

## II. Post Merger Integration: Zum Stand des Wissens

Günter Müller-Stewens\*

- 1 Einleitung
- 2 M&A als Praxisphänomen und Forschungsgegenstand
  - 2.1 Erstellung der Forschungslandkarte: Fokus und Zeitraum
  - 2.2 Bezugsrahmen für die PMI-Prozessforschung
  - 2.3 Zentrale Forschungsfelder
- 3 Integrationskontext und -bedingungen
  - 3.1 Einfluss des Integrationskontextes
  - 3.2 Einfluss der Integrationsbedingungen
- 4 Integrationsziele, -konzept und -gestaltung
  - 4.1 Einfluss von Integrationszielen und -konzepten
  - 4.2 Einfluss der inhaltlichen Integrationsgestaltung
  - 4.3 Einfluss der zeitlichen Integrationsgestaltung
- 5 Integrationsauswirkungen und -erfolg
- 6 Zusammenfassende Betrachtung

Literatur

Quelle: Müller-Stewens, G./Kunisch, S./Binder, A. (Hrsg.): Mergers & Acquisitions. Analysen, Trends und Best Practices, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2010, S. 164-194.

---

\* Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen; Gründer und Herausgeber der M&A REVIEW.

# 1 Einleitung

Über lange Jahre wurde in der Forschung zum Thema Mergers & Acquisitions (M&A) primär eine kapitalmarkttheoretische Perspektive eingenommen. Die zentrale Frage war, welche Art von Verbundenheit (»Relatedness«) zwischen Käufer- und Zielunternehmen welche Performanceimplikationen für das neue Unternehmen nach sich zieht. Dadurch blieben Prozessfragen zum Management von M&A und dessen Auswirkungen auf die Unternehmen und deren Anspruchsgruppen weitgehend unbeachtet. Solche Prozessfragen stellen sich insbesondere in der Phase der Post Merger Integration (PMI), da in dieser Phase im Prinzip entschieden wird, ob die mit dem Zusammenschluss verfolgten Ziele auch realisiert werden. Erst nach und nach entstand auch Wissen zu diesen Prozessfragen – insbesondere weil auch andere Forschungsperspektiven eingenommen wurden.

Der vorliegende Beitrag verfolgt drei wesentliche Ziele: Erstens soll dieses inzwischen beachtlich angewachsene Wissen zur PMI strukturiert aufbereitet werden. Zweitens soll aber auch mittels eines für diese Zwecke entwickelten Bezugsrahmens gezeigt werden, wo noch Bedarf nach zusätzlicher PMI-Forschung besteht. Drittens soll mit diesem Artikel dazu beigetragen werden, dass angesichts der vielen Detailerkennnisse ein gesamthafter Blick auf dieses Forschungsfeld eingenommen werden kann.

## 2 M&A als Praxisphänomen und Forschungsgegenstand

M&A ist kein Einzelphänomen mehr, das nur gelegentlich stattfindet. In vielen Unternehmen gehört M&A heute zum Standardrepertoire der Unternehmensentwicklung, und es wurden auch bereits umfassende Erfahrungen zum Akquisitionsmanagement gesammelt. Trotzdem ist die Integration immer noch als eine anspruchsvolle Managementaufgabe zu betrachten, bei der bislang nur bedingt auf standardisierte Verfahren zurückgegriffen werden kann. Auch die hohe Anzahl von Unternehmenstransaktionen, bei denen die angestrebten Ziele nicht annähernd erreicht werden, zeigt, welche Risiken mit M&A verbunden sind; dies betrifft insbesondere die Integrationsphase. Deshalb findet auch die Suche nach dem »Heiligen Gral« des M&A-Managements noch lange kein Ende.

Es bestehen heute keine Zweifel darüber, dass die Integration der involvierten Unternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor jeder Unternehmensübernahme oder Fusion ist. In dieser Phase einer Transaktion wird entschieden, inwieweit die in die Bewertung und Preisfindung eingegangenen Synergieerwartungen auch tatsächlich realisiert werden können. In dieser Phase findet der eigentliche Prozess der Zusammenführung der Unternehmen statt. Die Wertschöpfung bei M&A kann nur in dieser Phase stattfinden.<sup>1</sup>

Mit dem Begriff der »Post Merger Integration« (PMI) wird grob die Phase eines Transaktionsprozesses nach der Vertragsunterzeichnung bezeichnet. In der PMI-Phase erfolgt die Planung und Umsetzung der Zusammenführung der Unternehmen. Im Unterschied dazu geht es in der Pre Merger Phase primär um die konstituierenden Aktivitäten einer

---

1 Homburg/Bucerius 2006.

Transaktion, wobei Aspekte der späteren Integration bereits in dieser Phase Beachtung finden sollten.

Die Kernfrage, die sich in der PMI-Phase stellt, ist die nach der detaillierten Ausgestaltung des Prozesses, über den die vom Käuferunternehmen angestrebte Wertsteigerung herbeigeführt werden soll. Im Einzelnen stellen sich folgende Fragen: Welche *Aktivitäten des Managements* finden statt, und welche Auswirkungen haben diese auf die am Zusammenschluss beteiligten Unternehmen? Welche *Fähigkeiten des Managements* sind erforderlich, um einen PMI-Prozess erfolgreich zu gestalten?

## 2.1 Erstellung der Forschungslandkarte: Fokus und Zeitraum

Aufgrund der großen ökonomischen Bedeutung von M&A ist dieses Phänomen auch seit mindestens 20 Jahren Gegenstand intensiver Managementforschung, und entsprechend hat auch das Wissen zu M&A stark zugenommen.<sup>2</sup> Wenn nun im Folgenden eine Übersicht über den Stand dieses Wissens zum Post Merger Integrationsmanagement in einer strukturierten Form hergeleitet werden soll, so kann dies aufgrund der Komplexität der Thematik sowie der großen Fülle empirischer Forschungsergebnisse im Rahmen dieses Artikels allerdings nur in einer äußerst komprimierten und skizzenhaften Form geschehen.<sup>3</sup>

Grundsätzlich lassen sich vier M&A-Forschungsströme unterscheiden:<sup>4</sup> Der erste Forschungsstrom – die sog. »*Capital Markets School*« (oder »Financial Economics«) – befasst sich mit der Wirkung von M&A auf die Wohlstandsbildung der Gesellschafter. Bei dem zweiten – die sog. »*Strategic School*« – geht es im Kern um den »strategischen Fit«, also um Fragen, die das Zusammenpassen der beteiligten Unternehmen betreffen. Dabei ist die aus der »Industrial Organization« (IO) stammende Grundannahme, dass eine Zunahme der Performance des Käufers dann zu erwarten ist, wenn Käufer- und Zielunternehmen einander ähnlich sind, denn dann sind Skaleneffekte (Economies of Scale), Verbundeffekte (Economies of Scope) und/oder eine Zunahme der Marktmacht zu erwarten. Der dritte Forschungsstrom – die sog. »*Organizational Behaviour School*« – befasst sich mit dem Einfluss von M&A auf die betroffenen und beteiligten Individuen sowie auf die Organisationskulturen. Viertens gibt es noch die *Prozessperspektive*. Ihr Fokus sind die Handlungen und Fähigkeiten des Managements im Transaktionsprozess, wobei der Schwerpunkt der Betrachtungen auf der Post Merger Phase liegt. In dieser Sichtweise wird zwar anerkannt, dass das Erfolgspotential einer M&A-Transaktion durch den strategischen und organisatorischen Fit der involvierten Unternehmen mitbestimmt wird, dieses Potential kann aber nur dann realisiert werden, wenn im Management die Fähigkeiten für einen effektiven Prozess der Post Merger Integration (PMI) vorhanden sind.

Es ist naheliegend, dass mit dem Fokus auf die Post Merger Integration die Prozessperspektive für das Erstellen der angestrebten Forschungslandkarte von zentraler Bedeutung

2 Buono 2005.

3 Es gibt eine Reihe von sog. »Review«-Artikeln, die den Stand der M&A-Forschung systematisch zusammenfassen: Gerds (2000) hat z. B. auf Basis einer Auswertung der wichtigsten Beiträge zur PMI-Forschung ein Gesamtmodell entwickelt und getestet. King et al. (2004) haben eine Metaanalyse zu Post Akquisitions-Performance durchgeführt. Homburg et al. (2009) haben eine Metaanalyse von Akquisitionsstudien durchgeführt.

4 Vgl. dazu Birkenshaw et al. 2000.

ist. Es sollen aber auch Erkenntnisse aus den drei anderen Forschungsperspektiven Berücksichtigung finden, soweit diese zu einem besseren Verständnis der Handlungen des Managements in der Post Merger Integration beitragen.

Zur Erstellung der Forschungslandkarte wurde folgende strukturierte Vorgehensweise gewählt:<sup>5</sup> Zuerst wurden die relevanten Beiträge identifiziert: Dazu wurden 66 wissenschaftliche Management-Journals<sup>6</sup> über den Zehn-Jahres-Zeitraum 2000 bis 2009 auf Basis von Stichwörtern und Abstracts auf PMI-relevante Artikel durchsucht. Der Zeitraum der Betrachtung wurde angesichts der Fülle des Materials und auch aufgrund des Eindrucks, dass die Literatur bis zum Jahr 2000 in den ausgewählten Beiträgen bereits sehr gut verarbeitet wurde und auch in frühere Review-Beiträge<sup>7</sup> eingegangen ist, auf zehn Jahre beschränkt.<sup>8</sup> Auf diese Weise wurden 164 wissenschaftliche Beiträge identifiziert. Davon wurden nach näherer Betrachtung 55 nicht in die Analyse einbezogen, da sie zu weit entfernt von der betrachteten PMI-Thematik lagen.<sup>9</sup> Im Literaturverzeichnis sind die verbliebenen 109 Artikel aufgeführt.<sup>10</sup>

## 2.2 Bezugsrahmen für die PMI-Prozessforschung

In einem nächsten Schritt galt es diese 109 Beiträge hinsichtlich ihrer Untersuchungsgegenstände und Forschungsfragen zu gruppieren. Daraus ergab sich der in Abb. C-II-1 dargestellte Bezugsrahmen.<sup>11</sup> Er stellt in einer groben Form modellhaft die Wechselbeziehungen, die Gegenstand von PMI-Untersuchungen sein können, dar. Das Modell beinhaltet 21 Beziehungen. Jeder der 109 Beiträge behandelt zumindest eine dieser Beziehungen, einige von ihnen jedoch mehrere, so dass sich insgesamt 134 Zuweisungen ergaben. Die Dicke der Pfeile signalisiert – eingeteilt in vier Kategorien –, wie oft die Beziehung Gegenstand der Forschung in den 109 Artikeln war. Nachstehend wird der Bezugsrahmen genauer erläutert.

Den determinierenden Rahmen bilden die *Integrationsbedingungen* und der *Integrationskontext*: Die *Integrationsbedingungen* sind die transaktionsspezifischen Bedingungen, unter denen eine Integration stattfindet. Sie ergeben sich zum einen bereits aus Vorgaben aus der Pre Merger Phase. Dazu zählen z. B. die Motive zur Akquisition, die Höhe des bezahlten Premiums, die im Vertrag bereits getroffenen Vereinbarungen zur Durchführung der Integration, soziale Aspekte, wie die PMI beeinflussende Einstellungen zur Akquisition vor und während der PMI oder Probleme, die sich in der PMI ergeben (z. B. kulturelle Konflikte), und nun Auswirkungen auf die weitere PMI haben. Aber auch Rückkopplung aus bereits stattfindenden Entwicklungen in der PMI beeinflussen deren weiteren Verlauf.

5 Vgl. zum Vorgehen auch Webster/Watson 2002.

6 Ausgewählt wurden A + -, A-, und vier B-Journals.

7 Vgl. z. B. Gerds 2000.

8 Auch eine dritte mögliche Suchphase, bei der mittels des Social Science Citation Index (SSCI) Artikel identifiziert werden, die Schlüsselartikel zitieren, wurde nicht mehr durchgeführt, da nach einer kurzen Stichprobe der Eindruck bestand, dass die bereits durchgeführten Suchprozesse zu einer hohen Sättigung führten.

9 Dank gebührt Michel Lason, der die Auswahl und Aufbereitung der relevanten Literatur tatkräftig und mit eigenen Ideen unterstützte.

10 Die Artikel sind im Literaturverzeichnis jeweils mit einem \* gekennzeichnet.

11 Vgl. ähnlich dazu das Modell aus dem Review-Beitrag von Gerds (2000).

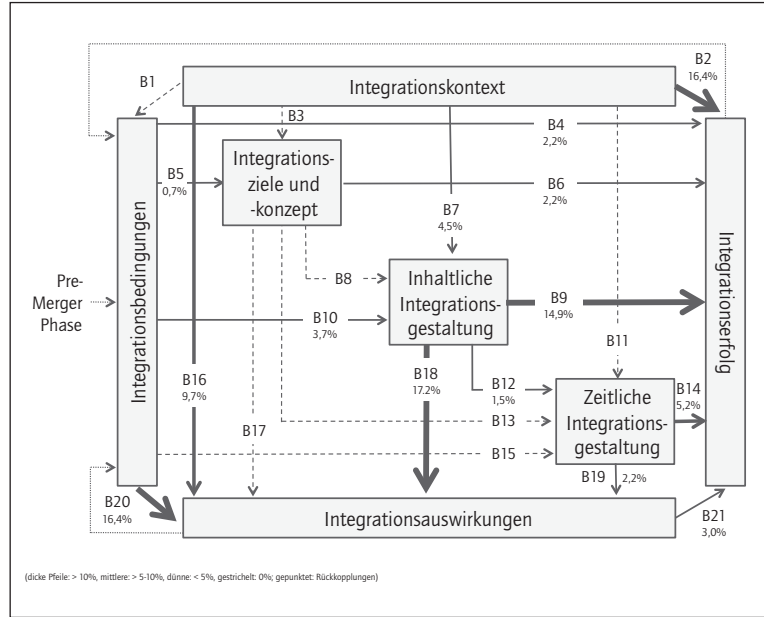


Abb. C-II-1: Bezugsrahmen zum Prozess der Post Merger Integration (Quelle: Eigene Darstellung)

Hierzu zählen z. B. Reaktionen auf das Nicht-erreichen von Zwischenzielen oder auf sich in der Mitarbeiterschaft auftuende Widerstände.

Weiter findet die Phase der PMI in einem bestimmten *Integrationskontext* statt: So beeinflusst sowohl (a) der externe Kontext (z. B. die aktuelle Situation der Branchen, in denen die involvierten Unternehmen agieren) die Integration, als auch (b) der interne Kontext (z. B. in Form der Unternehmensgrößen, der Firmenkulturen, der Ausstattung an Ressourcen oder der vorhandenen Akquisitionserfahrung) die PMI. Der Kontext erfasst damit Charakteristika der involvierten Unternehmen, die auch ohne die Transaktion so bestünden, aber nun einen Einfluss auf den PMI-Prozess ausüben können.

Die Integrationsbedingungen und der -kontext bilden den Rahmen innerhalb dessen *Integrationsziele, -konzept* und *-gestaltung* festgelegt werden: *Integrationsziele und -konzept* sind gesamthafte Vorgaben an die Gestaltung der PMI. Zum einen sind dies bestimmte Zielgrößen, an denen der Erfolg der PMI gemessen werden soll, z. B. zu realisierende Synergien pro Jahr. Zum anderen sind dies aber auch konzeptionelle Entscheide, z. B. die angestrebte Integrationstiefe oder die gewählten Integrationsansätze und Bewältigungsstrategien.<sup>12</sup>

Die *inhaltliche Integrationsgestaltung* betrifft die Integrationsmaßnahmen, die sich auf die verschiedenen Betrachtungsdimensionen der neu zu entwickelnden gemeinsamen Organisation (Aufbau- und Ablaufstrukturen, Kultur, Machtstrukturen, Mitarbeiter) sowie auf die PMI-Projektorganisation richten können.

Mit der *zeitlichen Integrationsgestaltung* ist insbesondere die Phaseneinteilung des Integrationsprozesses und die Taktung der Integrationsmaßnahmen gemeint. Dabei wer-

12 Teilweise gibt es bereits in den Vertragsvereinbarungen Vorgaben zu Integrationszielen und -konzept, womit sie dann Teil der Integrationsbedingungen wären.

den Fragen zur Informations- und Verfahrensgerechtigkeit im Prozess, zum Einfluss von Geschwindigkeit einer PMI oder zur Dauer bis es zu einer Rekonfiguration der Geschäfte kommt, untersucht.

Zwei weitere Modellparameter zielen auf die PMI-Effekte ab; zum einen der *Integrationserfolg* direkt und zum anderen die *Integrationsauswirkungen*, die selbst wieder Vorsteuergrößen auf den Integrationserfolg darstellen: Kontext, Bedingungen, Ziele und Gestaltungsmaßnahmen der PMI sind Ursache von *Integrationsauswirkungen*. Beispiele sind Auswirkungen auf das Mitarbeiterverhalten (z. B. bzgl. Akzeptanz der Akquisition, wahrgenommener Fairness, empfundener Ungewissheit oder Innovationsfähigkeit), die Identitätsbildung, die Art der Diskurse in den Medien, Rechtsstreitigkeiten, den Transfer von Fähigkeiten und Wissen, die Veräußerungen von Unternehmensteilen oder die Wahrnehmung des Unternehmens durch seine Anspruchsgruppen.

Letztendlich beeinflusst alles zusammen den *Integrationserfolg* (bzw. die Wahrnehmung des Erfolgs) eines Akquisitionsprojektes. Erfolg kann dabei verstanden werden z. B. (a) als erfolgreiche Abwicklung des PMI-Projektes (Erreichen der gesetzten Integrationsziele wie z. B. Synergieziele, Einhalten von Zeitplan und Budget, Mitteleinsatz im Verhältnis zum Erreichten, etc.), (b) hinsichtlich der Entwicklung der finanziellen Performance (z. B. ROA, ROS) der involvierten Unternehmen oder (c) bezüglich anderer Messgrößen für den Erfolg (z. B. Umsatzwachstum, Produktivität der zentralen F&E).

## 2.3 Zentrale Forschungsfelder

Im zentralen Interesse der ausgewerteten PMI-Forschung stehen vor allem 4 der insgesamt 21 Beziehungen (vgl. Abb. C-II-2): Dies sind die Beziehungen zwischen inhaltlicher Integrationsgestaltung und Integrationsauswirkungen (B18), zwischen Integrationskontext und Integrationserfolg (B2), zwischen Integrationsauswirkungen und Integrationsbedingungen (B20) sowie zwischen inhaltlicher Integrationsgestaltung und Integrationserfolg (B9). 50,7% aller Untersuchungen beschäftigen sich mit diesen Beziehungen. Weitere 14,9% der Studien untersuchen die Beziehungen zwischen Integrationskontext und Integrationsauswirkungen (B16) sowie zwischen zeitlicher Integrationsgestaltung und Integrationserfolg (B14). Sieben der Beziehungen wurden in keinem der Beiträge adressiert. Bei der nachfolgenden Erörterung der wichtigsten Erkenntnisse soll der Fokus erstens auf den Einfluss des Integrationskontextes und der Integrationsbedingungen auf die PMI gerichtet werden (vgl. Kap. 3). Zweitens werden die Gestaltungsfaktoren (Ziele und Konzepte, Inhalte, Prozesse), die im Zentrum des Bezugsrahmens stehen, näher betrachtet (vgl. Kap. 4). Und drittens geht es um die Beziehungen zwischen den Integrationsauswirkungen und dem Integrationserfolg (vgl. Kap. 5). Diese Erörterung ist primär im Sinne einer Anregung zur kritischen Reflexion über Fragen zur PMI zu verstehen, und – wegen der vielen methodologischen Fragezeichen, die es bei solchen Untersuchungen und bei einem solchen Review gibt – weniger als eine Beweisführung.

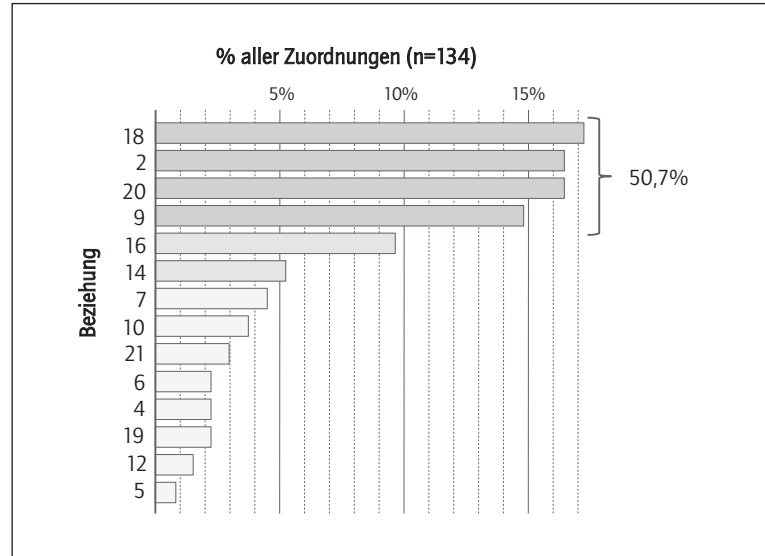


Abb. C-II-2: Anteil untersuchter Beziehungen zum Prozess der PMI (Quelle: Eigene Darstellung)

### 3 Integrationskontext und -bedingungen

In diesem Abschnitt sollen die wichtigsten Erkenntnisse zum Einfluss von Integrationskontext und -bedingungen auf die PMI erläutert werden. In Abb. C-II-1 betrifft dies die Beziehungen B2, B5, B7, B10, B16 und B20.

#### 3.1 Einfluss des Integrationskontextes

Geht es um die Frage der *inhaltlichen Integrationsgestaltung*, so ist es naheliegend, dass hierbei der *Integrationskontext* mit prägend wirkt (Beziehung B7 in Abb. C-II-1). Doch welche Kontextelemente spielen dabei eine, und vor allem welche, Rolle?

##### Vergangene M&A-Aktivitäten

Diesbezüglich wird z. B. in einer Studie erforscht, inwieweit sich Unternehmen, die bereits einmal in eine M&A-Transaktion involviert waren, hinsichtlich einer Produktlinienerweiterung, -erhaltung oder -auflösung substantiell stärker verändern, als andere Unternehmen. Dabei hat sich gezeigt, dass eine solche Involvierung ihnen eher die Möglichkeit gibt, bestehende Ressourcen auszubauen sowie neue Ressourcen aufzubauen.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Karim/Mitchell 2000.

### Schutz der Eigentümer- und Arbeitnehmerrechte

Ergebnis dieser Studie ist es, dass ein stärkerer rechtlicher Schutz der Eigentümerrechte im Land des Käuferunternehmens gegenüber dem Land des Akquirierten die Möglichkeiten verbessert, die Vermögenswerte des Zielunternehmens zu restrukturieren, und dessen Ressourcen wirksam einzusetzen. Der Schutz der Arbeitnehmerrechte im Land des Akquirierten begrenzt jedoch die Möglichkeiten des Käufers hinsichtlich der Restrukturierung der Vermögenswerte und zieht eine Umverteilung der Ressourcen des Akquirierten nach sich.<sup>14</sup>

13 der ausgewerteten Studien »überspringen« die gestaltenden Faktoren und versuchen mehr Klarheit in die Frage zu bringen, *welche Integrationsauswirkungen auf in- und externe Integrationskontexte zurückzuführen sind* (B16):

### Eigenschaften beider Unternehmen

Bei der PMI-Forschung drängt sich die Frage auf, ob bestimmte Charakteristika der involvierten Unternehmen die PMI beeinflussen. So spielt z. B. die *Unternehmensgröße* offenbar eine Rolle, denn es wurden bei M&A sog. »Diseconomies of Managing« beobachtet, da bei größeren Unternehmen das Management und die Koordination operativer Tätigkeiten schwieriger wird. Dies spiegelt sich dann z. B. in der Anzahl der Gerichtsverfahren wider, die nach M&A signifikant steigen.<sup>15</sup>

Auch konnte gezeigt werden, dass das im Unternehmen vorhandene *Wissen über organisationale Kultur* die Sichtweise der Beteiligten auf einen Merger begründet, und dabei sowohl Machteffekte fördert, als auch einschränkt.<sup>16</sup>

### Kompatibilität und Komplementarität

Interessant ist auch die Frage nach der Rolle inkompatibler oder kompatibler *Wissenssysteme*. M&A stellen eine Diskontinuität in der Wissensteilung beider Unternehmen dar. Die gewählte Strategie zur Wissensteilung entspricht oft den Wissensteilungspraktiken eines der beiden Unternehmen. Fünf Faktoren scheinen eine solche Entwicklung zu verursachen: die Natur des Zusammenschlusses, der fehlende geteilte Kontext, die Inkompatibilität der bestehenden Wissenssysteme, die implizite Dimension des Wissens und der Zeitdruck. Als Konsequenz daraus werden von den Mitarbeitern oft Praktiken initiiert, die von der offiziellen Strategie abweichen.<sup>17</sup>

In einer anderen Studie konnte gezeigt werden, dass die absolute Größe der akquirierten Wissensbasis die *Innovationsperformance* (in Form erfolgreicher Patentanmeldungen) fördert, während die relative Größe jene reduziert. Die Ähnlichkeit der Wissensbasen beider Unternehmen hat einen nichtlinearen Einfluss auf den Innovationsoutput.<sup>18</sup>

Ein anderer Aspekt zielt auf die Frage nach den *Überschneidungen von Routinen und Fähigkeiten* bei beiden Unternehmen ab: Ist das übernommene verglichen mit dem übernehmenden Unternehmen relativ groß, so kann eine höhere Produktivität bei der PMI im Falle einer größeren Überschneidung von *Routinen* und einer kleineren Überschneidung von *Fähigkeiten* erreicht werden.<sup>19</sup>

14 Capron/Guillen 2009.

15 Shaver/Mezias 2009.

16 Riad 2005.

17 Yoo et al. 2007.

18 Ahuja/Katila 2001.

19 Kapoor/Lim 2007.

Ferner konnte gezeigt werden, dass die PMI dem akquirierenden Unternehmen zwar hilft, das existierende Wissen des akquirierten Unternehmens als Input für den eigenen Innovationsprozess wirkungsvoll zu nutzen, sie beeinträchtigt aber im Gegenzug die Autonomie des akquirierten Unternehmens als Quelle für Innovationen. Erfahrene Akquisiteure sind dabei besser in der Schadensminderung solcher disruptiven Konsequenzen aus dem erlittenen Verlust an Autonomie in der PMI.<sup>20</sup>

Die Beziehung zwischen dem Integrationskontext und dem Integrationserfolg (B2) ist die am zweithäufigsten untersuchte Beziehung. Erforscht wurde der direkte *Einfluss des in- und externen Integrationskontextes auf den Integrationserfolg*.

### Transaktionstyp

In einem Teil der Studien wurde recht allgemein untersucht, ob der Typ von M&A über den PMI-Erfolg entscheidet. Die Ergebnisse zeigen z. B. Folgendes: Bei horizontalen M&A hängt es von vier kompetitiven Faktoren ab, ob es überhaupt zu Post Merger Performancesteigerungen kommt: (1) wo der Wettbewerb stattfindet (auf welchen Märkten), (2) wann er stattfindet (Einfluss des Kontextes ändert sich über die Zeit), (3) wer daran beteiligt ist (nicht alle Unternehmen sind in der gleichen Art und Weise fähig, vom einem Merger zu profitieren) und (4) wie er stattfindet (sowohl relativer Marktanteil als auch die Verwandtschaft haben einen Einfluss auf den Erfolg).<sup>21</sup>

Bei einem Vergleich von Akquisitionen und Neugründungen konnte Folgendes gezeigt werden: Akquisitionen sind erfolgreicher als Neugründungen bei einer niedrigen und mittelmäßigen Intensität der PMI; Neugründungen übertreffen jedoch die Performance von Akquisitionen bei höheren Integrationsniveaus.<sup>22</sup>

### Ausstattungsmerkmale

In weiteren Studien wurde versucht herauszufinden, welche Ausstattungsmerkmale der beiden zusammentreffenden Unternehmen sich in Bezug zueinander günstig bzw. ungünstig auf den PMI-Erfolg wirken: Positiv wirkt sich z. B. eine bereits bestehende *Abhängigkeit* beider Unternehmen voneinander aus; Besteht jedoch ein erhebliches *Machtungleichgewicht*, so stellt dies ein Hindernis dar.<sup>23</sup> Ebenfalls eine wichtige Voraussetzung für eine positive Post Merger Performance stellt die Komplementarität beider Unternehmen (Produkte, Märkte) dar.<sup>24</sup>

Eine gewisse *Verwandtschaft der Ressourcen* beider Unternehmen ist zwar eine gute Voraussetzung für den PMI-Erfolg, wenn jedoch die strategische Kompatibilität nicht gegeben ist, dann scheitert auch die PMI.<sup>25</sup>

Insbesondere können sich Marketing-Ressourcen des Akquisiteurs und technologische Ressourcen des akquirierten Unternehmens wechselseitig verstärken, während sich technologische Ressourcen gegenseitig schwächen können.<sup>26</sup>

Die M&A-Partner sollten für eine erfolgreiche PMI in Bezug auf ihre *Wissensbasis* nicht zu ähnlich, aber auch nicht zu verwandt sein.<sup>27</sup>

20 Puranam/Srikanth 2007.

21 Lubatkin et al. 2001.

22 Slangen/Hennart 2008.

23 Casciaro/Piskorski 2005.

24 Kim/Finkelstein 2009.

25 Meyer/Altenborg 2008.

26 King et al. 2008.

27 Cloudt et al. 2006.

M&A zwischen Partnern mit komplementären *Technologien* ex ante führen zu einer Steigerung der F&E-Performance nach der PMI. Umgekehrt verhält es sich, wenn die Technologien der beiden Unternehmen substituierbar sind. Dann nämlich sinkt die F&E-Performance signifikant ab. Das heißt, die Post Merger F&E-Effizienz ist deutlich höher, wenn die Technologien der zusammengeschlossenen Unternehmen komplementär zueinander, statt substituierbar sind.<sup>28</sup>

Nichttechnologische Merger scheinen einen negativen Einfluss auf die Post Merger Innovations-Performance zu haben. Bei technologischen Mergern hat die absolute Größe der Wissensbasis nur in den ersten Jahren einen positiven Effekt auf die Post Merger Innovationsperformance. Danach gibt es eine Umkehrung, und es entsteht ein negativer Effekt.<sup>29</sup>

Positiv auf den subjektiven (d. h. den in den Augen der Befragten wahrgenommenen) PMI-Erfolg wirkt die *Reputation und die Bindung des Managements* des akquirierten Unternehmens. Eine hohe Managementbindung fördert die Realisierung von Lernmotiven, eine hohe Produktqualität dagegen die von Marktmotiven.<sup>30</sup>

### Kulturunterschiede

Eine große Anzahl von Untersuchungen beschäftigt sich mit der Bedeutung von Kulturunterschieden für den PMI-Erfolg: Weitgehend Einigkeit besteht darüber, dass kulturelle Unterschiede einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg der PMI haben und damit auch auf die Post Merger Performance.<sup>31, 32</sup>

Kulturelle Unterschiede führen oft zu einer Performanceminderung bei beiden Parteien und werden in ihrer Bedeutung für den Erfolg tendenziell unterschätzt. Daraus erwachsende kulturelle Konflikte tragen dann zum Versagen der Koordinationsaktivitäten und damit zum Mislingen von Mergern bei. Die Performanceminderung wird jeweils der anderen Partei zugeschrieben und nicht den situativen Schwierigkeiten aufgrund der kulturellen Kollision.<sup>33</sup>

Weiter wurde erkannt, dass die kulturelle Distanz zwischen akquiriertem und akquirierendem Unternehmen deren Fähigkeit formt, erfolgreich zu integrieren und Ressourcen zu teilen. Dies im Gegenzug die Fähigkeit beeinflusst, Synergien zu realisieren.<sup>34</sup>

Große Unterschiede in den nationalen Kulturen würden die Akquisitionsperformance verringern, wenn das akquirierte Unternehmen zu tief integriert wurde. Hingegen verbessert eine nationale kulturelle Distanz die Performance, wenn nicht zu tief integriert wurde.<sup>35</sup>

### Erfahrungen in M&A

Eine weitere interessante Frage ist, inwieweit M&A-Erfahrungen, die die beteiligten Unternehmen in den Zusammenschluss mitbringen, und Wissen zum Management von M&A, den PMI-Erfolg bestimmen. Diesbezüglich konnte gezeigt werden, dass Unternehmen, die bereits M&A-Aktivitäten betrieben haben, tendenziell erfolgreicher bei der PMI sind, als

---

28 Cassiman et al. 2005.

29 Cloudt et al. 2006.

30 Saxton/Dollinger 2004.

31 Teerikangas/Very 2006.

32 Stahl/Voigt 2008.

33 Weber/Camerer 2003.

34 Brock 2005.

35 Slangen 2006.

diejenigen, die keine betriebl. Erfahrungen haben.<sup>36</sup> Doch der Effekt vorhandener M&A-Erfahrungen wirkt nicht automatisch. Es wird zusätzlich die Fähigkeit des neuen Unternehmens benötigt, vorhandene M&A-Erfahrungen zu nutzen. Dabei können kulturelle Unterschiede den Effekt dieser Fähigkeit mindern.<sup>37</sup>

Wichtig ist auch zu wissen, welche M&A-Erfahrungen bei einem Zusammenschluss wirkungsvoll nutzbar sind und welche nicht. So können Unternehmen, die internationale M&A tätigen, nur dann von ihren Erfahrungen profitieren, wenn sie wissen, welcher Teil ihres Wissens über nationale Kulturen und »Entry Modes« in der neuen Situation angewendet werden kann.<sup>38</sup>

Hinsichtlich der Unterscheidung zwischen impliziter Anhäufung von Erfahrungen und explizitem Kodieren von Wissen (in Handbüchern, Systemen und anderen akquisitionsspezifischen Tools) wurde gezeigt, dass Wissenskodierung die Akquisitionsperformance positiv beeinflusst, die reine Erfahrungsansammlung jedoch nicht. Dabei ist der Effekt um so grösser, je umfassender und tiefgreifender eine PMI ist.<sup>39</sup>

## 3.2 Einfluss der Integrationsbedingungen

Hinsichtlich des Einflusses der *Integrationsbedingungen* auf die drei Gestaltungsvariablen der PMI existiert bisher nur wenig Wissen. So auch zur Frage inwieweit durch die Integrationsbedingungen *Integrationsziele und -konzept* beeinflusst werden (B5):

### Einstellungen gegenüber der Transaktion

Gegenstand einer Studie ist der Prozess der Bewältigung der PMI. Die Erkenntnis ist, dass alle identifizierten Bewältigungsstrategien durch die im Prozess erfahrene soziale Unterstützung unterstützt werden. Eine problemorientierte Bewältigung wird direkt beeinflusst durch gegenüber der Transaktion bestehende negative Gefühle, die sich auf Basis einer primären Bewertung ergeben. Sie ist das Resultat aus der wahrgenommenen Kontrolle, der Effizienz des Bewältigungsprozesses sowie umgebungsbedingter Einflüsse.<sup>40</sup>

Etwas ausführlicher haben sich Forscher mit der Frage, wie die *Integrationsbedingungen* der PMI die *inhaltliche Integrationsgestaltung* beeinflussen haben (B10), beschäftigt:

### Übernahmesituation

Das Faktum, überhaupt akquiriert zu werden, führt bei einem Zielunternehmen oft zu einem bedeutenden Wandel der Managementpraktiken. Grundsätzlich ist eine Verschiebung hin zu einer performanceorientierten Honorierung und einem stärkeren Qualitätsfokus in der operativen Tätigkeit festzustellen. Zusätzlich gibt es Effekte in Bezug auf die involvierten Nationalitäten: So wurde z. B. eine zunehmende Konformität bei den Managementpraktiken bei japanischen und amerikanischen Unternehmen festgestellt, aber weniger bei deutschen und französischen Unternehmen.<sup>41</sup>

36 Cummins/Xie 2008.

37 Uhlenbruck 2004.

38 Nadolska/Barkema 2007.

39 Zollo/Singh 2004.

40 Scheck/Kinicki 2000.

41 Child et al. 2000.

### Kognitive Landkarten

Untersucht wurden auch der Einfluss von kognitiven Landkarten wichtiger Entscheidungsträger auf die PMI. Drei solcher Landkarten wurden gefunden: die (a) der »Strategen«, (b) der Leiter der Geschäftseinheiten und (c) der Personalmanager. Diese Landkarten zeigen Unterschiede in vier Bereichen: Kontrolle vs. Kooperation, Handhabung der Kultur, Vertrauen vs. Misstrauen, Schnelligkeit vs. Sorgfalt. Die Verschiedenartigkeit der drei Perspektiven fördert das Misstrauen, was den wechselseitigen Lernprozess behindert.<sup>42</sup>

### Wechselseitige Abhängigkeiten

Oft werden innovative Fähigkeiten, die mit den Anlass zur Akquisition gegeben haben, in der PMI zerstört. Durch wechselseitige Abhängigkeiten kann dieses Problem reduziert werden, da sie die strukturelle Integration fördern. Unnötig werden diese Abhängigkeiten dann, wenn eine gemeinsame Basis vorliegt und die Koordination beider Unternehmen bereits dadurch gesteuert werden kann.<sup>43</sup>

### Presseberichterstattung

Medien können mittels Presseberichten die Bedeutung von großen Cross-Border-Mergern i.S.v. »Gewinnen« und »Verlieren« (re)konstruieren. Dabei dominieren die Diskurse mit ökonomischen und finanziellen Begründungen die Berichterstattung. Berichterstattungen, die nationalistische Empfindungen fördern, stellen einen zweiten Diskurs dar. Beide Diskurse werden durch drei unterschiedliche Praktiken in den Medien geführt: Faktualisierung, Rationalisierung und Emotionalisierung. Die Empfehlung aus der Studie lautet, dass auch die jeweiligen Akteure in den Unternehmen genau diese Praktiken anzuwenden, um ihre eigenen Versionen der Realität in den Medien und der öffentlichen Diskussion zu fördern.<sup>44</sup>

Ähnlich wie beim Integrationskontext wurde auch bezogen auf die Integrationsbedingungen untersucht, in welcher Form sie die Integrationsauswirkungen und den -erfolg der PMI prägen. Dazu zählt auch eine der am intensivsten untersuchten Beziehungen im PMI-Kontext, nämlich der *Einfluss der Integrationsbedingungen auf die Integrationsauswirkungen* (B20). Ein Teil dieser Untersuchungen schaut sich die durch den Entscheid zum Zusammenschluss entstandenen Sachverhalte für die PMI und deren Auswirkungen auf die PMI an.

### Neue gemeinsame Wissensbasis

So wurde z. B. beobachtet, dass sich Mitarbeiter gegen einen Wissenstransfer zwischen den beiden Unternehmen sträuben, wenn sie glauben, dass sich die sich zusammenschließenden Unternehmen fundamental hinsichtlich Qualität und externen Images ihrer Wissensbasis unterscheiden. In der Diskussion wird dabei der dem Transfer entgegenbrachte Widerstand marktbedingten und rationalen Faktoren zugeordnet. Diese Reaktionen der Mitarbeiter sind jedoch meist durch sehr persönliche und subjektive Faktoren geleitet. Identifiziert wurde eine komplexe Kombination aus Ausnutzungsängsten und Prozessen einer negativen Ansteckung.<sup>45</sup>

42 Bijlsma-Frankema 2004.

43 Puranam et al. 2009.

44 Hellgren et al. 2002.

45 Empson 2001.

### Konzeptionalisierung der Identität

Weiter wurde ein paralleler Prozess organisationaler Identitätsänderung identifiziert: Einerseits eine Identitätsregulierung beim Senior Management, andererseits eine De- bzw. Re-Identifikation bei den Organisationsmitgliedern. Derartige Veränderungen der organisationalen Identität scheinen auch untrennbar mit der sich ändernden Konzeptionalisierung der professionellen Identität der Organisationsmitglieder verbunden zu sein.<sup>46</sup>

Interessant ist auch die Frage, inwieweit die *Wahrnehmung der Transaktion und damit verbunden die Einstellung zu ihr* den Fortgang der PMI prägt. So nehmen z. B. Mitarbeiter und Manager den Prozess der PMI oft sehr unterschiedlich wahr.<sup>47</sup>

### Wahrnehmung als Event

Entscheidend für den Fortschritt der PMI kann die Qualität der Wahrnehmung des Mergers als prominentes Ereignis durch die Mitarbeiter sein. Denn diese Wahrnehmung beeinflusst wiederum die Bewertung des Mergers. Mitarbeiter, die den Merger bezüglich seiner Eigenschaften als Event positiv bewerten, schätzen sich zu Beginn der PMI höher bezüglich ihrer Selbsteffizienz ein und bewerten die PMI insgesamt als weniger stressreich, als diejenigen, die ihn negativ bewerten. Eine hohe Bewertung der Selbsteffizienz ist wiederum mit einer größeren Nutzung von problemorientierten Strategien während der PMI verbunden, während eine geringe Stressbewertung sowohl mit problemorientierten als auch -vermeidenden Problemlösungshaltungen verbunden sein kann. Im Falle eines problemorientierten Verhaltens kann erwartet werden, dass dieses zu einer Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie der organisationalen Identität beiträgt.<sup>48</sup>

### Wahrgenommene Augenhöhe

Ein weiteres wichtiges Element in diesem Zusammenhang ist die durch die Beteiligten und Betroffenen wahrgenommene Gleichheit bzw. Ungleichheit zwischen den Partnern. Das Prinzip der Gleichheit wird in der Literatur als ein wichtiges Prinzip angesehen, um die soziale Integration in der PMI zu unterstützen. In einem untersuchten Fall hatte dies aber genau einen umgekehrten Effekt ausgelöst: Es führte zu wahrgenommenen und strukturellen Trugschlüssen des sozialen Integrationsprozesses.<sup>49</sup>

Diese Überlegung führt auch zur Wahrnehmung des *Status*, den einem ein Partner »zuweist«, als Einflussfaktor auf die PMI. Eine derartige soziale Kategorisierung des Gegenübers führt im Allgemeinen zu einer »Entpersönlichung«, welche dann verantwortlich ist für das Phänomen der sozialen Identitätsveränderung. Daraus ergibt sich die Empfehlung, dass Merger Partner mit tieferem Status sich dem Merger gegenüber dann positiv stellen sollten, wenn sie davon ausgehen, dass ihr Status dem Sachverhalt entspricht und die Grenzen zwischen den Unternehmen weitgehend offen sind. Negativ sollten sie sich stellen, wenn sie davon ausgehen, dass ihr Status dem Sachverhalt nicht angemessen ist und die Grenzen weitgehend undurchdringbar erscheinen.<sup>50</sup>

46 Empson 2004.

47 Risberg 2001.

48 Amiot et al. 2006.

49 Meyer/Altenborg 2007.

50 Hogg/Terry 2000.

### Einstellung zur Transaktion

Wird die Transaktion als attraktiv bewertet, so werden den Prozeduren und deren Folgen auch mehr Gewicht gegeben. Letztendlich hängt davon auch ab, wie fair – bzw. prozedural gerecht – die PMI wahrgenommen wird. Sind Mitarbeiter z. B. von einer tiefgreifenden Integration betroffen, so werden eher unfaire Änderungen erwartet.<sup>51</sup>

### Selbstverständnis

Ein weiterer, zu beachtender Aspekt ist die Entwicklung des Selbstverständnisses der Mitarbeiter. Ein Arbeitsplatz steht nicht nur für die Erfüllung finanzieller Bedürfnisse, sondern auch als wichtige Komponente im Selbstverständnis der Mitarbeiter in Bezug auf deren Identifikation mit der Organisation. Letztere ist für ein Gelingen der PMI bedeutsam. Manager sollten dies durch Erhalt einer gewissen Kontinuität sowie in ihrer Kommunikation berücksichtigen.<sup>52</sup>

### Käufernationalität

Davon ausgehend, ob ein in- oder ein ausländisches Unternehmen das Unternehmen akquiriert hat, variiert die Wahrnehmung der M&A-Transaktion durch Führungskräfte des Zielunternehmens signifikant hinsichtlich deren Bewertung der Auswirkungen und des Ergebnisses der Transaktion. So wurden fünf Gebiete identifiziert, in denen sich die Wahrnehmung der Manager unterscheidet: kulturelle Unterschiede, Systemänderungen im akquirierten Unternehmen, Akquisitionsverhandlungen, Gründe für einen Abgang oder einen Verbleib von Mitarbeitern sowie Post Merger-Ergebnisse für die Organisation.<sup>53</sup>

Eng damit verbunden sind Fragen der *prozeduralen Gerechtigkeit* und deren Auswirkungen auf den Fortschritt der PMI:

### Pflichtgefühl

In einer Studie wurden verschiedene Gerechtigkeitsdimensionen hinsichtlich ihres Einflusses auf das wahrgenommene Pflichtgefühl der Manager untersucht. Die stärkste Beziehung besteht zwischen interaktionaler Gerechtigkeit und dem emotionalen Pflichtgefühl. Manager von M&A sollten deshalb darauf achten, den Mitarbeitern rechtzeitig, offen und spezifisch eine gründliche und nachvollziehbare Begründung ihrer Entscheidungen zu kommunizieren. Außerdem sollten sie die Mitarbeiter respektvoll behandeln. Wahrgenommene Fairness vermittelt positive Beziehungssignale.<sup>54</sup>

### Fairness

Es bestehen verschiedene Ansätze Gerechtigkeitsregeln anzuwenden mit unterschiedlichen Implikationen, um mehrere Ziele, die typische Treiber von M&A sind, zu erreichen. Die Wahl der Gerechtigkeit mit fairen prozeduralen Regeln ist ein Ansatz, der den beiden Zielen Maximierung ökonomischer Produktivität und Förderung der Beziehungen am besten entspricht. Die Wahl dieses Ansatzes basiert auf unausgewogenen Machtbeziehungen und relativ geringer Ungewissheit. Wenn jedoch ein hoher Grad an Ungewissheit und eine ausgewogene Machtbeziehung vorliegt, muss das Management Abstriche zwischen

51 Citera/Stuhlmacher 2001.

52 van Dick et al. 2006.

53 Krug/Nigh 2001.

54 Klendauer/Deller 2009.

der Maximierung ökonomischer Produktivität und der Förderung von Beziehungen hinnehmen.<sup>55</sup>

Eine besondere Bedeutung bzgl. dem Gelingen einer PMI wird dem Thema *Vertrauen* eingeräumt:

### Arten von Vertrauen

Das bestehende Ausmaß an *interorganisationalen Vertrauen* zwischen den beiden Unternehmen stellt eine bedeutende Determinante in der Unterstützung des Mergers und in der Herbeiführung des Post Merger Vertrauens in das akquirierende Unternehmen dar.<sup>56</sup>

*Institutionelles Vertrauen* ist wie *interpersonelles Vertrauen* identitätsbasiert. Institutionelles Vertrauen im Post Merger Kontext wird am Anfang eines Mergers unterminiert durch Unsicherheit. Später, wenn die Identität der neuen Organisation an Ungewissheit verliert, sinkt das Vertrauen jedoch durch die Abwesenheit von Mitarbeiteridentifikation mit dem neuen Unternehmen noch weiter. Besonders stark betroffen sind Mitarbeiter mit einer sehr hohen Identifikation mit dem ursprünglichen Unternehmen.<sup>57</sup>

### Einflussfaktoren auf die Vertrauensbildung

Die Bedeutungsbestimmung eines Merger in der PMI durch »Überlebende« kann eine Transition von einer vertrauensvollen Grundeinstellung hin zu Misstrauen bewirken. Im untersuchten Fall begannen die »Überlebenden« mit einer vertrauensvollen Grundeinstellung an der PMI zu arbeiten. Ob diese Einstellung erhalten blieb stellte sich als abhängig von positiven persönlichen Ergebnissen und vom Kontext in Bezug auf Verfahrens- und Interaktionsgerechtigkeit heraus. Der Erhalt von Vertrauen ergab sich aus dem, was getan und wie es getan wurde auf einer persönlichen Ebene (vor allem in Bezug auf interaktionale Gerechtigkeit, wie Respekt für Mitarbeiter, Informationsfluss und dem Halten von Versprechungen). Misstrauen wurde gefördert durch die Erfahrungen Anderer (vor allem im Kontext eines Mangels an formeller Kommunikation). Einem Abfluss an Vertrauen konnte durch Investitionen in Bekanntes und Bleibendes entgegengewirkt werden.<sup>58</sup>

Ein weiteres Anliegen der PMI-Forschung ist es, die *Spezifika von PMI besser zu verstehen*, um daraus dann eventuell auch Handlungsempfehlungen ableiten zu können oder zumindest Möglichkeiten zur eigenen Reflexion zu bieten.

### Planung und Durchführung der PMI

Ganz allgemein wurde z. B. untersucht, welche Effekte durch die Art und Weise der Planung und Durchführung der PMI verursacht werden. Wird z. B. die PMI in einer *diskontinuierlichen* Weise geplant und durchgeführt, so glauben Mitarbeiter oft, nicht mehr den gleichen Job zu verrichten, wie zuvor. Diese diskontinuierliche Veränderung erzeugt eine kritische Spannung zwischen positiven und negativen Effekten der organisationalen Identifikation und hat Auswirkungen auf die Qualität der PMI.<sup>59</sup>

In einer anderen Studie wurde auf vier zusammenhängende Phänomene hingewiesen, die aufzeigen sollen, warum häufig das Problem einer sehr schleppenden PMI auftritt: (a) die inhärente Ungewissheit über die Ausgestaltung von PMI-Themen, (b) eine kulturelle

---

55 Meyer 2001.

56 Lusch et al. 2003.

57 Maguire/Phillips 2008.

58 Searle/Ball 2004.

59 Ullrich et al. 2005.

Verwirrung in der sozialen Interaktion und Kommunikation, (c) organisationale Scheinheiligkeit (Heuchelei) bei der Integrationsentscheidungsfindung sowie (d) die Politisierung von Integrationsthemen.<sup>60</sup>

Es wurde weiter festgestellt, dass sich Personalbeurteilung, soziale Unterstützung, wahrgenommene Kontrolle und Wunschdenken signifikant über die verschiedenen Phasen der PMI ändern, was den komplexen und dynamischen Charakter des Bewältigungsprozesses einer PMI unterstreicht.<sup>61</sup>

### Lernprozesse

Untersucht wurden auch Lernprozesse zur Handhabung von Schlüsselproblemen in der PMI bei Cross-Border-Transaktionen und die dabei zur Anwendung gelangten Lösungen: diese einerseits im jeweiligen Fall und andererseits im Sinne einer Erfahrungssammlung mit dem Ziel, den allgemeinen Prozess der PMI zu verbessern.<sup>62</sup> Zentrales Ergebnis dabei war, dass beide Formen des Lernens stark beeinflusst sind von der Erfahrung, die der Käufer zum Land des akquirierten Unternehmens mitbringt.

### Diskurse

Es ist auch wichtig zu verstehen, welche Arten von Diskursen zwischen den Unternehmen in der PMI geführt werden, um dies in der Steuerung der PMI zu berücksichtigen. So konnten in einer Untersuchung vier diskursive *Typen* identifiziert werden: (1) rationalistische, (2) kulturelle, (3) gesellschaftliche und (4) individualistische. Rationalistische Diskurse dominieren typischerweise die Diskussion. Dabei geht es normalerweise um eine Rechtfertigung des Mergers als Ganzes sowie um die Legitimierung spezifischer Handlungen der Führungskräfte.<sup>63</sup>

Der Diskurs zum Merger kann einen positiv mobilisierenden Effekt auf die PMI haben, er kann aber auch organisationales Handeln gravierend einschränken. Diese Einschränkung kann in der PMI zu neuen und nicht antizipierten Problemen und Herausforderungen führen. Dies zeigt sich z. B. dann, wenn unrealistische Ideen über Post Merger Profite gefördert werden, was sehr zum Schaden der PMI sein kann. Dies kann z. B. durch die *Berichterstattung über den Merger durch die Medien* geschehen, wenn dadurch die konkrete Entscheidungsfindung beeinflusst wird, was Probleme verstärken und sogar Krisen hervorrufen kann.<sup>64</sup>

Nach der Betrachtung des Einflusses der Integrationsbedingungen auf die Auswirkungen in der PMI stellt sich die Anschlussfrage nach der direkten Beziehung zwischen *Integrationsbedingungen* und *Integrationserfolg* (B4) ab:

### Vorbereitung der PMI

Eine Studie setzt sich mit den Gründen auseinander, warum die PMI bei der IBM-Lenovo-Akquisition trotz einiger unvorhergesehenen Entwicklungen relativ reibungslos ablief. Die wichtigste Lektion, die daraus gelernt werden kann, ist der hohe Nutzen einer expliziten Auseinandersetzung mit wichtigen PMI-Herausforderungen bereits im Vorfeld der PMI. Dazu zählen (a) der Grund für die Akquisition, (b) die Strategie zur Akquisition, (c) die

60 Vaara 2003.

61 Fugate et al. 2002.

62 Very/Schweiger 2001.

63 Vaara/Tienari 2002.

64 Vaara/Monin 2010.

Messgrößen für den Erfolg sowie (d) die möglichen Risiken und potentiellen Lösungen zu den Risiken.<sup>65</sup>

#### **Finanzielle Rahmenbedingungen**

Das Ausmaß finanzieller Synergien hängt von den Steuerraten, den Kosten des Leistungsverzugs, der relativen Größe sowie den Cashflows ab. Im Gegensatz zur weitläufigen Meinung können finanzielle Synergien negativ sein, wenn die fusionierenden Unternehmen sehr unterschiedliche Risiken oder Leistungsverzugskosten aufweisen.<sup>66</sup>

## **4 Integrationsziele, -konzept und -gestaltung**

In diesem Abschnitt sollen die wichtigsten Erkenntnisse zu den Gestaltungsfaktoren (Ziele/Konzept, Inhalte und Prozess) diskutiert werden, die im Zentrum des Bezugsrahmens (vgl. Abb. C-II-1) stehen. Sie sollen helfen, die Dynamik in der PMI zu erklären.<sup>67</sup>

### **4.1 Einfluss von Integrationszielen und -konzepten**

Nur sehr wenige Studien beschäftigten sich mit den Integrationszielen und -konzepten zur PMI. Neben der bereits erwähnten Untersuchung zum Einfluss der Integrationsbedingungen<sup>68</sup>, sind es nur ein paar Beiträge, die sich mit der Beziehung zum *Integrationserfolg* (B6) auseinandersetzen.

#### **Integrationskonzepte**

Im Rahmen einer Studie wurde der Schluss gezogen, dass die Nutzung von Innovationsprozessen und die Entwicklung neuer Produkte für eine erfolgreiche PMI entscheidend sind. Typischerweise greifen Unternehmen dazu auf drei unterschiedliche Integrationskonzepte zurück, je nach dem erforderlichen Ausmass an strategischer Interdependenz und organisationaler Autonomie zwischen beiden Unternehmen: Symbiose, Absorption oder Anpassung. Technologischer Erfolg und damit die Steigerung der Produktentwicklungsfähigkeiten profitieren am stärksten von einer Symbiose (hohe Autonomie, starke Interdependenzen) in Verbindung mit einer Absorptionsstrategie (geringe Autonomie, starke Interdependenzen). Der volle Nutzen des Mergers kann allerdings nur mit einer weitreichenden Reorganisation von Forschung & Entwicklung, fokussiert auf gemeinsame Strukturen, Prozesse und Systeme, realisiert werden.<sup>69</sup>

---

65 Liu 2007.

66 Puranam et al. 2006.

67 Burgelman/McKinney 2006.

68 Scheck/Kinicki 2000.

69 Grimpe 2007.

### Entwicklungsansatz

Ferner wurde herausgefunden, dass ein defensiver Fokus bei der Gestaltung des PMI-Konzepts auf kurzfristige Effizienz dazu führen kann, dass das langfristige Potential einer Akquisition nicht ausgenutzt werden kann. Bauen Akquisiteure dagegen auf eine evolutionäre Weiterentwicklung des erworbenen Unternehmens, z. B. durch die Gewährung von Autonomie und einen Fokus auf komplementäre Ressourcen, leiden diese zwar kurzfristig unter einer gewissen Verlangsamung der PMI, können aber langfristig ihre Potentiale besser ausnutzen.<sup>70</sup>

## 4.2 Einfluss der inhaltlichen Integrationsgestaltung

Es überrascht kaum, dass die *inhaltliche Integrationsgestaltung* einen großen Teil des Forschungsinteresses auf sich zieht. Über 40% der ausgewerteten Forschungsbeiträge haben diesen Schwerpunkt. Zum einen geschieht dies vor dem Hintergrund der bereits erörterten Frage: Inwieweit beeinflussen die *Integrationsbedingungen* (B10) und der *Integrationskontext* (B7) diese Gestaltung? Zum anderen stellen sich aber auch Fragen nach den *Integrationsauswirkungen* (B18) und dem *Integrationserfolg* (B9) dieser Gestaltungsmaßnahmen.

An erster Stelle bei den untersuchten Beziehungen mit einem Anteil von 17,2% aller Studien steht der Zusammenhang zwischen der *inhaltlichen Integrationsgestaltung* und *Integrationsauswirkungen* (B18). Eine großer Teil dieser Arbeiten befasst sich mit personell-kulturellen Aspekten der PMI: Auswirkungen von PMI-Maßnahmen auf die Identitätsbildung, die Entwicklungen im Management sowie die kulturelle Assimilation ganz allgemein, und spezieller bzgl. der Entwicklung von Beziehungsstrukturen und Sprache.

### Bildung von Identifikation mit dem neuen Unternehmen

Identitätsbildende Prozesse sind ausschlaggebend dafür, wie involvierte Personen kognitiv und emotional auf die bevorstehende PMI reagieren. Es werden unterbewusste und unterschwellige Bilder der Identitätsbildung aufgedeckt, was Rückschlüsse auf die kognitiven, emotionalen und politischen Prozesse zulässt.<sup>71</sup> Im Rahmen einer Untersuchung konnten fünf Determinanten herausgearbeitet werden, die die organisationale Identifikation mit dem Post Merger Unternehmen erklären: (1) die vorgängige Identifikation mit dem jeweiligen Unternehmen, (2) die Wahrnehmung einer gewissen Kontinuität, (3) der erwartete Nutzen aus dem Zusammenschluss sowie (4) die Kommunikation vor und (5) während des Zusammenschlusses. Daraus lassen sich Schlussfolgerungen für die Identitätsbildung in der PMI ziehen: Um z. B. eine starke Identifikation mit dem Post Merger Unternehmen zu bewerkstelligen, sollten Manager auf die Abteilungen mit schwächeren sozialen Bindungen besonders achten, da diese erwartungsgemäß eine schwächere Identifikation mit dem neuen Unternehmen haben werden.<sup>72</sup>

### Entwicklungen im Management

Die Rolle, die die Manager des akquirierten Unternehmens einnehmen, ist wesentlich dafür, wie effektiv die Implementierung des Mergers sein wird: Einerseits schaffen sie

70 Meyer/Lieb-Doczy 2003.

71 Vaara et al. 2003.

72 Bartels et al. 2006.

Wert durch die Integration in Bezug auf zu erfüllende Erwartungen, andererseits aber auch durch »Glückstreffer«. Durch die Realisierung dieser zwei Wege zur Schaffung von Wert können sowohl Vorteile, die aus der Integration erwachsen, als auch solche, die in der Autonomie begründet sind, beibehalten werden. Damit ermöglichen diese Manager gleichzeitig den explorativen, als auch den ausbeuterischen Wandel.<sup>73</sup>

Der Erfolg der PMI hängt auch von den *Veränderungen im Topmanagement* des Zielunternehmens ab. So wurden z. B. folgende Zusammenhänge identifiziert: Erstens ist die Anzahl der Abgänge von Vorständen nach einer Übernahme geringer, wenn das akquirierte Unternehmen durch die Akquisition eine bessere Performance aufzuweisen vermag. Zweitens sinkt die Anzahl der Abgänge von Vorständen bei feindlich übernommenen Unternehmen.<sup>74</sup> Drittens führen Handlungen, die während der Übernahme den Wohlstand der Shareholder vergrößern, nicht zu einer Erhöhung der Verweildauer im Vorstand. Viertens ist die Fluktuation bei Vorstandsmitgliedern mit mehreren Board-Mitgliedschaften geringer, was den Reputationseffekt bestätigt.<sup>75</sup>

Weiter wurde herausgefunden, dass der Entscheid einer Führungskraft des akquirierten Unternehmens, ob sie bleibt oder geht, wesentlich durch die Wahrnehmung der Ereignisse in der PMI bestimmt wird: die Ankündigung und Erläuterung des Mergers, die Interaktion mit den Managern des akquirierenden Unternehmens sowie die Einschätzung langfristiger Effekte des Mergers. Die Wahrscheinlichkeit eines Abganges von Vorständen steigt, wenn das akquirierende Unternehmen ein großer Konzern ist.<sup>76</sup>

#### **Förderung der kulturellen Assimilation**

Da die kulturelle Distanz ein wichtiger Einflussfaktor auf den Erfolg einer PMI darstellt, ist dem Umgang des Managements mit dieser Distanz besondere Aufmerksamkeit zu schenken. So kann eine kulturelle Distanz zwischen den Mitarbeitern von zusammengeschlossenen Unternehmen durch tiefgreifende kulturelle Interventionen überwunden werden. Diese können eine konstruktive Mitarbeiterwahrnehmung und -gesinnung bewirken, was wiederum zu einer Erhöhung der Integration der Mitarbeiter, zu einer Verbesserung des Post Merger Integrationsprozesses und schließlich zu einer Verbesserung der Performance des Zusammenschlusses führt.<sup>77</sup>

Eine andere Studie ergab, dass eine kulturelle Anpassung am besten durch Aktivitäten der sozialen Steuerung erreicht wird: Einführungsprogramme, Trainings, Austauschbesuche, Firmenausflüge, Feierlichkeiten und ähnliche soziale Rituale. Darüber schaffen die Mitarbeiter aus eigenem Willen eine gemeinsame Organisationskultur, ungeachtet ihrer Erwartungen von Synergien sowie von Unterschieden in der Unternehmensgröße, der Nationalitäten und der Kulturen. Soziale Steuerung unterstützt des Weiteren die kulturelle Anpassung mit formal integrativen Anstrengungen.<sup>78</sup>

Der Gebrauch von sozialen Integrationsmechanismen und der Grad der operationellen Integration der akquirierten Einheit dämpfen den Effekt der kulturellen Unterschiede durch ihren Einfluss auf die soziale Integration und auf die Absorptionskapazität ab.<sup>79</sup>

---

73 Graebner 2004.

74 Zu diesem Ergebnis kamen auch Sudarsanam/Mahate 2006.

75 Bugeja et al. 2009.

76 Krug/Hegarty 2001.

77 Schweiger/Goulet 2005.

78 Larsson/Lubatkin 2001.

79 Bjorkman et al. 2007.

### **Bildung einer gemeinsamen Sprache**

Ein spezifisches Kulturelement ist die *Bildung einer gemeinsamen Sprache*. Sprachfertigkeiten werden zu ermächtigenden und entmachtenden Ressourcen in der organisationalen Kommunikation und werden mit Kompetenz in Verbindung gebracht, was wiederum zu neuen sozialen Netzwerken führt. Sprachfertigkeiten sind ebenfalls ein essentielles Element zur Konfrontation, welches in der Konstruktion von Über- und Unterlegenheit eine Rolle spielt und postkoloniale Identitäten reproduziert. Dies führt schlussendlich zu einer Verdinglichung von Postkolonialismus und neokolonialistischen Strukturen von Herrschaft in Konzernen.<sup>80</sup>

Überraschenderweise wurde auch festgestellt, dass die Entscheidung, eine gemeinsame Corporate-Sprache im Rahmen der PMI einzuführen, einen desintegrativen Effekt haben kann, insbesondere auf die Ebenen unterhalb des Topmanagements. Derartige Effekte wurden beobachtet bei der Leistungsbeurteilung, beim Sprachtraining, bei der Managemententwicklung, bei Karrierepfaden und Beförderungen sowie bei Schlüsselmitarbeitern.<sup>81</sup>

### **Bildung neuer Beziehungsstrukturen**

Mit M&A sind im Allgemeinen auch bedeutsame mikropolitische Prozesse z.B. in Form sich verändernder Beziehungsstrukturen verbunden, die für eine aktive Gestaltung der PMI gut verstanden werden müssen. So wird im Rahmen einer Studie die Bewahrung bzw. Auflösung der Beziehungsstrukturen des Zielunternehmens untersucht. Im Ergebnis zeigt sich z.B., dass insbesondere das Machtgleichgewicht zwischen Käufer und Verkäufer bei den Marktbeziehungen sowie die Beziehungsstrukturen und interpretativen Prozesse an den Schnittstellen zwischen beiden Unternehmen über Bewahrung oder Auflösung von Beziehungen des Zielunternehmens entscheiden.<sup>82</sup>

Im Rahmen einer anderen Studie wurde die Rolle von sog. »Boundary Shakers« thematisiert: Sie sind wichtige aktive Triebkräfte der PMI, die ihr Wissen des organisationalen politischen Kontextes und die Motivation Anderer nutzen, um neue Netzwerke zu schaffen oder bestehenden Netzwerken einen neuen Sinn zu geben. Dabei wurde deutlich, dass sie in ihrem Tun besonders auf Aktivitäten im Hintergrund sowie auf symbolische Formen von Macht angewiesen sind.<sup>83</sup>

Neben diesen personell-kulturellen Aspekten wurden in der Forschung aber auch anderen PMI-Gestaltungsfeldern Aufmerksamkeit geschenkt. Dazu zählen die Ressourcenallokation, Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) sowie die Neuproduktentwicklung.<sup>84</sup>

### **Regulierung der Ressourcenallokation**

Im Rahmen einer Untersuchung konnte gezeigt werden, dass Manager von integrierten Unternehmen in ihren Darstellungen des erwarteten Erfolgs übertreiben, um so mehr Ressourcen zu erhalten. Diese Übertreibungen verschlimmern sich noch bei einer Intensivierung der Integration und könnten somit die Allokationseffizienz des neuen Unter-

80 Vaara et al. 2005.

81 Piekkari et al. 2005.

82 Spedale et al. 2007.

83 Balogun et al. 2005.

84 Eine weitere Studie beschäftigt sich mit den Effekten von Fähigkeiten- und Technologietransfers: Ranft/Lord 2002.

nehmens gefährden. Deshalb gilt es Regeln zu schaffen, um das Verhalten der Manager durch organisationale Prozesse – wie z. B. rigide Kapitalbudgets, Job Rotation oder Zentralisierung – zu verbessern.<sup>85</sup>

In einer anderen Studie konnte gezeigt werden, dass eine Neuverteilung der Ressourcen tendenziell zu einer Veräußerung von den Unternehmensteilen führt, denen die Ressourcen zugeführt wurden. Ebenfalls führt strategische Ähnlichkeit zu Veräußerungen beim akquirierten Unternehmen. Derartige Muster der Veräußerung zeigen, dass Akquisitionen ein Mittel der Rekonfiguration der Ressourcenstrukturen darstellen und Veräußerungen eine logische Konsequenz daraus sind.<sup>86</sup>

Hinsichtlich der Implementierung von Synergiestrategien konnten zwei potentielle negative Effekte identifiziert werden: Erstens der Ansteckungseffekt. Dieser besagt, dass sich durch die Post Merger Ressourcenverteilung nicht nur positive, sondern auch negative Effekte ausbreiten können. Zweitens der Kapazitätseffekt. Dieser bezieht sich auf die unternehmensweite Nutzung limitierter Ressourcen; diese erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen die Synergien aufgrund der Kapazitätsgrenzen dieser Ressourcen nicht realisieren können.<sup>87</sup>

### Investitionen in F&E

Im Rahmen einer Untersuchung von Akquisitionen von inländischen durch ausländische Unternehmen in Frankreich konnte ein Anstieg der in- und externen F&E-Ausgaben im Zielunternehmen gezeigt werden. Von dieser Erhöhung profitiert sowohl die Entwicklung, als auch die Grundlagen- und angewandte Forschung. Akquisitionen schaffen dadurch Post Merger Effizienzgewinne und balancieren somit die Kosten der PMI und Marktmachteeffekte aus, was wiederum die Unternehmen antreibt, weiter in F&E-Aktivitäten zu investieren. Außerdem wurde gezeigt, dass Akquisitionen dazu genutzt werden, um spezifisches Wissen sowie andere Innovationssysteme kennenzulernen.<sup>88</sup>

### Einführung neuer Produkte

Zu Beginn einer PMI reduzieren die strukturellen Integrationsmaßnahmen die Fähigkeiten beider Unternehmen zur Lancierung neuer Produkte aufgrund der durch die koordinierenden Maßnahmen eingeschränkten Autonomie. Dies führt zu einem Koordination-Autonomie-Dilemma, das beim Management der PMI berücksichtigt werden sollte.<sup>89</sup>

Nach dem Blick auf die Integrationsauswirkungen ist die Frage nach dem Erfolg der PMI naheliegend: Was sind die *Auswirkungen bestimmter Maßnahmen der inhaltlichen Integrationsgestaltung auf den Integrationserfolg* (B9). Folgende Erkenntnisse sind dabei besonders bemerkenswert:

### Ressourcenkomplementarität

Besteht zwischen beiden Unternehmen eine gewisse Ressourcenkomplementarität, so steigert diese das Wertpotential einer Akquisitionen. Dessen Realisierung ist aber abhängig

---

85 Ozbas 2005.

86 Capron et al. 2001.

87 Shaver 2006.

88 Bertrand 2009.

89 Puranam et al. 2006.

von den Fähigkeiten des Unternehmens, produktive Ressourcen überhaupt zu entdecken und deren Kombination durchzuführen.<sup>90</sup>

### **Performance**

Die marktbezogene Performance nach einem Merger hat einen deutlich stärkeren Einfluss auf die finanzielle Performance als Kosteneinsparungen. Eine tiefe Integration ist zwar förderlich in Bezug auf Kosteneinsparungen, wirkt sich aber nachteilig auf die marktbedingte Performance aus.<sup>91</sup>

### **Gerechtigkeit**

Verfahrensgerechtigkeit führt zur Verbesserung der Marktposition nach der PMI, während Informationsgerechtigkeit essentiell zu Marktpositionsverbesserungen und finanziellen Gewinnen während und nach der PMI beiträgt.<sup>92</sup>

Bei der Erforschung des Erfolgs fanden eine ganze Reihe von inhaltlichen Gestaltungsfeldern im Rahmen der PMI besondere Beachtung. Einige ausgewählte Ergebnisse werden im Folgenden kurz aufgezählt:

### **Integrationstiefe**

Die marktbezogene Performance nach einem Merger hat einen deutlich stärkeren Einfluss auf die finanzielle Performance als Kosteneinsparungen. Eine tiefe Integration ist zwar förderlich in Bezug auf derartige Kosteneinsparungen, sie wirkt sich aber nachteilig auf die marktbedingte Performance aus.<sup>93</sup>

### **Produktsortiment und Preispolitik**

In der PMI werden Produkte, die in naher Konkurrenz zueinander stehen, meist aussondert. Dies schwächt einerseits – aufgrund des reduzierten Angebots – die Konsumentenwohlfaht ab, erlaubt dem Unternehmen aber andererseits höhere Kostensynergien aus dem Merger zu realisieren.<sup>94</sup>

Eine unternehmensinterne Preiskonkurrenz ähnlicher Produktlinien aus einem Merger kann jedoch durchaus sinnvoll sein, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind.<sup>95</sup>

### **Kultur**

In der Integrationsgestaltung können Aktivitäten, die auf die kulturelle Integration abzielen, ein wichtiger Erklärungsfaktor für den Erfolg sind.<sup>96</sup>

### **Anreizmechanismen**

Anreizsysteme sind ein wichtiger Parameter für den Erfolg einer Akquisition;<sup>97</sup> CEO-Aktienbeteiligungen wirken negativ auf die Post Merger Performance<sup>98</sup>; Einheitliche Entlohnungsanreize sind nicht gänzlich hinreichend, um heterogene Gruppen zu einer

---

90 Wiklund/Shepherd 2009.

91 Homburg/Bucerius 2005.

92 Ellis et al. 2009.

93 Homburg/Bucerius 2005.

94 Gandhi et al. 2008.

95 Wickelgren 2005.

96 Teerikangas/Very 2006.

97 Kretschmer/Puranam 2008.

98 Boubakri et al. 2008.

konstruktiven Kooperation zu bewegen. So hat eine Veränderung der Teamzusammensetzungen den gleichen Einfluss auf den Post Merger Erfolg wie die Vereinheitlichung der Anreizsysteme.<sup>99</sup>

### **Austausch von Managern**

Der Austausch von Managern bei dem akquirierten Unternehmen beeinflusst die Performance negativ.<sup>100</sup> Die Rolle, die die Manager des akquirierten Unternehmens einnehmen, hat Einfluss auf die Lösung des Implementierungsdilemmas: Einerseits schaffen sie Wert durch die Integration in Bezug auf zu erfüllende Erwartungen und andererseits durch »Glückstreffer«.<sup>101</sup>

### **Wissenschaftler in der F&E**

Am disruptivsten ist die PMI in F&E-Abteilungen für die Wissenschaftler, die am meisten von ihrem sozialen Status und der Zentralität ihrer Stellung eingebüßt haben, was in der Folge zu einem gravierenden Produktivitätsabfall führen kann.<sup>102</sup>

### **Einsatz von Expatriaten für den Wissenstransfer innerhalb des Konzerns**

Im Rahmen von PMI können Expatriaten für den Wissenstransfer innerhalb des Konzerns eingesetzt werden. Nur wenn die Expatriaten sehr zweckgebunden entsendet werden, können sie eine effektive Brücke zur Lösung der Probleme, die sich in einer PMI ergeben, schlagen.<sup>103</sup>

### **Investitionen in Produktionsanlagen**

Unternehmen, die in der PMI eine signifikante Summe in die Modernisierung ihrer Produktion investieren, erreichen eine höhere Produktivität, und dies in einem größeren Ausmaß, als über eine Erhöhung der Patente oder der F&E-Intensität. Investitionen in IT und digitale Steuerungssysteme führen zu besonders bemerkenswerten Produktivitätssteigerungen.<sup>104</sup>

Es ist naheliegend, dass die Wahl der inhaltlichen Gestaltungsmaßnahmen auch einen Einfluss auf die *zeitliche Integrationsgestaltung* hat (B12).

### **Rekonfigurationsmaßnahmen**

So beschäftigten sich Forscher z.B. in einer Studie mit der Frage, ob ein bestimmtes Attribut der Geschäftsfelder – ein intern aufgebautes oder akquiriertes strategisches Geschäftsfeld – einen Einfluss auf den Gang von *Rekonfigurationsmaßnahmen* in der PMI hat. Die Ergebnisse zeigten Unterschiede zwischen beidem auf: Akquirierte Geschäftsfelder werden früher rekonfiguriert, als selbst aufgebaute Geschäftsfelder. Dies wird mit der fehlenden Vertrautheit mit den Prozessen und Ressourcen des akquirierten Unternehmens verbunden sowie mit der Motivation der Käuferunternehmens, größeren Nutzen aus der Akquisition durch die Rekonfiguration zu gewinnen. Wenn Geschäftsfelder mit der Zeit mehrere Produktlinien managen müssen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass diese rekon-

---

99 Montmarquette et al. 2004.

100 Zollo/Singh 2004.

101 Graebner 2004.

102 Paruchuri et al. 2006.

103 Hebert et al. 2005.

104 Ghosal/Nair-Reichert 2009.

figuriert werden. Die Dauer bis zur Rekonfiguration ist kürzer bei Geschäftsfeldern mit Produktlinien, die zu Unternehmen mit einer größeren Erfahrung mit Rekonfigurationen gehören oder die erst kürzlich entstanden sind.<sup>105</sup>

### 4.3 Einfluss der zeitlichen Integrationsgestaltung

Von der zeitlichen Ausgestaltung der PMI sind wiederum Effekte auf die *Integrationsauswirkungen* zu erwarten (B19):

#### Ungewissheit

So kann der Prozess der PMI zwischen den beteiligten Unternehmen eine Ungewissheit in Bezug auf die Auswirkungen der angestrebten Verflechtung erzeugen. Diese Ungewissheit kann durch das Setzen und Erreichen von zwei Zwischenzielen gemindert werden: (1) interne Reorganisation und (2) Marktexpansion. Dies betrifft auch Fragen zur jeweiligen Integrationstiefe und -geschwindigkeit sowie zur Fluktuation im Topmanagement und zum Marktfokus.<sup>106</sup>

#### Kulturveränderung

M&A führt meist Wandel herbei, der die Führungskräfte direkt betrifft. Dabei bestimmt oftmals die Geschwindigkeit diesen Wandel und den *Erfolg einer Kulturveränderung*. Der Erfolg hängt von der Art und Weise ab, wie der PMI-Prozess geführt wird: (1) Ein inkrementeller Ansatz zeigt befriedigendere Ergebnisse für die involvierten Personen. (2) Die Führungskräfte müssen kompetent und geschult im Prozess der Transformation von Organisationen sein. (3) Sie müssen über Qualitäten wie Mitgefühl und Kommunikation verfügen sowie einem transparenten Wandelprozess bereitstellen.<sup>107</sup>

Zu den direkten Auswirkungen der *zeitlichen Ausgestaltung auf den Integrationserfolg* (B14) ist relativ wenig bekannt:

#### Zwei-Phasen-Prozess

Im Rahmen einer Untersuchung wurde festgestellt, dass eine effektive PMI über einen Zwei-Phasen-Prozess erreicht werden kann: In einer ersten Phase werden lediglich die durch beide Unternehmen zu erledigenden Aufgaben koordiniert und integriert. Die Interaktion zwischen den Geschäftseinheiten beider Unternehmen ist limitiert; so kann die Integration bei den Mitarbeitern weitgehend reibungslos ablaufen, dies führt zu kultureller Konvergenz und gegenseitigem Respekt. In einer zweiten Phase werden die personellen Interaktionen zwischen den Mitarbeitern beider Unternehmen erhöht.<sup>108</sup>

#### Restrukturierung

Eine organisationale Restrukturierung eines akquirierten Unternehmens gleich zu Beginn der PMI erscheint grundsätzlich suboptimal zu sein. Sie hat zur Folge, dass durch dieses M&A-bedingte Wachstum die Post Merger Performance des Unternehmens sinkt, was

105 Karim 2006.

106 Cording et al. 2008.

107 Kavanagh/Ashkanasy 2006.

108 Birkinshaw et al. 2000.

wiederum dazu führt, dass eine weitere organisationale Restrukturierung durchgeführt wird, um das synergetische Potential vollständig zu erschließen.<sup>109</sup>

### **Geschwindigkeit**

Die Komplexität von M&A erfordert eine hybride PMI mit simultanen kurz- und langfristigen Zielen sowie unterschiedliche Tempi über die verschiedenen Aktivitäten der Wertschöpfungskette.<sup>110</sup>

Vor- und Nachteile der Integrationsschnelligkeit hängen von der Größenordnung der in- und externen Verwandtschaft ab. Schnelligkeit ist am nützlichsten, wenn die Verwandtschaft der externen Kontexte gering ist, zur selben Zeit aber die der internen ausgeprägt ist. Im Kontrast dazu ist die Schnelligkeit nachteilig, wenn die interne Verwandtschaft gering ist, die externe aber ausgeprägt ist.<sup>111</sup>

## **5 Integrationsauswirkungen und -erfolg**

Neben den zuvor genannten Aspekten wurden in der PMI-Forschung auch Antworten auf die Frage, *wie und durch was die Integrationsauswirkungen den Erfolg der PMI beeinflussen* (B21), gesucht:

### **Diskurse**

Im Rahmen einer Studie konnte gezeigt werden, dass die Verarbeitung von sozio-psychologischem Druck, der mit dem Erfolg oder Misserfolg einer PMI verbunden ist, spezifische diskursive Strategien aktiviert und zu einem (Re-)Framing des Erfolgs sowie zur Legitimierung von eigenen Handlungen und der (Re-)Konstruktion von Verantwortung führt. Dabei wurden – ähnlich zu Vaara/Tienari (2002) – vier Arten des Diskurses identifiziert: rationalistisch, kulturell, rollen-gebunden, individualistisch. Diese werden von den Beteiligten und Betroffenen einer PMI verwendet, um die eigenen Erfahrungen darzulegen.<sup>112</sup>

### **Auswirkungen auf die Mitarbeiter**

Ein missratenes Management der individuellen Folgen eines Unternehmenszusammenschlusses führt meist auch zu einem Misserfolg der gesamten PMI. Die Realisierung der erwünschten Effekte des Mergers in Bezug auf Technologietransfer, Wissensteilung und unternehmensweites Wachstum werden dadurch obsolet. Gezielte Interventionen – z. B. im Falle einer Arbeitsplatzentfremdung – können jedoch helfen, den Erfolg einer PMI zu fördern.<sup>113</sup>

### **Einstellungen zur Transaktion**

Ein Merger hat meist wesentlichen Einfluss auf das Befinden und die Gefühle der Führungskräfte. Oft sind sie nicht mehr in der Lage ihre Arbeit »normal« auszuführen. Ma-

---

109 Barkema/Schijven 2008.

110 Schweizer 2005.

111 Homburg/Bucerius 2006.

112 Vaara 2002.

113 Brannen/Peterson 2009.

nagern empfinden ihre Rolle in der Fusion oft als eine Art Faust'schen Vertrag, bei dem sie ihre Seelen dem organisationalen Teufel verkauft haben und nun die Kosten dafür zu tragen haben.<sup>114</sup>

### Quellen des Erfolgs

M&A resultieren in einer Aufwertung des kombinierten Werts der bietenden und übernommenen Aktien. Die geschätzten Wertgewinne von Bank-Mergern kommen aus der Gelegenheit, die Kosten durch die Eliminierung von überschneidenden Aktivitäten und konsolidierten Back-Office-Aktivitäten zu senken.<sup>115</sup>

## 6 Zusammenfassende Betrachtung

Nach der Darstellung ausgewählter Beobachtungen und Erkenntnisse zum Wissenstand zur PMI bleibt die Frage nach der Ausrichtung zukünftiger PMI-Forschung.

Der vorliegenden Gesamtüberblick zeigt Folgendes: Auf der einen Seite hat das Wissen zum Thema PMI über die zurückliegenden zehn Jahre seit der Jahrtausendwende signifikant zugenommen. So entfallen auf die zweite Hälfte des für diesen Beitrag gewählten Betrachtungszeitraum (2005 bis 2009) über 60 Beiträge.

Generell strebt PMI-Forschung – wie es typisch für die Forschung zum Strategischen Management ist – vornehmlich danach, Licht auf die Gründe von Performanceunterschieden zu werfen. In erheblichem Umfang wird dabei mittels der Integrationsauswirkungen auf »Vorsteuergrößen« des Erfolgs zurückgegriffen, da ein direkter Bezug zum Erfolg zu Scheinkorrelationen führen könnte.

Bei einer gesamthaften Betrachtung fällt auch auf, dass bestimmte Themen immer wieder auftauchen (z. B. »Gerechtigkeit«). Dies ist oft Ausdruck von »Modeströmungen« in bestimmten Forschungsgebieten, wenn ein neues Konstrukt entwickelt wurde, das dann in verschiedenen Anwendungsgebieten zum Einsatz gebracht wird.

Forschungsmethodisch fällt auf, dass es schwierig ist aufgrund der Subtilität der Thematik ihr mittels quantitativer Verfahren genügend nahe zu kommen. Es ist deshalb wichtig, dass auch zukünftig beide Wege gegangen werden. Es wäre deshalb auch wünschenswert, dass mehr Arbeiten in enger Zusammenarbeit mit in M&A involvierten Unternehmen durchgeführt werden.

Auf der anderen Seite bietet das betrachtete Forschungsfeld nach wie vor umfassende Forschungsmöglichkeiten. So wurden bislang nur wenige Beziehungen aus dem Bezugsrahmen (vgl. Abb. C-II-1) intensiv erforscht (B18, B2, B20, B9). Und selbst bei diesen Beziehungen wurden noch lange nicht alle relevanten Fragen untersucht.

Ferner beschäftigte sich mit sieben der aufgezeigten Beziehungen (B1, B3, B8, B11, B13, B15 und B17) keiner der ausgewählten Beiträge. Dabei könnte Wissen zu folgenden Fragen durchaus von Interesse sein: Inwieweit prägt der Kontext die Bedingungen der PMI (B1)? Oder welchen Einfluss hat er auf die Ziele und das Konzept (B3) bzw. die zeitliche Gestaltung (B11) einer PMI? Gibt es Unterschiede zwischen börsennotierten Gesellschaft-

114 Ford/Harding 2003.

115 Houston et al. 2001.

ten und nichtbörsennotierten Unternehmen (B3)? Oder inwieweit beeinflussen die Ziele die inhaltliche und zeitliche Gestaltung der PMI (B8 und B13)?

Überhaupt gibt es wenig Wissen zur Prozessgestaltung. Dazu zählen z. B. auch die Rückkopplung aus einer bereits laufenden PMI, die über die Integrationsbedingungen die Reaktionen hinsichtlich der zeitlichen Gestaltung prägen (B15).

Mit der Frage nach der Bedeutung von M&A-Erfahrung für den Erfolg einer Transaktion entsteht zudem eine zur Einzeltransaktion zusätzliche Betrachtungsebene: die Akquisitionsserie.

Einem Review sind natürlich auch immer klare Grenzen gesetzt: Erstens ist die Auswahl der Quellfachzeitschriften einschränkend. Sicher wurden auch wertvolle Beiträge außerhalb der analysierten Fachzeitschriften publiziert. Zweitens liefert der zugrundegelegte Bezugsrahmen nur ein äußerst grobes und vereinfachendes Modell der Realität. Drittens ist die vorgenommene Zuordnung der Beiträge keineswegs so eindeutig, wie es erscheinen mag. Und natürlich dürfen – wie bereits angesprochen – die dargestellten Erkenntnisse nicht als »Beweise« verstanden werden; selbst dann nicht, wenn sie sich als statistisch signifikant gezeigt haben. Mit ihnen sind jedoch interessante Thesen verbunden, die sowohl Wissenschaftler als auch Führungskräfte zu einem kritischeren und differenzierteren Denken zu Fragen der PMI anregen können.

Trotz all dieser Einschränkungen kann jedoch angenommen werden, dass auf Basis der ausgewählten Quellen und ihrer Verortung im Bezugsrahmen ein sinnvolles Ordnungsmuster erkennbar wurde, das uns einen groben Überblick über den Erkenntnisstand zur PMI erlaubt.

## Literatur

(Zur Kennzeichnung der Quellen mit \* vgl. Fußnote 10)

- \*Aguilera, R. V./Dencker, J. C. (2004): The Role of Human Resource Management in Cross-Border Mergers and Acquisitions. In: *International Journal of Human Resource Management*, 15. Jg., Nr. 8, 2004, S. 1355-1370.
- \*Ahuja, G./Katila, R. (2001): Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study. In: *Strategic Management Journal*, 22. Jg., Nr. 3, 2001, S. 197-220.
- \*Amiot, C. E./Terry, D. J./Jimmieson, N. L./Callan, V. J. (2006): A Longitudinal Investigation of Coping Processes During a Merger: Implications for Job Satisfaction and Organizational Identification. In: *Journal of Management*, 32. Jg., Nr. 4, 2006, S. 552-574.
- \*Balogun, J./Gleadle, P./Hailey, V. H./Willmott, H. (2005): Managing Change across Boundaries: Boundary-Shaking Practices. In: *British Journal of Management*, 16. Jg., Nr. 4, 2005, S. 261-278.
- \*Barkema, H. G./Schijven, M. (2008): Toward Unlocking the Full Potential of Acquisitions: The Role of Organizational Restructuring. In: *Academy of Management Journal*, 51. Jg., Nr. 4, 2008, S. 696-722.
- \*Bartels, J./Douwes, R./De Jong, M./Pruyn, A. (2006): Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification with the New Organization. In: *British Journal of Management*, 17. Jg., 2006, S. S49-S67.
- \*Bertrand, O. (2009): Effects of Foreign Acquisitions on R&D Activity: Evidence from Firm-Level Data for France. In: *Research Policy*, 38. Jg., Nr. 6, 2009, S. 1021-1031.
- \*Bijlsma-Frankema, K. (2004): Dilemmas of Managerial Control in Post-Acquisition Processes. In: *Journal of Managerial Psychology*, 19. Jg., Nr. 3, 2004, S. 252-268.
- \*Birkinshaw, J./Bresman, H./Håkanson, L. (2000): Managing the Post-Acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation. In: *Journal of Management Studies*, 37. Jg., Nr. 3, 2000, S. 395-425.
- \*Bjorkman, I./Stahl, G. K./Vaara, E. (2007): Cultural Differences and Capability Transfer in Cross-Border Acquisitions: The Mediating Roles of Capability Complementarity, Absorptive Capacity, and Social Integration. In: *Journal of International Business Studies*, 38. Jg., Nr. 4, 2007, S. 658-672.

- \*Boubakri, N./Dionne, G./Triki, T. (2008): Consolidation and Value Creation in the Insurance Industry: The Role of Governance. In: *Journal of Banking & Finance*, 32. Jg., Nr. 1, 2008, S. 56-68.
- \*Brannen, M. Y./Peterson, M. F. (2009): Merging without Alienating: Interventions Promoting Cross-Cultural Organizational Integration and Their Limitations. In: *Journal of International Business Studies*, 40. Jg., Nr. 3, 2009, S. 468-489.
- \*Brock, D. M. (2005): Multinational Acquisition Integration: The Role of National Culture in Creating Synergies. In: *International Business Review*, 14. Jg., Nr. 3, 2005, S. 269-288.
- Buono, A. (2005): Mergers and Acquisitions: Managing Culture and Human Resources. *Administrative Science Quarterly*, 50. Jg., Nr. 4, S. 647-650.
- \*Bugeja, M./Rosa, R. D./Lee, A. (2009): The Impact of Director Reputation and Performance on the Turnover and Board Seats of Target Firm Directors. In: *Journal of Business Finance & Accounting*, 36. Jg., Nr. 1-2, 2009, S. 185-209.
- \*Burgelman, R. A./McKinney, W. (2006): Managing the Strategic Dynamics of Acquisition Integration: Lessons from HP and Compaq. In: *California Management Review*, 48. Jg., Nr. 3, 2006, S. 6-27.
- \*Capron, L./Guillen, M. (2009): National Corporate Governance Institutions and Post-Acquisition Target Reorganization. In: *Strategic Management Journal*, 30. Jg., Nr. 8, 2009, S. 803-833.
- \*Capron, L./Mitchell, W./Swaminathan, A. (2001): Asset Divestiture Following Horizontal Acquisitions: A Dynamic View. In: *Strategic Management Journal*, 22. Jg., Nr. 9, 2001, S. 817-844.
- \*Casciaro, T./Piskorski, M. J. (2005): Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint, Absorption: A Close Look at Resource Dependence Theory. In: *Administrative Science Quarterly*, 50. Jg., Nr. 2, 2005, S. 167-199.
- \*Cassiman, B./Colombo, M. G./Garrone, P./Veugelers, R. (2005): The Impact of M&a on the R&D Process – an Empirical Analysis of the Role of Technological- and Market-Relatedness. In: *Research Policy*, 34. Jg., Nr. 2, 2005, S. 195-220.
- \*Child, J./Faulkner, D./Pitkethly, R. (2000): Foreign Direct Investment in the UK 1985-1994: The Impact on Domestic Management Practice. In: *Journal of Management Studies*, 37. Jg., Nr. 1, 2000, S. 141-166.
- \*Choi, J. P. (2008): Mergers with Bundling in Complementary Markets. In: *Journal of Industrial Economics*, 56. Jg., Nr. 3, 2008, S. 553-577.
- \*Citera, M./Stuhlmacher, A. F. (2001): A Policy-Modeling Approach to Examining Fairness Judgments in Organizational Acquisitions. In: *Journal of Behavioral Decision Making*, 14. Jg., Nr. 4, 2001, S. 309-327.
- \*Cloudt, M./Hagedoorn, J./Van Kranenburg, H. (2006): Mergers and Acquisitions: Their Effect on the Innovative Performance of Companies in High-Tech Industries. In: *Research Policy*, 35. Jg., Nr. 5, 2006, S. 642-654.
- \*Cooke, F. L. (2006): Acquisitions of Chinese State-Owned Enterprises by Multinational Corporations: Driving Forces, Barriers and Implications for HRM. In: *British Journal of Management*, 17. Jg., 2006, S. 105-121.
- \*Cording, M./Christmann, P./King, D. R. (2008): Reducing Causal Ambiguity in Acquisition Integration: Intermediate Goals as Mediators of Integration Decisions and Acquisition Performance. In: *Academy of Management Journal*, 51. Jg., Nr. 4, 2008, S. 744-767.
- \*Cummins, J. D./Xie, X. Y. (2008): Mergers and Acquisitions in the U.S. Property-Liability Insurance Industry: Productivity and Efficiency Effects. In: *Journal of Banking & Finance*, 32. Jg., Nr. 1, 2008, S. 30-55.
- \*Ellis, K. M./Reus, T. H./Lamont, B. T. (2009): The Effects of Procedural and Informational Justice in the Integration of Related Acquisitions. In: *Strategic Management Journal*, 30. Jg., Nr. 2, 2009, S. 137-161.
- \*Empson, L. (2001): Fear of Exploitation and Fear of Contamination: Impediments to Knowledge Transfer in Mergers between Professional Service Firms. In: *Human Relations*, 54. Jg., Nr. 7, 2001, S. 839-862.
- \*Empson, L. (2004): Organizational Identity Change: Managerial Regulation and Member Identification in an Accounting Firm Acquisition. In: *Accounting Organizations and Society*, 29. Jg., Nr. 8, 2004, S. 759-781.
- \*Focarelli, D./Panetta, F. (2003): Are Mergers Beneficial to Consumers? Evidence from the Market for Bank Deposits. In: *American Economic Review*, 93. Jg., Nr. 4, 2003, S. 1152-1172.
- \*Ford, J./Harding, N. (2003): Invoking Satan or the Ethics of the Employment Contract. In: *Journal of Management Studies*, 40. Jg., Nr. 5, 2003, S. 1131-1150.
- \*Fugate, M./Kinicki, A. J./Scheck, C. L. (2002): Coping with an Organizational Merger over Four Stages. In: *Personnel Psychology*, 55. Jg., Nr. 4, 2002, S. 905-928.
- \*Gandhi, A./Froeb, L./Tschantz, S./Werden, G. J. (2008): Post-Merger Product Repositioning. In: *Journal of Industrial Economics*, 56. Jg., Nr. 1, 2008, S. 49-67.
- Gerds, J. (2000). *Post Merger Integration Post Merger Integration – eine empirische Untersuchung zum Integrationsmanagement.*, Dt. Universitäts-Verlag., Wiesbaden 2000.
- \*Ghosal, V./Nair-Reichert, U. (2009): Investments in Modernization, Innovation and Gains in Productivity: Evidence from Firms in the Global Paper Industry. In: *Research Policy*, 38. Jg., Nr. 3, 2009, S. 536-547.
- \*Graebner, M. E. (2004): Momentum and Serendipity: How Acquired Leaders Create Value in the Integration of Technology Firms. In: *Strategic Management Journal*, 25. Jg., Nr. 8-9, 2004, S. 751-777.
- \*Grimpe, C. (2007): Successful Product Development after Firm Acquisitions: The Role of Research and Development. In: *Journal of Product Innovation Management*, 24. Jg., Nr. 6, 2007, S. 614-628.

- \*Hartzell, J. C./Ofek, E./Yermack, D. (2004): What's in It for Me? Ceos Whose Firms Are Acquired. In: *Review of Financial Studies*, 17. Jg., Nr. 1, 2004, S. 37-61.
- \*Hastings, J. S./Gilbert, R. J. (2005): Market Power, Vertical Integration and the Wholesale Price of Gasoline. In: *Journal of Industrial Economics*, 53. Jg., Nr. 4, 2005, S. 469-492.
- \*Hebert, L./Very, P./Beamish, P. W. (2005): Expatriation as a Bridge over Troubled Water: A Knowledge-Based Perspective Applied to Cross-Border Acquisitions. In: *Organization Studies*, 26. Jg., Nr. 10, 2005, S. 1455-1476.
- \*Hellgren, B./Lowstedt, J./Puttonen, L./Tienari, J./Vaara, E./Werr, A. (2002): How Issues Become (Re) Constructed in the Media: Discursive Practices in the Astrazeneca Merger. In: *British Journal of Management*, 13. Jg., Nr. 2, 2002, S. 123-140.
- \*Hogg, M. A./Terry, D. J. (2000): Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. In: *Academy of Management Review*, 25. Jg., Nr. 1, 2000, S. 121-140.
- \*Homburg, F./Rost, K./Osterloh, M. (2009): Do Synergies Exist in Related Acquisitions? A Meta-Analysis of Acquisition Studies. In: *Review of Managerial Science*, 3. Jg., Nr. 2, 2009, S. 75-116.
- \*Homburg, C./Bucorius, M. (2005): A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Postmerger Performance. In: *Journal of Marketing*, 69. Jg., Nr. 1, 2005, S. 95-113.
- \*Homburg, C./Bucorius, M. (2006): Is Speed of Integration Really a Success Factor of Mergers and Acquisitions? An Analysis of the Role of Internal and External Relatedness. In: *Strategic Management Journal*, 27. Jg., Nr. 4, 2006, S. 347-367.
- \*Houston, J. F./James, C. M./Ryngaert, M. D. (2001): Where Do Merger Gains Come From? Bank Mergers from the Perspective of Insiders and Outsiders. In: *Journal of Financial Economics*, 60. Jg., Nr. 2-3, 2001, S. 285-331.
- \*Kapoor, R./Lim, K. (2007): The Impact of Acquisitions on the Productivity of Inventors at Semiconductor Firms: A Synthesis of Knowledge-Based and Incentive-Based Perspectives. In: *Academy of Management Journal*, 50. Jg., Nr. 5, 2007, S. 1133-1155.
- \*Karim, S. (2006): Modularity in Organizational Structure: The Reconfiguration of Internally Developed and Acquired Business Units. In: *Strategic Management Journal*, 27. Jg., Nr. 9, 2006, S. 799-823.
- \*Karim, S./Mitchell, W. (2000): Path-Dependent and Path-Breaking Change: Reconfiguring Business Resources Following Acquisitions in the U.S. Medical Sector, 1978-1995. In: *Strategic Management Journal*, 21. Jg., Nr. 10-11, 2000, S. 1061-1081.
- \*Kavanagh, M. H./Ashkanasy, N. M. (2006): The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change During a Merger. In: *British Journal of Management*, 17. Jg., 2006, S. S81-S103.
- \*Kim, J. Y./Finkelstein, S. (2009): The Effects of Strategic and Market Complementarity on Acquisition Performance: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industry, 1989-2001. In: *Strategic Management Journal*, 30. Jg., Nr. 6, 2009, S. 617-646.
- \*King, D. R./Dalton, D. R./Daily, C. M./Covin, J. G. (2004): Meta-Analyses of Post-Acquisition Performance: Indications of Unidentified Moderators. In: *Strategic Management Journal*, 25. Jg., Nr. 2, 2004, S. 187-200.
- \*King, D. R./Slotegraaf, R. J./Kesner, I. (2008): Performance Implications of Firm Resource Interactions in the Acquisition of R&D-Intensive Firms. In: *Organization Science*, 19. Jg., Nr. 2, 2008, S. 327-340.
- \*Klendauer, R./Deller, J. (2009): Organizational Justice and Managerial Commitment in Corporate Mergers. In: *Journal of Managerial Psychology*, 24. Jg., Nr. 1-2, 2009, S. 29-45.
- \*Kretschmer, T./Puranam, P. (2008): Integration through Incentives within Differentiated Organizations. In: *Organization Science*, 19. Jg., Nr. 6, 2008, S. 860-875.
- \*Krishnan, R. A./Joshi, S./Krishnan, H. (2004): The Influence of Mergers on Firms' Product-Mix Strategies. In: *Strategic Management Journal*, 25. Jg., Nr. 6, 2004, S. 587-611.
- \*Krug, J. A./Hegarty, W. H. (2001): Predicting Who Stays and Leaves after an Acquisition: A Study of Top Managers in Multinational Firms. In: *Strategic Management Journal*, 22. Jg., Nr. 2, 2001, S. 185-196.
- \*Krug, J. A./Nigh, D. (2001): Executive Perceptions in Foreign and Domestic Acquisitions: An Analysis of Foreign Ownership and Its Effect on Executive Fate. In: *Journal of World Business*, 36. Jg., Nr. 1, 2001, S. 85-105.
- \*Larsson, R./Lubatkin, M. (2001): Achieving Acculturation in Mergers and Acquisitions: An International Case Survey. In: *Human Relations*, 54. Jg., Nr. 12, 2001, S. 1573-1607.
- \*Leland, H. E. (2007): Financial Synergies and the Optimal Scope of the Firm: Implications for Mergers, Spinoffs, and Structured Finance. In: *Journal of Finance*, 62. Jg., Nr. 2, 2007, S. 765-807.
- \*Liu, C. Z. (2007): An Executive's Note: Lenovo: An Example of Globalization of Chinese Enterprises. In: *Journal of International Business Studies*, 38. Jg., Nr. 4, 2007, S. 573-577.
- \*Lubatkin, M./Schulze, W. S./Mainkar, A./Cotterill, R. W. (2001): Ecological Investigation of Firm Effects in Horizontal Mergers. In: *Strategic Management Journal*, 22. Jg., Nr. 4, 2001, S. 335-357.
- \*Lusch, R. F./O'Brien, M./Sindhav, B. (2003): The Critical Role of Trust in Obtaining Retailer Support for a Supplier's Strategic Organizational Change. In: *Journal of Retailing*, 79. Jg., Nr. 4, 2003, S. 249-258.
- \*Maguire, S./Phillips, N. (2008): Citibankers at Citigroup: A Study of the Loss of Institutional Trust after a Merger. In: *Journal of Management Studies*, 45. Jg., Nr. 2, 2008, S. 372-401.

- \*Meyer, C. B. (2001): Allocation Processes in Mergers and Acquisitions: An Organizational Justice Perspective. In: *British Journal of Management*, 12. Jg., Nr. 1, 2001, S. 47-66.
- \*Meyer, C. B./Altenborg, E. (2007): The Disintegrating Effects of Equality: A Study of a Failed International Merger. In: *British Journal of Management*, 18. Jg., Nr. 3, 2007, S. 257-271.
- \*Meyer, C. B./Altenborg, E. (2008): Incompatible Strategies in International Mergers: The Failed Merger between Telia and Telenor. In: *Journal of International Business Studies*, 39. Jg., Nr. 3, 2008, S. 508-525.
- \*Meyer, K. E./Lieb-Doczy, E. (2003): Post-Acquisition Restructuring as Evolutionary Process. In: *Journal of Management Studies*, 40. Jg., Nr. 2, 2003, S. 459-482.
- \*Montmarquette, C./Rulliere, J. L./Villeva, M. C./Zeiliger, R. (2004): Redesigning Teams and Incentives in a Merger: An Experiment with Managers and Students. In: *Management Science*, 50. Jg., Nr. 10, 2004, S. 1379-1389.
- \*Nadolska, A./Barkema, H. G. (2007): Learning to Internationalise: The Pace and Success of Foreign Acquisitions. In: *Journal of International Business Studies*, 38. Jg., Nr. 7, 2007, S. 1170-1186.
- \*Ozbas, O. (2005): Integration, Organizational Processes, and Allocation of Resources. In: *Journal of Financial Economics*, 75. Jg., Nr. 1, 2005, S. 201-242.
- \*Panchal, S./Cartwright, S. (2001): Group Differences in Post-Merger Stress. In: *Journal of Managerial Psychology*, 16. Jg., Nr. 6, 2001, S. 424-433.
- \*Paruchuri, S./Nerkar, A./Hambrick, D. C. (2006): Acquisition Integration and Productivity Losses in the Technical Core: Disruption of Inventors in Acquired Companies. In: *Organization Science*, 17. Jg., Nr. 5, 2006, S. 545-562.
- \*Piekkari, R./Vaara, E./Tienari, J./Santti, R. (2005): Integration or Disintegration? Human Resource Implications of a Common Corporate Language Decision in a Cross-Border Merger. In: *International Journal of Human Resource Management*, 16. Jg., Nr. 3, 2005, S. 330-344.
- \*Puranam, P./Singh, H./Chaudhuri, S. (2009): Integrating Acquired Capabilities: When Structural Integration Is (Un)Necessary. In: *Organization Science*, 20. Jg., Nr. 2, 2009, S. 313-328.
- \*Puranam, P./Singh, H./Zollo, M. (2006): Organizing for Innovation: Managing the Coordination-Autonomy Dilemma in Technology Acquisitions. In: *Academy of Management Journal*, 49. Jg., Nr. 2, 2006, S. 263-280.
- \*Puranam, P./Srikanth, K. (2007): What They Know Vs. What They Do: How Acquirers Leverage Technology Acquisitions. In: *Strategic Management Journal*, 28. Jg., Nr. 8, 2007, S. 805-825.
- \*Ranft, A. L./Lord, M. D. (2002): Acquiring New Technologies and Capabilities: A Grounded Model of Acquisition Implementation. In: *Organization Science*, 13. Jg., Nr. 4, 2002, S. 420-441.
- \*Riad, S. (2005): The Power of 'Organizational Culture' as a Discursive Formation in Merger Integration. In: *Organization Studies*, 26. Jg., Nr. 10, 2005, S. 1529-1554.
- \*Risberg, A. (2001): Employee Experiences of Acquisition Processes. In: *Journal of World Business*, 36. Jg., Nr. 1, 2001, S. 58-84.
- \*Saxton, T./Dollinger, M. (2004): Target Reputation and Appropriability: Picking and Deploying Resources in Acquisitions. In: *Journal of Management*, 30. Jg., Nr. 1, 2004, S. 123-147.
- \*Scheck, C. L./Kinicki, A. J. (2000): Identifying the Antecedents of Coping with an Organizational Acquisition: A Structural Assessment. In: *Journal of Organizational Behavior*, 21. Jg., Nr. 6, 2000, S. 627-648.
- \*Schweiger, D. M./Goulet, P. K. (2005): Facilitating Acquisition Integration through Deep-Level Cultural Learning Interventions: A Longitudinal Field Experiment. In: *Organization Studies*, 26. Jg., Nr. 10, 2005, S. 1477-1499.
- \*Schweizer, L. (2005): Organizational Integration of Acquired Biotechnology Companies into Pharmaceutical Companies: The Need for a Hybrid Approach. In: *Academy of Management Journal*, 48. Jg., Nr. 6, 2005, S. 1051-1074.
- \*Searle, R. H./Ball, K. S. (2004): The Development of Trust and Distrust in a Merger. In: *Journal of Managerial Psychology*, 19. Jg., Nr. 7, 2004, S. 708-721.
- \*Shaver, J. M. (2006): A Paradox of Synergy: Contagion and Capacity Effects in Mergers and Acquisitions. In: *Academy of Management Review*, 31. Jg., Nr. 4, 2006, S. 962-976.
- \*Shaver, J. M./Mezias, J. M. (2009): Diseconomies of Managing in Acquisitions: Evidence from Civil Lawsuits. In: *Organization Science*, 20. Jg., Nr. 1, 2009, S. 206-222.
- \*Slangen, A. H. L. (2006): National Cultural Distance and Initial Foreign Acquisition Performance: The Moderating Effect of Integration. In: *Journal of World Business*, 41. Jg., Nr. 2, 2006, S. 161-170.
- \*Slangen, A. H. L./Hennart, J. F. (2008): Do Foreign Greenfields Outperform Foreign Acquisitions or Vice Versa? An Institutional Perspective. In: *Journal of Management Studies*, 45. Jg., Nr. 7, 2008, S. 1301-1328.
- \*Spedale, S./Van Den Bosch, F. A. J./Volberda, H. W. (2007): Preservation and Dissolution of the Target Firm's Embedded Ties in Acquisitions. In: *Organization Studies*, 28. Jg., Nr. 8, 2007, S. 1169-1196.
- \*Stahl, G. K./Voigt, A. (2008): Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination. In: *Organization Science*, 19. Jg., Nr. 1, 2008, S. 160-176.
- \*Sudarsanam, S./Mahate, A. A. (2006): Are Friendly Acquisitions Too Bad for Shareholders and Managers? Long-Term Value Creation and Top Management Turnover in Hostile and Friendly Acquirers. In: *British Journal of Management*, 17. Jg., 2006, S. 7-30.

- \*Teerikangas, S./Very, P. (2006): The Culture-Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How. In: *British Journal of Management*, 17. Jg., 2006, S. 31-48.
- \*Uhlenbruck, K. (2004): Developing Acquired Foreign Subsidiaries: The Experience of MNEs in Transition Economies. In: *Journal of International Business Studies*, 35. Jg., Nr. 2, 2004, S. 109-123.
- \*Uhlenbruck, K./De Castro, J. O. (2000): Foreign Acquisitions in Central and Eastern Europe: Outcomes of Privatization in Transitional Economies. In: *Academy of Management Journal*, 43. Jg., Nr. 3, 2000, S. 381-402.
- \*Ullrich, J./Wieseke, J./Van Dick, R. (2005): Continuity and Change in Mergers and Acquisitions: A Social Identity Case Study of a German Industrial Merger. In: *Journal of Management Studies*, 42. Jg., Nr. 8, 2005, S. 1549-1569.
- \*Vaara, E. (2002): On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-Merger Integration. In: *Organization Studies*, 23. Jg., Nr. 2, 2002, S. 211-248.
- \*Vaara, E. (2003): Post-Acquisition Integration as Sense-making: Glimpses of Ambiguity, Confusion, Hypocrisy, and Politicization. In: *Journal of Management Studies*, 40. Jg., Nr. 4, 2003, S. 859-894.
- \*Vaara, E./Monin, P. (2010): A Recursive Perspective on Discursive Legitimation and Organizational Action in Mergers and Acquisitions. In: *Organization Science*, 21. Jg., Nr. 1, 2010, S. 3-22.
- \*Vaara, E./Tienari, J. (2002): Justification, Legitimization and Naturalization of Mergers and Acquisitions: A Critical Discourse Analysis of Media Texts. In: *Organization*, 9. Jg., Nr. 2, 2002, S. 275-304.
- \*Vaara, E./Tienari, J./Piekkari, R./Santti, R. (2005): Language and the Circuits of Power in a Merging Multinational Corporation. In: *Journal of Management Studies*, 42. Jg., Nr. 3, 2005, S. 595-623.
- \*Vaara, E./Tienari, J./Santti, R. (2003): The International Match: Metaphors as Vehicles of Social Identity-Building in Cross-Border Mergers. In: *Human Relations*, 56. Jg., Nr. 4, 2003, S. 419-451.
- \*Van Dick, R./Ullrich, J./Tissington, P. A. (2006): Working under a Black Cloud: How to Sustain Organizational Identification after a Merger. In: *British Journal of Management*, 17. Jg., 2006, S. 69-79.
- \*Very, P./Schweiger, D. M. (2001): The Acquisition Process as a Learning Process: Evidence from a Study of Critical Problems and Solutions in Domestic and Cross-Border Deals. In: *Journal of World Business*, 36. Jg., Nr. 1, 2001, S. 11-31.
- \*Weber, R. A./Camerer, C. F. (2003): Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach. In: *Management Science*, 49. Jg., Nr. 4, 2003, S. 400-415.
- \*Webster, J./Watson, R. T. (2002): Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. In: *MIS Quarterly*, 26. Jg., Nr. 2, 2002, S. XIII-XIII.
- \*Wickelgren, A. L. (2005): Managerial Incentives and the Price Effects of Mergers. In: *Journal of Industrial Economics*, 53. Jg., Nr. 3, 2005, S. 327-353.
- \*Wiklund, J./Shepherd, D. A. (2009): The Effectiveness of Alliances and Acquisitions: The Role of Resource Combination Activities. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33. Jg., Nr. 1, 2009, S. 193-212.
- \*Yoo, Y. J./Lyytinen, K./Heo, D. (2007): Closing the Gap: Towards a Process Model of Post-Merger Knowledge Sharing. In: *Information Systems Journal*, 17. Jg., Nr. 4, 2007, S. 321-347.
- \*Yu, J. S./Engleman, R. M./Van De Ven, A. H. (2005): The Integration Journey: An Attention-Based View of the Merger and Acquisition Integration Process. In: *Organization Studies*, 26. Jg., Nr. 10, 2005, S. 1501-1528.
- \*Zollo, M./Singh, H. (2004): Deliberate Learning in Corporate Acquisitions: Post-Acquisition Strategies and Integration Capability in U.S. Bank Mergers. In: *Strategic Management Journal*, 25. Jg., Nr. 13, 2004, S. 1233-1256.