wurden z.B. Entlassungen als „strategische Neuanpassung“ oder „Übergang bei der Budgetvergabe“ umschrieben (ebd.: 19). Ein großer Unterschied bestand nach Smeltzer zwischen der wörtlichen Bedeutung, der Intention und den Auswirkungen. Dem Management wurde häufig vorgeworfen, sich herablassend gegenüber den Mitarbeitern zu verhalten, wobei vor allem euphemistische Begriffe Zielscheibe von Witzen waren. Wird eine offene und ehrliche Kommunikationspolitik vernachlässigt, sind verstärkt mikropolitische Verhalten (Neuberger, 1994), die Verbreitung von Gerüchten (Marks & Mirvis 1992) und geringere Produktivität die Folge (Buono & Bowditch, 2003).

Als erfolgreiches Kommunikationskonzept hat sich die „Realistic-Merger-Preview“ erwiesen. Die folgendende Längsschnittstudie von Schweiger und DeNisi (1991) veranschaulicht exemplarisch die Relevanz dieses Konzeptes für M&A:

Fallbeispiel: Realistic-Merger-Preview (Schweiger & DeNisi, 1991)

Kurz nach Ankündigung einer Fusion wurden in zwei Betrieben der Firma verschiedene Kommunikationsprogramme implementiert: zum einen die traditionelle Herangehensweise der Kommunikation bei Veränderungsprozessen, zum anderen die Realistic-Merger-Preview.

Im Rahmen der traditionellen Herangehensweise erhielten Mitarbeiter nur dann Informationen von ihren Vorgesetzten, wenn neue relevante Ergebnisse über die Fusion vorlagen. Treffen fanden nur in Form von wöchentlichen Jour fixes statt.

Bei der Realistic-Merger-Preview wurden den Mitarbeitern dagegen stete, ehrliche und relevante Informationen über die Fusion vermittelt. Außerdem wurde ihnen ermöglicht, Fragen und Sorgen so vollständig und ausführlich wie möglich zu klären. Die Zwei-Wege-Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern wurde durch einen „Merger Newsletter“ (mit Antworten auf Fragen von Mitarbeitern), durch eine telefonische Hotline, durch wöchentliche Treffen zwischen Betriebsleiter, Teamleitern und Mitarbeitern in den einzelnen Abteilungen, durch Treffen des Betriebsleiters mit einzelnen Mitarbeitern (wenn diese persönlich von wichtigen Entscheidungen betroffen waren), sowie durch wöchentliche Treffen zwischen Teamleiter und Mitarbeitern massiv unterstützt.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Mitarbeiter, welche die Realistic-Merger-Preview nutzen konnten, besser mit dem Veränderungsprozess zurechtkamen als jene Mitarbeiter, die nur das traditionelle Kommunikationsprogramm erhielten. Während sich die Situation in der Gruppe, die das herkömmliche Kommunikationsprogramm bekam, im Laufe der Zeit stetig verschlechterte, stabilisierte sie sich mit der Einführung des Realistic-Merger-Preview in der anderen Gruppe. Unter der „Normalbedingung“ stiegen Unsicherheit, Stress und Kündigungsabsichten an, während sich Arbeitszufriedenheit, Commitment sowie wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit, Ehrlichkeit und Sorge der

Firma verringerten. Bei dem neuen Kommunikationsprogramm blieben die genannten Faktoren zunächst konstant und verbesserten sich mit der Zeit, ebenso die Arbeitsleistungen.

7. Cultural fit: Passung der Unternehmenskulturen

Studien, die den Zusammenhang zwischen finanzieller Leistung und strategischer Passung (strategic fit; Verwandtheit, s. I. 1.2) der fusionierten Unternehmen untersuchten, ergaben keine konsistenten Resultate (vgl. Datta, 1991). Dies verweist auf die Position von Jemison und Sitkin (1986), wonach die strategische Passung zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für den Erfolg ist. Anders ausgedrückt: Während die Verwandtheit der Unternehmen darauf hinweist, dass synergetische Vorteile möglich sind, ergeben sich hohe Leistungen der fusionierten Firmen nur dann, wenn die Synergien auch realisiert werden können. Hierbei spielt die organisationale Passung eine wichtige Rolle. Sie bezieht sich auf das Ausmaß, in dem die Fusionspartner als kompatibel erscheinen, vor allem in Bezug auf ihre Verwaltungssysteme, internen Regeln, Managementstile, Formen der Entscheidungsfindung und bevorzugten Kontroll- und Kommunikationsmuster.

Unterschiedliche Kulturen können Gefühle von Bedrohung, Konkurrenz, Unsicherheit und Stress hervorrufen, und zu hohen Reibungsverlusten, Konflikten, Widerständen und sinkender Arbeitsmoral führen (Buono, Bowditch & Lewis, 1985; Weber & Schweiger, 1989). Im Folgenden verwenden wir die Begriffe organisationale Passung (organizational fit) und kulturelle Passung (cultural fit) weitgehend synonym, da von der Annahme ausgegangen wird, dass die spezifische Unternehmenskultur die Organisation als Ganzes entscheidend prägt. Denn die Kultur wird hier weniger im funktionalistischen Sinn als etwas angesehen, das die Organisation hat, sondern vielmehr entsprechend des kognitiven Ansatzes als etwas, was sie ist (vgl. Sackmann, 1992).

In der Praxis bleibt die Frage der kulturellen Kompatibilität jedoch überwiegend unbeachtet. Dies manifestiert sich darin, dass im Pre-Merger-Bewertungsprozess von den Top Managern der Käuferfirma eher selten eine „kulturelle Due Diligence“, also eine Kulturdiagnose bezüglich der Passung, durchgeführt wird (Körner & Jansen, 2000; Simon, 2000; Winkler & Dörr, 2001). Eine Einbeziehung des Human Resource Managements findet meist nicht statt (Jeris, Johnson & Anthony, 2002; Pribilla, 2002). Dies erstaunt umso mehr in Anbetracht von Befragungen von Top Managern, die als häufigen Grund für den Misserfolg von M&A menschliche und organisationale Probleme angeben (vgl. Cartwright & Cooper, 1996). Chatterjee, Lubatkin, Schweiger & Weber (1992) wiesen bei horizontalen

Vereinigungen einen starken Zusammenhang zwischen Reaktionen des Kapitalmarktes auf

die Fusionsankündigung (vgl. I. 3.1.1) und der kulturellen Kompatibilität der fusionierenden Firmen nach. Nach Haspeslagh und Jemison (1991) liegt hierbei eine Ursache darin, dass die Empfehlungen der Investmentbanker auf quantitativen und weniger auf qualitativen Daten basieren. Denn dies ist leichter zu begründen und zu verteidigen. Zudem werden Aspekte, die Managementstile und Werte betreffen, als sehr sensitiv und kontrovers eingeschätzt.

7.1 Zur Unterscheidung von Unternehmenskulturen

Zum Begriff der Organisationskultur existieren zahlreiche Definitionen (Dierkes, v. Rosenstiel & Steger, 1993). Die Managementliteratur reflektiert hauptsächlich den Kern klassischer anthropologischer und soziologischer Begriffsbestimmungen, da vor allem die Internalisierung zentraler Werte und Normen sowie bestimmte Denk-, Gefühls- und Handlungsmuster thematisiert werden. Der Mangel an Konsens bei der Forschung zu Organisationskulturen findet sich auch bei der Forschung zu M&A wieder (vgl. Forstmann, 1997; Gertsen, Soderberg & Torp, 1998). Das Konzept der kulturellen Passung wird zwar häufig benutzt, ist jedoch nur schlecht definiert. In empirischen Studien herrscht ein Defizit in Bezug auf Spezifikation und Operationalisierung bei den Messungen (vgl. Weber, 1996).

Es gibt verschiedene Messinstrumente. So kann man beispielsweise Dokumente (z.B. Memos, Imagebroschüren) analysieren oder Einzelinterviews mit Schlüsselpersonen in offener, narrativer Form durchführen. Standardisierte Mitarbeiterbefragungen stellen eine weitere Alternative dar. Dies hat den Vorteil, dass dadurch ein direkter Vergleich der untersuchten Dimensionen ermöglicht wird. Hierbei eignet sich die Erstellung von Kulturprofilen gut, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu visualisieren (s. II. 8.2). Bei wiederholten Befragungen können zudem Veränderungen in den Kulturen erfasst werden (Pribilla, 2002).

Viele Untersuchungen konzentrieren sich auf Unterschiede in den Managementstilen und befragen nur das oberste Management (z.B. Chatterjee et al., 1992; Hambrick & Cannella, 1993; Very et al., 1997). Dies beruht auf folgenden Annahmen: Das Top Management formt die Organisationskultur in entscheidender Weise (Klein, 1991); kulturelle Unterschiede werden vor allem relevant, wenn wie auf dieser höchsten Ebene eine entsprechende Häufigkeit und Intensität an Kontakt gegeben ist; sie haben dann einen wichtigen Einfluss auf die Realisierung der erwarteten Synergieeffekte. Wir gehen daher zunächst auf die Unterscheidung von Managementstilen im Speziellen ein, bevor wir Ansätze zur Analyse von Unternehmenskulturen im Allgemeinen darstellen.

(1) Managementstile

Bereits Davis (1968) wies auf die Bedeutung einer Kompatibilität der Geschäftsstile zwischen den fusionierten Managementteams hin. Er fasste zentrale Aspekte zusammen, die wir hier exemplarisch aufführen:

Risikoverhalten: das Ausmaß an Risiko, das eine Firma bereit ist einzugehen.

Investition: die Zeit, die eine Organisation im Allgemeinen abwartet, um einen Gewinn aus den Investitionen zu erhalten (langfristig vs. kurzfristig).

Macht und Kontrolle: die Delegation von Autorität und Verantwortung innerhalb der Organisation.

Wichtigkeit organisationaler Funktionsbereiche: Wird beispielsweise Marketing als wichtiger eingeschätzt als Forschung und Entwicklung?

Fallstudien (z.B. Weber & Schweiger, 1992) stellen dar, wie kulturelle Unterschiede zwischen Managementteams zu Schwierigkeiten in der Integrationsphase führen. Nach Buono et al. (1985) trägt dies zu einer „kulturellen Ambiguität“ bei, d.h. zu Unsicherheit und einer anhaltenden Anspannung darüber, welcher Stil dominieren wird. Insbesondere übernommene Manager reagieren dabei defensiv und halten an ihren eigenen Überzeugungen fest, um ihre Unsicherheiten zu reduzieren und ihre Identität zu bewahren. Widerstände und Konfrontationen sind in der Regel die Folge. Endet die Situation damit, dass die Käuferfirma ihren Managementstil der anderen Firma auferlegt, besteht die Gefahr von Identitäts – und Statusverlusten. Marks und Mirvis (1992) sprechen hierbei von einem „Überlegenheitssyndrom“. Die Konsequenzen sind weitere Konflikte und eine erhöhte Fluktuation der übernommenen Führungskräfte, was die Arbeitsmoral der akquirierten Mitarbeiter beeinträchtigt. Sinkende Leistungen folgen oftmals, und können letztlich in einem Stillstand („merger standstill“) kulminieren (Ivancevich et al., 1987; Datta, 1991).

Untersuchungen, die über Fallstudien hinaus in einer größeren Stichprobe systematisch die Auswirkungen kultureller Differenzen und Autonomieentzug analysieren, sind relativ selten. Im Folgenden stellen wir die bisherige Forschung auf diesem Gebiet anhand einiger Beispiele dar. Zunächst führen wir Studien auf, deren Daten die obige Argumentation stützen; anschließend gehen wir näher auf methodische Probleme und offene Fragen ein. (Insbesondere das Querschnittsdesign der folgenden Studien lässt Fragen der Kausalität letztlich offen). Datta (1991) beispielsweise analysierte 173 Akquisitionen und stellte fest, dass die wahrgenommenen Unterschiede im Managementstil in negativer

Beziehung standen zu der eingeschätzten Leistung der fusionierten Firmen (z.B. ROI, EPS, s. I. 3.1.2). Wie Weber (1996) bei 73 horizontalen Fusionen zeigte, bestand ein negativer Zusammenhang zwischen den kulturellen Differenzen bei den Top Management Teams und der eingeschätzten Effektivität der Integrationsprozesse der neuen Unternehmen sowie des organisationalen Commitments seitens der übernommenen Top Manager. Dieses Commitment wiederum stand in positivem Zusammenhang mit der Effektivität der Integrationsprozesse sowie mit der ROA („Return On Assets“, s. 3.1.2).

In diesem Zusammenhang ist die Theorie des „relative standing“ (Frank, 1985) von Bedeutung. Danach bewerten die von der Fusion betroffenen Manager ihren eigenen Status anhand eines Vergleichs mit den anderen Managern und mit der früheren eigenen Situation. (s. auch die Theorie sozialer Vergleichsprozesse, vgl. Frey, Dauheimer, Parge & Haisch, 1993, und die Equity Theorie, vgl. Klendauer et al., in Druck). Übernommene Manager sehen sich meist mit einem Statusverlust sowie mit Gefühlen von Unterlegenheit und geringerer Wertschätzung konfrontiert. Gerade bei großen kulturellen Unterschieden und einem dominanten Verhalten der Käuferfirma sind verringertes Commitment und Engagement anzunehmen. Ein freiwilliges Verlassen der Firma oder ein Verhalten, das letztlich zu „unfreiwilligem“ Ausscheiden führt, folgen. Hambrick und Cannella (1993) zeigten als erste den negativen Zusammenhang zwischen Fluktuationsraten akquirierter Führungskräfte (im ersten und vierten Jahr nach der Übernahme) und „relative standing“ (v.a. Autonomieentzug, kulturelle Unterschiede). Lubatkin et al. (1999) bestätigten diese Ergebnisse bei einer Befragung von 146 Top Manager aus 69 akquirierten Firmen (freundliche, „verwandte“ Übernahmen).

Very et al. (1997) befanden in ihrer schriftlichen Befragung von 180 Top Managern aus 42 französischen und 64 britischen Firmen, die entweder von britischen, französischen oder amerikanischen Unternehmen akquiriert worden waren, dass die wahrgenommene kulturelle Kompatibilität in positivem Zusammenhang stand mit der von den Befragten eingeschätzten Leistung der übernommenen Firma (bzgl. Gewinn, Verkaufszahlen und Marktanteile), während der Entzug von Autonomie mit niedrigen Leistungen verbunden war.

Insgesamt verweisen die Ergebnisse der aufgeführten Studien jedoch darauf, dass sich die Frage nach der Bedeutung von Kulturunterschieden und Autonomieentzug sowie ihre Beziehung zu Faktoren wie organisationales Commitment, Fluktuation und Leistung als sehr komplex herausstellt. Wie dargestellt stehen die genannten Variablen in unterschiedlichem Zusammenhang mit verschiedenen Leistungsmessungen. Die Aussagekraft bisheriger Studien über die Fluktuation bei M&A wird dadurch stark eingeschränkt, dass aufgrund der

Sensibilität des Themas keine Informationen über freiwilliges oder unfreiwilliges Ausscheiden erhältlich waren (vgl. 3.1.1). Die Relevanz kultureller Kompatibilität und Autonomie scheint je nach Sektor (z.B. Weber, 1996) sowie im Zeitverlauf (Lubatkin et al., 1999) zu variieren. Die Daten deuten darauf hin, dass kulturelle Aspekte im Dienstleistungs-/Bankensektor - naturgemäß - eine größere Rolle spielen als zum Beispiel bei Produktionsunternehmen. Zudem ist der jeweilige Kontext zu berücksichtigen. So stand z.B. Autonomieentzug teilweise auch in positivem Zusammenhang mit der Firmenleistung (Weber, 1996) oder mit einer geringeren Fluktuation (Hambrick & Cannella, 1993). Je nach Branchen und Zeitpunkt zeigten sich aber bei den gleichen Stichproben auch die entgegengesetzten Beziehungen. Datta (1991) befand, dass bei einigen wenigen untersuchten Firmen der gefundene negative Zusammenhang zwischen Unterschieden im Managementstil und Leistungen der fusionierten Firmen nicht anzutreffen ist. Dies legt ihm zufolge den Schluss nahe, dass die Gestaltung des Integrationsprozesses eine wichtige Rolle spielt. Unterstützt wird diese Annahme durch Fallstudien wie z.B. von Weber et al. (1995), welche die erfolgreiche Integration einer Firma mit sehr unterschiedlicher Unternehmenskultur nach einer „feindlichen Übernahme“ darstellen. Schließlich können verwandte Fusionen aufgrund der hohen Synergieeffekte bzw. Kosteneinsparungen trotz kultureller Probleme erfolgreich sein (s. I.1.2, 3.2). Viele Fragen sind hier also noch offen und bedürfen weiterer Forschung. Es sollten insbesondere im Längsschnitt die Wechselwirkungen relevanter Variablen genauer analysiert werden.

(2) Kulturdimensionen und Kulturtypen

Zur Unterscheidung von Unternehmenskulturen im Allgemeinen werden entweder verschiedene Dimensionen (z.B. Quinn, 1988; Tab. 2) oder bestimmte Typen (z.B. Harrison, 1972; Tab. 3) fokussiert. Einige relevante Aspekte bzw. Dimensionen wurden bereits im vorherigen Abschnitt dargestellt, da Managementstile ja ein Teil der Unternehmenskultur sind. Im Folgenden greifen wir einige der bekanntesten Ansätze heraus, um diese kurz vorzustellen.

Kulturdimensionen	
„Competing Values Model“ Quinn (1988)	Landeskulturelle Unterschiede Hofstede (1980)
Zielorientierung: rationale Verwirklichung der Organisationsziele, ziel-	Unsicherheitsvermeidung: Grad der Bedrohung bei ungewissen Situationen,

und aufgabenbezogene Kommunikation	Bedürfnis nach Regeln, Vorhersehbarkeit, Planung
Unterstützungsorientierung: Engagement, Partizipation der Mitarbeiter, Kooperation, Vertrauen, Gruppenkohäsion	Feminismus vs. Maskulinität: Überschneidung der Geschlechterrollen, Solidarität, Konsens vs. Wettbewerb, Leistung
Innovationsorientierung: Kreativität, Informationssuche, Risikofreudigkeit, wenig Kontrolle, hohe Identifikation mit Aufgabe	Individualismus vs. Kollektivismus: individuelle Leistung/Erfolg vs. Gruppenleistung und Gruppenverbundenheit
Regelorientierung: Respekt vor Autorität, hohe Formalisierung, rationale Abläufe, Abteilungsbildung	Machtdistanz: Grad der Zentralisierung, Partizipation der Mitarbeiter, Betonung der Hierarchie
	Langfristige vs. kurzfristige Orientierung

Tab. 2: Kulturdimensionen nach Quinn (1988) und Hofstede (1980)

Kulturtypen	
Typologie der Unternehmenskulturen Harrison (1972)	Landes-/Unternehmenskulturelle Unterschiede Trompenaars (1993)
Machtkulturen: Zentralisierung von Macht, patriarchalische oder autokratische Form	„Die Familie“: machtorientiert, persönlich aber hierarchisch, sehr patriarchalisch, fürsorglich zu Mitarbeiter
Rollenkulturen: Rationalität, Rollen, Regeln, bürokratisch, hierarchisch, hohe Arbeitsteilung	„Der Eiffelturm“: rollenorientiert, hochstrukturiert, bürokratisch, Regeln, Rationalität
Aufgabenkulturen: Commitment und Engagement für Aufgabe, Flexibilität, Kreativität, Autonomie	„Die gezielte Rakete“: aufgabenorientiert, egalitär, Mitarbeiter intrinsisch motiviert wg. Begeisterung für Aufgabe
Personenkulturen: Egalitär, persönliche Entwicklung, Selbstverwirklichung, gegenseitige Unterstützung	„Der Brüter“: erfüllungsorientiert, minimale Struktur, Selbstverwirklichung

Tab. 3: Kulturtypen nach Harrison (1972) und Trompenaars (1993)

Eine aktuelle Grundlage stellt zudem das Forschungsprogramm „GLOBE“ (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004) dar, im Rahmen dessen kulturspezifische Daten in 62 Ländern erhoben und u.a. 17.000 Mittelmanager befragt wurden. Cartwright und Cooper (1996) führten anhand der Typologie von Unternehmenskulturen nach Harrison mündliche und schriftliche Befragungen sowie Beobachtungen bei mehreren Firmenzusammenschlüssen im Längsschnitt durch. Der Forschungsschwerpunkt liegt hier weniger auf der Managementebene, sondern auf den Reaktionen der Mitarbeiter. Obwohl auf den ersten Blick die kulturelle Ähnlichkeit zwischen fusionierenden Firmen eine kulturelle Kompatibilität zu implizieren scheint, zeigen ihre Studien doch, dass Organisationen mit ähnlichen Unternehmenskulturen nicht automatisch oder ausschließlich zu idealen bzw. unproblematischen Zusammenschlüssen führen. Die zugrundeliegende These der Autoren ist

vielmehr, dass die verschiedenen Kulturformen umso attraktiver für die Mitarbeiter werden, je mehr Autonomie ihnen ermöglicht wird. Wie wir später sehen werden, lässt dieser eindimensionale Ansatz jedoch weitere relevante Faktoren (wie bisheriger Erfolg einer Firma) unberücksichtigt (s. II. 8.1). In einem Rahmenmodell nennen Nahavandi und Malekzadeh (1988) mögliche Akkulturationsformen, die aus den Reaktionen der Mitarbeiter auf die wahrgenommene Attraktivität der beteiligten Firmen resultieren.

7.2 Akkulturationsformen

Nahavandi und Malekzadeh (1988) übertrugen Forschungsergebnisse aus der Anthropologie und aus der kulturvergleichenden Psychologie auf den Kontext von M&A. Gemäß ihrem Modell ist die Akkulturation aus Sicht der akquirierten Firma abhängig von (1) dem Ausmaß, in dem die Mitarbeiter ihre eigene Kultur schätzen und sie als bewahrenswert ansehen, und (2) dem Ausmaß, in dem sie die Kultur „des anderen“ als attraktiv einschätzen. Mögliche Resultate des Akkulturationsprozesses sind: Integration, Assimilation, Separation und Dekulturation (Abb. 7).

		Wie sehr wird die Bewahrung der eigenen Kultur geschätzt?	
		sehr	überhaupt nicht
wahrgenommene Attraktivität der Käuferfirma	sehr	Integration	Assimilation
	überhaupt nicht	Separation	Dekulturation

Abb. 7: Akkulturationsformen aus Sicht der übernommenen Firma (Nahavandi & Malekzadeh, 1988)

(a) *Integration*: Aspekte der eigenen als auch der anderen Kultur erscheinen dem einzelnen Mitarbeiter attraktiv. Es herrscht eine Balance zwischen hoher eigener Kulturbewahrung und Anpassung an die Käuferfirma. Keine Gruppe versucht, die andere zu dominieren. Es findet primär eine strukturelle und weniger eine kulturelle oder verhaltensbezogene Assimilation statt. Eine Integration kann nur erfolgen, falls die Käuferfirma diese Form von Unabhängigkeit erlaubt.

(b) *Assimilation*: Die Kultur des Fusionspartners wird gegenüber der eigenen Kultur präferiert. Es herrscht daher die Bereitschaft vor, die bisherige Kultur aufzugeben und sich der anderen Kultur anzupassen. Dies geschieht vor allem dann, wenn die akquirierte Firma in der

Vergangenheit erfolglos gewesen ist. Mitarbeiter sowie Manager nehmen wahr, dass ihre Kultur nicht funktional ist, und die Leistung der Organisation behindert. Daher findet strukturelle, kulturelle und verhaltensbezogene Assimilation statt. Die übernommene Firma wird vollständig von der Käuferfirma absorbiert.

(c) *Separation*: Die Mitarbeiter versuchen die eigene Kultur zu bewahren, indem sie separat und unabhängig von der übernehmenden Gruppe bleiben. Akquirierte Mitarbeiter zeigen Widerstand gegenüber jeglicher Anpassung, so dass nur minimaler kultureller Austausch zwischen den Gruppen stattfindet.

(d) *Dekulturation*: Die Mitarbeiter fühlen sich kaum der eigenen Kultur verbunden, aber auch die potentiell alternative Kultur wird negativ eingeschätzt. Gefühle der Entfremdung, Identitätsverlust und sogenannter „akkulturativer Stress“ sind oftmals die Folge. Der Akkulturationsprozess kann in einer Aufgabe der Kultur des übernommenen Unternehmens bei gleichzeitiger Verweigerung der Übernahme der Kultur der Käuferfirma münden.

Nach Nahavandi und Malekzadeh (1988) wird nun eine erfolgreiche Implementierung der Vereinigung davon beeinflusst, inwieweit zwischen der präferierten Akkulturationsform seitens der übernommenen Firma einerseits und der übernehmenden Firma andererseits Übereinstimmung besteht. Bei einer Kongruenz sind weniger Widerstände und akkulturativer Stress die Folge, und der Adaptions- bzw. Akkulturationsprozess verläuft weitgehend unproblematisch. Eine Übereinstimmung kann auch dann der Fall sein, wenn die beiden Kulturen sehr unterschiedlich sind. Die angestrebte Akkulturationsform durch die Käuferfirma wird von ihrer Diversifikationsstrategie und dem präferierten Grad an Multikulturalismus bestimmt (Abb. 8):

		Grad an Multikulturalismus	
		multikulturell	unikulturell
Diversifikationsstrategie (Verwandtschaftsgrad)	verwandt	Integration	Assimilation
	unverwandt	Separation	Dekulturation

Abb. 8: Akkulturationsformen aus Sicht der Käuferfirma (Nahavandi & Malekzadeh, 1988)

Betrachtet man die Typologie von Integrationsansätzen seitens der Käuferfirma von Haspeslagh und Jemison (1991, s. I. 1.3), so ergibt sich folgende Zuordnung: Die

Assimilation kann als angemessener Akkulturationsgrad für den Ansatz „Absorption“

angesehen werden, die Akkulturationsform Integration für die „Symbiose“ und die Separation für die „Erhaltung“. Die Dekulturation kann dem Konzept „Holding“ zugeordnet werden, da hierbei keine Integration angestrebt wird. Ist jedoch die Bindung zum eigenen Unternehmen sehr gering, legt dies den Verkauf des akquirierten Unternehmens nahe. Integrationsansätze, welche im Speziellen die Kulturproblematik fokussieren, sind in der M&A-Literatur jedoch selten (vgl. Forstmann, 1997).

Eine Studie von Very et al. (1997) über 106 (inter)nationale Akquisitionen unterstützt das Modell von Nahavandi und Malekzadeh (1988). Ihre Daten weisen darauf hin, dass Unterschiede in den Unternehmens- und Landeskulturen nicht notwendigerweise zu Konflikten („cultural clash“) und niedriger Produktivität führen. So zeigte sich ein positiver Zusammenhang zwischen der von den akquirierten Managern wahrgenommenen Attraktivität der Kultur der Käuferfirma und der von ihnen eingeschätzten Leistung der akquirierten Firmen. Zu messen ist daher bei zukünftigen Untersuchungen nicht nur das Ausmaß kultureller Unterschiede, sondern primär die wahrgenommene kulturelle Kompatibilität und Attraktivität. Dadurch wird eine Unterscheidung möglich zwischen kulturellen Differenzen, die attraktiv wirken, von denjenigen, die negativ erscheinen. Welche Mechanismen dem dargestellten Akkulturationsmodell zugrunde liegen, kann die Theorie der sozialen Identität verdeutlichen, die wir im folgenden Abschnitt vorstellen.

8. Prinzip der sozialen Identität

Der Erfolg von M&A ist gefährdet, wenn Mitarbeiter sich mehr mit ihrer alten als mit der neuen Organisation identifizieren und ein Denken in „wir“- vs. „die“- Kategorien vorherrscht. Dies existiert oftmals über viele Jahre hinweg und kann den Integrationsprozess stark beeinträchtigen (Buono & Bowditch, 2003; Ulrich, Cody, LaFasto & Rucci, 1989). Anhand der Theorie der sozialen Identität können Erklärungen für die zugrundeliegenden Mechanismen abgeleitet sowie Lösungswege aufgezeigt werden.

8.1 Ingroup/Outgroup-Verhalten: ingroup bias

Nach der Theorie der sozialen Identität (vgl. Mummendey, 1993) sind Beziehungen zwischen Gruppen vor allem durch vier psychologische Prozesse bestimmt: soziale Kategorisierung, soziale Identität, sozialer Vergleich und soziale Distinktheit. Unter sozialer Kategorisierung ist zu verstehen, dass man sich selbst und andere vor allem als Mitglieder einer Gruppe und weniger als einzelne Individuen sieht. Eine Einteilung in Eigen- und Fremdgruppe (Ingroup/Outgroup) ist die Folge. Damit verbunden ist der Prozess der sozialen Identität: Ein

Zugehörigkeitsgefühl und eine Identifikation mit der eigenen Gruppe entsteht durch Vergleich und Abschottung. Da die soziale Identität ein Teil des Selbstkonzeptes und somit mit dem Selbstwertgefühl verbunden ist, bemüht man sich stets darum, Mitglied der „bestmöglichen“ Gruppe zu werden oder zu bleiben. Über den sozialen Vergleich werden daher positive Eigenarten bzw. soziale Distinktheit zu anderen relevanten Gruppen hergestellt und betont, was in der Regel nur auf Kosten der Fremdgruppe erreicht werden kann.

Bei Ankündigung einer Fusion oder Akquisition werden die betroffenen Mitarbeiter also die zukünftige Organisation mit der bisherigen verglichen. Erscheint die neue Gruppe als weniger erfolgreich, weniger qualifiziert oder auch nur schwer einschätzbar, werden sie eine Identifikation mit der neuen Firma im Allgemeinen ablehnen (Haunschild, Moreland & Murrell, 1994). Die Mitarbeiter fühlen sich dann stärker mit ihrer alten Gruppe verbunden, und ein „Ingroup/Outgroup-Verhalten“ ist die Folge. Die eigene Gruppe wird so von den Mitarbeitern positiv bewertet und begünstigt, während Mitglieder der anderen Gruppe negativ bewertet und benachteiligt werden („ingroup/outgroup bias“). Die folgenden Untersuchungen veranschaulichen exemplarisch diese Dynamik.

Buono et al. (1985) beispielsweise berichten in ihrer Fallstudie über die Fusion zweier Banken von starken „ingroup bias“, obwohl beide Firmen sich ähnlich waren und der Zusammenschluss anfangs begrüßt wurde. So sahen die meisten Mitarbeiter jeweils ihre eigenen Arbeitsmethoden als überlegen an, wobei sie die Unterschiede zwischen den Banken überbetonten. Nostalgie über die Zeit vor der Fusion breitete sich aus, negative Gerüchte über „die anderen“ nahmen zu. Bei mangelhafter Arbeit und Fehlern wurden Mitarbeiter der anderen Bank beschuldigt, Erfolg wurde demgegenüber den Kollegen der eigenen Gruppe zugeschrieben. Mitarbeiter beider Seiten zeigten zudem Widerstände gegenüber Transfers zu der anderen Bank, was manchmal sogar dazu führte, dass Betroffene kündigten, sofern ein Transfer erzwungen werden sollte. Terry, Carey und Callan (2001) sowie Terry und O'Brien (2001) stellten in Feldstudien über den Zusammenschluss von Organisationen ebenfalls „ingroup bias“ bei beiden Gruppen fest. Es zeigte sich, dass der „ingroup bias“ umso stärker war, je größer die wahrgenommene Bedrohung der eigenen Gruppe war. Dies legt den Schluss nahe, dass die Ursache der „wir“- vs. „die“- Dynamik in erster Linie auf die wahrgenommene Bedrohung durch den Zusammenschluss zurückzuführen ist, und weniger auf die Fusion im Allgemeinen. Außerdem wurde die Relevanz der Statuslegitimität deutlich. Je legitimer die Statusdifferenz von den Mitarbeitern der statusniedrigeren Gruppe wahrgenommen wurde, desto eher akzeptierten sie die Vereinigung, d.h. umso höher waren z.B. organisationale Identifikation und Arbeitszufriedenheit. Ulrich et al. (1989) fanden in

einer Fallstudie, dass anfängliche Ängste der Mitarbeiter bezüglich der Fusion dazu führten, dass jede Firma kohäsiver wurde. Dieser Gruppenzusammenhalt hatte später zur Folge, dass die Kommunikation und Interaktionen zwischen den Mitarbeitern beider Firmen nur eingeschränkt stattfand.

Abschließend soll kurz darauf hingewiesen werden, dass neben dem bisherigen Erfolg, Status oder der Gruppenkohäsion gemäß der Theorie der sozialen Identität auch weitere Faktoren zu „ingroup bias“ und Widerständen bei M&A führen können. Die relative Größe, Alter und Verschiedenheit der Gruppen sind hier beispielsweise zu nennen (Rentsch & Schneider, 1991; Haunschild et al., 1994).

8.2 Reduzierung von ingroup bias

Forschungen zur „revidierten Kontakthypothese“ haben gezeigt, dass „ingroup bias“ und Gruppenkonflikte durch bestimmte Faktoren reduziert werden können. Kontakt zwischen den Gruppen allein hat sich als nicht ausreichend für eine Verbesserung der Beziehung erwiesen. Vielmehr sind in der Kontaktsituation vor allem gleicher Status zwischen den Gruppen, kooperative Interdependenz/Interaktion, Gelegenheit für persönliche Bekanntschaften zwischen den Gruppen und unterstützende egalitäre Normen erforderlich (vgl. Mummendey, 1993). Nach Gaertner, Dovidio und Bachman (1996) besteht der vermittelnde Mechanismus darin, dass die Mitarbeiter dann nicht mehr primär zwei unterschiedliche Gruppen, sondern vor allem eine alle umfassende gemeinsame soziale Identität bzw. Organisation wahrnehmen („Common Ingroup Identity Model“). Die Relevanz des Modells verdeutlichen sie anhand von Labor- und Feldstudien in unterschiedlichen Settings (vgl. Gaertner et al., 1996; Terry & O'Brien, 2001). Ein Laborexperiment von Gaertner, Mann, Dovidio, Murrell und Pomare (1990) ergab beispielsweise, dass durch die Kooperation zweier Gruppen eher eine übergreifende Identität gesehen wurde, und sich daher auch der „ingroup bias“ verringerte. Dies lag primär daran, dass die Mitglieder der anderen Gruppe positiver bewertet wurden, nämlich sympathischer, kooperativer, ehrlicher und vertrauenswürdiger. Ähnliche Resultate zeigten sich in einer Feldstudie über die Fusion zweier Banken, bei der 229 Führungskräfte schriftlich befragt wurden (Bachman, 1993).

Welche Rolle dabei eine duale Identität spielt, also die gleichzeitige Identifizierung mit der ursprünglichen Gruppe und der neuen, umfassenden Gruppe, scheint kontextabhängig zu sein. So zeigte sich in dieser Studie, dass bei niedriger bzw. hoher dualer Identität der „ingroup bias“ zwischen den Bankmitarbeitern geringer bzw. stärker ausgeprägt war. Demgegenüber ergaben sich in einer Feldstudie über eine multiethnische High School die entgegengesetzten

Zusammenhänge. Eine hohe duale Identität war so mit niedrigem „ingroup bias“ verbunden (vgl. Gaertner et al., 1996). Es ist anzunehmen, dass je nach Kontext die relative Erwünschtheit und Nützlichkeit einer dualen Identität variiert. Im Fall der Bankenfusion kann so die Aufrechterhaltung der Identifikation mit der alten Firma die Ziele des Zusammenschlusses beeinträchtigen, nämlich Synergieeffekte durch ein vereintes Team zu erreichen.

Zudem ist die wahrgenommene Durchlässigkeit der Grenzen zwischen beiden Gruppen in der neuen Organisation von Bedeutung. Die Mitarbeiter haben in diesem Fall das Gefühl frei darin zu sein, von einer Gruppe zur anderen zu wechseln, und Zugang zu den gleichen Ressourcen zu haben wie die Mitarbeiter der anderen Gruppe. Terry et al. (2001) wiesen nach, dass dies mit einem höheren Commitment zur neuen Organisation und einer höheren Arbeitszufriedenheit bei Mitgliedern der statusniedrigeren Gruppe verbunden war. Daraus ergeben sich praktische Implikationen für einen erfolgreichen Integrationsprozess bei M&A, auf die wir im folgenden Abschnitt näher eingehen.

9. Implikationen für die organisationspsychologische Begleitung des M&A-Prozesses

Die genannten Erfolgsfaktoren bei Fusionen und Akquisitionen beinhalten direkte Implikationen für Interventionsstrategien bzw. für konkrete Maßnahmen während des Integrationsprozesses. Aufbauend auf diesen Forschungserkenntnissen sowie auf eigenen Erfahrungen bei M&A (z.B. DaimlerChrysler, Allianz-Dresdner Bank, HypoVereinsbank und LBS Baden-Württemberg) stellen wir dies im Folgenden anhand einiger zentraler Fragestellungen exemplarisch dar:

- a) Auf welche Weise werden die verbleibenden Manager ausgesucht und wie trennt man sich von den anderen?

Zu beachten ist hierbei das Prinzip der prozeduralen und interaktionalen Fairness (s. II. 4). Es sollte den Kandidaten transparent sein, nach welchen Kriterien die Entscheidungen im Rahmen von Assessment-Center (Brinkmann, Jeserich, Klendauer & Scheid, 2004) oder Experten- bzw. Vorgesetztenbeurteilungen getroffen werden. Dies ist insbesondere dadurch wichtig, weil oftmals Diskrepanzen zwischen den Wahrnehmungen der Beobachter, der direkt Beteiligten sowie des oberen Managements bestehen. Es herrscht die Gefahr, dass die Assessment-Center als reine Lippenbekenntnisse bewertet werden und angenommen wird, die Entscheidungen seien schon im Vorfeld nach dem Faktor Macht und Netzwerke gefallen (was natürlich nicht ausgeschlossen werden kann). Zudem ist von Bedeutung, nicht nur die

jeweils Besten im Sinne von Fachkenntnissen auszuwählen, sondern diejenigen, die am Geeignetesten für den Fusionsprozess (z.B. Integrationsteam) sind. Eine Untersuchung bei 22 fusionierenden Unternehmen zeigte, dass Glaubwürdigkeit bzw. persönliche Integrität sowohl beim strategischen als auch operativen Management eine der wichtigsten erfolgskritischen Managementkompetenzen darstellt (Klendauer & Deller, 2004).

b) Wie werden Integrationsworkshops durchgeführt und Teams gebildet? Hierbei ist insbesondere das Prinzip der sozialen Identität zu beachten (s. II.8). Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um ein „wir“-vs.-„die anderen“-Denken zwischen den beteiligten Gruppen zu reduzieren und eine gemeinsame soziale Identität zu schaffen. Integrationsworkshops eignen sich gut, um persönliche Bekanntschaften und ein gegenseitiges Verständnis zwischen den Gruppen zu fördern sowie Gemeinsamkeiten zwischen den Gruppen herauszuarbeiten und zu betonen (Winkler & Dörr, 2001). In Form von Teamreflexion (West, 1996) können Mitarbeiter gemeinsam erarbeiten, in welchen Bereichen die Zusammenarbeit bereits gut funktioniert, und wo Probleme bestehen. Dort, wo die Ursachen im menschlichen und kulturellen Bereich gesehen werden, und somit prinzipiell veränderbar sind, sollte der Fokus der gemeinsamen Reflexion liegen. Hilfreich ist dabei, ein Kulturprofil zu erstellen (Abb. 9):

----- Abb. 9 -----

Die Mitarbeiter wählen dazu relevante Kulturdimensionen (z.B. zentral – dezentral, teamorientiert - einzelkämpferisch) aus, und schätzen deren Ausprägungen auf einer Skala für jede der fusionierten Firmen ein (Ist-Profil). Die Visualisierung der Ergebnisse erleichtert den Dialog über Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Zu empfehlen ist, sowohl Selbst- und Fremdeinschätzung als auch die wahrgenommene Fremdeinschätzung zu erheben, um den Austausch über verschiedene Sichtweisen und Wertvorstellungen zu fördern. In einem zweiten Schritt kann anhand der Frage „Wie soll die Kultur unseres neuen Unternehmens aussehen?“ ein gemeinsames Soll-Profil ausgearbeitet werden. Abschließend sind gemeinsame Spielregeln, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten mit Transfersicherung abzuleiten. Wie wird z.B. mit den Unterschieden (Selbst- vs. Fremdbild) umgegangen, wie

kann das Soll-Profil erreicht werden, wie nützen wir die Stärken des Fusionspartners? (Abb. 10).

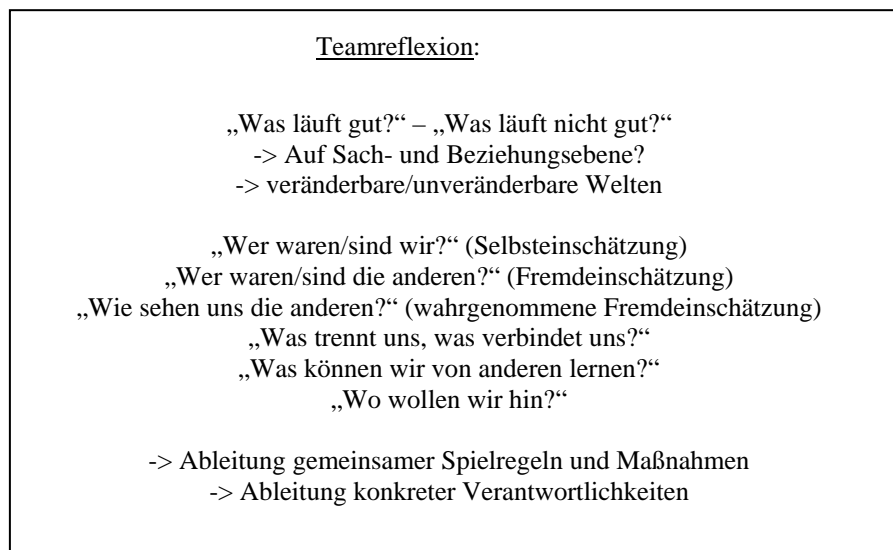


Abb. 10: Teamreflexion im Rahmen von Integrationsworkshops

Eine weitere wichtige Maßnahme besteht darin, Arbeitsgruppen derart zu durchmischen, dass jeweils beide ehemaligen Firmen vertreten und dadurch die Grenzen weniger deutlich sind (vgl. Marcus-Newhall, Miller, Holtz & Brewer, 1993). Eine Alternative stellt Rotation dar. Fallstudien unterstützen die Relevanz dieses Aspekts (Buono et al., 1985; Graves, 1981). Dort, wo die alten Gruppen „unter sich“ bleiben, besteht die Gefahr der Abschottung. Es ist von zentraler Bedeutung, ein Freund-Feind-Denken oder gar Gewinner-Verlierer-Denken zu verhindern – etwa dort, wo eine Gruppe mächtiger ist. Das Verhalten der Führungskraft spielt eine bedeutende Rolle darin, wie die neue Beziehung zwischen den beiden Gruppen definiert wird. Ob der Vorgesetzte Statusunterschiede, die zwischen beiden Firmen vor dem Zusammenschluss bestanden, betont oder herunterspielt, hat Einfluss auf die Reaktionen der statusniedrigeren Mitarbeiter und ihrem Verhältnis zur neuen Gruppe, wie beispielsweise ein Laborexperiment von Jetten, Duck, Terry und O'Brien (2002) zeigt.

Ein „wir“-vs.-„die anderen“-Denken kann schließlich auch durch die Existenz eines gemeinsamen „Feindes“ (z. B. Konkurrent) verringert werden (vgl. Wilder, 1986). Das Entfernen von Symbolen bzw. Hinweisen, die auf eine bestimmte Mitgliedschaft deuten (wie Logos), ist ebenfalls hilfreich. Ein neuer gemeinsamer Name betont demgegenüber die gemeinsame soziale Identität. Die Entwicklung alternativer Arbeitsmethoden oder der Umzug von Arbeitsgruppen in eine andere Umgebung können diesen Prozess ebenfalls fördern (Bridges, 1986; Buono et al., 1985; Graves, 1981).

- c) Wie kann man Fehlentwicklungen rechtzeitig erkennen und entgegensteuern?

Prozessbegleitende Feedbackschleifen, wie z.B. regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, sind hierbei zentral. Sie geben Auskunft darüber, was beim Zusammenführen der Firmen bereits gut läuft, wo es Probleme gibt und welche Themen vertieft aufgegriffen werden müssen (vgl. Winkler & Dörr, 2001). Eine ähnliche Funktion können regelmäßige Teamreflexionen übernehmen (s. vorheriger Punkt). Diese sollten wöchentlich, 14-tägig oder monatlich durchgeführt werden, wenn möglich mit allen Mitarbeitern, um frühzeitig Fehlentwicklungen zu diagnostizieren und um Verbesserungsmöglichkeiten bereits zu Beginn zu eruieren.

Insgesamt ist dieser Prozess durch eine professionelle Unternehmenskommunikation zu unterstützen, d.h. durch eine offene, stetige und persönliche Zwei-Wege-Kommunikation z.B. in Form einer telefonischen Hotline, „question-and-answer“-Treffen (in Abstand von ca. 4 bis 12 Wochen) oder durch „management-by-walking-around“ (vgl. II.6; „Realistic-Merger-Preview“).

Fazit

Ausgehend von psychologischen Theorien und empirischen Befunden der internationalen Literatur haben wir zentrale Erfolgsfaktoren im Rahmen von M&A-Prozessen dargestellt, nämlich Sinnvermittlung, Vorhersehbarkeit, Transparenz, Partizipation, Fairness, Vertrauen, kulturelle Kompatibilität und die Berücksichtigung der sozialen Identität. Hierbei ist vor allem eine professionelle Kommunikation wichtig. Zudem sollte dem Bereich Kultur sowohl vor dem Zusammenschluss (kulturelle Due Diligence) als auch während des Integrationsprozesses mehr Bedeutung beigemessen werden. Die Befunde zeigen, dass die Berücksichtigung psychologischer Erkenntnisse („weicher Faktoren“) dazu beitragen kann, die Misserfolgsquote bei M&A zu minimieren. Notwendig ist es jedoch zukünftig auch Längsschnittstudien durchzuführen. Insbesondere in Verbindung mit einem methodischen Design, das Vergleiche zwischen einer Experimental- und Kontrollgruppe ermöglicht, könnten so wichtige offene Fragen in der Fusionsforschung geklärt werden. Bislang fehlt in der Literatur ein umfassendes und integratives Modell zur Psychologie von Fusionen und Akquisitionen. Viele der Komponenten für ein solches Modell sind in unserem Beitrag schon genannt. Es gilt, die wechselseitige Beeinflussung dieser Faktoren im Laufe des M&A-Prozesses noch stärker konzeptionell zu analysieren. Dies hätte dann auch unmittelbar

Konsequenz für Handlungsanweisungen in der Praxis – ganz nach dem Lewin'schen Motto „Nichts ist praktischer als eine gute Theorie“.

Literaturverzeichnis:

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- American Management Association (1989). *Tying the corporate knot: The effects of mergers and acquisitions*. New York: AMA.
- Antoni, C. H. (1999). Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung: Delegation und Partizipation. In C. Graf Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 569-583). Weinheim: Psychologische Verlagsunion.
- Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24, 19-36.
- Bachman, B. A. (1993). *An intergroup model of organizational mergers*. Unveröffentlichte Dissertation. Newark, Delaware: University of Delaware.
- Bastien, D. (1987). Common patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 26, 17-33.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (In)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bies, R. J., Martin, C. L. & Brockner, J. (1993). Just laid off, but still a „good citizen“? Only if the process is fair. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 227-238.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bridges, W. (1986). How to manage organizational transitions. *Organizational Dynamics*, 15, 24-33.
- Brinkmann, U., Jeserich, W., Klendauer, R. & Scheid, C. (2004). Drei Beispiele für internationale bzw. interkulturelle Diagnoseinstrumente. Vortrag präsentiert beim 6. Deutschen Assessment-Center Kongress, Dresden.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R. Martin, C. & Bies, R. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37, 397-409.
- Brodbeck, F., Maier, G. & Frey, D. (2002). Führungstheorien. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.). *Theorien der Sozialpsychologie*, Band II. Bern: Huber.
- Buono, A. & Bowditch, J. (2003). *The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations* (2nd. ed.). Beard Books.
- Buono, A., Bowditch, J. & Lewis, J. (1985). When cultures collide: the anatomy of a merger. *Human Relations*, 38, 477-500.
- Cartwright, S. & Cooper, C. (1993). The psychological impact of merger and acquisition on the individual: a study of building society managers. *Human Relations*, 46, 327-347.
- Cartwright, S. & Cooper, C. (1996). *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: integrating people and cultures* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cartwright, S. & Panchal, S. (2001). The stressful effects of mergers and acquisitions. In J. Dunham (Ed.), *Stress in the workplace: Past, present and future* (pp. 67-89). London, England: Whurr Publishers.

- Chatterjee, S., Lubatkin, M., Schweiger, D. & Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*, 13, 319-334.
- Citera, M. & Rentsch, J. (1993). Is there justice in organizational acquisitions? The role of distributive and procedural fairness in corporate acquisitions. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching fairness in human resources management* (pp. 211-230). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Citera, M. & Stuhlmacher, A. F. (2001). A policy-modeling approach to examining fairness judgments in organizational acquisitions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, 309-327.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C.O. & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Covin, T. J. (1993). Managing workforce reduction: a survey of employee reactions & implications for management consultants. *Organization Development Journal*, 11, 67-76.
- Cropanzano, R. (Ed.) (2001). *Justice in the workplace: From theory to practice* (Vol. 2). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Datta, D. (1991). Organizational fit and acquisition performance: effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12, 281-297.
- Davis, R. L. (1968). Compatibility in organizational marriages. *Harvard Business Review*, 46, 86-93.
- Dickenberger, D., Gniech, G. & Grabitz, H.-J. (1993). Die Theorie der psychologischen Reaktanz. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie* (Band I, S. 243-273). Bern: Huber.
- Dierkes, M., v. Rosenstiel, L. & Steger, U. (Hrsg.) (1993). *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie*. Frankfurt: Campus.
- Eisenberg, E. M. & Witten, M.G. (1987). Reconsidering openness in organizational communication. *Academy of Management Review*, 12, 418-426.
- Füllung, N. (1997). Lenkung Richtung Zukunft. Mercedes-Benz Lenkungen GmbH: Ein Produktbereich wird marktfähig. In M. Reiß, L. v. Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change Management* (S. 273-286). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fink, S. L. (1967). Crisis and motivation. A theoretical model. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 11, 592ff.
- Forstmann, S. (1997). Kulturelle Unterschiede bei grenzüberschreitenden Akquisitionen. In E. Brauchlin (Hrsg.), *Internationales Management* (Band 11). Konstanz: Universitätsverlag.
- Frank, R. H. (1985). *Choosing the right pond: Human behavior and the quest for status*. New York: Oxford University Press.
- Frankenberger, S. (2004). Das M&A - Jahr 2003 in Deutschland – Weiterer Rückgang trotz Schlusspurt. *M&A Review*, 2, 46-50.
- Frey, D. (1992). Psychological factors related to the recuperation of accident victims. In L. Montada, S.-H. Filipp & M. Lerner (Hrsg.), *Life crises and experiences of loss in adulthood* (pp. 57-63). Hillsdale, N. J.: Erlbaum.
- Frey, D. (1998). Center of Excellence - ein Weg zu Spitzenleistungen. In P. Weber (Hrsg.), *Leistungsorientiertes Management: Leistungen steigern statt Kosten senken* (S. 199-233). Frankfurt: Campus.

- Frey, D., Dauenheimer, D., Parge, O. & Haisch, J. (1993): Die Theorie sozialer Vergleichsprozesse. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.) Theorien der Sozialpsychologie (Band I, S. 81-121). Bern: Huber.
- Frey, D. & Gaska, A. (1993). Die Theorie der kognitiven Dissonanz. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), Theorien der Sozialpsychologie (Band I, S. 275-326). Bern: Huber.
- Frey, D. & Jonas, E. (2002). Die Theorie der kognizierten Kontrolle. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), Theorien der Sozialpsychologie (Band III). Bern: Huber.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (2002). Coping with an organizational merger over four stages. *Personnel Psychology*, 55, 905-928.
- Gaertner, S. L., Dovidio, J. F. & Bachman, B. A. (1996). Revisiting the contact hypothesis: The induction of a common ingroup identity. *International Journal of Intercultural Relations*, 20, 271-290.
- Gaertner, S. L., Mann, J. A., Dovidio, J. F., Murrell, A. J., & Pomare, M. (1990). How does cooperation reduce intergroup bias? *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 692- 704.
- Gebert, D. (2002). Führung und Innovation. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D. (2004). Organisationsentwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 601-616). Bern: Huber.
- Gerpott, T. J. (1993). Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gertsen, M. C., Soderberg, A. M. & Torp, J. E. (Hrsg.) (1998). Cultural dimensions of international mergers and acquisitions. New York: Walter de Gruyter.
- Ginter, P. M., Duncan, W. J., Swayne, L. E. & Shelfer, A. G. (1992). When merger means death: Organizational euthanasia and strategic choice. *Organizational Dynamics*, 20, 21-33.
- Gopinath, C. & Becker, T. E. (2000). Communication, procedural justice, and employee attitudes: Relationships under conditions of divestiture. *Journal of Management*, 26, 63-83.
- Graves, D. (1981). Individual reactions to a merger of two small firms of brokers in the re-insurance industry: A total population survey. *Journal of Management Studies*, 18, 89-113.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden costs of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greitemeyer, T., Fischer, P., Nürnberg, C., Frey, D. & Stahlberg D. (in Druck). Psychologische Erfolgsfaktoren bei Unternehmensfusionen: Der Zusammenhang von aktueller Übernahmeposition, Identifikation mit der Organisation, erlebter Kontrolle und subjektivem Wohlbefinden der Mitarbeiter/innen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*.
- Gut-Villa, C. (1997). *Human Resource Management bei Mergers & Acquisitions*. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hall, P. D. & Norburn, D. (1987). The management factor in acquisition performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 8, 23-30.
- Hambrick, D. & Cannella, B. (1993). Relative standing: A framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*, 36, 733-762.
- Hammer, J. (1999). Unternehmensfusion: Organisationspsychologische Untersuchung zu mitarbeiterbezogenen Erfolgsfaktoren im Integrationsprozess zweier Großbanken. Diplomarbeit, Universität Konstanz.
- Harrison, R. (1972). How to describe your organization's culture. *Harvard Business Review*, 5, 119-128.

- Haspeslagh, P. & Jemison, D. (1991). *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. New York, N.Y.: Free Press.
- Haunschild, P. R., Moreland, R. L. & Murrell, A. J. (1994). Sources of resistance to mergers between groups. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 1150-1178.
- Henckel von Donnersmarck, M. (1998). *Fusionen - gestalten und kommunizieren*. Bonn: InnoVatio-Verlag.
- Hermesen, C. (1994). *Mergers & Acquisitions: Integrationsmanagement von Akquisitionsobjekten – dargestellt anhand der Aufgabe des Personalmanagements*. Dissertation, Universität St. Gallen.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hogan, E. & Overmyer-Day, L. (1994). The psychology of mergers and acquisitions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 9, 247-281.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hunsaker, P. L. & Coombs, M. W. (1988). Mergers and acquisitions: Managing the emotional issues. *Personnel Journal*, 65, 56-63.
- Hunt, J. W. (1990). Changing pattern of acquisition behaviour in takeovers and the consequences for acquisition processes. *Strategic Management Journal*, 11, 69-77.
- Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (1990). Merger and acquisition stress: Fear and uncertainty at mid-career. *Prevention in Human Services*, 1, 139-158.
- Ivancevich, J. M., Schweiger, D. M. & Power, F. R. (1987). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions. *Human Resource Planning*, 10, 19-35.
- Jemison, D. & Sitkin, S. (1986). Acquisitions: the process can be a problem. *Harvard Business Review*, 64, 107-116.
- Jeris, L. S., Johnson, J. R., & Anthony, C. C. (2002). HRD involvement in merger and acquisition decisions and strategy development: Four organizational portraits. *International Journal of Training & Development*, 6, 2-12.
- Jetten, J., Duck, J., Terry, D. J., & O'Brien, A. (2002). Being attuned to intergroup differences in mergers: The role of aligned leaders for low-status groups. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 28, 1194-1201.
- Jimmieson, N. L. & Terry, D. J. (1997). Responses to an in-basket-activity: the role of work stress, behavioral control and information control. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 72-83.
- Jöns, I. & Schultheis, D. (2002). Kontrolle als Prädiktor für das Erleben von Fusionsprozessen. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 2, 31-41.
- Jung, H. (1993). *Erfolgsfaktoren von Unternehmensakquisitionen*. Stuttgart: Verlag für Wissenschaft und Forschung.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 75-160). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kiefer, T. (2002). Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from a merger. *Advances in Developing Human Resources*, 14, 39-61.
- Klein, S. (1991). Der Einfluss von Werten auf die Gestaltung von Organisationen. In H. Brandstätter, O. Neuberger & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologische Schriften* (Band 12). Berlin: Duncker & Humblot.
- Klendauer, R. & Deller, J. (2004). Erfolgreiches Führungsverhalten bei Unternehmenszusammenschlüssen. Poster präsentiert beim 44. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Göttingen.

- Klendauer, R., Frey, D., Jonas, E. & Kauffeld, S. (2003). Psychologische Erfolgsfaktoren bei Fusionen und Akquisitionen. In M. O. Schwaab, D. Frey & J. Hesse (Hrsg.), *Fusionen – Herausforderungen für das Personalmanagement* (S. 193-213). Heidelberg: Verlag Recht und Wirtschaft GmbH.
- Klendauer, R., Jonas, E., Streicher, B. & Frey, D. (in Druck). Fairness und Gerechtigkeit. In H.-W. Bierhoff & D. Frey (Hrsg.), *Handbuch Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Körner, K. & Jansen, S.A. (2000). *Fusionsmanagement in Deutschland: Ausgesuchte Ergebnisse (Forschungsbericht)*. Witten-Herdecke: Institute for Mergers & Acquisitions.
- KPMG (Ed.) (1999). *Unlocking shareholder value: The keys to success*. London.
- Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On death and dying*. New York: MacMillan.
- Kunda, Z. (1990). The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin*, 108, 480-498.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1, 141-170.
- Leventhal, G. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Lilli, W. & Frey, D. (1993). Die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie* (Band I, 2. Aufl., S. 49-79). Bern: Huber.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M. & Weber, Y. (1999). Top management turnover in related M&A's: An additional test of the theory of relative standing. *Journal of Management*, 25, 55-73.
- Marcus-Newhall, A., Miller, N., Holtz, R. & Brewer, M. B. (1993). Crosscutting category membership with role assignment: A means of reducing intergroup bias. *British Journal of Social Psychology*, 32, 125-146.
- Marks, M. & Mirvis, P. (1983). *Corporate acquisition: Models of organizational and individual response*. Arbeitspapier. Boston: Boston University.
- Marks, M. & Mirvis, P. (1985). Merger syndrome: Stress and uncertainty. *Mergers and Acquisitions*, 20, 50-55.
- Marks, M. & Mirvis, P. (1992). *Managing the merger*. Paramus, NJ: Prentice Hall.
- Mirvis, P. H. (1985). Negotiations after the sale: The roots and ramifications of conflict in an acquisition. *Journal of Occupational Behaviour*, 6, 65-84.
- Mohr, N. (1998). *Widerstand erfolgreich managen: Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten*. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Mottola, G., Bachman, B., Gaertner, S. & Dovidio, J. (1997). How groups merge: the effects of merger integration patterns on anticipated commitment to the merged organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1335-1358.
- Mummendey, A. (1993). Verhalten zwischen sozialen Gruppen: Die Theorie der sozialen Identität. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie* (Band II, S. 185-216). Bern: Huber.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13, 79-90.
- Napier, N. (1989). Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: a review and suggested typology. *Journal of Management Studies*, 26, 271-289.

- Napier, N., Simmons, G. & Stratton, K. (1989). Communication during a merger: the experience of two banks. *Human Resource Planning*, 12, 105-122.
- Neuberger, O. (1994). *Mikropolitik*. Stuttgart: Enke.
- Nickel, T. M. & Krems, J. (1998). Führungsverhalten und Mitarbeiterkreativität. Eine empirische Untersuchung zum betrieblichen Vorschlagswesen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 42, 27 - 32.
- Nikandrou, I., Papalexandris, N. & Bourantas, D. (2000). Gaining employee trust after acquisition: Implications for managerial action. *Employee relations*, 22, 334-355.
- Pausenberger, E. (1993). Unternehmenszusammenschlüsse. In W. Wittmann, W. Kern, R. Köhler, H.-U. Küpper & K. v. Wsocki (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft* (Band 3, 5. Aufl., S. 4436-4448). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Picot, A., Freudenberg, H. & Gaßner, W. (1999). *Management von Reorganisationen - Maßschneidern als Konzept für den Wandel*. Wiesbaden: Gabler.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 5, 43-59.
- Pribilla, P. (2002). Personelle und kulturelle Integration. In G. Picot & H. Bergmann (Hrsg.), *Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration* (2. Aufl., S. 377-418). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pritchett, P. (1997). *After the merger: managing the shockwaves*. Homewood, Illinois: Dow-Jones-Irwin.
- Quaas, W., Denisow, K. & Stan, G. (1996). *Unternehmen gemeinsam gestalten*. Frankfurt/Main.
- Quinn, R. (1988). *Beyond rational management: mastering the paradoxes & competing demands of high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rentsch, J. & Schneider, B. (1991). Expectations for postcombination organizational life: a study of responses to merger and acquisition scenarios. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 233-252.
- Ripperger, T. (1998). *Ökonomik des Vertrauens*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Robino, D. & DeMeuse, K. (1985). Corporate mergers and acquisitions: Their impact on HRM. *Personnel Administrator*, 30, 33-44.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Rosch, M. & Frey, D. (1994). Soziale Einstellungen. In D. Frey & S. Greif (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (3. Auflage, S. 296-306). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Rosemann, B. & Gleser, C. (1999). Partizipatives Change Management. Eine Methode zur Mitarbeiterbeteiligung bei Veränderungsprozessen in Unternehmen. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 68, 134-139.
- v. Rosenstiel, L. (1989). Innovation und Veränderung in Organisationen. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie* (Band 3, S. 652-684). Göttingen: Hogrefe.
- v. Rosenstiel, L. & Comelli, G. (2003). *Führung zwischen Stabilität und Wandel*. München: Verlag Vahlen.
- v. Rosenstiel, L. & Wegge, J. (2004). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation. Enzyklopädie der Psychologie* (Serie III, Band 4, S. 493-558). Göttingen: Hogrefe.
- Rosnow, R. L. (1988). Rumor as communication: A contextual approach. *Journal of Communication*, 38, 12-28.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Rousseau, D. M. & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 84, 514-528.
- Sackmann, S. A. (1992). Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 1, 140-161.
- Scheiter, D. (1989). Die Integration akquirierter Unternehmungen. Dissertation, Universität St. Gallen.
- Schneider, G. & Erhardt, G. (1. Mai 2000). Erfolg durch Mitarbeiterkommunikation. *management Berater*, 26-32.
- Schramm, F. (2000). *Arbeitnehmerverhalten und Arbeitsmarkt*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schulz von Thun, F. (1998). *Miteinander reden: Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Schulz-Hardt, S. & Frey, D. (1997). Das Sinnprinzip: Ein Standbein des homo psychologicus. In H. Mandl (Hrsg.), *Bericht über den 40. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie* (S. 870-876). Göttingen: Hogrefe.
- Schweiger, D. & Denisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Schweiger, D. & Weber, Y. (1989). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions: an empirical investigation. *Human Resource Planning*, 12, 69-86.
- Shapiro, D. L. & Kirkman, B. L. (2001). Anticipatory injustice: The consequences of expecting injustice in the workplace. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Shrivastava, P. (1986). Postmerger integration. *Journal of Business Strategy*, 1, 65-86.
- Simon, H. (2000). Cultural Diligence: Ein Weg zur Verbesserung der Erfolgsquote von M&A? In A. Picot, A. Nordmeyer & P. Pribilla (Hrsg.), *Management von Akquisitionen: Akquisitionsplanung und Integrationsmanagement: Kongreß-Dokumentation zum 53. Deutschen Betriebswirtschaftler Tag 1999*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sitkin, S. B. & Bies, R. J. (1993). Social accounts in conflict situations: Using explanations to manage conflict. *Human Relations*, 46, 349-370.
- Smeltzer, L. (1991). An analysis of strategies for announcing organization-wide change. *Group & Organization Studies*, 16, 5-24.
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (2002). To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 707-729.
- Stahl, G. & Mendenhall, M. (Eds.) (in Druck). *Managing culture and human resources in mergers & acquisitions*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Terry, D. J., Carey, C. J. & Callan, V. J. (2001). Employee adjustment to an organizational merger: An intergroup perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 267-280.
- Terry, D. J. & O'Brien, A. T. (2001). Status, legitimacy, and ingroup bias in the context of an organizational merger. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4, 271-289.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1999). The impact of contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52, 895-922.
- Ulrich, D., Cody, T., LaFasto, F. & Rucci, T. (1989). Human resources at the Baxter Healthcare corporation merger: A strategic partner role. *Human Resources Planning*, 12, 87-103.

- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1987). Measurement of business economic performance: An examination of method convergence. *Journal of Management*, 13, 109-122.
- Very, P., Lubatkin, M., Calori, R. & Velga, J. (1997). Relative standing and the performance of recently acquired European firms. *Strategic Management Journal*, 18, 593-614.
- Wall, S. J. & Wall, S. R. (2001). *Post-Merger Management - Die optimale Integrationsstrategie*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Weber, Y. (1996). Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions. *Human Relations*, 49, 1181-1202.
- Weber, Y., Ganzach, Y. & Ben-Yemini, H. (1995). Integrating and preserving a different culture after acquisition. *International Journal of Conflict Management*, 6, 192-210.
- Weber, Y. & Schweiger, D. (1992). Top management culture conflict in mergers and acquisitions: a lesson from anthropology. *International Journal of Conflict Management*, 3, 285-302.
- Welte, J. (2003). *Wer nicht sagt, der nicht gewinnt: Eine Fallstudie zum Zusammenhang zwischen Kommunikation, Commitment und Engagement in einem deutsch-amerikanischen Merger*. Unveröffentlichte Dissertation, Ludwig-Maximilians-Universität München.
- West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: a conceptual integration. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 555-579). Chichester: Wiley.
- Wilder, D. A. (1986). Social categorization: Implications for creation and reduction of intergroup bias. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 19, pp. 291-355). Orlando, FL: Academic Press.
- Winkler, B. & Dörr, S. (2001). *Fusionen überleben. Strategien für Manager*. München: Hanser.