

5/2010

# Unternehmenskultur als Herausforderung der Post Merger Integration

Katharina Kuhn

Ilmenauer Schriften zur  
Betriebswirtschaftslehre



Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übertragung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, bleiben vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© VERLAG proWiWi e. V., Ilmenau, 2010

Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre  
[www.tu-ilmenau.de/is-ww](http://www.tu-ilmenau.de/is-ww)

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach, Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gernot Brähler, Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gerrit Brösel, Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Katja Gelbrich, Prof. Dr. rer. pol. David Müller, Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Rainer Souren

ISSN 1866-2145 (Druckausgabe)

ISSN 2192-4643 (Online)

ISBN 978-3-940882-24-0 (Druckausgabe)

URN urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200321

Ilmenauer Schriften zur  
Betriebswirtschaftslehre  
5/2010

Unternehmenskultur als Herausforderung der  
Post Merger Integration

Katharina Kuhn<sup>1</sup>

<sup>1</sup> B. Sc. Katharina Kuhn, Bachelorarbeit am Fachgebiet Unternehmensführung/Organisation  
(Leiter Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach) an der TU Ilmenau

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>VI</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>VII</b>
<b>1 EINFÜHRUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>2 GRUNDLAGEN DER POST MERGER INTEGRATION .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1 Unternehmenszusammenschlüsse als Ausgangspunkt .....</b>	<b>2</b>
<b>2.2 Integration in der Post Merger Phase als Betrachtungsgegenstand.....</b>	<b>4</b>
2.2.1 Einordnung der Post Merger Integration in den Akquisitionsprozess .....	4
2.2.2 Wesen und Gestaltungsfelder der Post Merger Integration.....	6
<b>3 UNTERNEHMENSKULTUR IN DER POST MERGER INTEGRATION.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 Grundlagen des Gegenstandes Unternehmenskultur .....</b>	<b>8</b>
3.1.1 Bedeutung und Wesen der Unternehmenskultur .....	8
3.1.2 Unternehmenskultur als Ebenen-Modell.....	10
3.1.3 Erfassung und Gestaltung von Unternehmenskultur.....	12
<b>3.2 Integration der Unternehmenskultur.....</b>	<b>15</b>
3.2.1 Akkulturation als Anpassungsprozess unterschiedlicher Unternehmenskulturen .....	15
3.2.2 Wesentliche Einflussfaktoren auf den Anpassungsprozess.....	18
3.2.3 Ansätze zur Gestaltung des Anpassungsprozesses in der Integration.....	21
<b>4 FALLSTUDIENVERGLEICH ZUM VORGEHEN IN DER KULTUR- INTEGRATION .....</b>	<b>24</b>
<b>4.1 Eigene Untersuchung .....</b>	<b>24</b>
4.1.1 Zweck, Vorgehen und Aufbau der Fallstudien.....	24
4.1.2 Ergebnisse der Fallstudien.....	25
<b>4.2 Verwendung der Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen zum                 Vorgehen in der Kulturintegration .....</b>	<b>31</b>
<b>5 ABSCHLIESSENDE BETRACHTUNG UND FAZIT .....</b>	<b>36</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>38</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>40</b>
<b>Quellenverzeichnis.....</b>	<b>51</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung.....</b>	<b>52</b>

## Abkürzungsverzeichnis

abh.	abhängig
AME	Academy of Management Executive
AMJ	Academy of Management Journal
AMR	Academy of Management Review
ASQ	Administrative Science Quarterly
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
ESCP-EAP	École Supérieure de Commerce de Paris - École Européenne des Affaires
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
H.	Heftnummer
JfB	Journal für Betriebswirtschaft
M&A	Mergers and Acquisitions
NewCo	New Company
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. Nr.	ohne Nummer
o. V.	ohne Verfasser
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfo	Zeitschrift Führung + Organisation
ZfP	Zeitschrift für Personalforschung

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Gang der Arbeit.....	2
Abbildung 2: Begriffsverständnis und Fokus der Arbeit.....	4
Abbildung 3: Phasen des Akquisitionsprozesses .....	5
Abbildung 4: Perspektiven wissenschaftlicher Betrachtung von Unternehmenskultur ...	9
Abbildung 5: Ebenen-Modell von Schein.....	11
Abbildung 6: Kulturbewusstes Management zur Gestaltung der Unternehmenskultur .	14
Abbildung 7: Verlauf des Akkulturationsprozesses .....	16
Abbildung 8: Ausgangssituation der Fallstudien .....	25
Abbildung 9: Maßnahmen der Kulturintegration in den Fallstudien .....	27

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Ausschnitt von Studien zur Rolle von Kulturunterschieden .....	19
Tabelle 2: Handlungsempfehlungen für die Kulturintegration .....	31

## **Zusammenfassung**

Unternehmenszusammenschlüsse stellen insbesondere nach der Finanzkrise wieder eine interessante Wachstumsoption für Unternehmen dar. Da in einem Unternehmenszusammenschluss stets unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinanderprallen, führen damit einhergehende Veränderungen meist zu einem Verlust wichtiger Orientierungspunkte für die Mitarbeiter. Die Summe der Veränderungen resultiert in erheblichem Stress und Verunsicherung, die zu zusätzlichen Kosten führen und der angestrebten Realisierung von Synergien entgegenstehen.

Die Wissenschaft bietet der Praxis in diesem Bereich bislang wenig Hilfestellung. Es bestehen nur wenige Ansätze zur Integration der Unternehmenskultur, die im Akquisitionsprozess systematisch vorgehen; ferner fehlt es diesen meist an Methoden und Instrumenten zur praktischen Umsetzung.

Diese Arbeit zeigt in Form von konkreten Handlungsempfehlungen auf, wie ein Vorgehen in der Kulturintegration ausgestaltet werden kann. Als Grundlage dienen neben den bestehenden wissenschaftlichen Ansätzen zur Kulturintegration, Erkenntnisse aus der Untersuchung von zwei Unternehmenszusammenschlüssen in der Praxis. An diesen wurde deutlich, dass die Kulturintegration nicht erst in der Post Merger Phase des Akquisitionsprozesses vorgenommen werden sollte, sondern von Beginn an eine Rolle spielen muss. Ferner sind die aktive Einbindung von Mitarbeitern und eine durchgehende Kommunikation wesentlich für die erfolgreiche Integration der Unternehmenskultur. Entsprechende Erkenntnisse werden in den Handlungsempfehlungen berücksichtigt, die damit einen Orientierungsrahmen für das praktische Vorgehen in der Kulturintegration bilden.



## **Abstract**

Due to the normalization of the financial system after the crisis, for companies Mergers and Acquisitions are interesting ways for growing. As a business combination implies a clash of different corporate cultures, associated changes usually lead to a loss of important orientation points for employees. The sum of changes results in considerable stress and uncertainty among employees that generate additional costs and prevent the realization of synergies.

There are just a few approaches in research that consider the integration of corporate culture throughout the entire acquisition process in a systematic way; besides there is a lack of methods and tools for practical implementation.

This work provides recommendations for the integration of corporate culture. It is based on existing scientific approaches and includes findings from the investigation of two business combinations. The investigation provides insights, like the fact that cultural integration does not only take place in the post merger phase, but is important from the beginning of the acquisition process. Furthermore, active involvement of employees and continuous communication are essential to the successful integration of corporate culture. In sum, these findings are considered in the recommendations, which form a guide for practical action in the cultural integration.

## 1 EINFÜHRUNG

Bedingt durch die konjunkturelle Erholung der Wirtschaft nach der Finanzkrise, verschiebt sich im Jahr 2010 der Fokus vieler Unternehmen von Kostensenkung in Richtung Investition.<sup>1</sup> Insbesondere die Unternehmensentwicklung durch Zusammenschlüsse, das anorganische Wachstum, bietet eine Strategie zur schnellen Unternehmensvergrößerung.<sup>2</sup> Daher erwarten Wissenschaftler und Wirtschaftsexperten, dass die Zahl der Unternehmenszusammenschlüsse in Zukunft zunehmen wird. Allein der Vergleich der ersten Jahreshälfte 2009 mit der von 2010 bestätigt einen positiven Trend der Anzahl an Unternehmenszusammenschlüssen von 10,3 %.<sup>3</sup>

Das Motiv für Unternehmenszusammenschlüsse liegt primär in der Steigerung des Shareholder Value<sup>4</sup>. Dies wird durch die Realisierung von Synergien über Verbundvorteile und/oder Skaleneffekte erreicht und ist Teil der ökonomischen Motive.<sup>5</sup>

Analysen zeigen allerdings, dass nur jeder dritte Zusammenschluss zu einer tatsächlichen Steigerung des Unternehmenswertes führt und Synergien weitestgehend ungenutzt bleiben.<sup>6</sup> Gründe dafür liegen meist in der Vernachlässigung der Unternehmenskultur im Rahmen der Integration und den damit einhergehenden Konflikten, die erhebliche Mehrkosten verursachen.<sup>7</sup>

Diese Erkenntnisse werden in wissenschaftlichen Ansätzen zur Kulturintegration nur eingeschränkt berücksichtigt. Vollständig ausgearbeitete Konzepte zur systematischen Integration von Unternehmenskultur stehen im Allgemeinen nicht zur Verfügung. Ferner fehlt es diesen an Methoden und Instrumenten zur Umsetzung.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, Handlungsempfehlungen für ein Vorgehen in der Kulturintegration zu entwickeln, die den gesamten Akquisitionsprozess berücksichtigen und praktisch umgesetzt werden können. Aufbauend auf bestehende wissenschaftliche Erkenntnisse und Einsichten aus der Untersuchung von zwei Unternehmenszusammenschlüssen in der Praxis, werden Vorschläge für geeignete Integrationsmaßnahmen sowie für Methoden und Instrumente zur praktischen Umsetzung abgeleitet.

---

<sup>1</sup> Vgl. Frank (2010), S. 12.

<sup>2</sup> Vgl. Töpfer (2000), S. 10.

<sup>3</sup> Vgl. o. V. (2010), <http://www.mergermarket.com/pdf/League-Tables-for-Financial-Advisers-H1-2010-Global.pdf>, S. 2. Für die Erfassung des Geschehens auf dem Markt für Unternehmenszusammenschlüsse gibt es keine offizielle Einrichtung. Quellen sind u. a.: Bundeskartellamt (nur Deutschland), M&A-Review Database, M&A Report, Thomson Reuters.

<sup>4</sup> Der Shareholder Value steht für den Wert des Eigenkapitals: Vgl. Wöhe; Döring (2008), S. 55.

<sup>5</sup> Vgl. Meckl; Horzella (2010), S. 277 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Cartwright; Cooper (1993), S. 57 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Krystek (1992), S. 546; Mittleton-Kelly (2006), S. 36 f.

Der Gang der Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel und kann Abbildung 1 entnommen werden. Nach einer Einführung in die Thematik in Kapitel 1, stellt Kapitel 2 die Grundlagen der Integration nach Unternehmenszusammenschlüssen im Allgemeinen dar. Kapitel 3 spezifiziert die Integration auf den Bereich der Unternehmenskultur. Hierzu wird das Konzept der Unternehmenskultur vorgestellt, sowie Möglichkeiten und Ansätze zur Integration der Unternehmenskultur aufgezeigt.

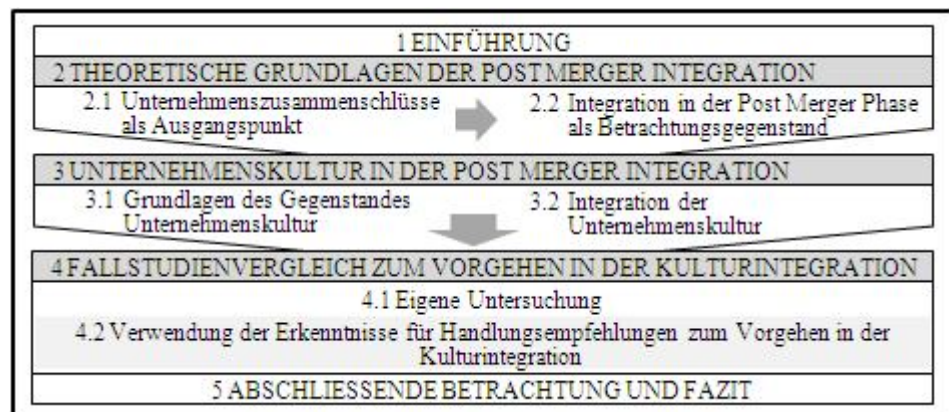


Abbildung 1: Gang der Arbeit<sup>8</sup>

Kapitel 4 untersucht die konkrete Vorgehensweise von Unternehmen in der Kulturintegration anhand von zwei ausgewählten Unternehmenszusammenschlüssen. Erkenntnisse aus dieser Untersuchung werden, neben den theoretischen Grundlagen, für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen verwendet. Kapitel 5 schließt die Arbeit mit einem Fazit zu den Erkenntnissen.

## 2 GRUNDLAGEN DER POST MERGER INTEGRATION

### 2.1 Unternehmenszusammenschlüsse als Ausgangspunkt

Ein Zusammenschluss bezeichnet nach der Regelung des Bundeskartellamts den Erwerb von Vermögen, Kontrolle oder Anteilen an Unternehmen bzw. jede sonstige Verbindung von Unternehmen, wodurch ein Wettbewerbsvorteil entsteht.<sup>9</sup> Die Wissenschaft definiert einen Unternehmenszusammenschluss als eine „Verbindung von ... Unternehmen zu größeren Wirtschaftseinheiten. Generelles Ziel ist die gemeinsame Bewältigung bestehender Aufgaben.“<sup>10</sup> Die Beschreibungen zeigen, dass der Begriff des Unternehmenszusammenschlusses ein generischer Ausdruck ist und als **Oberbegriff** verwendet wird.<sup>11</sup>

<sup>8</sup> Quelle: eigene Darstellung.

<sup>9</sup> Vgl. § 37 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB).

<sup>10</sup> Wöhe; Döring (2008), S. 254.

<sup>11</sup> Vgl. Paprotka (1996), S. 5; Gerpott (1993), S. 36.

Eine Untergliederung von Unternehmenszusammenschlüssen kann nach dem Kriterium der Bindungsintensität in rechtlicher und wirtschaftlicher Hinsicht erfolgen.<sup>12</sup> Demnach werden die Unternehmenskooperation und -verknüpfung unterschieden.

Die **Unternehmenskooperation** zeichnet sich durch die Beibehaltung der wirtschaftlichen und rechtlichen Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen aus.<sup>13</sup> Sie impliziert eine freiwillige Zusammenarbeit der Unternehmen, die weitestgehend unabhängig voneinander bleiben und sich nur durch einen Vertrag binden.<sup>14</sup> Folglich hat die Integration von Bereichen bei dieser Form des Zusammenschlusses nur eine geringe Relevanz. Die Unternehmenskooperation wird daher in dieser Arbeit nicht näher betrachtet.<sup>15</sup>

Die **Unternehmensverknüpfung** hingegen soll im Folgenden näher erläutert werden. Mit der Unternehmensverknüpfung ist die Aufgabe der wirtschaftlichen, in einigen Fällen auch der rechtlichen Selbständigkeit verbunden.<sup>16</sup> Dazu zählen die Akquisition und die Fusion.<sup>17</sup> Bei der **Akquisition** handelt es sich um den Erwerb von Unternehmen oder Unternehmensteilen. Dies geschieht durch den Kauf von Gesellschaftsanteilen oder Vermögenspositionen. Das gekaufte Unternehmen verliert seine wirtschaftliche Selbständigkeit, die rechtliche Selbständigkeit *kann* bestehen bleiben.<sup>18</sup> Mit der **Fusion** hingegen verliert mindestens eines der Unternehmen neben seiner wirtschaftlichen auch seine rechtliche Selbständigkeit. Dies kann in zwei Formen erfolgen. Bei der Fusion durch Aufnahme geht das eine Unternehmen in das andere über. Bei der Fusion durch Neugründung geben beide Unternehmen ihre rechtliche Selbständigkeit auf und gründen gemeinsam ein neues Unternehmen.<sup>19</sup>

Die Einordnung der genannten Zusammenschlussformen erfolgt in der Wissenschaft nicht einheitlich. Die Begriffe Akquisition und Fusion werden teilweise vermischt und mit dem angloamerikanischen Begriff als *Mergers and Acquisitions* (oder kurz *M&A*) bezeichnet.<sup>20</sup> Ebenso wird der Begriff der Fusion, der Akquisition teilweise untergeordnet<sup>21</sup> oder vorangestellt<sup>22</sup>.

---

<sup>12</sup> Vgl. Wirtz (2003), S. 13; Wöhe; Döring (2008), S. 254. Weitere Gliederungskriterien, die speziell für die Integration als relevant angesehen werden, sind die *Haltung der Unternehmensleitung des Kaufobjektes (feindliche/freundliche Übernahme)* und die *Art der Diversifikation (Ähnlichkeit der Produkt-Markt-Felder)*: Vgl. Gerpott (1993), S. 42 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Gerpott (1993), S. 37 f. Beispiele sind das Joint Venture oder die strategische Allianz: Vgl. Vogel (2002), S. 12.

<sup>14</sup> Vgl. Wöhe; Döring (2008), S. 260.

<sup>15</sup> Vgl. zur Kooperation u. a.: Jansen (2008), S. 173 ff.; Vogel (2002), S. 12 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Gerpott (1993), S. 37 f.; Wöhe; Döring (2008), S. 255.

<sup>17</sup> Vgl. Wirtz (2003), S. 15 ff.; Vogel (2002), S. 5 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Coenenberg; Jakoby (2000), S. 178; Macharzina; Wolf (2008), S. 715.

<sup>19</sup> Vgl. Macharzina; Wolf (2008), S. 715; Coenenberg; Jakoby (2000), S. 178; Vogel (2002), S. 5 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Napier (1989), S. 271 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Paprotka (1996), S. 7 ff.; Blex; Marchal (1990), S. 86.

<sup>22</sup> Vgl. Lubatkin (1983), S. 218 ff.

Das dieser Arbeit zugrunde liegende Begriffsverständnis wird in Abbildung 2 deutlich.

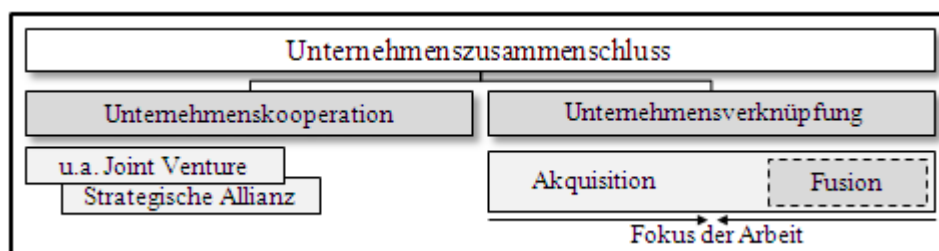


Abbildung 2: Begriffsverständnis und Fokus der Arbeit<sup>23</sup>

Demnach werden die Begriffe Akquisition und Fusion insoweit differenziert betrachtet, als dass die Fusion als Unterform der Akquisition aufgefasst wird. Die Akquisition dient damit in dieser Arbeit der Bezeichnung entsprechender Zusammenschlussformen und umfasst gleichzeitig die Fusion; eine Unterscheidung wird vorgenommen soweit nötig.

## 2.2 Integration in der Post Merger Phase als Betrachtungsgegenstand

### 2.2.1 Einordnung der Post Merger Integration in den Akquisitionsprozess

Die Durchführung einer Akquisition vollzieht sich in einem Prozess, der alle Aufgaben des Unternehmenskaufes berücksichtigt.<sup>24</sup> Ausgangspunkt bildet die Analyse der unternehmenseigenen Situation, um festzustellen, welche Unternehmen als Kaufobjekt in Frage kommen und zum Unternehmen passen.<sup>25</sup> Darauf erfolgt die Suche und Auswahl geeigneter Objekte, mit dessen Eigentümern über den Erwerb verhandelt wird. Die Verhandlungen schränken den Kreis der Kaufobjekte ein und führen zur Bewertung<sup>26</sup> eines geeigneten Kaufobjektes, um einen angemessenen Kaufpreis zu ermitteln. Erfolgt eine Einigung über den Kaufpreis, wird ein Kaufvertrag geschlossen und die bisher getrennten Unternehmen werden in der Integration zu einem Unternehmen zusammengeführt.<sup>27</sup> Die **Integration** beschreibt somit die Verschmelzung von Unternehmen nach einer Akquisition und hat zum Ziel sich ergänzende Unternehmensbereiche aufeinander abzustimmen und zu einer neuen funktionierenden Einheit zusammenzufügen.<sup>28</sup>

Die Darstellung des Akquisitionsprozesses erfolgt in der Wissenschaft nicht einheitlich, da es praktisch keinen festgelegten Ablauf gibt. Die Ziele von Käufer und Verkäufer verändern die Bedeutung von Aufgaben im Prozess und damit den Prozess selbst.<sup>29</sup>

<sup>23</sup> Quelle: eigene Darstellung.

<sup>24</sup> Vgl. Blex; Marchal (1990), S. 86 ff.; Coenenberg; Jakoby (2000), S. 180.

<sup>25</sup> Vgl. Coenenberg; Jakoby (2000), S. 182 ff.: Dies wird auch als *Fit* der Unternehmen bezeichnet.

<sup>26</sup> Zur Bewertung des Kaufobjektes, der sog. *Due Diligence*: Vgl. u. a.: Vogel (2002), S. 159 ff.

<sup>27</sup> Vgl. Jansen (2008), S. 249 ff.; Blex; Marchal (1990), S. 86 ff.; Meckl; Horzella (2010), S. 54.

<sup>28</sup> Vgl. Ashkenas; DeMonaco; Francis (1998), S. 166. Zum Hintergrund: Vgl. Bleicher (2004): Konzept integrierten Managements.

<sup>29</sup> Vgl. Haspeslagh; Jemison (1992), S. 57 ff.: Ergibt sich die Akquisition aus einer zufälligen günstigen Gelegenheit, werden die Suche und Auswahl des Kaufobjektes unterbleiben und der Prozess sich verschieben.

Wesentliche Unterschiede bestehen in der Anzahl der Phasen, der zeitlichen Beziehung zueinander und der Rolle der Integration. Die **Anzahl der Phasen** des Akquisitionsprozesses unterscheidet sich in erheblichem Maße. Sie variiert von drei<sup>30</sup> über fünf<sup>31</sup> und neun<sup>32</sup> Phasen. Auch die **zeitliche Beziehung der Phasen zueinander** stellt sich stets anders dar. Teilweise laufen diese chronologisch ab,<sup>33</sup> wiederholen sich<sup>34</sup> oder verlaufen parallel<sup>35</sup>. Ferner nimmt die **Integration** vielfach eine **Sonderrolle** im Akquisitionsprozess ein. Sie bildet formal meist den Abschluss,<sup>36</sup> dennoch werden Teilaufgaben bereits in früheren Phasen vorgenommen.<sup>37</sup>

Wie Abbildung 3 entnommen werden kann, wird der Akquisitionsprozess in der vorliegenden Arbeit als Ablauf in drei Phasen verstanden, die als Pre Merger-, Transaktions- und Post Merger Phase bezeichnet werden.

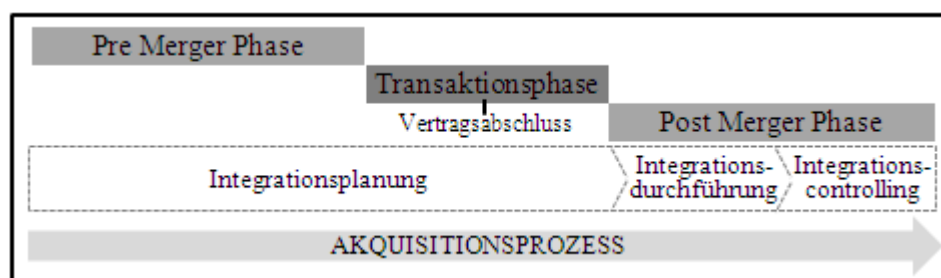


Abbildung 3: Phasen des Akquisitionsprozesses<sup>38</sup>

Die Pre Merger Phase umfasst alle Aufgaben bis zum Abschluss der Unternehmensbewertung, ferner stellt die Transaktionsphase den eigentlichen Vertragsabschluss dar. Die Post Merger Phase beinhaltet Maßnahmen der Integration<sup>39</sup> und endet mit der Einführung der neuen Organisation.<sup>40</sup> Diese allgemeine Einteilung ist für diese Arbeit zweckmäßig, da sich damit jede Akquisition darstellen lässt und die Struktur des Akquisitionsprozesses deutlich wird.<sup>41</sup> Wie aus Abbildung 3 hervorgeht, erfolgt die Planung der Integration im Idealfall von Beginn des Akquisitionsprozesses an. Bereits bei der Auswahl und Bewertung eines Kaufobjektes sollte berücksichtigt werden, wie dieses zum akquirierenden Unternehmen passt und welcher Aufwand für eine Integration nötig ist. Somit können anfallende Kosten, die geplante Einsparungen durch Synergieeffekte

<sup>30</sup> Vgl. Lucks (2002), S. 54; Jansen (2008), S. 249.

<sup>31</sup> Vgl. Hornung (1998), S. 47; Bark (2002), S. 25; Körfer (2006), S. 289 f.

<sup>32</sup> Vgl. Blex; Marchal (1990), S. 86 f.

<sup>33</sup> Vgl. Blex; Marchal (1990), S. 86 f.; Bark (2002), S. 25.

<sup>34</sup> Vgl. Vogel (2002), S. 113; Jansen (2008), S. 249.

<sup>35</sup> Vgl. Coenenberg; Jakoby (2000), S. 200; Jansen (2008), S. 249.

<sup>36</sup> Vgl. Blex; Marchal (1990), S. 86 f.; Hornung (1998), S. 47; Meckl; Horzella (2010), S. 54.

<sup>37</sup> Vgl. Coenenberg; Jakoby (2000), S. 200; Jansen (2008), S. 320.

<sup>38</sup> Quelle: eigene Darstellung.

<sup>39</sup> Daher wird diese auch als *Post Merger Integration* bezeichnet: Vgl. Jansen (2008), S. 320; Wirtz (2003), S. 271 ff. Für eine leichtere Lesbarkeit wird in dieser Arbeit der Begriff *Integration* verwendet.

<sup>40</sup> Vgl. Meckl; Horzella (2010), S. 54 f.; Jansen (2008), S. 249 ff.

<sup>41</sup> Vgl. Vogel (2002), S. 115; Jansen (2008), S. 249.

negieren würden, rechtzeitig im Kaufpreis berücksichtigt werden.<sup>42</sup> Folglich tragen die Maßnahmen der Integrationsplanung zu einer Fundierung der Kaufentscheidung bei. Sie sind parallel zur Pre Merger- und Transaktionsphase vorzunehmen, wohingegen die eigentliche Umsetzung der Integration erst in der Post Merger Phase stattfindet.<sup>43</sup> Eine anschließende Kontrolle der Maßnahmen durch ein Integrationscontrolling stellt deren Fortschritt in einem Vergleich von Ist- und Sollwerten sicher. Entsprechend kann die Integration entlang des Akquisitionsprozesses in Integrationsplanung, -durchführung und -controlling eingeteilt werden.<sup>44</sup>

### 2.2.2 Wesen und Gestaltungsfelder der Post Merger Integration

Es sei daran erinnert, dass der Begriff der Integration die Verschmelzung von Unternehmen nach einer Akquisition beschreibt.<sup>45</sup> Dies gilt allerdings nicht unbedingt für alle Bereiche und Funktionen von Unternehmen. Vielmehr bleiben durchaus Teilbereiche bestehen, die nicht integriert werden. Dies richtet sich nach der gewählten Tiefe der Integration, dem sog. Integrationsgrad.<sup>46</sup> Dieser zählt zu den Gestaltungsfeldern der Integration, die in der Planungsphase definiert werden und spätere Integrationsmaßnahmen bestimmen.<sup>47</sup> Aufgrund ihrer Relevanz werden nachfolgend, neben dem Integrationsgrad, die Integrationszeit und -organisation aufgezeigt.

Der **Integrationsgrad** kann verschiedene Ausprägungen annehmen und lässt sich in Erhaltung, partielle Integration und vollständige Integration gliedern.<sup>48</sup>

Bei der **Erhaltung** bleibt das gekaufte Unternehmen selbständig und es kommt nur zu einer geringen Integration von Funktionen, wie Finanzen oder Strategie. Im Fokus steht ein reines Abschöpfen von Kapital.<sup>49</sup> Die **partielle Integration** zeichnet sich durch einen höheren Integrationsgrad aus, dennoch soll die Identität des erworbenen Unternehmens gewahrt bleiben. Daher werden nur Bereiche integriert, die sonst zweimal in ähnlicher Weise bestehen würden.<sup>50</sup> Die **vollständige Integration** hingegen hat ein komplettes Zusammenwachsen der Unternehmen zur Folge. Sie zeichnet sich durch den höchsten Integrationsgrad aus, der die Integration aller Bereiche zur Folge hat.<sup>51</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. Coenenberg; Jakoby (2000), S. 200; Jansen (2002), S. 7 f.; Carr et al. (2004), S. 163.

<sup>43</sup> Vgl. Coenenberg; Jakoby (2000), S. 180 f.; Marks; Mirvis (2001), S. 81.

<sup>44</sup> Vgl. Hornung (1998), S. 70 f.; Jansen (2008), S. 318 ff.

<sup>45</sup> Vgl. Ashkenas; DeMonaco; Francis (1998), S. 166.

<sup>46</sup> Vgl. Werner (1999), S. 332; Gerpott (1993), S. 119. Mitleton-Kelly vergleicht eine ideale Integration mit einem Kind, das Eigenschaften beider Eltern vereint, aber eine eigene Persönlichkeit inne hat: Vgl. Mitleton-Kelly (2006), S. 36.

<sup>47</sup> Vgl. Coenenberg; Jakoby (2000), S. 200 ff.; Vogel (2002), S. 246.

<sup>48</sup> Vgl. Ansoff et al. (1971), S. 122 ff. zitiert nach Hase (1996), S. 59; Haspeslagh; Jemison (1992), S. 173 ff.

<sup>49</sup> Vgl. Haspeslagh; Jemison (1992), S. 176 f. Diese Form unterliegt nicht dieser Arbeit, da hier keine Kulturintegration erfolgt.

<sup>50</sup> Vgl. Haspeslagh; Jemison (1992), S. 178; Vogel (2002), S. 248.

<sup>51</sup> Vgl. Hase (1996), S. 60.

Ein weiteres Gestaltungsfeld neben dem Integrationsgrad bildet die **Integrationszeit**. Diese umfasst Zeitpunkt, Geschwindigkeit und Dauer der Integration.<sup>52</sup> Im Folgenden wird auf die Integrationsgeschwindigkeit eingegangen, da diese in der Wissenschaft kontrovers diskutiert wird. Sie gibt vor, wie schnell die Unternehmen nach dem vorgegebenen Integrationsgrad angeglichen werden.<sup>53</sup> Eine hohe Integrationsgeschwindigkeit wird meist als entscheidender Erfolgsfaktor der Integration genannt.<sup>54</sup> In wissenschaftlichen Untersuchungen ist dies allerdings nicht eindeutig belegt.<sup>55</sup> Vor- und Nachteile einer hohen Integrationsgeschwindigkeit sind von äußeren Bedingungen abhängig und unterscheiden sich im Einzelfall.<sup>56</sup> Letztlich liegt die optimale Integrationsgeschwindigkeit in einem Abwägen von Kosten und Nutzen.<sup>57</sup>

Ein weiteres Gestaltungsfeld bildet die **Integrationsorganisation**. Diese gibt die Struktur der Zusammenarbeit in der Integration vor und legt damit die Ressourcen für die Planung und Durchführung der Unternehmenszusammenführung fest.<sup>58</sup> Da die Integration eine einmalige, komplexe Aufgabe mit begrenzter Dauer ist,<sup>59</sup> eignen sich alle Formen der Projektorganisation.<sup>60</sup> Ein vielfach etabliertes Organ bildet der sog. „integration manager“<sup>61</sup>. Dieser ist von jeglicher Linientätigkeit freigestellt und betreut alle Veränderungen in der Post Merger Phase.<sup>62</sup> Eine weitere Besonderheit in der Integrationsorganisation besteht in der Besetzung der Positionen. Um sicherzustellen, dass Interessen beider Unternehmen berücksichtigt werden, sollten die Positionen mit Mitarbeitern aus beiden an der Akquisition beteiligten Unternehmen besetzt werden.<sup>63</sup>

Die Gesamtheit der Entscheidungen in den Gestaltungsfeldern wird im **Integrationskonzept** zusammengefasst. Dieses stellt den ersten Entwurf für Veränderungen dar, die in der Phase der Integrationsdurchführung vorgenommen werden.<sup>64</sup> Sie betreffen die Bereiche Strategie, Struktur, Personal und Unternehmenskultur. Der Bereich **Strategie** umfasst alle Entscheidungen zur Ausrichtung von Unternehmensbereichen, wohingegen die **Struktur** die entsprechende Organisationsform festlegt. Im Bereich **Personal** sind

---

<sup>52</sup> Vgl. Gerpott (1993), S. 161 f.

<sup>53</sup> Vgl. Homburg; Bucerius (2006), S. 349.

<sup>54</sup> Vgl. Carr et al. (2004), S. 164; Töpfer (2000), S. 15.

<sup>55</sup> Vgl. Jansen; Körner (2000), S. 14; Homburg; Bucerius (2006), S. 347 ff.

<sup>56</sup> Vgl. Homburg; Bucerius (2006), S. 359 ff.: Ihr Einfluss variiert bspw. mit dem Grad der Verwandtschaft der Unternehmen. Für einen ausführlichen Überblick der in der Wissenschaft genannten Vor- und Nachteile: Vgl. Gerpott (1993), S. 161 ff.

<sup>57</sup> Vgl. Gerpott (1993), S. 163 ff.

<sup>58</sup> Vgl. Searby (1969), S. 7; Vogel (2002), S. 251.

<sup>59</sup> Vgl. Gerpott (1993), S. 134 f. Zur Definition eines Projektes: Vgl. Litke (2007), S. 19.

<sup>60</sup> Vgl. Frese (2005), S. 517 ff.: Organisation ohne strukturelle Projektausrichtung, Stabs-, Matrix- und reine Projektorganisation. Auf die Erläuterung dieser Formen wird verzichtet, sondern Besonderheiten der Integrationsorganisation aufgezeigt.

<sup>61</sup> Ashkenas; DeMonaco; Francis (1998), S. 169.

<sup>62</sup> Vgl. Ashkenas; DeMonaco; Francis (1998), S. 170 f.; Searby (1969), S. 7.

<sup>63</sup> Vgl. Hornung (1998), S. 93; Gerpott (1993), S. 139.

<sup>64</sup> Vgl. Coenenberg; Jakoby (2000), S. 200; Werner (1999), S. 335.



Veränderungen zusammengefasst, die die Mitarbeiter betreffen und der Bereich **Unternehmenskultur** schließt Maßnahmen zur Angleichung der Unternehmenskulturen ein.<sup>65</sup> In der vorliegenden Arbeit wird der Bereich Unternehmenskultur betrachtet, da dieser als Teilbereich der Integration in der Wissenschaft am wenigsten ausgestaltet ist und dennoch häufig als Erfolgsfaktor von Akquisitionen und Integrationen genannt wird.<sup>66</sup>

### 3 UNTERNEHMENSKULTUR IN DER POST MERGER INTEGRATION

#### 3.1 Grundlagen des Gegenstandes Unternehmenskultur

##### 3.1.1 Bedeutung und Wesen der Unternehmenskultur

Das Konzept der Unternehmenskultur zeichnet sich durch eine Fülle von Begriffsdefinitionen aus, die es undurchdringlich erscheinen lassen.<sup>67</sup> Auch im Rückgriff auf die allgemeine Kulturforschung finden sich zahlreiche Auffassungen zum Begriff *Kultur*. Aus einer Sammlung von annähernd 200 Definitionen haben Kroeber/Kluckhohn einen Versuch unternommen, verschiedene Begriffsbestimmungen gegenüberzustellen und daraus eine allgemeine Definition abzuleiten.<sup>68</sup> Demnach wird **Kultur** verstanden als „patterns ... of and for behavior ... transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of *human groups* [Herv. d. Verf.], including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional ... ideas and ... values.“<sup>69</sup>

Um diese Definition von Kultur auf **Unternehmen** übertragen zu können, ist es nötig Unternehmen als Gruppen zu identifizieren. Die Eigenschaft einer Gruppe ist ihre gemeinsame Vergangenheit, die im Zeitablauf gewachsen ist und ihre Mitglieder miteinander verbindet.<sup>70</sup> Dies kann in gleicher Weise für Unternehmen angenommen werden, da diese im Laufe der Zeit eine eigene Geschichte durch gesammelte Erfahrungen und Aktivitäten entwickeln. Unternehmen stellen somit eine Art „Miniaturgesellschaft“<sup>71</sup> mit einer eigenen Kultur dar.<sup>72</sup> Die Definition des Kulturbegriffes ist demnach auch auf Unternehmen übertragbar, wenn auch zu beachten ist, dass der Begriff der Unternehmenskultur auch hier keine einheitliche Verwendung findet.<sup>73</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. Hase (1996), S. 17.

<sup>66</sup> Erstmals 1980 wurde Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor identifiziert: Vgl. Peters; Waterman (1982), S. 8 ff. Dies wurde seitdem in zahlreichen Studien belegt. Vgl. hierzu den ausführlichen Überblick in: Baetge et al. (2007), S. 192 f. Obwohl Unternehmenskultur häufig als Erfolgsfaktor von Integrationen genannt wird: Vgl. Grube; Töpfer (2002), S. 47 ff.; Mitleton-Kelly (2006), S. 37, sieht bspw. Jansen dies durchaus kritisch und bezeichnet Unternehmenskultur als allgemeine Ausrede.

<sup>67</sup> Vgl. Sathe (1983), S. 9 ff.; Smircich (1983), S. 339; Jelinek; Smircich; Hirsch (1983), S. 331 ff.

<sup>68</sup> Vgl. Kroeber; Kluckhohn (1952).

<sup>69</sup> Kroeber; Kluckhohn (1952), S. 357.

<sup>70</sup> Vgl. Schein (2004), S. 11.

<sup>71</sup> Dill (1987), S. 5.

<sup>72</sup> Vgl. Dill (1987), S. 5.

<sup>73</sup> Begriffe sind u. a.: *Organisationskultur*: Vgl. Matenaar (1983). *Unternehmenskultur*: Vgl. Bleicher (2004), S. 158. *Corporate Culture*: Vgl. Deal; Kennedy (1982). Der synonymen Verwendung der Begriffe wird nicht gefolgt, da bspw. Matenaar die Kultur auf Organisationsformen beschränkt. *Unternehmenskultur* in dieser Arbeit bezeichnet die Kultur des Gesamtunternehmens.

Ein Grund dafür liegt in den unterschiedlichen Perspektiven der wissenschaftlichen Betrachtung von Unternehmenskultur.<sup>74</sup> Herausgebildet haben sich die Strömungen des Symbolismus und Funktionalismus,<sup>75</sup> die in Abbildung 4 veranschaulicht sind.

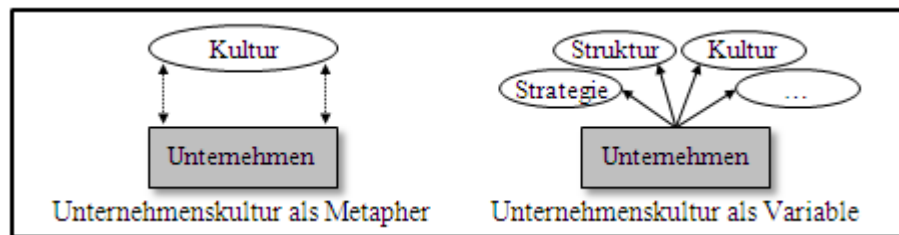


Abbildung 4: Perspektiven wissenschaftlicher Betrachtung von Unternehmenskultur<sup>76</sup>

Im **Symbolismus** wird Unternehmenskultur als sog. „root metaphor“<sup>77</sup> bezeichnet. Unternehmen sind Ausdruck menschlichen Bewusstseins und werden als soziale Gebilde verstanden. Sie existieren in der Sprache und dem Verhalten der Mitglieder. Unternehmenskultur stellt eine Metapher dar, die benutzt wird, um Unternehmen zu verstehen.<sup>78</sup> Demnach *ist* das Unternehmen als Einheit Unternehmenskultur.<sup>79</sup>

Im **Funktionalismus** hingegen bildet die Unternehmenskultur eine von vielen kontrollierbaren Variablen, wie bspw. Strategie oder Struktur, die beliebig eingesetzt werden, um einzeln oder in ihrer Gesamtheit zum Unternehmenserfolg beizutragen.<sup>80</sup> Unternehmenskultur ist ein Instrument, das „heilende Wunderkräfte für unternehmerische Krankheiten“<sup>81</sup> entfaltet. Ihre Funktion ist es, Mitarbeiter zu motivieren sowie Unternehmensbereiche zusammenzuhalten und zu koordinieren.<sup>82</sup> Entsprechend dieser Motivations-, Integrations- und Koordinationsfunktion *hat* ein Unternehmen Unternehmenskultur.<sup>83</sup>

Folglich bilden der Funktionalismus und der Symbolismus zwei Extreme der wissenschaftlichen Betrachtung von Unternehmenskultur. Aus der Zusammenfassung dieser beiden Perspektiven hat sich im Zeitablauf eine weitere herausgebildet, der sog. **dynamische Ansatz**. Dieser vereint die beiden Positionen in sich. Demnach *sind* Unternehmen im Sinne des symbolischen Ansatzes Kultursysteme, was sich darin zeigt, dass jedes Unternehmen auf eine eigene Art und Weise Probleme löst und Aufgaben erfüllt. Gleichzeitig *haben* Unternehmen kulturelle Eigenschaften, die eingesetzt werden

<sup>74</sup> Vgl. Dornmeyer; Kettern (1997), S. 53; Heinen (1997), S. 15. Für eine Übersicht: Vgl. Allaire; Firsirotu (1984), S. 199 ff.

<sup>75</sup> Vgl. Schultz (1995), S. 16.

<sup>76</sup> Quelle: eigene Darstellung.

<sup>77</sup> Smircich (1983), S. 339.

<sup>78</sup> Vgl. Smircich (1983), S. 347: Eine weitere bekannte Metapher ist die von Unternehmen als Maschinen.

<sup>79</sup> Vgl. Smircich (1983), S. 347 f.

<sup>80</sup> Vgl. Schultz (1995), S. 17; Heinen (1997), S. 15 ff.

<sup>81</sup> Dill (1987), S. 138.

<sup>82</sup> Vgl. Dill (1987), S. 138 ff.

<sup>83</sup> Vgl. Heinen (1997), S. 15; Smircich (1983), S. 344.

können, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen und Funktionen zu erfüllen, die allerdings nicht ausschließlich positiv sind, sondern ebenfalls der Unternehmensentwicklung abträglich sein können.<sup>84</sup>

Positiv kann dabei bspw. die Integrationsfunktion wirken. Diese ist für die vorliegende Arbeit von besonderer Relevanz, da der Unternehmenskultur damit die Aufgabe zukommt, auseinanderlaufende Wertesysteme nach einer Akquisition zusammenzuführen.<sup>85</sup> Sie wirkt demnach als „social glue“<sup>86</sup>, also als Klebstoff, der das Ganze als Einheit zusammenhält und zwischen den Teilen von Unternehmen als Glied fungiert.<sup>87</sup> Die so geschaffene gemeinsame Basis schafft Loyalität unter den Mitarbeitern und fördert die Verbundenheit zum Unternehmen.<sup>88</sup>

Eingeschränkt wird dies dadurch, dass diese Funktionen nur *starken* Unternehmenskulturen zugeschrieben werden.<sup>89</sup> Eine starke Unternehmenskultur impliziert zwar eine unverwechselbare Unternehmensidentität mit gefestigten Werten und Normen, doch hat sie gleichzeitig die Starrheit eines Unternehmens zur Folge. Da starke Unternehmenskulturen inflexibel sind, verhindern sie die Anpassung an neue Umwelt- und Marktbedingungen, die für die Wettbewerbsfähigkeit notwendig ist.<sup>90</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die unterschiedlichen Perspektiven der wissenschaftlichen Betrachtung von Unternehmenskultur die Klärung und Präzisierung des Begriffes erschweren. Um das Konzept der Unternehmenskultur sinnvoll einzugrenzen wird dieser Arbeit der dynamische Ansatz zugrunde gelegt und damit der Auffassung gefolgt, dass Unternehmenskultur zwar positive Funktionen erfüllen kann, doch dies nicht in beliebiger Weise zu erreichen ist.

### 3.1.2 Unternehmenskultur als Ebenen-Modell

Um das Konzept der Unternehmenskultur weiter zu konkretisieren, erfolgt die Beschreibung anhand eines Modells. Dabei erscheint das Modell von Schein geeignet, da es die Vielschichtigkeit der Unternehmenskultur durch die Darstellung in Ebenen verdeutlicht.<sup>91</sup> Zudem ist es dem zugrunde liegenden dynamischen Ansatz zuzuordnen.<sup>92</sup>

---

<sup>84</sup> Vgl. Sackmann (1990), S. 162 f.

<sup>85</sup> Vgl. Bleicher (2004), S. 266.

<sup>86</sup> Smith; Simmons (1983), S. 377.

<sup>87</sup> Vgl. Smith; Simmons (1983), S. 377.

<sup>88</sup> Vgl. Sathe (1983), S. 11. Unternehmenskultur wird in diesem Zusammenhang auch bezeichnet als *linking pin between people and organizations*: Vgl. Freiling; Fichtner (2010), S. 153.

<sup>89</sup> Vgl. Dill (1987), S. 139: Diese liegen vor, wenn die Bedingungen *hohe Anzahl kultureller Elemente, starker Verbreitungsgrad* sowie *große Prägnanz* erfüllt sind. Zur Stärke von Unternehmenskultur: Vgl. u. a. Deal; Kennedy (1982), S. 3 ff.

<sup>90</sup> Vgl. Steinmann (2005), S. 730 f.; Bleicher (1986), S. 101 f.

<sup>91</sup> Vgl. Schein (2004), S. 31.

<sup>92</sup> Vgl. Ochsenauber; Klotz (1997), S. 96 ff.; Kaschube (1993), S. 126.

Das Modell gliedert Unternehmenskultur in drei Ebenen, die Unterschiede im Beobachten und Interpretieren von Kulturelementen zur Folge haben.<sup>93</sup> Eine Veranschaulichung der Ebenen und ihrer Eigenschaften gibt Abbildung 5.

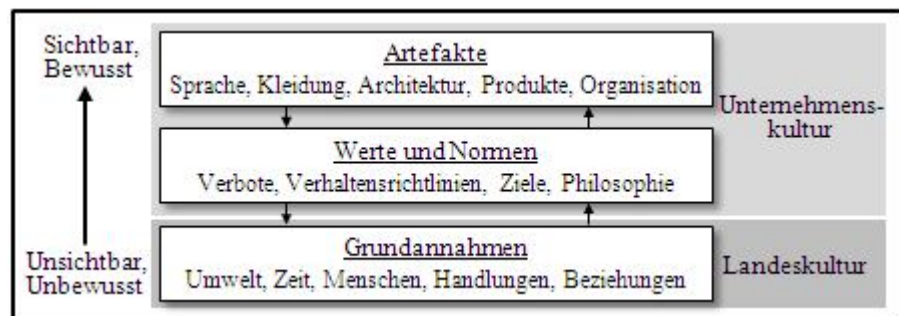


Abbildung 5: Ebenen-Modell von Schein<sup>94</sup>

Die obere Ebene bildet die „Oberflächenstruktur“<sup>95</sup>. Auf dieser Ebene befinden sich die sichtbaren Elemente der Unternehmenskultur, die **Artefakte**. Diese verkörpern bspw. das Verhalten und die Sprache der Mitarbeiter, sowie Symbole wie das Firmenlogo und die Architektur der Gebäude. Artefakte sind für jeden sichtbar und bewusst.<sup>96</sup>

Auf mittlerer Ebene befinden sich **Werte und Normen**. Diese sind nicht den gesellschaftlichen Werten gleichzusetzen. Vielmehr sind es Verhaltensregeln und Ziele, die von Führungskräften vorgegeben werden und nur teilweise sichtbar und bewusst sind.<sup>97</sup> Ein Beispiel für eine vorgegebene Verhaltensrichtlinie ist die Aufforderung die Bürotüren in einem Unternehmen offen zu lassen, um eine transparente und offene Kommunikation zu fördern.<sup>98</sup>

Nicht sichtbar sind die **Grundannahmen** auf unterster Ebene. Diese bilden den Kern der Unternehmenskultur.<sup>99</sup> Es sind Einstellungen und Meinungen über grundlegende Lebensaspekte, wie die Umwelt oder soziale Beziehungen,<sup>100</sup> die in Unternehmen geteilt werden und selbstverständlich bestehen.<sup>101</sup> Da sie nicht bewusst sind, können sie nur schwer benannt werden.<sup>102</sup> In der Fortführung des Beispiels bedeutet dies, dass die Bürotüren im Unternehmen stets von jedem offen gelassen werden, da sie als anerkannter Lösungsansatz für eine transparente Kommunikation gelten.

<sup>93</sup> Vgl. Schein (2004), S. 25.

<sup>94</sup> Quelle: Schein (2004), S. 26; leicht modifiziert.

<sup>95</sup> Bleicher (2004), S. 238.

<sup>96</sup> Vgl. Schein (2004), S. 25 ff. Artefakte werden teilweise auch mit Symbolen gleichgesetzt: Vgl. Hofstede et al. (1990), S. 291.

<sup>97</sup> Vgl. Schein (2004), S. 28 ff.

<sup>98</sup> Vgl. Laurent (1986), S. 38: Das Beispiel der offenen Bürotür wird hier in ähnlicher Weise aufgeführt.

<sup>99</sup> Vgl. Schreyögg (2008), S. 366.

<sup>100</sup> Vgl. zur Kategorisierung der Grundannahmen: Kluckhohn; Strodtbeck (1961), S. 11 ff.; sowie Abbildung 5.

<sup>101</sup> Vgl. Wilkins (1983), S. 26; Schein (2004), S. 31.

<sup>102</sup> Vgl. Schein (2004), S. 30 ff.

Zwischen diesen Ebenen bestehen Interdependenzen. Demnach bilden sich Werte zu Grundannahmen heraus, wenn sie wiederholt erfolgreich bei der Problemlösung in Unternehmen angewandt werden. Als positive Erfahrung verfestigen sie sich bei den Mitarbeitern und bestimmen ihre Einstellung. Grundannahmen beeinflussen wiederum die Entstehung weiterer Werte, die in den Artefakten ersichtlich werden.<sup>103</sup>

Die Ebenen werden allerdings nicht einheitlich als zusammenhängend angesehen. Teilweise wird eine Trennung der Ebenen vorgenommen, die aus der Annahme resultiert, dass Grundannahmen nicht im Einflussbereich der Unternehmenskultur stehen.<sup>104</sup> Eine Untersuchung zeigte, dass Führungskräfte aus unterschiedlichen Ländern gänzlich verschiedene Grundannahmen vertreten, obwohl sie gleichen Unternehmenskulturen angehören. Daraus wurde geschlossen, dass Grundannahmen durch die Landeskultur geprägt sind und die Unternehmenskultur lediglich oberflächliche Elemente erzeugt.<sup>105</sup>

Diese strikte Trennung scheint allerdings zu weit zugehen, da die Ebene der Grundannahmen erst aus den Interdependenzen zu anderen Kulturebenen entsteht und somit nicht isoliert betrachtet werden kann.<sup>106</sup> Da Mitarbeiter generell von ihrer jeweiligen Landeskultur geprägt sind, bestehen Wechselwirkungen zwischen Landes- und Unternehmenskultur, die in der jeweiligen Unternehmenskultur zu berücksichtigen sind.<sup>107</sup>

Insgesamt geben die Ebenen des Schein-Modells nicht nur Aufschluss über das Zusammenspiel von Landes- und Unternehmenskultur, sondern ermöglichen es auch wesentliche Merkmale der Unternehmenskultur abzuleiten. Demnach zeichnet sich Unternehmenskultur durch *Erfahrungen* aus, die über einen *langen Zeitraum* hinweg entstehen und dazu beitragen, dass sich Werte in Grundannahmen herausbilden. Diese dienen als Orientierungsmuster für das Verhalten in Unternehmen und manifestieren sich in *bewussten und unbewussten* Kulturelementen, die nur *teilweise sichtbar* sind, doch von allen Unternehmensmitgliedern *geteilt* werden.

### 3.1.3 Erfassung und Gestaltung von Unternehmenskultur

Um Unternehmenskultur zu erfassen und damit weiter zu konkretisieren, bestehen zwei Möglichkeiten, die sich in ihrer Anknüpfung an das Schein-Modell unterscheiden.

---

<sup>103</sup> Vgl. Schein (2004), S. 28 ff.

<sup>104</sup> Vgl. Laurent (1986), S. 37; Hofstede et al. (1990), S. 312. In Hofstedes Modell wird die tiefste Ebene als *values* bezeichnet; dies ist allerdings gleichbedeutend mit dem Verständnis von Grundannahmen.

<sup>105</sup> Vgl. Laurent (1986), S. 33 ff.; Hofstede et al. (1990), S. 312.

<sup>106</sup> Vgl. Schein (2004), S. 36 f.

<sup>107</sup> Vgl. Steinmann (2005), S. 737; Kiechl (1990), S. 110; Scholz; Hofbauer (1990), S. 87 ff.: Scholz bezeichnet dies als Landeskultur-Organisationskultur-Fit. International agierende Unternehmen müssen entscheiden, in welchem Maße kulturelle Eigenarten der Länder einfließen sollen: pluralistische oder universelle Unternehmenskultur: Vgl. Steinmann (2005), S. 737 ff.

Eine Möglichkeit bildet die Entschlüsselung von Unternehmenskultur über die konkrete **Erfragung von Grundannahmen**.<sup>108</sup> Da Grundannahmen allerdings Teil der unbewussten Ebene sind, ist eine Beschreibung in Worten selbst für Mitglieder der Unternehmen schwierig.<sup>109</sup> Daher wird dieser Ansatz im Folgenden nicht näher betrachtet.

Die Erfassung von Unternehmenskultur über die mittlere und obere Ebene bildet die zweite Möglichkeit.<sup>110</sup> Durch die **Interpretation von Artefakten und Werten** wird der Versuch unternommen auf Grundannahmen zu schließen. Dieser Ansatz ist dahingehend eingeschränkt, dass Unternehmen zwar in ihren Produkten und Verhalten am Markt oberflächlich gleich erscheinen können, doch zugrunde liegende Ziele erst durch die Grundannahmen eindeutig werden.<sup>111</sup> Darüber hinaus ist eine Deutung nicht objektiv möglich, da diese stets von persönlichen Erfahrungen geprägt ist.<sup>112</sup>

Dennoch wird häufig der Versuch unternommen beobachtbare Artefakte zu analysieren, indem Unternehmenskultur anhand von vorgegebenen Kriterien beschrieben<sup>113</sup> oder anhand von Merkmalen einer Kulturtypologie zugeordnet wird.<sup>114</sup>

Die große Vielfalt an Kulturtypologien zeigt jedoch, dass eine realitätsnahe Erfassung nicht gegeben ist. Da kein eindeutiger „Katalog von qualifizierten Kulturelementen“<sup>115</sup> existiert, der für die Beschreibung von Unternehmenskultur herangezogen werden kann, ist eine Analyse nicht einheitlich möglich. Außerdem erfolgt die Zuordnung der Unternehmenskultur zu einer Typologie häufig sehr mechanistisch.<sup>116</sup> Dies macht deutlich, dass eine Typologie stets nur ein Hilfsmittel sein kann, das der Vereinfachung und groben Einordnung dient.<sup>117</sup>

Um Unternehmenskultur zu verstehen, muss eine ganzheitliche Betrachtung erfolgen, die eine individuelle Analyse nötig macht.<sup>118</sup> Mithilfe von geeigneten Erfassungsmethoden kann entlang der Ebenen des Schein-Modells zumindest der Versuch unternommen werden Unternehmenskultur zu beschreiben.<sup>119</sup> Aufbauend auf die quantitative

<sup>108</sup> Vgl. Rühli (1990), S. 190 ff.

<sup>109</sup> Vgl. Wilkins (1983), S. 27; Rühli (1990), S. 190 f.

<sup>110</sup> Vgl. Rühli (1990), S. 191.

<sup>111</sup> Vgl. Wilkins (1983), S. 26 ff. Die Ähnlichkeit besteht insb. durch die Globalisierung: Vgl. Larsson; Risberg (1998), S. 43 f.

<sup>112</sup> Vgl. Probst; Klimecki (1990), S. 50; Schein (2004), S. 27. Entspricht es der eigenen Auffassung, dass Unternehmen, in denen Mitarbeiter ihre Bürotüren offen lassen, aufgeschlossen und offen sind, wird dies auch so interpretiert.

<sup>113</sup> Vgl. Matuschka (1990), S. 110: Kriterien sind hier Professionalität, Qualität, Mitarbeiter, ausgewogenes Preis-Leistungsverhältnis, Flexibilität und Zuverlässigkeit.

<sup>114</sup> Vgl. Rühli (1990), S. 191 ff. Ansoff unterscheidet bspw. fünf Kulturtypen anhand des Merkmals *Zeit*. Unternehmen werden somit dem stabilen Kulturtyp zugeordnet, wenn sie sich an vergangenen Ereignissen orientieren: Vgl. Ansoff (2007), S. 127 f. In der Praxis wird häufig das *Organizational Culture Inventory* verwendet, das Unternehmenskultur anhand von 12 verschiedenen Merkmalen in einem Kreisdiagramm darstellt und drei Kulturtypen zuordnet: Vgl. Cooke; Szumal (2000), S. 147 ff.

<sup>115</sup> Bleicher (1986), S. 103.

<sup>116</sup> Vgl. Probst; Klimecki (1990), S. 49 f.: Bspw. werden Unternehmen mit erhöhten Kosten der Kostenkulturtyp zugesprochen.

<sup>117</sup> Vgl. Schein (1986), S. 31; Schreyögg (2008), S. 374.

<sup>118</sup> Vgl. Probst; Klimecki (1990), S. 59; Schein (1986), S. 31.

<sup>119</sup> Vgl. Ochsenbauer; Klofát (1997), S. 98; Schein (1986), S. 31.

Erfassung von Artefakten mithilfe einer Umfrage, können qualitative Methoden für die tieferen Ebenen eingesetzt werden. Hierfür eignen sich insbesondere Interviews mit den Mitarbeitern, um die Werte des Unternehmens zu verstehen.<sup>120</sup> Die Erschließung der Grundannahmen ist ein interpretativer Prozess, der sich mit den Mitgliedern der Unternehmenskultur vollzieht.<sup>121</sup> Als „insider“<sup>122</sup> können die Mitarbeiter dazu beitragen das analysierte Kulturbild zu vervollständigen.<sup>123</sup>

Da bereits die *Erfassung* von Unternehmenskultur nur teilweise möglich ist, bleibt fraglich wie und ob eine *Gestaltung* vorgenommen werden kann. Hierzu finden sich in der Wissenschaft zahlreiche Auffassungen, die aus den verschiedenen Betrachtungsweisen von Unternehmenskultur resultieren.<sup>124</sup> Entsprechend des dynamischen Ansatzes wird der Auffassung gefolgt, dass die Kulturgestaltung prinzipiell möglich, doch eingeschränkt ist.<sup>125</sup> Im Sinne einer „Kurskorrektur“<sup>126</sup> können Veränderungen angestoßen werden, doch sind ihre Wirkungen nicht eindeutig, da keine klaren Wenn-Dann-Beziehungen bestehen.<sup>127</sup> Folglich erscheint es sinnvoll zumindest Rahmenbedingungen vorzugeben, in denen sich Veränderungen vollziehen können. Ein Lösungskonzept hierfür stellt das **Kulturbewusste Management** dar, das eine langfristige Entwicklung von Unternehmenskultur vorsieht. Demnach werden Maßnahmen auf jeder Ebene des Schein-Modells angestoßen, um eine ganzheitliche Veränderung zu erzielen.<sup>128</sup>

Im Folgenden werden Maßnahmen zur Gestaltung der einzelnen Ebenen aufgezeigt, die in Abbildung 6 den Ebenen des Schein-Modells zugeordnet sind.

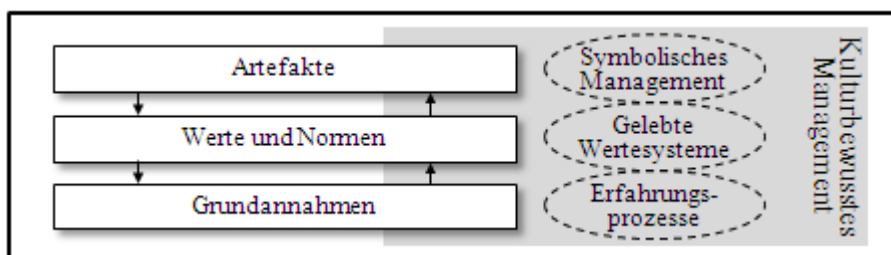


Abbildung 6: Kulturbewusstes Management zur Gestaltung der Unternehmenskultur<sup>129</sup>

<sup>120</sup> Vgl. Hase (1996), S. 157. Die Methoden sind einzelfallspezifisch zu wählen: Vgl. Antal; Dierkes; Helmers (1993), S. 201 ff.

<sup>121</sup> Vgl. Schreyögg (2008), S. 376.

<sup>122</sup> Schein (1984), S. 80.

<sup>123</sup> Vgl. Schein (1984), S. 80 ff.

<sup>124</sup> Vgl. Sackmann (1992), S. 158 ff.: Im Symbolismus besteht nicht die Möglichkeit Unternehmenskultur zu gestalten, da dieser Ansatz auf reine Erkenntnis ausgerichtet ist. Im Funktionalismus hingegen kann Unternehmenskultur beliebig gestaltet und verändert werden. Vertreter werden als *Kulturingenieure* bezeichnet: Vgl. Schreyögg (2008), S. 391.

<sup>125</sup> Vgl. Krystek (1992), S. 542; Dill (1987), S. 249; Sackmann (1990), S. 164.

<sup>126</sup> Schreyögg (2008), S. 391.

<sup>127</sup> Vgl. Rühl (1990), S. 202; Sackmann (1990), S. 181.

<sup>128</sup> Vgl. Bleicher (1986), S. 104; Dill (1987), S. 275 f. Dies wird als *Kulturrevolution* bezeichnet; die *Kulturrevolution* hingegen wird durch das Austauschen von Mitarbeitern erreicht: Vgl. Schreyögg (2008), S. 393. Dies entspricht nicht dem Kulturbewussten Management: Vgl. Bleicher (1986), S. 104. Bei sog. *Distressed M&As*, also beim Kauf von Unternehmen in der Krise, kann die Kulturrevolution zur Restrukturierung sinnvoll sein, um Unternehmen vor der Insolvenz zu bewahren: Vgl. Graw (2009), S. 36.

<sup>129</sup> Quelle: eigene Darstellung.

Im Sinne des Kulturbewussten Managements ist die oberste Ebene der Unternehmenskultur wesentlich, um vorgenommene Veränderungen im Wertesystem für alle Mitarbeiter sichtbar und greifbar zu machen. Als Teil des sog. „**symbolische[n] Management[s]** [Herv. d. Verf.]“<sup>130</sup> werden daher bspw. die Unternehmensphilosophie, das Firmenlogo oder Entscheidungswege neu gestaltet.<sup>131</sup> Durch diese Anpassung von Artefakten werden Veränderungen auf der ersten Kulturebene zum Ausdruck gebracht und damit gleichzeitig neue Identifikationspunkte geschaffen.<sup>132</sup>

Als Gestaltungsmaßnahme auf zweiter Kulturebene ist es im Sinne des Kulturbewussten Managements entscheidend, dass die Mitarbeiter die neuen Werte und Normen in dem Verhalten der Führungskräfte wiedererkennen. Nach dem Prinzip der **gelebten Wertesysteme**<sup>133</sup> fungieren die Führungskräfte als Vorbilder, da sie neuen Werte vorleben und damit als Orientierung für die Mitarbeiter dienen.<sup>134</sup>

Auf unterster Ebene der Unternehmenskultur sind Maßnahmen nur begrenzt möglich, da sich Grundannahmen erst in der erfolgreichen Bewältigung von Problemen herausbilden. Dies ist ein **Erfahrungsprozess**, der sich langfristig einstellt.<sup>135</sup> Das Kulturbewusste Management muss Bedingungen für die aktive Beteiligung der Mitarbeiter schaffen, sodass diese die vorgegebenen Werte als Maßstab ihres Handelns nehmen und durch eigene Erfahrungen verinnerlichen können. Folglich wird sich die Unternehmenskultur in dem Maße weiterentwickeln, wie die Mitarbeiter ihre Denkweise verändern.<sup>136</sup>

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Erfassung von Unternehmenskultur aufgrund der Unterschiede in Bewusstsein und Sichtbarkeit einzelner Kulturelemente nur begrenzt möglich ist. Ferner kann eine Kulturgestaltung aufgrund dieser Unterschiede nur durch differenzierte Maßnahmen im Sinne eines Kulturbewussten Managements vorgenommen werden, die ausschließlich den Rahmen für eine Kulturveränderung vorgeben.

## 3.2 Integration der Unternehmenskultur

### 3.2.1 Akkulturation als Anpassungsprozess unterschiedlicher Unternehmenskulturen

Neben dem Bewusstsein, dass Unternehmenskultur nicht kurzfristig veränderbar ist, muss in der Kulturintegration, also in der Zusammenführung verschiedener Unternehmenskulturen, das Verständnis für die besondere Situation der Akquisition bestehen.

---

<sup>130</sup> Dill (1987), S. 280.

<sup>131</sup> Vgl. Godoy Tenter; Müller (2000), S. 169; Bleicher (1986), S. 104.

<sup>132</sup> Vgl. Bleicher (1986), S. 104 ff.

<sup>133</sup> Vgl. Peters; Waterman (1982), S. 15 ff. Peters/Waterman sind die Urheber mit der Bezeichnung: *hands-on, value driven*.

<sup>134</sup> Vgl. Chromy; Stork (2000), S. 141; Dill (1987), S. 276 ff.; Sackmann (1990), S. 179 f.

<sup>135</sup> Vgl. Schein (2004), S. 30 f.; Bergmann; Bernatzeder (2003), S. 140; Chromy; Stork (2000), S. 141 f.

<sup>136</sup> Vgl. Bergmann; Bernatzeder (2003), S. 140; Chromy; Stork (2000), S. 139 f.



In einer Akquisition treffen zwei Unternehmenskulturen unvermittelt aufeinander, die vorher unabhängig voneinander waren.<sup>137</sup> Der dauerhafte Kontakt der Unternehmenskulturen löst einen automatischen Prozess der Anpassung aus, die **Akkulturation**.<sup>138</sup> Um eine unreflektierte Übertragung des anthropologischen Konzeptes der Akkulturation zu vermeiden, ist zu beachten, dass der Prozess der Anpassung eigentlich eine *gegenseitige* Beeinflussung und entsprechende Angleichung der Unternehmenskulturen einschließt. Tatsächlich ist dies meist nicht gegeben, da vielmehr *ein* Unternehmen den Prozess dominiert und eine einseitige Anpassung entsteht.<sup>139</sup> Es wird dieser Auffassung gefolgt, da davon auszugehen ist, dass der Käufer in einer Akquisition das gekaufte Unternehmen dominiert bzw. in einer Fusion ein Unternehmen das Überlegene ist.

Der **Akkulturationsprozess** vollzieht sich sehr langsam und in einzelnen Phasen.<sup>140</sup> Sein Verlauf wird meist als U-förmig<sup>141</sup> beschrieben, wie in Abbildung 7 dargestellt ist.

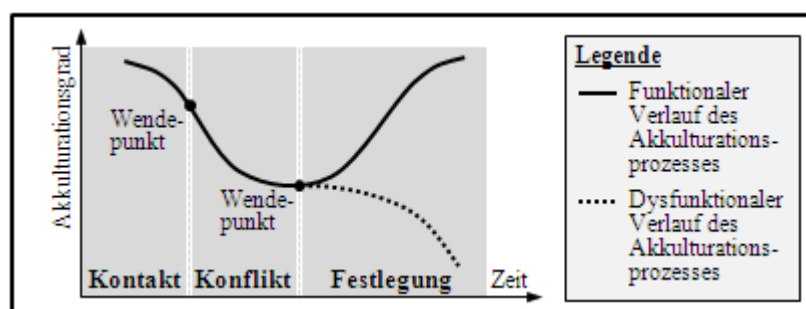


Abbildung 7: Verlauf des Akkulturationsprozesses<sup>142</sup>

Dieser idealtypische Verlauf dient allerdings ausschließlich der Beschreibung und Veranschaulichung und ist empirisch nicht belegt.<sup>143</sup> Er entsteht aus der Annahme, dass der Akkulturationsgrad, d. h. die Annäherung der Unternehmenskulturen zu einer möglichst harmonischen Zusammenarbeit, über die Zeit hinweg variiert.<sup>144</sup>

Die U-Kurve sagt im Wesentlichen aus, dass im ersten **Kontakt** der Unternehmenskulturen in den Vertragsverhandlungen große Euphorie herrscht. Es besteht Offenheit gegenüber der neuen Unternehmenskultur und ein hoher Akkulturationsgrad.<sup>145</sup> Darauf sinkt der Akkulturationsgrad in der **Konfliktphase** stark, da das dominierende

<sup>137</sup> Vgl. Krystek (1992), S. 546.

<sup>138</sup> Vgl. Reineke (1989), S. 10. Der Begriff der Akkulturation wird vornehmlich in der Anthropologie (Lehre des Menschen) verwendet, um kulturelle Anpassungsprozesse von Gruppen und Individuen zu beschreiben, die bspw. bei Emigranten bestehen: Vgl. Berry; Sam (1998), S. 294. Für das Verständnis von Unternehmen als Gruppen siehe Kapitel 3.1.1.

<sup>139</sup> Vgl. Buono; Bowditch (1989), S. 173; Reineke (1989), S. 56; zu Knyphausen-Aufseß; Schweizer (2006), S. 264.

<sup>140</sup> Vgl. Gudykunst; Kim (1997), S. 337; McEntire; Bentley (1996), S. 171. Dies ergibt sich schon aus dem Wesen der Unternehmenskultur als evolutionäres Konzept, das sich nur langfristig verändert, siehe Kapitel 3.1.3.

<sup>141</sup> Vgl. Gudykunst; Kim (1997), S. 359. Der U-förmige Verlauf tritt im Falle einer freundlichen Übernahme ein. Bei einer feindlichen Übernahme stellt sich ein S-förmiger Verlauf ein: Vgl. Krystek (1992), S. 550.

<sup>142</sup> Quelle: eigene Darstellung auf der Basis von Reineke (1989), S. 81.

<sup>143</sup> Vgl. Berry (1984), S. 12; Reineke (1989), S. 86 ff.

<sup>144</sup> Vgl. Reineke (1989), S. 80.

<sup>145</sup> Vgl. Reineke (1989), S. 83.

Unternehmen oftmals die gemachten Zugeständnisse nach Vertragsabschluss nicht einhält. Ferner werden Veränderungen an Verfahren und Strukturen im unterlegenen Unternehmen vorgenommen, die zu Konflikten führen können. Werden diese Konflikte überwunden, steigt der Akkulturationsgrad in der letzten Phase wieder und die Unternehmen arrangieren sich. Es erfolgt eine Form der **Kulturfestlegung**, in der beide Unternehmen konfliktfrei miteinander agieren.<sup>146</sup>

Können diese Probleme nicht überwunden werden, sinkt der Akkulturationsgrad weiter. Dies ist in Abbildung 7 mit einer gestrichelten Linie dargestellt. Die Unternehmen finden keine Form der Kulturfestlegung, in der sie konfliktfrei interagieren können und es entsteht ein dysfunktionaler Verlauf, der zur Auflösung der Akquisition führen kann.<sup>147</sup>

Die Formen der Kulturfestlegung beschreiben inwieweit sich die Unternehmenskulturen annähern und bilden die **Ergebnisse des Akkulturationsprozesses**.<sup>148</sup> Sie werden als Integration, Assimilation, Separation und Dekulturation bezeichnet.

Die **Integration**<sup>149</sup> und **Assimilation** sind wünschenswerte Ergebnisse, die jeweils zur Folge haben, dass das unterlegene Unternehmen sich in die Unternehmenskultur des dominanten Unternehmens eingliedert. Während das unterlegene Unternehmen in der Assimilation seine eigene Unternehmenskultur aufgibt, behält es in der Integration auch eigene Kultureigenschaften und es findet ein Kulturaustausch statt.<sup>150</sup>

Die **Separation** und **Dekulturation** sind Ergebnisse, die meist aus einer feindlichen Übernahme resultieren und weniger wünschenswert sind.<sup>151</sup> Sie haben zur Folge, dass die Unternehmenskultur des dominanten Unternehmens abgelehnt wird. Entsprechend behält das unterlegene Unternehmen in der Separation seine Unternehmenskultur und isoliert sich. In der Dekulturation gibt das unterlegene Unternehmen zusätzlich zur fremden auch seine eigene Unternehmenskultur auf, da diese nicht geschätzt wird.<sup>152</sup>

Insgesamt zeigt sich, dass der Verlauf des Akkulturationsprozesses im Wesentlichen die Ergebnisse bestimmt. Entscheidend ist die Frage, welche Faktoren zu den jeweiligen Ausprägungen der Ergebnisse beitragen, da diese letztlich Ansatzpunkte für die Steuerung des Akkulturationsprozesses in der Kulturintegration darstellen.<sup>153</sup>

---

<sup>146</sup> Vgl. Hase (1996), S. 160 ff.; Reineke (1989), S. 83.

<sup>147</sup> Vgl. Reineke (1989), S. 82; Hase (1996), S. 162.

<sup>148</sup> Vgl. Nahavandi; Malekzadeh (1988), S. 82.

<sup>149</sup> Der Begriff der Integration wird nur an dieser Stelle verwendet, um das Ergebnis des Akkulturationsprozesses zu beschreiben. Wie bereits in Kapitel 2.2.1 dargelegt beschreibt der Begriff ansonsten allgemein die Verschmelzung von Unternehmen.

<sup>150</sup> Vgl. Nahavandi; Malekzadeh (1988), S. 82; Berry (1984), S. 12.

<sup>151</sup> Vgl. Reineke (1989), S. 92.

<sup>152</sup> Vgl. Nahavandi; Malekzadeh (1988), S. 82 f.; Berry (1984), S. 13.

<sup>153</sup> Vgl. Werner (1999), S. 334; Reineke (1989), S. 60 ff.: Reineke nennt die Einflussfaktoren: *Aufgabenerfüllung, Motivation zur Anpassung, Flexibilität der Unternehmenskultur und Kulturunterschiede*. In dieser Arbeit wird diesen teilweise gefolgt.

### 3.2.2 Wesentliche Einflussfaktoren auf den Anpassungsprozess

Ein entscheidender Einflussfaktor auf die Akkulturation und damit Stellhebel für den kulturellen Integrationserfolg ist die **Unsicherheit der Mitarbeiter**.<sup>154</sup> Sobald Gerüchte über eine bevorstehende Akquisition laut werden, kann es bei den Mitarbeitern zu Verunsicherungen kommen.<sup>155</sup> Dies führt dazu, dass diese Feindbilder aufbauen, die in Angst und Vorurteilen gegenüber dem Akquisitionspartner gründen.<sup>156</sup> Die Unsicherheit wird in der Post Merger Phase noch gesteigert, da mit den Integrationsmaßnahmen unvermeidbare Veränderungen an bisher bestehenden Strukturen einhergehen. Folglich verlieren Werte und Normen ihre Gültigkeit und fungieren nicht mehr als Orientierungspunkte.<sup>157</sup> Dies bedingt, dass unter den Mitarbeitern die Identifikation mit dem Unternehmen zurückgeht.<sup>158</sup> In Studien konnte nachgewiesen werden, dass Folgen eine sinkende Motivation sowie Unzufriedenheit mit dem Arbeitsplatz sind.<sup>159</sup> Darüber hinaus entfernen sich die Mitarbeiter emotional oder sogar tatsächlich vom Unternehmen.<sup>160</sup> Die Summe der möglichen Veränderungen und die daraus resultierende Verunsicherung führen zu Stress, der sich negativ auf den Ausgang der Integration auswirken kann.<sup>161</sup> Zudem verursacht dieser hohe individuelle und organisationale Kosten.<sup>162</sup> Dies führt zu einem niedrigen Akkulturationsgrad sowie der Ablehnung der übergeordneten Unternehmenskultur, wodurch eine Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen nur begrenzt möglich ist. Mitarbeiter kommunizieren nicht miteinander und es entstehen Doppelparbeiten und Konflikte.<sup>163</sup> Ferner führt die Unsicherheit über die Veränderungen dazu, dass Mitarbeiter einen hohen Teil ihrer Arbeitszeit auf den Austausch über Konsequenzen der Akquisition verwenden. Entsprechend entstehen zusätzliche Kosten, die der Realisierung von Synergien entgegenstehen.<sup>164</sup>

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Unsicherheit von Mitarbeitern Ausgangspunkt einer Ursache-Wirkungskette ist und damit wesentlicher Einflussfaktor auf das Ergebnis der Akkulturation. Folglich bildet die Reduktion der Unsicherheit eine notwendige Aufgabe der Kulturintegration.

<sup>154</sup> Vgl. Reineke (1989), S. 60 ff.

<sup>155</sup> Vgl. Davy et al. (1988), S. 57.

<sup>156</sup> Vgl. Trzicky (2000), S. 46 ff.

<sup>157</sup> Vgl. Fulmer; Gilkey (1988), S. 276 ff.

<sup>158</sup> Vgl. Davy et al. (1988), S. 60.

<sup>159</sup> Vgl. Creasy; Stull; Peck (2009), S. 34.

<sup>160</sup> Vgl. Davy et al. (1988), S. 59 f.: In einer Mitarbeiterbefragung stieg die Absicht das Unternehmen zu verlassen und die Absicht wegen Krankheit zuhause zu bleiben stieg signifikant. Diese Phänomene werden als *innere Kündigung* bezeichnet: Vgl. Krystek (1992), S. 546. Ferner verlassen Mitarbeiter tatsächlich das Unternehmen: Vgl. Krystek (1992), S. 546.

<sup>161</sup> Vgl. Schweiger; Denisi (1991), S. 126 f.; Very; Lubatkin; Calori (1996), S. 80. Dieser Stress wird auch als *acculturative stress* (*Anpassungsstress*) bezeichnet, der aufgrund von großen Veränderungen entsteht: Vgl. Very; Lubatkin; Calori (1996), S. 69 f.

<sup>162</sup> Vgl. Cartwright; Cooper (1996), S. 49 f.; Gerpott (1993), S. 105 ff.

<sup>163</sup> Vgl. Cartwright; Cooper (1996), S. 52; Reineke (1989), S. 57 ff.; Krystek (1992), S. 546.

<sup>164</sup> Vgl. Paprotka (1996), S. 179; Gerpott (1993), S. 106 ff.

Als weiterer Einflussfaktor wird in der Wissenschaft der **Unterschied zwischen den Unternehmenskulturen** der Akquisitionspartner angesehen.<sup>165</sup> Da in einer Akquisition verschiedene Unternehmenskulturen aufeinanderprallen, kommen die Mitarbeiter als Kulturträger in Kontakt und werden unvermittelt mit neuen Werten und Denkmustern konfrontiert. Sie stehen vor der Herausforderung sich kurzfristig neuen Werten und Verhaltensweisen anpassen zu müssen.<sup>166</sup> Entsprechen diese nicht ihren bisherigen Vorstellungen, werden eigene Werte und Normen in Frage gestellt. Die Folge ist ein „Kulturschock“<sup>167</sup>, der auch als „clash of cultures“<sup>168</sup> bezeichnet wird.<sup>169</sup> Dieser tritt in der Konfliktphase auf und verstärkt den Anpassungsstress.<sup>170</sup> Es wird daher als Aufgabe der Kulturintegration gesehen vor Vertragsabschluss einer Akquisition eine Kulturanalyse vorzunehmen, um zu vermeiden, dass Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Unternehmenskulturen aufeinandertreffen.<sup>171</sup>

Dieser Auffassung wird in der vorliegenden Arbeit nur teilweise gefolgt, da die Bedeutung von Kulturunterschieden in der Integration nicht eindeutig ist. Wie in Tabelle 1 dargestellt, existieren zahlreiche Studien, die die Rolle von Kulturunterschieden in Akquisitionen untersuchen. Die Ergebnisse dieser Studien können der letzten Spalte von Tabelle 1 entnommen werden, die darüberhinaus Angaben zum Untersuchungsgegenstand, der verwendeten Methodik und Stichprobe enthält.

Autor	Untersuchungsgegenstand	Methode, Stichprobe	Ergebnis zur Rolle von Kulturunterschieden
Vgl. Stahl; Voigt (2004); [Stahl; Voigt (2008)].	Einfluss von Kulturunterschieden in Akquisitionen.	Metaanalyse mit statistischer Auswertung, 26 [46] quantitative Studien mit 8.993 [10.710] Akquisitionen.	Kulturunterschiede wirken negativ auf die Kulturintegration, positiv auf Aktiengewinne, haben keinen Einfluss auf Bilanzkennzahlen [Einfluss von Kulturunterschieden abh. von u.a. Verwandtschaftsgrad der Unternehmen].
Vgl. Forstmann (1998), S. 57 ff.	Zusammenhang von Kulturunterschieden und Problemen in der Integration.	Befragung und Interviews, 135 Mitarbeiter in einer internationalen Akquisition.	Signifikanter Zusammenhang zwischen Kulturunterschieden und Problemen der Integration.
Vgl. Very; Lubatkin; Calori (1996).	Einflussfaktoren von Anpassungsstress in internationalen Akquisitionen.	Befragung, 180 Führungskräfte italienischer und britischer Unternehmen.	Kulturunterschiede können Anpassungsstress verstärken; wirken jedoch teilweise positiv auf den Akkulturationsprozess ( <i>acculturative attraction</i> ).
Vgl. Morosini; Shane; Singh (1998).	Einfluss von Kulturunterschieden in internationalen Akquisitionen.	Befragung und Interviews, 52 italienische Unternehmen.	Kulturunterschiede haben einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg nach Akquisitionen.
Vgl. Larsson; Risberg (1998), S. 39 ff.	Einfluss von <i>culture clashes</i> in internationalen/nationalen Akquisitionen.	Case Survey Method, <sup>172</sup> 62 Fallstudien.	Höherer Akkulturationsgrad in Akquisitionen mit großen Kulturunterschieden als in Akquisition mit geringen Kulturunterschieden.

Tabelle 1: Ausschnitt von Studien zur Rolle von Kulturunterschieden<sup>173</sup>

<sup>165</sup> Vgl. zu Knyphausen-Aufseß; Schweizer (2006), S. 264; Reineke (1989), S. 60 ff.

<sup>166</sup> Vgl. Gudykunst; Kim (1997), S. 337 f.; Reineke (1989), S. 82 f.

<sup>167</sup> Reineke (1989), S. 83.

<sup>168</sup> Bergmann; Bernatzeder (2003), S. 140.

<sup>169</sup> Vgl. Reineke (1989), S. 61 ff.; Bergmann; Bernatzeder (2003), S. 140 f.; zu Knyphausen-Aufseß; Schweizer (2006), S. 264.

<sup>170</sup> Vgl. Very; Lubatkin; Calori (1996), S. 59; zu Knyphausen-Aufseß; Schweizer (2006), S. 264; Reineke (1989), S. 60 ff.

<sup>171</sup> Vgl. Krystek (1992), S. 547 f.

<sup>172</sup> Analyse von Fallstudien mithilfe eines Codierungsschemas und statistischer Auswertung: Vgl. Larsson; Risberg (1998), S. 45.

<sup>173</sup> Quelle: eigene Darstellung.

Demnach zeigen Stahl/Voigt in einer Meta-Analyse auf, dass Kulturunterschiede einen negativen Einfluss auf den Ausgang der Kulturintegration haben.<sup>174</sup> GleichermäÙen wurde in Studien nachgewiesen, dass Kulturunterschiede in signifikantem Zusammenhang mit Problemen der Integration stehen und Anpassungsstress verstärken.<sup>175</sup> Den Ergebnissen der Studien folgend, entstehen Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit, sobald Unternehmen aufeinander treffen, die sehr unterschiedliche Unternehmenskulturen haben. Sind die Unternehmenskulturen hingegen ähnlich oder gleich, entstehen nur kleine Probleme, da minimale Veränderungen in den Unternehmen vorgenommen werden.

Wie aus der Tabelle hervorgeht, gibt es ebenfalls Studien, die zu gegenteiligen Ergebnissen kommen. Eine quantitative Auswertung von 62 Fallstudien durch Larsson/Risberg zeigt, dass in nationalen Akquisitionen mit sehr ähnlichen Unternehmenskulturen ein geringer Akkulturationsgrad vorliegt, wohingegen in internationalen Akquisitionen mit großen Kulturunterschieden ein hoher Akkulturationsgrad und damit eine erfolgreiche Zusammenarbeit der Mitarbeiter besteht. Große Kulturunterschiede in internationalen Akquisitionen, die durch die Einbettung der Unternehmenskulturen in jeweilige Landeskulturen gegeben sind, führen demnach zu besseren Ergebnissen. Folglich wurde aus der Untersuchung geschlossen, dass nicht die Gleichheit der Unternehmenskulturen, sondern das Bewusstsein für Kulturunterschiede, die sog. „cultural awareness“<sup>176</sup>, entscheidend ist.<sup>177</sup>

In der Summe der Studienergebnisse scheint eine abschließende Beurteilung von Kulturunterschieden nicht möglich.<sup>178</sup> Daher soll in dieser Arbeit eine Bewertung darüber, wie gleich oder unterschiedlich aufeinander treffende Unternehmenskulturen sein sollten, unterbleiben. Vielmehr wird der Auffassung gefolgt, dass in jedem Fall das Bewusstsein<sup>179</sup> für aufeinandertreffende Unternehmenskulturen bestehen sollte. Diese Auffassung begründet sich aus der Tatsache, dass es nur schwer möglich ist einen Akquisitionspartner mit *gleicher* Unternehmenskultur zu identifizieren. Denn dies ist in der dafür nötigen Genauigkeit *vor* Vertragsabschluss aufgrund mangelnden Datenzugangs kaum möglich, sowie zeit- und kostenintensiv. Ferner kann Unternehmenskultur schon

---

<sup>174</sup> Vgl. Stahl; Voigt (2004), S. 12 ff.

<sup>175</sup> Vgl. Forstmann (1998), S. 63 ff.; Very; Lubatkin; Calori (1996), S. 79.

<sup>176</sup> Larsson; Risberg (1998), S. 47.

<sup>177</sup> Vgl. Larsson; Risberg (1998), S. 47 f.

<sup>178</sup> Dies resultiert auch aus der geringen Vergleichbarkeit der Studien, da Kulturunterschiede auf verschiedene Weise gemessen werden und darüber hinaus unterschiedliche Methoden und Stichproben verwendet werden.

<sup>179</sup> Das Bewusstsein kann damit auch als Voraussetzung für ein Kulturbewusstes Management angesehen werden. Vgl. Forstmann (1998), S. 63 ff.: Forstmann beschreibt dies ähnlich als *culture-sensitive integration*.

aus ihrem Wesen heraus nie genau erfasst werden.<sup>180</sup> Sinnvoller erscheint es durch geeignete Maßnahmen in der Kulturintegration ein **Bewusstsein** unter den Mitarbeitern zu schaffen, dass Kulturunterschiede bestehen können und sie auf Veränderungen vorzubereiten, um somit einen Kulturschock zu vermeiden.<sup>181</sup>

Zusammenfassend zeigt sich, dass wesentliche Einflussfaktoren auf den Akkulturationsprozess die **Unsicherheit der Mitarbeiter** und das **Bewusstsein für unterschiedliche Unternehmenskulturen** sind. Damit gehört es zu den Aufgaben der Kulturintegration die Verunsicherung der Mitarbeiter zu reduzieren und ein Kulturbewusstsein herzustellen, das den Akkulturationsprozess positiv beeinflussen kann. Da dieser bereits beim ersten Kulturkontakt in den Verhandlungen der Akquisitionspartner einsetzt, sind Integrationsmaßnahmen von Beginn an zu ergreifen und systematisch zu berücksichtigen. Gezielte Maßnahmen zur Vorbereitung und Einbindung der Mitarbeiter entlang des gesamten Akquisitionsprozesses, können so zu einer erfolgreichen Gestaltung der Kulturintegration beitragen.

### 3.2.3 Ansätze zur Gestaltung des Anpassungsprozesses in der Integration

In der Wissenschaft besteht Einigkeit darüber, dass die Integration kultureller Aspekte eine Schlüsselrolle in der gesamten Integrationsarbeit einnimmt.<sup>182</sup> Es gibt zahlreiche Integrationsmodelle, die Unternehmenskultur als eigenen Integrationsbereich berücksichtigen und ihr besondere Bedeutung zusprechen.<sup>183</sup> Dennoch stehen häufig organisatorische und finanzielle Aspekte im Vordergrund und die Integration der Unternehmenskultur wird nur unzureichend berücksichtigt.<sup>184</sup> Im Folgenden werden in der Wissenschaft bestehende Ansätze zur Kulturintegration entlang des dreistufigen Akquisitionsprozesses dargelegt, um aufzuzeigen inwieweit diese Ansätze Unternehmenskultur ganzheitlich berücksichtigen.

In der Wissenschaft häufig vorgeschlagene Ansätze bilden die Modelle von Nahavandi/Malekzadeh und Cartwright/Cooper, die der **Pre Merger Phase** zuzuordnen sind. Zentrale Aussage von Nahavandi/Malekzadeh ist, dass für den Integrationserfolg die Einigkeit der Akquisitionspartner über das angestrebte Akkulturationsergebnis

---

<sup>180</sup> Vgl. Forstmann (1998), S. 73; sowie die Ausführungen zur Erfassung der Unternehmenskultur in Kapitel 3.1.3.

<sup>181</sup> Vgl. Larsson; Risberg (1998), S. 49; Matuschka (1990), S. 111.

<sup>182</sup> Vgl. Chromy; Stork (2000), S. 143; Werner (1999), S. 333; Hase (1996), S. 152; Gertsen; Søderberg; Torp (1998b), S. 20 f.; Reineke (1989), S. 1 f.; Töpfer (2000), S. 16.

<sup>183</sup> Vgl. u. a. Modelle von: Werner (1999), S. 335 f.: Integrationsbereiche sind Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und Personal. Töpfer (2000), S. 16: Handlungsfelder in der Integration sind Menschen, Zeit, Prozess und Unternehmenskultur. Hase (1996), S. 76 ff.: Strukturelle, personelle, strategische und kulturelle Integration.

<sup>184</sup> Vgl. Mitleton-Kelly (2006), S. 37; Töpfer (2000), S. 16.

entscheidend ist.<sup>185</sup> Somit kann der Anpassungsstress durch die Einigung auf ein Ergebnis weitestgehend vermieden werden und die Akkulturation verläuft konfliktfrei.<sup>186</sup>

Die Grenzen der Modelle bestehen in ihrer zeitpunktbezogenen Betrachtung, da die Integration auf *eine* Entscheidung in der Pre Merger Phase reduziert wird. Zudem fehlt es diesen Ansätzen an Maßnahmen, die Aufschluss über die aufeinandertreffenden Unternehmenskulturen geben bzw. für ihre Zusammenführung ergriffen werden können.

Weitere Ansätze schlagen vor in der **Transaktionsphase** die Unternehmenskulturen der Akquisitionspartner mithilfe einer Analyse zu untersuchen.<sup>187</sup> Ferner wird genau aufgezeigt, welche Methoden angewandt werden können, wie bspw. Fragebögen, Interviews und eine Auswertung in einem Kreisdiagramm. Jedoch bleibt teilweise offen, wie mit den Ergebnissen aus den Analysen umzugehen ist.<sup>188</sup> So schlagen Ashkenas/DeMonaco/Francis die Ausarbeitung eines „plan for bridging the gaps“<sup>189</sup> vor und geben an, dass gemeinsame Projekte hilfreich sein können, um Kulturunterschiede zu überwinden; Hinweise auf konkrete Integrationsmaßnahmen unterbleiben.<sup>190</sup>

In diesen Ansätzen wird zwar genau aufgezeigt, wie eine Analyse methodisch umgesetzt werden kann, sodass deutlich wird *was* zu ändern ist, doch es bleibt offen *wie* es geändert werden kann. Es werden weder Maßnahmen zur Angleichung der Unternehmenskulturen noch zur Steuerung der wesentlichen Einflussfaktoren aufgezeigt.

Ferner vernachlässigen viele Ansätze der Kulturintegration Aspekte der Unternehmenskultur in der Pre Merger- und Transaktionsphase und berücksichtigen diese ausschließlich in der **Post Merger Phase**.<sup>191</sup> So weist Trzicky daraufhin, dass Maßnahmen der Kulturintegration erst ergriffen werden sollten, wenn Konflikte aufgrund von Feindbildern in der Post Merger Phase zu groß werden.<sup>192</sup>

Damit berücksichtigen diese Ansätze Unternehmenskultur nicht von Beginn des Akquisitionsprozesses an. Die Folgen sind, dass in der Post Merger Phase große Konflikte aufgrund von Kulturschocks und der Verunsicherung der Mitarbeiter entstehen können.

---

<sup>185</sup> Es stehen die Ergebnisse der Akkulturation zur Verfügung: Vgl. Nahavandi; Malekzadeh (1988), S. 79 ff.

<sup>186</sup> Vgl. Nahavandi; Malekzadeh (1988), S. 84 ff. Ähnlich gehen Cartwright/Cooper davon aus, dass die Integration erfolgreich ist, solange aufeinandertreffende Kulturtypen kompatibel sind: Vgl. Cartwright; Cooper (1993), S. 59 ff.

<sup>187</sup> Vgl. Cartwright; Cooper (1996), S. 108 ff.; Forstmann (1998), S. 63 ff.; Ashkenas; DeMonaco; Francis (1998), S. 175 f.

<sup>188</sup> Vgl. Forstmann (1998), S. 63 ff.; Ashkenas; DeMonaco; Francis (1998), S. 176 f.

<sup>189</sup> Ashkenas; DeMonaco; Francis (1998), S. 177.

<sup>190</sup> Vgl. Ashkenas; DeMonaco; Francis (1998), S. 177.

<sup>191</sup> Vgl. Töpfer (2000), S. 16; Trzicky (2000), S. 238; Paprottka (1996), S. 177; Werner (1999), S. 332 ff. Dies kritisieren ebenso: Vgl. Gertsen; Søderberg; Torp (1998b), S. 18.

<sup>192</sup> Vgl. Trzicky (2000), S. 238.

Weiterhin existieren zahlreiche grobe **Ratschläge** zur Kulturintegration, die keiner Phase des Akquisitionsprozesses eindeutig zugeordnet werden können.<sup>193</sup> Als sog. „managerial action steps“<sup>194</sup> fordern diese zur zeitnahen Kommunikation auf oder weisen auf die Bedeutung starker Führungskräfte hin.<sup>195</sup>

Wenn auch die Richtigkeit dieser Anweisungen nicht verneint werden kann, da bspw. die Kommunikation einen Beitrag zur Reduktion von Unsicherheit leisten kann, so fehlt es diesen doch an konzeptioneller Tiefe. Es unterbleiben Hinweise auf Methoden und Instrumente zur Umsetzung der Ratschläge; ferner scheint ein systematisches Vorgehen anhand der Beschreibungen nicht möglich.

Überdies bestehen allerdings auch Modelle, die die Kulturintegration entlang des **drei-stufigen Akquisitionsprozesses** systematisch betrachten.<sup>196</sup> Ein Teil der Integrationsmodelle weist die Phasen explizit aus<sup>197</sup> oder die Schritte der Integration können den Phasen zugeordnet werden.<sup>198</sup>

In der Summe berücksichtigen diese Modelle meist vollständig die Analyse der Ist-Kulturen, einen Vergleich der Ergebnisse, sowie die Herausarbeitung einer gemeinsamen Soll-Kultur und entsprechende Instrumente zur Angleichung der Unternehmenskulturen. In der genaueren Betrachtung der Ansätze werden jedoch ebenfalls offene Punkte deutlich, wie an dem Modell von Ashkenas/DeMonaco/Francis gezeigt wurde. Damit stellt das systematische Vorgehen zwar eine Erweiterung dar, doch fehlt es den Ansätzen entweder an geeigneten Methoden und Instrumenten zur Angleichung der Unternehmenskulturen oder der Berücksichtigung von Einflussfaktoren der Akkulturation.

Zusammenfassend zeigt sich, dass zahlreiche Ansätze zur Kulturintegration existieren, doch diese meist punktuell im Akquisitionsprozess ansetzen. Maßnahmen der Integration werden demnach erst in der Post Merger Phase berücksichtigt oder auf eine Analyse der Unternehmenskulturen begrenzt, ohne eine Konsequenz für das weitere Vorgehen. Wenige Ansätze betrachten Unternehmenskultur systematisch entlang des Akquisitionsprozesses und berücksichtigen ganzheitliche Maßnahmen zur Kulturintegration.

Daher scheint es relevant und notwendig aufzuzeigen, welche Maßnahmen zur Kulturintegration im Akquisitionsprozess zu ergreifen sind, wie diese durch Methoden sowie

---

<sup>193</sup> Vgl. McEntire; Bentley (1996), S. 169 ff.; Davy et al. (1988), S. 61; Mitleton-Kelly (2006), S. 45 f.; Olie (1994), S. 401 ff.

<sup>194</sup> Davy et al. (1988), S. 61.

<sup>195</sup> Vgl. McEntire; Bentley (1996), S. 170; Mitleton-Kelly (2006), S. 46; Davy et al. (1988), S. 61; Olie (1994), S. 402.

<sup>196</sup> Vgl. Cartwright; Cooper (1992), S. 107 ff.; Krystek (1992), S. 547 f.; Reineke (1989), S. 30 ff.; Haussmann (2002), S. 916 ff.; Ashkenas; DeMonaco; Francis (1998), S. 166 f.

<sup>197</sup> Vgl. Cartwright; Cooper (1992), S. 107 ff.; Krystek (1992), S. 547; Haussmann (2002), S. 916 ff.; Ashkenas; DeMonaco; Francis (1998), S. 167.

<sup>198</sup> Vgl. Reineke (1989), S. 30 ff.



Instrumente umgesetzt und die Einflussfaktoren der Akkulturation gesteuert werden können. Ein funktionaler Verlauf der Akkulturation und ein Ergebnis, das die erfolgreiche Zusammenarbeit der Unternehmen sicherstellt, werden hierdurch angestrebt.

## **4 FALLSTUDIENVERGLEICH ZUM VORGEHEN IN DER KULTUR-INTEGRATION**

### **4.1 Eigene Untersuchung**

#### 4.1.1 Zweck, Vorgehen und Aufbau der Fallstudien

Um Handlungsempfehlungen für das Vorgehen in der Kulturintegration entwickeln zu können, werden neben den bestehenden wissenschaftlichen Ansätzen der Kulturintegration, Erkenntnisse aus der Untersuchung von zwei Unternehmenszusammenschlüssen in der Praxis verwendet. Die Untersuchung praktischer Ansätze dient allerdings nicht dazu allgemeine Aussagen abzuleiten, sondern ein tiefergehendes Verständnis für die Kulturintegration zu entwickeln. Um dies zu erreichen wurde die dafür geeignete Fallstudienmethodik verwendet.<sup>199</sup>

Datengrundlage bilden telefonisch und persönlich geführte Interviews mit Verantwortlichen in den Unternehmen. Außerdem werden zur Verfügung gestellte Präsentationen aus den Unternehmen ausgewertet. Ergänzt werden diese Daten um Informationen aus öffentlich zugänglichen Quellen, wie den Firmenhomepages, Geschäftsberichten und einem Bericht des Bundeskartellamtes aus dem Internet.<sup>200</sup>

Für die Durchführung der Interviews wurde ein Interviewleitfaden konzipiert, der alle Themen enthält, die im Interview angesprochen werden. Dieser dient der Orientierung in der Durchführung der Interviews und stellt eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicher.<sup>201</sup> Der Leitfaden gliedert sich in die Themenbereiche *Ausgangssituation*, *Integrationsarbeit allgemein* und *Integration der Unternehmenskultur*. Der letzte Bereich umfasst wiederum Informationen zu den Unternehmenskulturen, dem Vorgehen in der Kulturintegration und dem Ergebnis der Kulturintegration.<sup>202</sup>

Um Besonderheiten im Vergleich herausstellen zu können, wurden zwei Fallstudien ausgewählt, die in ihrem Integrationsergebnis möglichst unterschiedlich sein sollten und somit eine gelungene und eine weniger gelungene Akquisition beschreiben.<sup>203</sup>

---

<sup>199</sup> Vgl. Wrona (2005), S. 6 ff.; Mayring (2002), S. 42; Eisenhardt (1989), S. 534.

<sup>200</sup> Vgl. Eisenhardt (1989), S. 534 ff.: Die Kombination von Erhebungsmethoden ist typisch für die Fallstudienanalyse.

<sup>201</sup> Vgl. Wrona (2005), S. 26; Mayring (2002), S. 23 f.

<sup>202</sup> Für den ausführlichen Leitfaden: Vgl. Anhang A).

<sup>203</sup> Vgl. Wrona (2005), S. 23: Dies wird als *Strategie der maximalen Kontrastierung* bezeichnet.

## 4.1.2 Ergebnisse der Fallstudien

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Fallstudien aufgezeigt, wobei zugrunde liegende Akquisitionen anonym behandelt werden. Das Vorgehen der Unternehmen in der Kulturintegration wird näher erläutert, wohingegen die Ergebnisse zur Ausgangssituation und allgemeinen Integrationsarbeit überblicksartig dargelegt werden.

Die **Ausgangssituation**<sup>204</sup> der untersuchten Fallstudien ist in Abbildung 8 dargestellt.

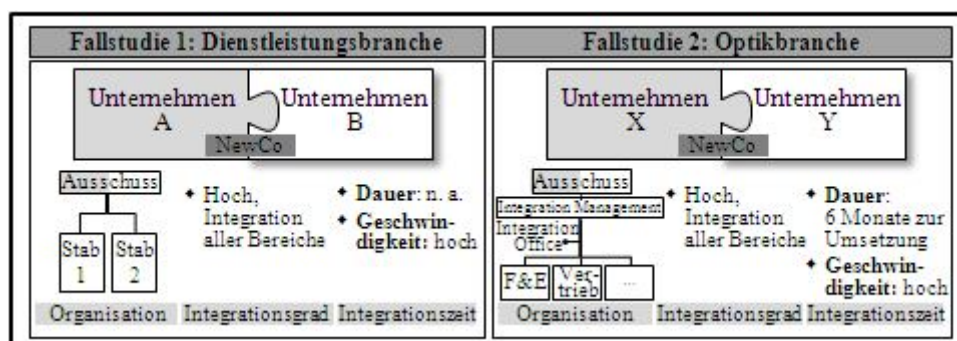


Abbildung 8: Ausgangssituation der Fallstudien<sup>205</sup>

**Fallstudie 1** beschreibt die Fusion des managergeführten *Unternehmen A* und des eigentümergeführten *Unternehmen B*, die beide in der **Dienleistungsbranche** tätig sind. Es handelt sich um eine Fusion durch Neugründung, in der beide Unternehmen ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit aufgeben und in eine neue Gesellschaft, hier bezeichnet als *New Company (NewCo)*, übergehen. Ziel ist es durch die Kombination der Dienstleistungen eine Produktinnovation zu schaffen, die den durchschnittlichen Wert am Endkunden steigert, sowie Synergien generiert.

In **Fallstudie 2** fusioniert ein deutscher Konzern, hier bezeichnet als *Unternehmen X*, seine augenoptische Sparte mit einem US-amerikanischen Unternehmen, das ebenso in der **Optikbranche** tätig ist und als *Unternehmen Y* bezeichnet wird. Der Zusammenschluss stellt ebenfalls eine Fusion durch Neugründung dar, in der beide Unternehmen als *NewCo* neu entstehen. Das Ziel der Fusion ist der Ausbau der weltweiten Präsenz.

Nachfolgend werden allgemeine Merkmale der **Integrationsarbeit** anhand der Gestaltungsfelder der Integration erläutert, die in Abbildung 8 dargestellt sind.

Die Organisation in **Fallstudie 1** ist als Stabsorganisation konzipiert, in der zwei Stäbe<sup>206</sup> mit der Integration betraut sind und an einen übergeordneten Ausschuss berichten. Ziel ist es eine hohe Integrationsgeschwindigkeit und die vollständige Integration

<sup>204</sup> Die Zusammenschlüsse sind vereinfachend dargestellt; auf die Darlegung rechtlicher Beteiligungsverhältnisse wird verzichtet.

<sup>205</sup> Quelle: eigene Darstellung auf Basis der Fallstudienresultate.

<sup>206</sup> Stäbe haben keine Weisungsbefugnis, sondern sind für die Entscheidungsvorbereitung verantwortlich: Vgl. Frese (2005), S. 519.

aller Bereiche zu realisieren. Diese Punkte sind in einem Integrationskonzept festgehalten, das im Wesentlichen die Führungsebene betrifft.

In **Fallstudie 2** hingegen ist die Integration als Projekt organisiert, das neben einem Ausschuss ein *Integration Management* als Projektleitung vorsieht. Das Projekt ist in Module wie bspw. Einkauf oder Vertrieb gegliedert, die über das *Integration Office* in Verbindung stehen. Als Schnittstelle zwischen den Modulen berichtet das Integration Office an die Projektleitung. Ebenfalls werden eine hohe Integrationsgeschwindigkeit und ein hoher Integrationsgrad angestrebt. Das Integrationskonzept enthält, neben den Gestaltungsfeldern, ausgearbeitete Entscheidungsstrukturen und einen Zeitplan.

**Gemeinsamkeiten** der Integrationsarbeit in den Fallstudien sind insbesondere bei der Besetzung des Ausschusses zu erkennen, der in beiden Fällen aus einer gleichen Anzahl von Mitarbeitern beider Unternehmen besteht und auf hoher Führungsebene verankert ist. Dies sei nach Aussagen aller Befragten, neben einer hohen Integrationsgeschwindigkeit, wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Integration.

Nachfolgend werden die **Unternehmenskulturen** nach den Beschreibungen der Befragten kurz dargestellt<sup>207</sup> und ihr Stellenwert in der Integration aufgezeigt.

In **Fallstudie 1** verkörpert Unternehmen A eine offene und transparente Managementkultur, die eigenverantwortliche Entscheidungen der Führungskräfte zulässt. Unternehmen B hingegen zeichnet sich durch eine risikoaverse Unternehmenskultur aus, in der Entscheidungen stets vom Eigentümer eingeholt werden.

Während in **Fallstudie 2** Unternehmen X ein bodenständiges Unternehmen mit kurzen Entscheidungswegen ist und Werte wie Seriosität und Präzision ausstrahlt, ist Unternehmen Y ein zukunftsorientiertes Unternehmen, das von einer lockeren und unkomplizierten Geschäftsführung dominiert wird.

Zwar zeigt sich deutlich, dass zwischen den jeweiligen Unternehmen wesentliche **Kulturunterschiede** bestehen, dennoch wird der Kulturintegration in den Fallstudien eine ungleiche **Bedeutung** beigemessen.

Laut den Befragten in **Fallstudie 1** war sich die Führungsebene zwar bewusst, dass Kulturunterschiede bestünden und die angestrebte Assimilation, d. h. das „Überstülpen“<sup>208</sup> der Unternehmenskultur von Unternehmen A auf Unternehmen B, nicht einfach sei; dennoch wurde keine eigene Organisation für die Kulturintegration etabliert. Die Folge waren Konflikte in der Integration, die zur Entlassung von Mitarbeitern aufgrund zu

---

<sup>207</sup> Die Beschreibung der Unternehmenskulturen wird inhaltlich nicht vertieft, da das formale Vorgehen im Vordergrund steht.

<sup>208</sup> Zitat des Leiters der Unternehmensentwicklung.

großer Widerstände führten. Die abschließende Einschätzung der Integration durch einen Befragten macht diese Probleme deutlich. Demnach können „10 - 20 % der Mitarbeiter .. als nicht integriert bezeichnet werden.“<sup>209</sup> Eine eigene Organisation für die Integration der Unternehmenskulturen stellt für die Befragten folglich einen Punkt der Verbesserung dar. Die aufgetretenen Konflikte scheinen ferner zu zeigen, dass mit dem Kulturbewusstsein auf Führungsebene nicht gleichzeitig ein Kulturbewusstsein unter den Mitarbeitern einhergehen muss. Dies bestätigt auch ein Befragter mit der Aussage, dass „den Mitarbeitern von .. [Unternehmen B] .. nicht bewusst [war], dass sie die Unternehmenskultur [von Unternehmen A] komplett annehmen sollten.“<sup>210</sup>

In **Fallstudie 2** hingegen wird den Kulturunterschieden eine große Bedeutung zugesprochen und ein eigenes Teilprojekt für die Integration aufgesetzt. Die Unternehmenskulturen werden insoweit integriert, wie es für eine erfolgreiche Zusammenarbeit nötig ist. Dementsprechend bleiben Kulturelemente beider Unternehmen erhalten. Die Integration wird in ihrer Gesamtheit eingeschätzt als „Herausforderung, die ... erfolgreich bewältigt [wurde].“<sup>211</sup> Ein wesentlicher Faktor für dieses Ergebnis sei die frühzeitige Sensibilisierung des Projektteams<sup>212</sup> gewesen, die zu einem erhöhten Bewusstsein für Kulturunterschiede und für die Situation der Mitarbeiter geführt habe.

Die ungleiche Bedeutung kultureller Aspekte wird im **Vorgehen in der Kulturintegration** ebenfalls deutlich. Nachfolgend wird dieses anhand des dreistufigen Akquisitionsprozesses aufgezeigt. Einen Überblick wesentlicher Maßnahmen gibt Abbildung 9.

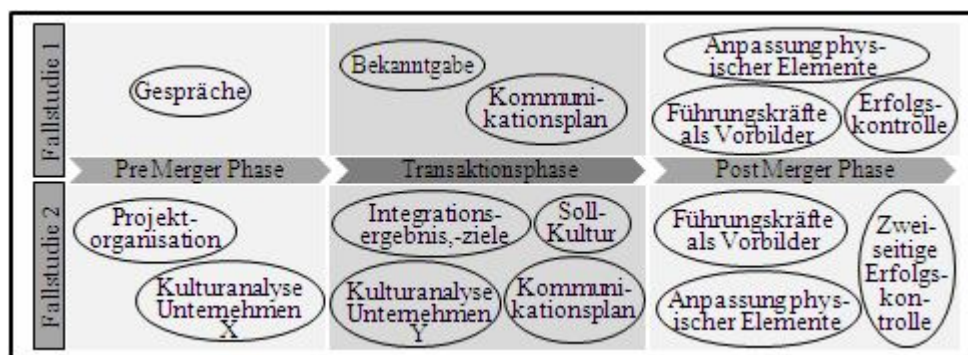


Abbildung 9: Maßnahmen der Kulturintegration in den Fallstudien<sup>213</sup>

In der **Pre-Merger Phase** stellen Gespräche auf höchster Führungsebene zwischen den Akquisitionspartnern in **Fallstudie 1** die einzige Maßnahme dar, die zur Einschätzung der Unternehmenskulturen ergriffen wird.

<sup>209</sup> Zitat des Leiters der Unternehmensentwicklung. Die Akquisition liegt zu diesem Zeitpunkt fünf Jahre zurück.

<sup>210</sup> Zitat des Leiters der nationalen und internationalen Dienstleistungsstandorte.

<sup>211</sup> Zitat des Leiters des Change Managements im Inhouse Consulting.

<sup>212</sup> Vgl. Schulungsfolien einer Präsentation zu den Inhalten der Kulturintegration: *Ten signs of a healthy culture*.

<sup>213</sup> Quelle: eigene Darstellung auf Basis der Fallstudienenergebnisse.

In **Fallstudie 2** hingegen erfolgt die Etablierung einer Projektorganisation für die Integrationsarbeit unter Einbindung der Personal- und Kommunikationsabteilungen. Desweiteren wird ein Profil der Ist-Kultur erstellt und die Wünsche der Mitarbeiter für eine neue Unternehmenskultur abgefragt. Diese Maßnahmen beschränken sich auf Unternehmen X, da vor Vertragsabschluss kein Zugang zu Informationen von Unternehmen Y besteht.<sup>214</sup> Methodisch wird dies mithilfe eines Fragebogens und sog. *Belief Audits*<sup>215</sup> durchgeführt. Das resultierende Bild der Unternehmenskultur wird in einer Vier-Felder-Matrix<sup>216</sup> vereinfachend dargestellt und den Mitarbeitern erläutert.

In der **Transaktionsphase** erfolgt in **Fallstudie 1** nach Vertragsabschluss die offizielle Bekanntgabe der Fusion in einer Mitarbeiterversammlung. Hier werden die Ziele der Fusion erklärt und die neuen Führungskräfte vorgestellt. Außerdem wird in dieser Phase ein Kommunikationsplan ausgearbeitet, der sicherstellen soll, dass die Mitarbeiter ausreichend über die Fusion und ihre Folgen informiert werden. Ferner erfolgt die Vorstellung der Unternehmenskultur von Unternehmen A durch Mitarbeiter des Personalbereiches, die die neuen Werte und Normen in jeder Abteilung präsentieren und erläutern.

Noch vor Vertragsabschluss verständigen sich die künftigen Führungskräfte der NewCo in **Fallstudie 2** über das gewünschte kulturelle Rahmenwerk, indem sie sich auf das Integrationsergebnis und die Integrationsziele, die ausdrücklich nicht-ökonomisch sein sollen, einigen. Methodisch wird dies im sog. *Workshop Integration Targets* in Form einer offenen Diskussion der beteiligten Führungskräfte umgesetzt.

Nach Vertragsabschluss erfolgt die Analyse der Ist-Kultur nun ebenfalls für Unternehmen Y. Eine anschließende Gegenüberstellung der Kulturprofile beider Unternehmen in der Vier-Felder-Matrix stellt die Unterschiede zwischen den Unternehmen heraus. Aus der Synthese der Profile erarbeiten die Führungskräfte der Unternehmen eine Soll-Kultur. Methodisch erfolgt dies in einem sog. *Workshop Local Culture*, in dem die Vorstellungen der Führungskräfte abgefragt und mit den Kulturprofilen der beiden Unternehmen gespiegelt werden. Die Gemeinsamkeiten der Unternehmenskulturen dienen letztlich als Basis für die Entwicklung einer gemeinsamen Soll-Kultur und notwendiger Veränderungsmaßnahmen in den Strukturen der Unternehmen. Um die betroffenen Anspruchsgruppen rechtzeitig über Veränderungen informieren zu können, wird ein

---

<sup>214</sup> Die Integration wird aus der Sicht des Unternehmens X beschrieben.

<sup>215</sup> Interviews, die mit den Mitarbeitern geführt werden, um durch zielgerichtete Fragen die wahrgenommene Unternehmenskultur und Wünsche für eine neue Unternehmenskultur abzufragen und einen Einblick in Probleme und Sorgen der Mitarbeiter zu bekommen.

<sup>216</sup> Die Achsen der Matrix bilden: *degree of solidarity* (Maß in dem Mitarbeiter gemeinsam auf Ziele hinarbeiten), *degree of sociability* (Maß in dem Mitarbeiter außerhalb von beruflichen Belangen miteinander agieren). Die Matrix dient der Veranschaulichung der Unternehmenskulturen mithilfe von vier Kulturtypen: *networked, communal, fragmented, mercenary culture*.

Kommunikationsplan erstellt, der insbesondere die Vorzüge der Veränderungen herausstellen soll.

Die **Post Merger Phase** beinhaltet sowohl in Fallstudie 1 als auch in Fallstudie 2 die eigentliche Umsetzung der Kulturintegration.

In **Fallstudie 1** wird die Verantwortung für die Integration an die jeweiligen Abteilungsleiter übertragen, die im Sinne einer Vorbildrolle agieren sollen. Unterstützt wird dies durch die Anpassung von physischen Elementen, wie dem Firmenlogo, sowie Personalinstrumenten, wie bspw. der Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung und eines Betriebsrates. Desweiteren wird eine Erfolgskontrolle in Form einer Mitarbeiterbefragung eingerichtet, die nach der Integration in einem fünfjährigen Zyklus Auskunft über das Stimmungsbild geben soll.

In der Post Merger Phase in **Fallstudie 2** werden die Ergebnisse des Kulturworkshops zielgruppenspezifisch an die Mitarbeiter kommuniziert. Die Umsetzung der Integration besteht ähnlich wie in Fallstudie 1 in der Anpassung von Personalinstrumenten sowie der Aufforderung an die Führungskräfte Werte und Normen der neuen Unternehmenskultur vorzuleben. Eine Erfolgskontrolle wird sowohl für Mitarbeiter als auch Führungskräfte etabliert, um Fortschritte u. a. mithilfe von Flyern an die Mitarbeiter weiterzugeben, während diese ihre Meinung in einer Befragung äußern können.

Insgesamt wird in der Ausgestaltung der Kulturintegration die unterschiedliche **Rolle** der **Unternehmenskultur** bei den beteiligten Unternehmen erneut deutlich.

Demgemäß zeigt sich, dass in Fallstudie 1 in der **Pre Merger Phase** keine Maßnahmen ergriffen werden, um die Mitarbeiter in das Geschehen einzubinden und ein Bewusstsein für die fremde Unternehmenskultur zu schaffen. Zwar findet eine Interaktion zwischen den Unternehmen statt, doch beschränkt sich diese auf die Führungsebene.

In Fallstudie 2 hingegen führt das beim Projektteam etablierte Kulturbewusstsein dazu, dass die Mitarbeiter in der Pre Merger- und Transaktionsphase durch geeignete Maßnahmen frühzeitig eingebunden und ins Geschehen etabliert werden. Allerdings ist es kritisch zu beurteilen, dass die Führungskräfte die Soll-Kultur ohne jegliche Einbindung der Mitarbeiter erstellen. Es scheint fraglich, ob die Wünsche der Mitarbeiter bei der Erarbeitung der Soll-Kultur ausreichend wahrgenommen und in der neuen Kulturvorstellung sichtbar werden.

Die Betrachtung des weiteren Vorgehens zeigt, dass die Unternehmen in beiden Fällen in der **Transaktionsphase** einen Kommunikationsplan ausarbeiten und die

Kommunikation insgesamt eine entsprechende Schlüsselrolle im Akquisitionsprozess einnimmt. Dies weist auf die hohe Bedeutung der Kommunikation für die untersuchten Fusionen hin und wird durch die in Fallstudie 1 gesetzte Prämisse „You cannot over-communicate!“<sup>217</sup> zum Ausdruck gebracht. Die Kommunikationsmaßnahmen zielen im Wesentlichen auf eine umfassende Information der Mitarbeiter und tragen damit zur Reduktion der Verunsicherung bei. Eine „direkte, offene Kommunikation der Führungskräfte“<sup>218</sup> stellt sich somit als wesentlicher Erfolgsfaktor der Integration heraus.

In der **Post Merger Phase** spielt in beiden Fällen die Vorbildrolle der Führungskräfte eine wesentliche Rolle. „Be a role model!“<sup>219</sup> wird von den Führungskräften in Fallstudie 2 neben einer stets positiven Haltung gegenüber den Mitarbeitern verlangt. Demnach scheint in dieser Phase das Vorleben der neuen Unternehmenskultur ein entscheidender Orientierungspunkt für die Mitarbeiter zu sein.

Da ebenfalls in beiden Fusionen eine Ergebniskontrolle eingerichtet wird, kann angenommen werden, dass diese Maßnahme wesentlich ist, um Veränderungen zu kontrollieren und die Aufmerksamkeit von Führungskräften auf weiche Themen wie die Unternehmenskultur zu lenken. Die Frequenz von fünf Jahren scheint in Anbetracht des Integrationsergebnisses von Fallstudie 1 allerdings zu lange, um Konflikte rechtzeitig erkennen zu können.

Eine **abschließende Beurteilung** der Untersuchungsergebnisse lässt es nicht zu, das Vorgehen in **Fallstudie 1** als systematisch entlang des Akquisitionsprozesses zu bezeichnen. **Fallstudie 2** hingegen stellt ein Beispiel für die ganzheitliche Berücksichtigung kultureller Aspekte dar, da in jeder Phase des Akquisitionsprozesses Integrationsmaßnahmen vorgenommen werden.

Insgesamt kann aus der Untersuchung geschlossen werden, dass es für eine erfolgreiche Integration der Unternehmenskultur wesentlich erscheint, ein ausgearbeitetes Integrationskonzept zu erstellen, das die Bedeutung kultureller Aspekte hervorhebt und in der Planung berücksichtigt. Ferner erscheint es notwendig, Integrationsmaßnahmen entlang des gesamten Akquisitionsprozesses vorzusehen und methodisch zu fundieren, um in geeignetem Maße zur Einbindung der Mitarbeiter beitragen zu können. Ein resultierendes Kulturbewusstsein unter den Mitarbeitern kann Konflikten frühzeitig entgegenwirken und ein positives Integrationsergebnis unterstützen.

---

<sup>217</sup> Zitat des Leiters der Unternehmensentwicklung.

<sup>218</sup> Zitat des Leiters der nationalen und internationalen Dienstleistungsstandorte.

<sup>219</sup> Zitat aus einer Präsentation zu den Inhalten der Kulturintegration, Fallstudie 2.

## 4.2 Verwendung der Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen zum Vorgehen in der Kulturintegration

Durch die Untersuchung der Fallstudien konnten Erkenntnisse über die Bedeutung von Unternehmenskultur sowie Möglichkeiten der Ausgestaltung von Integrationsmaßnahmen gewonnen werden. Im Folgenden werden Handlungsempfehlungen für ein Vorgehen in der Kulturintegration aufgezeigt, die auf diese Einsichten sowie wissenschaftliche Erkenntnisse aufbauen. Die Handlungsempfehlungen berücksichtigen Unternehmenskultur entlang des gesamten Akquisitionsprozesses, um der Unsicherheit der Mitarbeiter von Beginn an entgegenzusteuern und ein umfassendes Kulturbewusstsein herzustellen. Dabei ist zu beachten, dass die Einflussnahme über genannte Faktoren ausschließlich richtungsweisend sein kann, da Unternehmenskultur im Sinne des dynamischen Ansatzes nie direkt steuerbar ist. Ferner stellen die Handlungsempfehlungen *Vorschläge* für die Kulturintegration dar und sind als solche zu verstehen.<sup>220</sup>

In Tabelle 2 sind diese entlang des dreistufigen Akquisitionsprozesses dargestellt und durch Maßnahmen, sowie Methoden bzw. Instrumenten und deren Wirkung auf die Einflussfaktoren des Akkulturationsprozesses beschrieben.

	Maßnahme	Methode/Instrument	Wirkung auf Einflussfaktoren
Post Merger Phase	Analyse der eigenen Kultur.	Befragung, Interviews und Gruppenarbeit. Zielgruppe: Mitarbeiter.	Analyse fördert <i>Kulturbewusstsein</i> , Einbindung reduziert <i>Unsicherheit</i> .
	Vorläufige <b>Kulturanalyse</b> des Kaufobjektes.	Dokumentenanalyse öffentlich zugänglicher Quellen	Verständnis für fremde Kultur fördert <i>Kulturbewusstsein</i> .
Transaktionsphase	Erarbeitung eines <b>Integrationskonzeptes</b> und <b>Kommunikationsplans</b> .	Workshop: Offene Diskussion von Motiven/ Erwartungen. Zielgruppe: Führungskräfte, Kommunikationsabteilungen.	Gemeinsame Absicht verhindert Kulturkonflikte, Kommunikation reduziert <i>Unsicherheit</i> .
	Endgültige <b>Analyse</b> des Kaufobjektes.	Befragung, Interviews und Gruppenarbeit. Zielgruppe: Mitarbeiter.	Anerkennung neuer Perspektiven fördert <i>Kulturbewusstsein</i> .
	<b>Vergleich</b> der Analysen, Erarbeitung einer <b>Soll-Kultur</b> .	Workshop: Erarbeitung von Gemeinsamkeiten/ Unterschieden als Basis der Soll-Kultur. Zielgruppe: Führungskräfte, Personalabteilung	Erweitern des Kulturverständnisses fördert <i>Kulturbewusstsein</i> , Einbindung reduziert <i>Unsicherheit</i> .
<i>Feedbackschleife unter Einholung der Mitarbeitermeinung.</i>			
Post Merger Phase	<b>Umsetzung der Veränderungen durch Kulturbewusstes Management</b>		
	<b>Ebene 1:</b> Symbolisches Management.	Veränderung der physischen Umwelt und Anpassung der Personalinstrumente.	Orientierungspunkte reduzieren <i>Unsicherheit</i> , festigen <i>Kulturverständnis</i> und <i>-bewusstsein</i> .
	<b>Ebene 2:</b> Gelebte Wertesysteme.	Vorleben durch Führungskräfte in einer Vorbildrolle.	
	<b>Ebene 3:</b> Schaffen von Erfahrungen.	Interpersonale und aufgabenorientierte Arbeitsgruppen.	Einbindung reduziert <i>Unsicherheit</i> , Erfahrung fördert <i>Kulturbewusstsein</i> .
	Etablierung einer <b>Ergebniskontrolle</b> .	Befragung der Mitarbeiter bzw. ein Newsletter als Fortschrittsbericht.	Einbindung von Wünschen und Information reduzieren <i>Unsicherheit</i> .

Tabelle 2: Handlungsempfehlungen für die Kulturintegration<sup>221</sup>

In der **Pre Merger Phase** stellt die Analyse der eigenen Unternehmenskultur<sup>222</sup> eine Maßnahme dar, die nicht nur in praktischen, sondern auch in wissenschaftlichen

<sup>220</sup> Dies ist mit der eingeschränkten Generalisierbarkeit von Erkenntnissen aus Fallstudien begründet.

<sup>221</sup> Quelle: eigene Darstellung. Der Begriff *Unternehmenskultur* wird aus Platzgründen durch den Begriff *Kultur* ersetzt.

<sup>222</sup> Das Vorgehen wird aus der Sicht des Käuferunternehmens dargestellt.



Ansätzen zu finden ist.<sup>223</sup> Dementsprechend wird die **Kulturanalyse** als erste Maßnahme der Pre Merger Phase empfohlen, da diese auch die Möglichkeit bietet Wünsche und Sorgen der Mitarbeiter abzufragen. Methodisch sollte diese alle Kultur-Ebenen im Schein-Modell berücksichtigen. Demgemäß empfiehlt sich für die Erfassung von Artefakten und bewussten Werten eine Befragung, die durch Interviews und Gruppenarbeiten mit den Mitarbeitern um Erkenntnisse über unbewusste Werte und Grundannahmen ergänzt wird.<sup>224</sup> Die Analyse trägt zur Entwicklung eines Kulturbewusstseins bei, da auch unsichtbare Werte und Verhaltensweisen aufgedeckt werden. Darüber hinaus wird durch die Abfrage von Wünschen und Sorgen erreicht, dass Mitarbeiter sich eingebunden fühlen und ihre Unsicherheit reduziert wird.<sup>225</sup>

Als weitere Maßnahme in der Pre Merger Phase wird eine **vorläufige Analyse des Kaufobjektes** vorgeschlagen.<sup>226</sup> Zwar dient diese nicht als Entscheidungsgrundlage für den Unternehmenskauf, doch erscheint geeignet, um die weitere Integrationsplanung zu fundieren. Methodisch ist diese vor Vertragsabschluss auf die Auswertung öffentlich zugänglicher Quellen beschränkt.<sup>227</sup> Der Einblick in die fremde Unternehmenskultur erweitert das Kulturbewusstsein und beugt Kulturschocks aufgrund unerwarteter Verhaltensweisen vor.

Für die **Transaktionsphase** hat sich die Erarbeitung eines Integrationskonzeptes in den praktischen Ansätzen als Voraussetzung für die systematische Berücksichtigung der Unternehmenskultur erwiesen. Auch in wissenschaftlichen Ansätzen wird betont, dass Gestaltungsfelder, wie das angestrebte Akkulturationsergebnis und die Organisation, frühzeitig festzulegen sind.<sup>228</sup> Ferner hat sich sowohl in praktischen als auch wissenschaftlichen Ausarbeitungen die Planung umfassender Kommunikationsmaßnahmen als Erfolgsfaktor herausgestellt.<sup>229</sup> Folglich wird empfohlen ein **Integrationskonzept** mit Akkulturationsergebnis und Organisation, sowie einen **Kommunikationsplan** vor Vertragsabschluss zu erstellen, um den Aufwand für die Integration absehen zu können. In Anlehnung an die Methodik der praktischen Ansätze scheint ein Workshop hierfür geeignet, in dem Führungskräfte beider Unternehmen ihre Erwartungen und Vorstellungen darlegen und das Konzept in einer offenen Diskussion erarbeiten. Die Einbindung der

---

<sup>223</sup> Vgl. Cartwright; Cooper (1996), S. 115; Krystek (1992), S. 547; Haussmann (2002), S. 911 ff.; Reineke (1989), S. 30 ff.

<sup>224</sup> Siehe hierzu die Ausführungen zur Erfassung der Unternehmenskultur in Kapitel 3.1.3. Die Einbindung einer neutralen Person in dieser und folgenden Maßnahmen beugt Betriebsblindheit und Subjektivität vor: Vgl. Cartwright; Cooper (1996), S. 154.

<sup>225</sup> Vgl. Buono; Bowditch (1989), S. 213: Buono/Bowditch drücken dies zutreffend mit der Aussage aus, dass *participation and involvement are key strategies for getting people to accept organizational changes*.

<sup>226</sup> Vgl. Cartwright; Cooper (1996), S. 108 ff.; Haussmann (2002), S. 911 ff.; Krystek (1992), S. 547 f.

<sup>227</sup> Vgl. Cartwright; Cooper (1996), S. 108 f.

<sup>228</sup> Vgl. Nahavandi; Malekzadeh (1988), S. 86; Werner (1999), S. 334 f.; Haussmann (2002), S. 917 f.

<sup>229</sup> Vgl. Buono; Bowditch (1989), S. 196 ff.; Ashkenas; DeMonaco; Francis (1998), S. 176; Werner (1999), S. 336.

Kommunikationsabteilungen für die Erarbeitung des Kommunikationsplanes wird empfohlen. Inhaltlich konzentrieren sich die Kommunikationsmaßnahmen auf die zielgruppenspezifische Vermittlung von Informationen,<sup>230</sup> um bspw. bei der Ankündigung der Akquisition Gründe und Vorteile zu erklären. Zudem trägt die laufende Information maßgeblich zur Reduktion der Unsicherheit bei den Mitarbeitern bei.<sup>231</sup> Ferner bewirkt das Integrationskonzept, dass die Bedeutung der Unternehmenskultur hervorgehoben wird und schafft eine gemeinsame Zielrichtung, die dem weiteren Vorgehen einen Rahmen gibt und Missverständnisse zwischen den Unternehmen frühzeitig ausräumt.<sup>232</sup> Als Maßnahme nach Vertragsabschluss wird die **Analyse des Kaufobjektes** entlang der Kultur-Ebenen empfohlen, um das Kulturprofil zu ergänzen. Dies erweist sich in den praktischen Ansätzen als geeignet und wird ebenso in Integrationsmodellen vorgenommen,<sup>233</sup> um das Verständnis für die fremde Unternehmenskultur zu erweitern und ein Bewusstsein für neue Kulturperspektiven zu schaffen.

Sowohl praktische als auch wissenschaftliche Ansätze sehen die Erarbeitung einer gemeinsamen Kulturvorstellung durch einen Vergleich der Analyseergebnisse beider Unternehmen vor.<sup>234</sup> Der **Vergleich der Kulturprofile** und die Erarbeitung einer **Soll-Kultur** sowie entsprechender **Veränderungen** von Strukturen wird als letzte Maßnahme der Transaktionsphase vorgeschlagen, da die Formulierung gemeinsamer Werte unter Zuhilfenahme objektiver Ergebnisse erleichtert wird. Methodisch wird dies in den praktischen Ansätzen durch einen Workshop umgesetzt. Dies wird empfohlen zumal auch wissenschaftliche Ansätze diese Methode vorschlagen.<sup>235</sup> Der Workshop ermöglicht es den Führungskräften, die Hintergründe der Ergebnisse und damit der Kulturunterschiede zu analysieren und in der Interaktion miteinander eine gemeinsame Kulturvorstellung zu entwickeln.<sup>236</sup> Durch die klar herausgestellten Unterschiede wird ein Verständnis für die jeweils fremde Unternehmenskultur hergestellt und das Kulturbewusstsein erweitert. Ferner schafft die Ausarbeitung der neuen Kulturvorstellung die Grundlage für die Entwicklung einer gemeinsamen Basis.<sup>237</sup>

Da die fehlende Einbindung der Mitarbeiter einen Kritikpunkt an praktischen sowie wissenschaftlichen Ansätzen darstellt, wird vorgeschlagen die Ergebnisse des

---

<sup>230</sup> Vgl. Ashkenas; DeMonaco; Francis (1998), S. 176; Buono; Bowditch (1989), S. 197.

<sup>231</sup> Vgl. Buono; Bowditch (1989), S. 196 ff.; Werner (1999), S. 336; Davy et al. (1988), S. 57 ff. Die Kommunikation wird zweiseitig verstanden und schließt die Einrichtung geeigneter Feedbackkanäle, wie Frageboxen oder Feedbackrunden, ein. Vgl. Cartwright; Cooper (1996), S. 120 f.; Werner (1999), S. 334; Buono; Bowditch (1989), S. 201.

<sup>232</sup> Vgl. Werner (1999), S. 334; Haussmann (2002), S. 917.

<sup>233</sup> Vgl. Cartwright; Cooper (1996), S. 126 ff.; Forstmann (1998), S. 63 f.; Ashkenas; DeMonaco; Francis (1998), S. 175 f.

<sup>234</sup> Vgl. Cartwright; Cooper (1996), S. 130; Ashkenas; DeMonaco; Francis (1998), S. 176 f.

<sup>235</sup> Vgl. Buono; Bowditch (1989), S. 207 f.; Trzicky (2000), S. 59.

<sup>236</sup> Vgl. Trzicky (2000), S. 59; Ashkenas; DeMonaco; Francis (1998), S. 177.

<sup>237</sup> Vgl. Trzicky (2000), S. 59.

Workshops an die Mitarbeiter zu kommunizieren. Damit kann ihre Meinung eingeholt und in einem weiteren Workshop berücksichtigt werden.<sup>238</sup> Dieser sollte auch die Personalabteilungen der Unternehmen einbeziehen, um Veränderungen zu erarbeiten, die die neue Kulturvorstellung in Artefakten sichtbar machen und in Strukturen manifestieren.<sup>239</sup> Durch die Feedbackschleife werden die Mitarbeiter an diesen Veränderungen beteiligt und Akzeptanz für die Neuerungen hergestellt.<sup>240</sup>

In der **Post Merger Phase** wird die neue Kulturvorstellung im Unternehmen etabliert und notwendige Änderungen in den Strukturen umgesetzt. Dies hat eine Gestaltung der Unternehmenskultur zur Folge, die nur eingeschränkt steuerbar ist. Um zumindest einen Rahmen für Veränderungen vorzugeben, werden Maßnahmen des **Kulturbewussten Managements** auf allen Kultur-Ebenen empfohlen.

Praktische sowie wissenschaftliche Ansätze zeigen Möglichkeiten auf, die eine Veränderung von Artefakten, sowie den Einsatz von Führungskräften als Vorbilder, vorsehen.<sup>241</sup> Diesen Ansätzen folgend wird empfohlen, im Sinne des **Symbolischen Managements** Personalinstrumente, wie das Anreiz-Beitrags-System, anzupassen und physische Elemente, wie die Büroeinrichtung der Gebäude oder das Firmenlogo, zu verändern. Für die zweite Ebene wird im Sinne der **gelebten Wertesysteme** vorgeschlagen, Führungskräfte in der Weise auszubilden, dass sie als Vorbilder fungieren und neue Werte vorleben können. Die Instrumente auf erster und zweiter Kulturebene schaffen somit neue Identifikationspunkte für die Mitarbeiter.<sup>242</sup> Sie helfen bei der Orientierung und reduzieren die Verunsicherung. Ferner zeigen sie auf, wie sich die Kulturvorstellung in Artefakten und Verhaltensweisen manifestiert und festigen somit das Verständnis für die neue Unternehmenskultur.

Da das Einwirken auf Grundannahmen nur begrenzt möglich ist, wird empfohlen **Möglichkeiten für Erfahrungen der Mitarbeiter** zu schaffen. Methodisch eignen sich hierzu gemischte Arbeitsgruppen auf jeder Hierarchieebene.<sup>243</sup> *Interpersonalen* Gruppen kommt die Aufgabe zu persönliche Konflikte zwischen den Mitarbeitern zu lösen, indem bspw. ein Selbst- und Fremdbild erarbeitet und diskutiert wird. Das Herausstellen der ungleichen Unternehmenskulturen hinter den Konflikten, trägt zur Vermittlung zwischen den Parteien bei. *Aufgabenorientierte* Gruppen hingegen beschäftigen sich mit

---

<sup>238</sup> Vgl. Trzicky (2000), S. 59. Trzicky betont, dass die Soll-Kultur unter Einbindung *aller* Anspruchsgruppen zu entwickeln ist.

<sup>239</sup> Bspw. verlangt eine Unternehmenskultur, die zentral orientiert ist, die Anpassung der Entscheidungswege, sodass die Mitarbeiter wissen, welchen Weg sie gehen müssen, um eine Entscheidung einzuholen.

<sup>240</sup> Vgl. Buono; Bowditch (1989), S. 213.

<sup>241</sup> Vgl. Olie (1994), S. 386 f.; Cartwright; Cooper (1996), S. 136; Buono; Bowditch (1989), S. 213 ff.; Reineke (1989), S. 99 ff.; Krystek (1992), S. 557.

<sup>242</sup> Vgl. Olie (1994), S. 386 f.

<sup>243</sup> Vgl. Cartwright; Cooper (1996), S. 128 ff.

fachlichen Konflikten, die ebenfalls aufgrund unterschiedlicher Unternehmenskulturen entstehen können. Nach der Bewertung von Vorschlägen beider Parteien wird gemeinsam eine geeignete Struktur festgelegt.<sup>244</sup> Durch diese Maßnahmen können Mitarbeiter in Veränderungen eingebunden und ihre Unsicherheit durch die aktive Beteiligung reduziert werden. Außerdem festigt sich ihr Kulturverständnis durch gemeinsame Erfahrungen in der Lösung von Kulturkonflikten und der Reflexion neuer Werte.

Als letzte Maßnahme in der Post Merger Phase wird die Etablierung einer wechselseitigen **Ergebniskontrolle** empfohlen, die sich in den praktischen Ansätzen unter der Voraussetzung, dass sie regelmäßig stattfindet, als hilfreich erwiesen hat. Ebenso deuten wissenschaftliche Ansätze auf diese Maßnahme hin, da so der langfristige Prozess der Kulturveränderung kontrolliert werden kann.<sup>245</sup> Eine Ergebniskontrolle für die Seite der Führungskräfte wird methodisch durch die Fortführung der ersten Befragung aus der Kulturanalyse umgesetzt, die den Ausgangspunkt für die Messung eines Stimmungsbildes unter den Mitarbeitern darstellt.<sup>246</sup> Werden die Ergebnisse der Umfragen in den Entscheidungen der Führungskräfte berücksichtigt, so vermittelt das den Mitarbeitern das eindeutige Signal, dass ihre Wünsche und Sorgen weiterhin gehört werden und trägt wesentlich zur Reduktion ihrer Verunsicherung bei. Die Ergebniskontrolle für die Seite der Mitarbeiter besteht in einer regelmäßigen Information über aktuelle Fortschritte, bspw. in Form eines Newsletters. Dies stellt wiederum sicher, dass den Mitarbeitern ersichtlich wird, wie sich die neue Kulturvorstellung in Strukturen und Verhaltensweisen manifestiert und ihr Kulturverständnis gefestigt wird.

Insgesamt stellen die Handlungsempfehlungen Vorschläge zur Berücksichtigung der Unternehmenskultur im Akquisitionsprozess und der Einflussnahme auf das Akkulturationsergebnis dar. Das aufgezeigte Vorgehen kann dazu beitragen ein tiefergehendes Verständnis für aufeinanderprallende Unternehmenskulturen und zugrundeliegende Dynamiken zu entwickeln. Allerdings ist zu beachten, dass die Handlungsempfehlungen nicht *eine ideale* Lösung für die Kulturintegration darstellen, sondern einzelfallspezifisch im Hinblick auf die Eigenarten einer jeden Unternehmenskultur anzupassen sind.<sup>247</sup> Dies begründet sich daraus, dass die Kulturintegration auf die Entwicklung eines Kulturbewusstseins, sowie einer Kulturveränderung abzielt, die nicht mechanistisch hergestellt werden können.

---

<sup>244</sup> Vgl. Gerpott (1993), S. 154 ff.: Gerpott bezeichnet diese als *Team-Konfrontations- und Problemlösungssitzungen*.

<sup>245</sup> Vgl. Cartwright; Cooper (1996), S. 147; Krystek (1992), S. 548.

<sup>246</sup> Vgl. Buono; Bowditch (1989), S. 209 ff.; Gerpott (1993), S. 149 f.

<sup>247</sup> Vgl. Werner (1999), S. 336; Buono; Bowditch (1989), S. 230.

## **5 ABSCHLIESSENDE BETRACHTUNG UND FAZIT**

Die Unternehmenskultur als Gegenstand der Integration wird sowohl in wissenschaftlichen Ausarbeitungen als auch bei der Befragung von Führungskräften als Erfolgsfaktor genannt. Ferner hat sich in der Fallstudienuntersuchung in dieser Arbeit gezeigt, dass ihre Bedeutung zwar erkannt wird, doch dies nicht mit einer Berücksichtigung von entsprechenden Integrationsmaßnahmen einhergehen muss.

Ein Grund dafür ist, dass die Wissenschaft der Praxis diesbezüglich nur wenig Hilfestellung leistet. Zwar existieren Ansätze zur Kulturintegration; diesen mangelt es jedoch meist an der ganzheitlichen Berücksichtigung von Unternehmenskultur, sowie ihrer empirischen Fundierung. Zudem erscheinen vorgeschlagene Maßnahmen teilweise mechanistisch, ohne den Dynamiken des zugrunde liegenden Akkulturationsprozesses und der langfristigen Entwicklung von Unternehmenskultur zu entsprechen. Das Auseinanderfallen der Ausarbeitungen wird durch die Betrachtung von Unternehmenskultur aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven noch verstärkt.

Für die erfolgreiche Integration der Unternehmenskultur erscheint es wesentlich, Integrationsmaßnahmen nicht erst in der Post Merger Phase zu ergreifen, sondern von Beginn des Akquisitionsprozesses an ein Integrationskonzept zu berücksichtigen, das neben geeigneten Maßnahmen, auch Methoden und Instrumente enthält. Ferner gilt es den zugrundeliegenden automatischen Anpassungsprozess aufeinander prallender Unternehmenskulturen zu beachten, da es Aufgabe der Kulturintegration sein muss, diesen über entsprechende Einflussfaktoren zu steuern. Dabei ist zu beachten, dass Maßnahmen zur Beeinflussung dieser Faktoren, sowie Maßnahmen zur Kulturveränderung im Sinne eines Kulturbewussten Managements ausschließlich *Anstöße* darstellen, die als richtungsweisend aufzufassen sind. Die Kulturintegration ist mit diesen keineswegs abgeschlossen, sondern vollzieht sich in einem langfristigen Erfahrungsprozess.

Gerade da sich Veränderungen der Unternehmenskultur erst langfristig einstellen, scheint ein umfassendes Vorgehen und der damit einhergehende hohe Ressourcen- und Kostenaufwand in der Praxis teilweise schwer zu vertreten. Zwar kann hierdurch der Anpassungsstress unter den Mitarbeitern minimiert und die Realsierung von Synergien nachweislich unterstützt werden, doch muss im Einzelfall abgewogen werden, inwieweit die Kosten des Vorgehens einen möglichen Nutzen übersteigen. Die Bereitschaft zu zusätzlichem Aufwand scheint insbesondere bei Akquisitionen, die zur Realisierung von Kostensynergien vorgenommen werden, fraglich.

Da die aufgezeigten Handlungsempfehlungen ausschließlich Vorschläge für die Gestaltung der Kulturintegration darstellen, die u. a. aus den Ergebnissen einer qualitativen Analyse gewonnen wurden, können diese als Orientierungsrahmen für das praktische Vorgehen in der Kulturintegration aufgefasst werden; eine weitere Untersuchung ist jedoch notwendig. Ein Ansatzpunkt für die weitere Forschung bildet eine umfassend angelegte Untersuchung zur empirischen Fundierung der in der Wissenschaft bestehenden Ansätze zur Kulturintegration, sowie der aufgezeigten Handlungsempfehlungen. Ferner erscheint eine Überprüfung der Geeignetheit von Maßnahmen und Methoden zur Beeinflussung des Anpassungsprozesses und der dargestellten Wirkungszusammenhänge wesentlich. Weiter sollten die Kosten-Nutzen-Relationen quantifiziert und entsprechende Erfolgsfaktoren der Kulturintegration spezifiziert werden.

Die Vertiefung der Integrationsforschung im Bereich kultureller Aspekte ist notwendig, da anzunehmen ist, dass die Anzahl der Akquisitionen im Jahr 2010 weiter steigen wird. Angesichts der zunehmenden Globalisierung können insbesondere internationale Akquisitionen erwartet werden, die die Bedeutung eines Kulturverständnisses in der Integrationsarbeit noch verstärken.

## **Anhang**

### **A) Interviewleitfaden**

**Informationen zum Interviewpartner:** *Name, Position.*

#### **A Zur Ausgangssituation**

- 1 In welcher Branche sind die Unternehmen tätig und wie groß sind sie?**  
*(Umsatz, Mitarbeiterzahl)*
- 2 Wann war der Zeitpunkt des Zusammenschlusses?**
- 3 War der Zusammenschluss eine Fusion oder Akquisition?**
- 4 Welche Ziele wurden mit dem Zusammenschluss verfolgt?**

#### **B Zur Integrationsarbeit Allgemein**

- 1 Wie wurde die Integration geplant?**
- 2 Welche Form der organisatorischen Gestaltung wurde gewählt?**
- 3 Welche Vorgaben resultieren aus den Zielen des Zusammenschlusses für Integrationsgeschwindigkeit und -tiefe?** *(voll/Teilbereiche/überhaupt nicht)*

#### **C Zur Integration der Unternehmenskultur**

##### **1 Unternehmenskulturen der beteiligten Unternehmen**

- 1.1 Welche Aktivitäten wurden unternommen um die Unternehmenskulturen zu verstehen? Zu welchem Zeitpunkt wurden diese vorgenommen?
- 1.2 Wie würden Sie die Unternehmenskulturen vor der Integration aus Ihrer Sicht beschreiben? *(Führungsstile, Werte, Verhalten)*
- 1.3 Welche kritischen Kulturunterschiede waren beobachtbar?

##### **2 Integration der Unternehmenskultur**

- 2.1 Welchen Stellenwert hatte die Integration der Unternehmenskultur in der gesamten Integration?
- 2.2 In welchem Ausmaß sollte die Integration erfolgen? *(Integration, Assimilation, Dekulturation, Separation)*
- 2.3 Wie wurde die Integration organisiert?
- 2.4 In welchem Maße und wie wurden Mitarbeiter eingebunden?
- 2.5 Welche Maßnahmen fanden schon in Phasen vor Vertragsabschluss statt?
- 2.6 In welche Phasen war die Integration gegliedert?

- 2.7 Welche einzelnen Schritte wurden in der Integration vorgenommen? Gab es ein Vorgehenskonzept?
- 2.8 Welche Methoden und Instrumente wurden verwendet? (*Gesprächsrunden, Workshops etc.*)
- 2.9 Wie sah das Controlling der Ergebnisse aus?
- 2.10 Wie wurden der Zusammenschluss/einzelne Maßnahmen und Veränderungen kommuniziert? (*Medium, Zeitpunkt, Umfang*) Gab es einen Kommunikationsplan?

### **3 Ergebnis der kulturellen Integration**

- 3.1 Wie waren die Reaktionen der Mitarbeiter?
- 3.2 Welche inhaltlichen/methodischen Probleme traten auf?
- 3.3 Was waren die größten Hemmnisse und Treiber der Integration?
- 3.4 Was sind Erfolgsfaktoren der Integration?
- 3.5 Welche Vorschläge für Änderungen des Vorgehens würden Sie machen?
- 3.6 Würden Sie die Integration als abgeschlossen bezeichnen?



## Literaturverzeichnis

- Allaire, Y.; Firsirotu, M. E. (1984):** Theories of organizational culture. In: *Organization Studies*, Jg. 5, H. 3, S. 193–226.
- Ansoff, H. I. (2007):** *Strategic Management*. Houndmills et al.: Palgrave Macmillan.
- Ansoff, H. I. et al. (1971):** Acquisition behavior of U.S. manufacturing firms 1946-1965. Nashville: Vanderbilt University Press.
- Antal, A. B.; Dierkes, M.; Helmers, S. (1993):** Unternehmenskultur. Eine Forschungsagenda aus Sicht der Handlungsperspektive. In: Dierkes, M.; von Rosenstiel, L.; Steger, U. (Hg.): *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie*. Frankfurt am Main: Campus Verlag, S. 200–218.
- Ashkanasy, N. M. (Hg.) (2000):** *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks: Sage.
- Ashkenas, R. N.; DeMonaco, L. J.; Francis, S. C. (1998):** Making the deal real. How GE Capital integrates Acquisitions. In: *Harvard Business Review*, Jg. 76, H. 1, S. 165–178.
- Baetge, J. et al. (2007):** Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes. In: *JfB*, Jg. 57, H. 3/4, S. 183–219.
- Bark, C. B. (2002):** Integrationscontrolling bei Unternehmensakquisitionen. Ein Ansatz zur Einbindung der Post-Merger-Integration in die Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmensakquisitionen. Frankfurt am Main: Lang.
- Bergmann, G.; Bernatzeder, P. (2003):** Fusionen und Unternehmenskultur. Diversität - Integration - Social Due Diligence. In: Schwaab, M.-O.; Hesse, J.; Frey, D. (Hg.): *Fusionen. Herausforderungen für das Personalmanagement*. Heidelberg: Verlag Recht und Wirtschaft, S. 139–153.
- Berry, J. W. (1984):** Cultural relations in plural societies. Alternatives to segregation and their sociopsychological implications. In: Miller, N.; Brewer, M. B. (Hg.): *Groups in contact. The psychology of desegregation*. Orlando: Academic Press, S. 11–27.

- Berry, J. W.; Sam, D. L. (1998):** Acculturation and adaption. In: Berry, J. W.; Segall, M. H.; Kagitcibasi, C. (Hg.): Handbook of cross cultural psychology. Volume 3. Social behavior and applications. 2. Aufl. Boston: Allyn and Bacon, S. 291–326.
- Berry, J. W.; Segall, M. H.; Kagitcibasi, C. (Hg.) (1998):** Handbook of cross cultural psychology. Volume 3. Social behavior and applications. 2. Aufl. Boston: Allyn and Bacon.
- Bleicher, K. (1986):** Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch. Herausforderung für den Organisator. In: zfo, Jg. 55, H. 2, S. 97–108.
- Bleicher, K. (2004):** Das Konzept integriertes Management. Visionen - Missionen - Programme. 7. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Blex, W.; Marchal, G. (1990):** Risiken im Akquisitionsprozeß. Ein Überblick. In: BFuP, Jg. 42, H. 2, S. 85–103.
- Borowicz, F.; Mittermair, K. (Hg.) (2006):** Strategisches Management von Mergers & Acquisitions. State of the Art in Deutschland und Österreich. Wiesbaden: Gabler.
- Buono, A. F.; Bowditch, J. L. (1989):** The human side of Mergers and Acquisitions. Managing collisions between people, cultures, and organizations. San Francisco, London: Jossey-Bass Publishers.
- Busse von Colbe, W. et al. (Hg.) (2000):** Betriebswirtschaft für Führungskräfte. Eine Einführung in wirtschaftliches Denken und Handeln für Ingenieure, Naturwissenschaftler, Juristen und Geisteswissenschaftler. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Carr, R. et al. (2004):** Beating the odds. A blueprint for successful Merger integration. In: European Business Journal, Jg. 16, H. 4, S. 161–166.
- Cartwright, S.; Cooper, C. L. (1992):** Mergers and Acquisitions. The human factor. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cartwright, S.; Cooper, C. L. (1993):** The role of culture compatibility in successful organizational marriage. In: AME, Jg. 7, H. 2, S. 57–70.
- Cartwright, S.; Cooper, C. L. (1996):** Managing Mergers, Acquisitions and strategic Alliances. Integrating people and cultures. 2. Aufl. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Chromy, B.; Stork, A. (2000):** Die Veränderung von Unternehmenskultur als Grundlage einer erfolgreichen Fusion. In: Henckel von Donnersmarck, M.; Schatz, R. (Hg.): Fusionen. Gestalten und Kommunizieren. 3. Aufl. Bonn et al.: InnoVatio-Verlag, S. 133–147.
- Coenenberg, A. G.; Jakoby, S. (2000):** Akquisition und Unternehmensbewertung. In: Busse von Colbe, W. et al. (Hg.): Betriebswirtschaft für Führungskräfte. Eine Einführung in wirtschaftliches Denken und Handeln für Ingenieure, Naturwissenschaftler, Juristen und Geisteswissenschaftler. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 177–205.
- Cooke, R. A.; Szumal, J. L. (2000):** Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organization. In: Ashkanasy, N. M. (Hg.): Handbook of organizational culture and climate. Thousand Oaks: Sage, S. 147–162.
- Creasy, T.; Stull, M.; Peck, S. (2009):** Understanding employee-level dynamics within the Merger and Acquisition process. In: Journal of General Management, Jg. 35, H. 2, S. 21–42.
- Davy, J. A. et al. (1988):** After the Merger. Dealing with people's uncertainty. In: Training & Development Journal, Jg. 42, H. 11, S. 57–61.
- Deal, T. E.; Kennedy, A. A. (1982):** Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life. Reading et al.: Addison-Wesley.
- Dierkes, M.; von Rosenstiel, L.; Steger, U. (Hg.) (1993):** Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Dill, P. (1987):** Unternehmenskultur. Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement. Bonn: Bild der Wissenschaft-Verlag.
- Eisenhardt, K. M. (1989):** Building theories from case study research. In: AMR, Jg. 14, H. 4, S. 532–550.
- Forstmann, S. (1998):** Managing cultural differences in cross-cultural Mergers and Acquisitions. In: Gertsens, M. C.; Söderberg, A.-M.; Torp, J. E. (Hg.): Cultural dimensions of international Mergers and Acquisitions. Berlin, New York: Walter de Gruyter, S. 57–83.

- Frank, B. (2010):** Appetit auf Übernahmen nimmt (langsam) zu. Stärkere M&A-Belegung im Herbst erwartet. In: VentureCapital Magazin, o. Jg., H. 7/8, S. 12–16.
- Freiling, J.; Fichtner, H. (2010):** Organizational culture as the glue between people and organization. A competence-based view on learning and competence building. In: ZfP, Jg. 24, H. 2, S. 152-172.
- Frese, E. (2005):** Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung. 9. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Fulmer, R. M.; Gilkey, R. (1988):** Blending corporate families. Management and organization development in a postmerger environment. In: AME, Jg. 2, H. 4, S. 275–283.
- Gerpott, T. J. (1993):** Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gertsen, M. C.; Søderberg, A.-M.; Torp, J. E. (Hg.) (1998a):** Cultural dimensions of international Mergers and Acquisitions. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Gertsen, M. C.; Søderberg, A.-M.; Torp, J. E. (1998b):** Different approaches to the understanding of culture in Mergers and Acquisitions. In: Gertsen, M. C.; Søderberg, A.-M.; Torp, J. E. (Hg.): Cultural dimensions of international Mergers and Acquisitions. Berlin, New York: Walter de Gruyter, S. 17–38.
- Godoy Tenter, C.; Müller, S. (2000):** Unternehmenskultur - Problem oder Erfolgsfaktor bei Fusionen. In: Henckel von Donnersmarck, M.; Schatz, R. (Hg.): Fusionen. Gestalten und Kommunizieren. 3. Aufl. Bonn et al.: InnoVatio-Verlag, S. 149–190.
- Graw, H. (2009):** Distressed-M&A. Mittel zum Turnaround. In: VentureCapital Magazin, o. Jg., H. 4, S. 36.
- Grube, R.; Töpfer, A. (2002):** Post Merger Integration. Erfolgsfaktoren für das Zusammenwachsen von Unternehmen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gudykunst, W. B.; Kim, Y. Y. (1997):** Communicating with strangers. An approach to intercultural communication. 3. Aufl. Boston: McGraw Hill.
- Hase, S. (1996):** Integration akquirierter Unternehmen. Planung, Konzeption, Bewertung und Kontrolle. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.

- Haspeslagh, P. C.; Jemison, D. B. (1992):** Akquisitionsmanagement. Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Hausmann, H. (2002):** Kulturelle Integrationsprobleme bei internationalen Mergers & Acquisitions. In: Macharzina, K.; Oesterle, M.-J. (Hg.): Handbuch Internationales Management. Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 909–921.
- Heinen, E. (1997):** Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In: Heinen, E.; Fank, M. (Hg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2. Aufl. München: Oldenbourg, S. 1–48.
- Heinen, E.; Fank, M. (Hg.) (1997):** Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2. Aufl. München: Oldenbourg.
- Henckel von Donnersmarck, M.; Schatz, R. (Hg.) (2000):** Fusionen. Gestalten und Kommunizieren. 3. Aufl. Bonn et al.: InnoVatio-Verlag.
- Hofstede, G. et al. (1990):** Measuring organizational cultures. A qualitative and quantitative study across twenty cases. In: ASQ, Jg. 35, H. 2, S. 286–316.
- Homburg, C.; Bucerius, 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, Jg. 27, H. 4, S. 347–367.
- Hornung, F. A. (1998):** Integrationsmanagement. Die Integration von Banken im M-&-A-Prozeß unter besonderer Berücksichtigung der Behandlung von Dissynergien. Bern: Haupt.
- Jansen, S. A. (2000):** Post Merger Management in Deutschland. Ergebnisse einer empirischen Studie (I). In: M&A-Review, Jg. 11, H. 9, S. 334–338.
- Jansen, S. A. (2002):** Die 7 K's des Merger-Managements. Erste Ergebnisse von qualitativ-empirischen Untersuchungen zum Fusionsmanagement bei wissensbasierten und kapitalbasierten Unternehmen. In: zfo, Jg. 71, H. 1, S. 6–13.
- Jansen, S. A. (2008):** Mergers & Acquisitions. Unternehmensakquisitionen und -kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

- Jansen, S. A.; Körner, K. (2000):** Fusionsmanagement in Deutschland. Eine empirische Analyse von 103 Zusammenschlüssen mit deutscher Beteiligung zwischen 1994 und 1998 unter spezifischer Auswertung der Erfolgswirkungen des Typus der Fusion, der (Inter)Nationalität, der Branche und der Unternehmensgröße; ausgesuchte Ergebnisse. Witten: University Institute for Mergers & Acquisitions.
- Jelinek, M.; Smircich, L.; Hirsch, P. (1983):** Introduction: A code of many colors. In: ASQ, Jg. 28, H. 3, S. 331–338.
- Kaschube, J. (1993):** Betrachtung der Unternehmens- und Organisationskulturforschung aus (organisations-) psychologischer Sicht. In: Dierkes, M.; von Rosenstiel, L.; Steger, U. (Hg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt am Main: Campus Verlag, S. 90–146.
- Kiechl, R. (1990):** Ethnokultur und Unternehmungskultur. In: Lattmann, C.; Greipel, P.; Hofmann, M. (Hg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 107–130.
- Kluckhohn, F. R.; Strodtbeck, F. L. (1961):** Variations in value orientations. Evanston: Row Peterson.
- Körfer, R. (2006):** Merger Integration - die ultimative Herausforderung des Change Management. In: Borowicz, F.; Mittermair, K. (Hg.): Strategisches Management von Mergers & Acquisitions. State of the Art in Deutschland und Österreich. Wiesbaden: Gabler, S. 279–295.
- Kroeber, A. L.; Kluckhohn, C. (1952):** Culture. A critical review of concepts and definitions. New York: Random House.
- Krystek, U. (1992):** Unternehmungskultur und Akquisition. In: ZfB, Jg. 62, H. 5, S. 539–565.
- Larsson, R.; Risberg, A. (1998):** Cultural awareness and national versus corporate barriers to acculturation. In: Gertsen, M. C.; Söderberg, A.-M.; Torp, J. E. (Hg.): Cultural dimensions of international Mergers and Acquisitions. Berlin, New York: Walter de Gruyter, S. 39–56.

- Lattmann, C.; Greipel, P.; Hofmann, M. (Hg.) (1990):** Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Laurent, A. (1986):** The cross-cultural puzzle of international human resource management. In: Human Resource Management, Jg. 25, H. 1, S. 91–102.
- Litke, H.-D. (2007):** Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Evolutionäres Projektmanagement. 5. Aufl. München: Hanser.
- Lubatkin, M. (1983):** Mergers and the performance of the acquiring firm. In: AMR, Jg. 8, H. 2, S. 218–225.
- Lucks, K. (2002):** Internationale Mergers & Acquisitions. Der prozessorientierte Ansatz. Berlin: Springer.
- Macharzina, K.; Oesterle, M.-J. (Hg.) (2002):** Handbuch Internationales Management. Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Macharzina, K.; Wolf, J. (2008):** Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte, Methoden, Praxis. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Marks, M. L.; Mirvis, P. H. (2001):** Making Mergers and Acquisitions work: Strategic and psychological preparation. In: AME, Jg. 15, H. 2, S. 80–92.
- Matenaar, D. (1983):** Organisationskultur und organisatorische Gestaltung. Die Gestaltungsrelevanz der Kultur des Organisationssystems der Unternehmung. Berlin: Duncker & Humblot.
- Matuschka, A. G. (1990):** Risiken von Unternehmensakquisitionen. In: BFuP, Jg. 42, H. 2, S. 104–113.
- Mayring, P. (2002):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- McEntire, M. H.; Bentley, J. C. (1996):** When rivals become partners. Acculturation in a newly-merged organization. In: The International Journal of Organizational Analysis, Jg. 4, H. 2, S. 154–174.
- Meckl, R.; Horzella, A. (2010):** Mergers & Acquisitions erfolgreich steuern. Wertsteigerung durch ein prozessorientiertes M&A-Controllingsystem. In: M&A-Review, o. Jg., H. 6, S. 277–284.

- Miller, N.; Brewer, M. B. (Hg.) (1984):** Groups in contact. The psychology of desegregation. Orlando: Academic Press.
- Mitleton-Kelly, E. (2006):** Coevolutionary integration. The co-creation of a new organizational form following a Merger and Acquisition. In: *Emergence: Complexity & Organization*, Jg. 8, H. 2, S. 36–48.
- Morosini, P.; Shane, S.; Singh, H. (1998):** National cultural distance and cross-border Acquisition performance. In: *Journal of International Business Studies*, Jg. 29, H. 1, S. 137–158.
- Nahavandi, A.; Malekzadeh, A. R. (1988):** Acculturation in Mergers and Acquisitions. In: *AMR*, Jg. 13, H. 1, S. 79–90.
- Napier, N. K. (1989):** Mergers and Acquisitions, Human Resource issues and outcomes. A review and suggested typology. In: *Journal of Management Studies*, Jg. 26, H. 3, S. 271–289.
- Ochsenbauer, C.; Klofat, B. (1997):** Überlegungen zur paradigmatischen Dimension der Unternehmenskulturdiskussion in der Betriebswirtschaftslehre. In: Heinen, E.; Fank, M. (Hg.): *Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*. 2. Aufl. München: Oldenbourg, S. 67–106.
- Olie, R. (1994):** Shades of culture and institutions in international Mergers. In: *Organization Studies*, Jg. 15, H. 3, S. 381–405.
- o. V. (2010):** Press Release. Mergermarket M&A round-up for H 1 2010, <http://www.mergermarket.com/pdf/League-Tables-for-Financial-Advisers-H1-2010-Global.pdf>, S. 1–40, Zugriff am 05.08.2010, 11:30 Uhr.
- Paprottka, S. (1996):** Unternehmenszusammenschlüsse. Synergiepotentiale und ihre Umsetzungsmöglichkeiten durch Integration. Wiesbaden: Gabler.
- Peters, T. J.; Waterman, R. H. (1982):** In search of excellence. Lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row.
- Probst, G.; Klimecki, R. (1990):** Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur. In: Lattmann, C.; Greipel, P.; Hofmann, M. (Hg.): *Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung*. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 41–65.



- Reineke, R.-D. (1989):** Akkulturation von Auslandsakquisitionen. Eine Untersuchung zur unternehmenskulturellen Anpassung. Wiesbaden: Gabler.
- Rühli, E. (1990):** Ein methodischer Ansatz zur Erfassung und Gestaltung von Unternehmenskulturen. In: Lattmann, C.; Greipel, P.; Hofmann, M. (Hg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 189–205.
- Sackmann, S. A. (1990):** Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In: Lattmann, C.; Greipel, P.; Hofmann, M. (Hg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 153–188.
- Sackmann, S. A. (1992):** 'Kulturmanagement': Lässt sich Unternehmenskultur 'machen'? In: Sandner, K. (Hg.): Politische Prozesse in Unternehmen. 2. Aufl. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 157–183.
- Sandner, K. (Hg.) (1992):** Politische Prozesse in Unternehmen. 2. Aufl. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Sathe, V. (1983):** Implications of corporate culture. A manager's guide to action. In: Organizational Dynamics, Jg. 12, H. 2, S. 4–23.
- Schein, E. H. (1984):** Coming to a new awareness of organizational culture. In: Sloan Management Review, Jg. 25, H. 2, S. 3–16.
- Schein, E. H. (1986):** What you need to know about organizational culture. In: Training & Development Journal, Jg. 40, H. 1, S. 30–33.
- Schein, E. H. (2004):** Organizational culture and leadership. 3. Aufl. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scholz, C.; Hofbauer, W. (1990):** Organisationskultur. Die vier Erfolgsprinzipien. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G. (2008):** Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Schultz, M. (1995):** On studying organizational cultures. Diagnosis and understanding. Berlin: Walter de Gruyter.
- Schwaab, M.-O.; Hesse, J.; Frey, D. (Hg.) (2003):** Fusionen. Herausforderungen für das Personalmanagement. Heidelberg: Verlag Recht und Wirtschaft.

- Schweiger, D. M.; Denisi, A. S. (1991):** Communication with employees following a Merger. A longitudinal field experiment. In: *AMJ*, Jg. 34, H. 1, S. 110–135.
- Searby, F. W. (1969):** Control postmerger change. In: *Harvard Business Review*, Jg. 47, H. 5, S. 4–11.
- Smircich, L. (1983):** Concepts of culture and organizational analysis. In: *ASQ*, Jg. 28, H. 3, S. 339–358.
- Smith, K. K.; Simmons, V. M. (1983):** A rumpelstiltskin organization. Metaphors on metaphors in field research. In: *ASQ*, Jg. 28, H. 3, S. 377–392.
- Stahl, G. K.; Voigt, A. (2004):** Meta-analyses of the performance implications of cultural differences in Mergers and Acquisitions. In: *Academy of Management Proceedings*, o. Jg., o. Nr., S. 11–15.
- Stahl, G. K.; Voigt, A. (2008):** Do cultural differences matter in Mergers and Acquisitions? A tentative model and examination. In: *Organization Science*, Jg. 19, H. 1, S. 160–176.
- Steinmann, H. (2005):** Management. Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte, Funktionen, Fallstudien. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Töpfer, A. (2000):** Mergers & Acquisitions. Anforderungen und Stolpersteine. In: *zfo*, Jg. 69, H. 1, S. 10–17.
- Trzicky, N. (2000):** Stakeholder einer Fusion und deren Feindbilder. In: Henckel von Donnersmarck, M.; Schatz, R. (Hg.): *Fusionen. Gestalten und Kommunizieren*. 3. Aufl. Bonn et al.: InnoVatio-Verlag, S. 43–61.
- Very, P.; Lubatkin, M.; Calori, R. (1996):** A cross-national assessment of acculturative stress in recent European Mergers. In: *International Studies of Management & Organization*, Jg. 26, H. 1, S. 59–86.
- Vogel, D. H. (2002):** M&A. Ideal und Wirklichkeit. Wiesbaden: Gabler.
- Werner, M. (1999):** Post-Merger-Integration. Problemfelder und Lösungsansätze. In: *zfo*, Jg. 68, H. 6, S. 332–337.
- Wilkins, A. L. (1983):** The culture audit. A tool for understanding organizations. In: *Organizational Dynamics*, Jg. 12, H. 2, S. 24–38.
- Wirtz, B. W. (2003):** Mergers & Acquisitions Management. Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen. Wiesbaden: Gabler.

**Wöhe, G.; Döring, U. (2008):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.  
23. Aufl. München: Vahlen.

**Wrona, T. (2005):** Die Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Forschungsmethode.  
Berlin: ESCP-EAP.

**zu Knyphausen-Aufseß, D.; Schweizer, L. (2006):** Bedeutung der Unternehmenskultur im M&A-Prozess. In: Borowicz, F.; Mittermair, K. (Hg.): Strategisches Management von Mergers & Acquisitions. State of the Art in Deutschland und Österreich. Wiesbaden: Gabler, S. 259–278.

## Quellenverzeichnis

**Bundeskartellamt (2005):** Beschluss des Bundeskartellamts zum Zusammenschlussvorhaben nach § 36 GWB. Fallstudie 1. Bonn, S. 1-15, Zugriff am 09.08.2010, 16:00 Uhr.

**Firmenhomepage:** Unternehmen X aus Fallstudie 2, Zugriff am 21.07.2010, 11:30 Uhr.

**Geschäftsbericht (2005):** Unternehmen A aus Fallstudie 1, S. 1-129, Zugriff am 21.07.2010, 12:00 Uhr.

**Interview mit Herrn B. (Fallstudie 2):** Leiter des Change Managements im Inhouse Consulting; persönliches Gespräch am 23.07.2010, 17:00 Uhr.

**Interview mit Herrn K. (Fallstudie 1):** Leiter aller nationalen und internationalen Dienstleistungsstandorte; Telefongespräch am 20.08.2010, 13:00 Uhr.

**Interview mit Herrn R. (Fallstudie 1):** Leiter Unternehmensentwicklung; Telefongespräch am 10.08.2010, 11:00 Uhr.

**Präsentation:** Inhalte der Kulturintegration. Fallstudie 2.

**Präsentation:** Projektmanagement der Integration. Fallstudie 2.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende *Bachelorarbeit* zum Thema UNTERNEHMENSKULTUR ALS HERAUSFORDERUNG DER POST MERGER INTEGRATION selbstständig verfasst und ausschließlich die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Ilmenau, den 07.10.2010

KATHARINA KUHN



**Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre**

**Institut für Betriebswirtschaftslehre der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der  
Technischen Universität Ilmenau**

[www.tu-ilmenau.de/is-ww](http://www.tu-ilmenau.de/is-ww)

**Herausgeber**

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach  
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gernot Brähler  
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gerrit Brösel  
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Katja Gelbrich  
Jun.-Prof. Dr. rer. pol. David Müller  
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Rainer Souren

**ISSN 2192-4643**

**URN urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200321**