

# **Storytelling als Werkzeug zur Erzielung von Strategic Alignment im Post-Merger Integrationsprozess**

Theoretische Fundierung und empirische Messung am Beispiel der Integration von  
Veyance Technologies in die ContiTech, Division der Continental AG

Von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der  
Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover  
zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Wirtschaftswissenschaften  
– Dr. rer. pol. –

genehmigte Dissertation  
von

Master of Science Kevin Borck,  
geboren am 15.02.1986 in Hannover

Referent:	Professor Dr. Klaus-Peter Wiedmann
Korreferent:	Professor Dr. Michael H. Breitner
Tag der Promotion:	11.05.2016

## **Danksagung**

Die vorliegende externe Dissertation am Lehrstuhl für Marketing und Management an der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover wäre ohne die Unterstützung von Freunden, Familienmitgliedern, Kollegen am Lehrstuhl und Kollegen bei der ContiTech AG nicht möglich gewesen. Zuallererst möchte ich meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann für die Gelegenheit danken, bei ihm promovieren zu dürfen. Dieser Dank gilt insbesondere deshalb, weil Herr Prof. Dr. Wiedmann immer offen für ein Verschmelzen von Wissenschaft und Unternehmenspraxis ist. Während in der Unternehmenspraxis ein Vorhaben oftmals gestartet wird, wenn der ‘Bauch‘ und der ‘Kopf‘ davon überzeugt sind, werden in der Wissenschaft die Vorgehensweisen oftmals ausführlich getestet und auf den Anwendungsfall bestmöglich zugeschnitten. Beide Herangehensweisen haben ihre Vorzüge, aber auch ihre Nachteile. Das vorliegende Forschungsvorhaben hat durch die wissenschaftliche Begleitung der Unternehmenspraxis die Vorzüge aus beiden Welten vereint. Für diese Möglichkeit, aber auch für sein stetiges Unterstützen und seine hilfreichen Ratschläge, möchte ich Herrn Prof. Dr. Wiedmann vom Lehrstuhl für Marketing und Management meinen Dank aussprechen. Der Lehrstuhl lebt die Philosophie der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover ‘Theoria cum Praxi‘ auf hervorragende und außergewöhnliche Weise. Ebenso möchte ich Herrn Prof. Dr. Michael H. Breitner für seine Tätigkeit als Gutachter im Promotionsverfahren danken.

Die Erarbeitung dieser Dissertation hat den Integrationsprozess der Veyance Technologies Inc. in die Division ContiTech des Continental-Konzerns positiv beeinflusst und maßgeblich zum Erfolg beigetragen. Neben Herrn Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann möchte ich ebenfalls den Mitarbeitern des Lehrstuhls, Dr. Jan König und Janina Haase, danken. Beide Kollegen haben eine wertvolle Hilfestellung bei der wissenschaftlichen Begleitung der Unternehmenspraxis geben können. Janina Haase möchte ich danken, die mich teilweise bei der statistischen Auswertung zum Pulse Check 2, Pulse Check 3 und ConVey Pulse unterstützt hat. Ein ebenso großer Dank gilt Dr. Jan König, der mir als Sparringspartner bei der Erstellung der Basisgeschichte und als Storytelling-Experte zur Seite stand. Inhalte die durch das Zutun der Kollegen König und Haase entstanden sind und Eingang in diese Dissertation gefunden haben, sind als solche kenntlich gemacht.

Ein weiterer Dank gilt meinem Vorgesetzten von 2011 bis 2015, dem CEO der ContiTech AG, Heinz-Gerhard Wentz. Er hat mir die Aufgabe anvertraut, die Integration von Veyance in die ContiTech zu verantworten. Darüber hinaus hat Herr Wentz mir nicht nur gestattet, die Inhalte der Integration in Form einer Dissertation aufzuarbeiten, er hat dieses Vorhaben auch proaktiv unterstützt und gefördert. Seine wertvollen Beiträge haben die Dissertation maßgeblich bereichert. Nicht zu vergessen ist dabei ebenso der aktive Part, den Herr Wentz als 'Hero' im Zuge von Storytelling 'gespielt' hat. Ebenfalls möchte ich Hans-Jürgen Duensing danken, der im Mai 2015 die Nachfolge als CEO von ContiTech angetreten und mich nahtlos weiter in der Fertigstellung der Arbeit unterstützt hat.

Mein größter Dank gilt meiner Verlobten, Manuela Sauer. Sie steht mir nun seit zehn Jahren mit Rat und Tat zur Seite und unterstützt mich, wo sie nur kann. Parallel zu dieser Dissertation hat sie selbst ihre Dissertation verfasst, was uns beiden eine Menge Zeit und Nerven gekostet hat. Ihre unermüdliche Unterstützung und ihr intensives Korrekturlesen haben einen großen Beitrag zur erfolgreichen Niederschrift dieser Dissertation geleistet. Zugleich möchte ich auch allen weiteren Personen danken, die diese Arbeit in stundenlanger Arbeit auf Rechtschreibung überprüft haben; besonderer Dank gilt meiner Kollegin Anja Gunske, die mir durch ihr Korrekturlesen wertvolle Beiträge geliefert und zur Qualität der Ausarbeitung beigetragen hat.

Last, not least möchte ich meinem Team von Integratoren und allen an der Integration beteiligten Personen danken, die mich bei dieser Herausforderung in der Unternehmenspraxis unterstützt haben. Erst durch ihren Einsatz konnte die Idee dieser Arbeit, das Strategic Alignment der Mitarbeiter mit Hilfe von Storytelling zu erhöhen, umgesetzt werden und Früchte tragen.

Kevin Borck, Hannover im November 2015

## **Abstract (Deutsch)**

Über den Erfolg von Akquisitionen entscheidet im Wesentlichen eine maßgeschneiderte Post-Merger Integration. Ein zentrales Ziel dieser Post-Merger Integration ist es, die beteiligten Unternehmensstrukturen und vor allem die Mitarbeiter zu einer Einheit zu formen. Es stellt sich daher die Frage, wie die Mitarbeiter in ein Unternehmen mit einem gemeinsamen Verständnis von Strategie zusammengeführt werden können.

Die vorliegende Dissertation untersucht den Wert von Storytelling als Werkzeug, das neben der kognitiven auch die affektive und konative Einstellungsdimension der Mitarbeiter 'anspricht' und somit Strategic Alignment fördert. Jedes Unternehmen hat seine individuelle Strategie, die in ihre Einzelbestandteile herunter gebrochen werden kann. Diese operationalisierte Strategie diene als spezieller Rahmen für die Formulierung der 'Story'. Aus diesem Grund wird eine Einzelfallstudie einer Integration eines US-amerikanischen Unternehmens mit 8.000 Mitarbeitern in einen deutschen Konzern mit knapp 200.000 Mitarbeitern untersucht. Sie zeigt auf, dass die Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Integration das Strategic Alignment der Mitarbeiter ist.

Strategic Alignment wird als komplexes Konstrukt mit formativen Indikatoren verstanden. Mithilfe einer Strukturgleichungsmodellierung können die strategischen Prinzipien 'Dezentralisierung', 'Entrepreneurship' und 'Netzwerk' für den Anwendungsfall als besonders relevant identifiziert und dann gezielt kommuniziert werden. Durch den inhärenten Einsatz von authentischen Erfahrungsgeschichten werden die neuen Mitarbeiter von der Strategie des akquirierenden Unternehmens überzeugt, was sich positiv auf ihre Einstellung zur Situation und damit auf ihre Einsatzbereitschaft auswirkt. Gruppenvergleiche zeigen, dass Storytelling zu signifikant höheren Bewertungen von Faktoren des Strukturgleichungsmodells führt. Mithilfe von Feldexperimenten werden Erzählstile einer Teilgeschichte verglichen, wobei sich dezent emotional gestaltete Geschichten als besonders geeignet erweisen. Neben der Messung durch formative Indikatoren wird auf den RepTrak Alignment Monitor zurückgegriffen, der Strategic Alignment reflexiv erfasst. Durch diesen Ansatz kann ebenfalls eine Indikation zum Strategic Alignment der Mitarbeiter gegeben werden.

**Stichworte:** Storytelling, Strategic Alignment, Post-Merger Integration

## **Abstract (Englisch)**

To a significant degree the success of acquisitions depends on a tailor-made Post-Merger Integration. The essential objective of such a Post-Merger Integration is to bring all organizational structures and associates together to form one unified whole. It is important to raise the question how the associates can be merged into one organization with a common understanding of strategy.

This dissertation analyses the value of storytelling for strategic alignment because it is used as a tool that touches the cognitive as well as the affective and conative dimensions of their attitude and therefore contributes to strategic alignment. Each company has its individual strategy which is broken down to the operational subjects. This operationalized strategy forms the basis for the verbalization of the story. Therefore a single-case study of integrating an US American company with 8,000 associates into a German corporation with nearly 200,000 associates is investigated. It shows that the prerequisite for a successful integration is the strategic alignment of the associates.

Strategic alignment here is understood as a complex construct with formative indicators. Through structural equation modeling the strategic principles 'decentralization', 'entrepreneurship' and 'network' are identified as exceptionally important for the present transaction. These principles are then communicated systematically. The inherent application of authentic stories based on experience convinces the associates of the strategy. This has a positive influence on their attitude to the merger situation and their dedication to work. Group comparisons show that storytelling leads to significantly higher judgments of factors of the structural equation model. In field experiments different narrative styles of a story are compared with the result that slightly emotional stories are seen as particularly suitable. Besides measuring formative indicators the RepTrak Alignment Monitor, which measures strategic alignment in a reflexive way, is also applied to give an indication of the alignment level of the associates.

**Keywords:** storytelling, strategic alignment, Post-Merger Integration

## Management Summary

**Ausgangslage:** Mergers & Acquisitions (M&A) sind zentraler Bestandteil für das Wachstum von Unternehmen. Eine Vielzahl dieser Transaktionen erreicht ihre Ziele jedoch nicht. Erfolgsquoten von 50% oder niedriger sind keine Seltenheit (vgl. KAUTZSCH/THORMÄHLEN 2008, S. 3f.). Über den Erfolg von Akquisitionen entscheidet im Wesentlichen eine maßgeschneiderte Post-Merger Integration (PMI). Die geringe Erfolgsquote von Transaktionen ist daher auf unzureichende Integration zurückzuführen. Hier setzt die vorliegende Dissertation an. Es wird der Frage nachgegangen, welche Möglichkeiten bestehen, die PMI erfolgreich zu gestalten, damit die Erfolgswahrscheinlichkeit der gesamten Transaktion steigt. Ein zentrales Ziel dieser Post-Merger Integration ist es, die Mitarbeiter in ein Unternehmen mit einem gemeinsamen Verständnis von Strategie zusammenzuführen. Dieses Verständnis und das ‘hinter der Strategie stehen‘ wird als Strategic Alignment bezeichnet. Um ein solches Strategic Alignment zu erreichen, müssen die Mitarbeiter an die Strategie heran geführt werden und diese für sich verinnerlichen. In diesem Prozess müssen den Mitarbeitern die Vorzüge der Strategie verständlich gemacht werden (vgl. VAN RIEL 2012, S. 24). Integration bedeutet Veränderung und somit stets einen emotionalen Prozess (vgl. DETER/KÖHL 2014, S. 360f.). Um die Veränderung bestmöglich gestalten zu können, muss eine Art der Kommunikation mit den Mitarbeitern gefunden werden, die diese Emotionalität mittels eines hohen Maßes an Authentizität aufgreift.

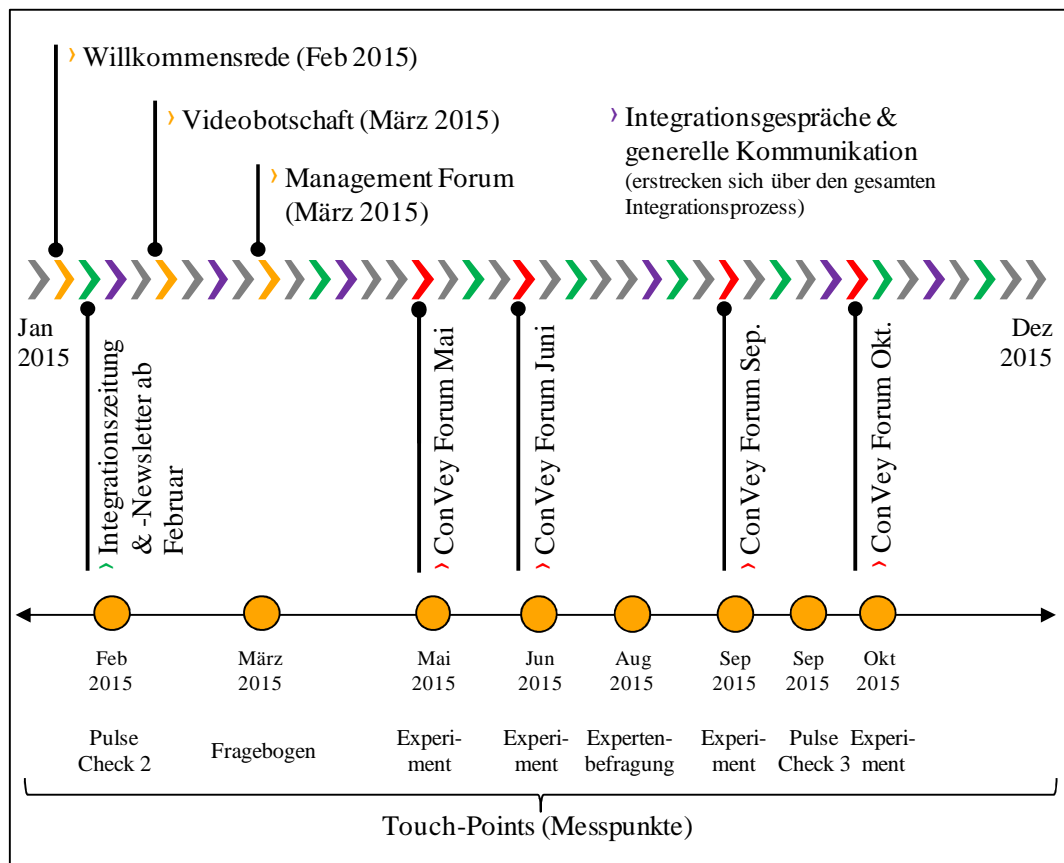
**Vorbereitung des Vorgehens:** Storytelling ist ein Werkzeug, das durch Vermittlung von persönlichen Erfahrungen in hohem Maß authentisch ist und sich besonders gut eignet, mit emotionalen Situationen umzugehen (vgl. REINMANN-ROTHMEIER/ERLACH/NEUBAUER 2000, S. 3). Beim Storytelling geht es darum, dass Inhalte so vermittelt werden, dass sie für das menschliche Gehirn leichter erfassbar sind. Dabei werden Botschaften und Inhalte als Geschichte ‘verpackt‘. Diese Geschichte muss dann von den Empfängern ‘entpackt‘ und verstanden werden. Damit der Empfänger die Botschaften richtig erfassen kann, muss die Geschichte nach bestimmten Mustern erstellt werden. Es reicht nicht aus, ‘eine Geschichte aus dem Bauch heraus‘ zu erzählen, da dies ggf. zu falschen Interpretationen führen kann. Die Betrachtung der unterschiedlichen Arten von Geschichten, der einzelnen Bestandteile von Geschichten und der Verarbeitung von Informationen im menschlichen Gehirn gibt zwingend notwendige ‘Leitplan-

ken‘, wie eine Geschichte erstellt und erzählt werden muss. Inhaltlich muss in der Geschichte das thematisiert werden, was von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Integration ist – die Strategie. Diese leitet sich aus der Unternehmensvision, dem ‘Soll-Zustand‘, ab (vgl. BASHIRI/ENGELS/HEINZELMANN 2010, S. 15). Während die Vision die Antwort auf die Frage ist, wo ein Unternehmen hin will, gibt die Strategie die Antwort auf die Frage, wie ein Unternehmen die in der Vision gesetzten Ziele erreichen will (vgl. WICHELHAUS 2008, S. 11). Strategie entsteht aber nicht im ‘luftleeren Raum‘, sondern ist auch Ausdruck der Unternehmenskultur und wird durch sie geprägt. Die Unternehmenskultur übt einen maßgeblichen Einfluss darauf aus, wie die Unternehmensaktivitäten aussehen. Die Unternehmenskultur fließt daher ebenfalls in das Verständnis von Strategic Alignment ein. VAN RIEL (vgl. 2012, S. 17) zeigt die Bedeutung von Strategic Alignment auf, indem er einen Zusammenhang von Strategic Alignment und Umsatz herleitet. Dieser Zusammenhang besagt, dass ein Anstieg von 10% Strategic Alignment zu einem Anstieg des Arbeitseinsatzes der Mitarbeiter führt und dieser erhöhte Einsatz wiederum in einem 2%igen Anstieg des Umsatzes resultiert. Auf die Finanzkennzahlen von ContiTech angewendet, bedeutet ein solcher 10%iger Anstieg des Strategic Alignments zusätzlichen Umsatz von 100 Mio. € und zusätzliches EBIT von 10 Mio. €. Selbst ein 1%iger Anstieg würde in 10 Mio. € Umsatz und 1 Mio. € EBIT resultieren. Unternehmensstrategien sind in hohem Maße individuell und nicht pauschal durch äußere Faktoren vorhersagbar.

Eine maßgeschneiderte Post-Merger Integration benötigt daher auch eine maßgeschneiderte ‘Story‘. Um weitere Erkenntnisse für den Einsatz von Storytelling gewinnen zu können, muss daher eine Einzelfallstudie durchgeführt werden. Aus diesem Grund wird die seit Februar 2015 stattfindende Integration des US-amerikanischen Unternehmens ‘Veyance Technologies‘ mit 8.000 Mitarbeitern in die ContiTech, eine Division mit knapp 33.000 Mitarbeitern der Continental AG untersucht. Es handelt sich um einen horizontalen Zusammenschluss. Bei dieser Transaktion wird Storytelling als inhärenter Bestandteil im Post-Merger Integrationsprozess eingesetzt und untersucht. Ausgangspunkt für den Einsatz von Storytelling ist eine umfassende Geschichte über die Strategie der ContiTech. Bei der Geschichte handelt es sich um die persönliche Erfahrungsgeschichte des CEOs der ContiTech, Heinz-Gerhard Wente, der bis April 2015 in dieser Funktion bei ContiTech tätig ist und auf eine über 40-jährige Karriere bei Continental zurück blickt. Die Geschichte behandelt die Entwicklung der ContiTech und die Entstehung der Strategie und wird aus der Perspektive des CEOs, dem ‘Helden‘ in der Ge-



schichte, erzählt. Bei dem ‘Helden‘ handelt es sich um einen stilistischen Archetypen (vgl. WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 10), der Konflikte in einer idealtypischen Geschichte lösen muss. Die Geschichte ist sehr authentisch, da der ‘Held‘ die Entstehung der Strategie tatsächlich maßgeblich beeinflusst hat und über seine persönlichen Erfahrungen erzählt. Storytelling umfasst aber nicht das bloße einmalige Erzählen einer Geschichte, sondern den systematischen Einsatz von Geschichten im gesamten Post-Merger Integrationsprozess. Die folgende Übersicht zeigt die Einsatzfelder und Touch-Points (‘orange Kreise‘) von Storytelling im Integrationsprozess.



**Umsetzung und Bewertung:** Die Basisgeschichte wird das erste Mal im Rahmen der Willkommensrede genutzt. Die Rede erhält positives Feedback, da der Erzähler sehr authentisch wahrgenommen wird. Nicht alle Mitarbeiter haben die Willkommensrede gehört. Ein Vergleich der Gruppen ‘hat die Willkommensrede gesehen/gehört (=Storytelling)’ und ‘hat die Willkommensrede nicht gesehen/gehört (‘nur‘ Präsentation an Day One ohne Storytelling)’ im Pulse Check 2 (Mitarbeiterbefragung) zeigt, dass Storytelling zu (signifikant) höheren Bewertungen der Strategie führt. Die Geschichte ist dennoch sehr umfangreich. Es wird entschieden, fortan Teilgeschichten zu nutzen.

Im Pulse Check 2 werden Mitarbeiter zudem zu ihrer Zufriedenheit und ihrem Strategie-Verständnis befragt. Knapp 2.100 Mitarbeiter beantworten den Fragebogen. Die Fragen zum Strategic Alignment basieren auf der operationalisierten Strategie. Die Auswertung zeigt, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter nach der Übernahme hoch ist. Die Antworten werden nicht nur deskriptiv ausgewertet, sondern finden Eingang in ein Strukturgleichungsmodell. Die Fragen repräsentieren dort Indikatoren. Strategic Alignment wird als die Summe der strategischen Faktoren verstanden, die alle samt formativ erfasst werden. Durch das Modell können die strategischen Faktoren 'Dezentralisierung', 'Entrepreneurship' und 'Netzwerk' für den Anwendungsfall als besonders relevant identifiziert und dann gezielt kommuniziert werden. Ein höheres Strategic Alignment wirkt sich, ebenso wie das Wissen über die Veränderung, positiv auf die Einstellung zur Situation und damit auf die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter aus. Die Reputation der ContiTech wirkt indirekt über die strategischen Faktoren und das Wissen über die Situation auf die Einstellung der Mitarbeiter.

Im März wird die Willkommensrede in Form einer Videobotschaft zur Wiederholung der Botschaften an alle Mitarbeiter per Email verschickt. Bei der Videobotschaft handelt es sich um die professionelle Aufbereitung der Erzählung der Basisgeschichte durch Herrn Wente mit Hintergrundbildern in einem Fernsehstudio. Das Video wird positiv angenommen und über 5.500-mal in den ersten vier Wochen angesehen.

Im März findet zudem das Management Forum der ContiTech statt. Etwa 30% der insgesamt 170 Teilnehmer kommen aus der ehemaligen Veyance-Organisation. Die Hauptpräsentation durch den scheidenden CEO, Heinz-Gerhard Wente, und den kommenden CEO, Hans-Jürgen Duensing, erfolgt ebenfalls durch Storytelling und fokussiert die Aspekte 'Dezentralisierung' und 'Netzwerk'. Im Vergleich zu weiteren Präsentationen wird die Präsentation im Storytelling-Design deutlich positiver bewertet. Bei einem Vergleich zu früheren Präsentationen des CEOs auf dem Management Forum kann jedoch kein Unterschied festgestellt werden. Durch den RepTrak Alignment Monitor, der Strategic Alignment reflexiv erfasst, wird das Level an Strategic Alignment der Teilnehmer des Forums bestimmt. Das Ergebnis kann zwischen 0% und 100% liegen, wobei Werte unter 50% für ein 'geringes' Alignment, Werte über 60% für ein 'ausreichendes' und Werte über 70% für ein 'world-class' Alignment sprechen. Der Prozentsatz spiegelt das 'supportive behavior for strategic issues' des Mitarbeiters wider. (vgl. VAN RIEL 2012a, S. 40). Der erzielte Wert der Teilnehmer liegt über 80% und wird als interner Benchmark gesehen, da davon ausgegangen wird, dass das Top-Management in

einem Unternehmen das höchste Strategic Alignment aufweist.

Zwischen Mai und Oktober finden vier sogenannte ConVey Foren mit insgesamt 87 Teilnehmern statt. Dabei handelt es sich um jeweils dreitägige Integrationsforen für (Nachwuchs-)Führungskräfte mit Schwerpunkten auf Strategie, Kultur und Change Management. Im Rahmen der Foren werden gleiche Teilgeschichten erzählt, jedoch mit unterschiedlichen Erzählstilen (Experimentaldesign). Zweimal wird die Geschichte stärker emotional erzählt. Die Treatments werden 'emotional' und 'sachlich' genannt, wobei 'sachlich' als 'dezent emotional' verstanden werden kann. Die dezent emotional gestaltete Geschichte ist besonders gut geeignet, da sie eine höhere Akzeptanz bei den Zuhörern und auch eine höhere Bewertung aufweist. Zu Beginn und zum Ende eines jeden Forums werden die Teilnehmer befragt, ob sie grundsätzlich 'sachlich' oder 'emotional' im Integrationsprozess überzeugt werden wollen, was aber keinen Einfluss auf das Treatment des Forums hat. Zu Beginn tendieren die Teilnehmer zu 'sachlich'. Nach den erzählten Geschichten, dem Vertrautmachen mit den Vorzügen von Storytelling und dem Erzählen eigener Geschichten wird eher für 'emotional' gestimmt. Sowohl das sachliche als auch das emotionale Treatment führen dazu, dass der Wunsch nach Emotionalität im Integrationsprozess steigt.

Es werden regelmäßige Integrationsnewsletter und Integrationszeitungen mit Informationen über ContiTech und die Integration verteilt. Zudem werden Informationen über ein Integrationsportal im Intranet bereitgestellt. In allen Medien findet Storytelling in Form von Satellitengeschichten Anwendung. Bei den Satellitengeschichten handelt es sich um die persönlichen Erfahrungen von Managern/Mitarbeitern zur Strategie von ContiTech. Die Personen, die diese Geschichten erstellen, sind nicht in Storytelling 'geschult'. Aus diesem Grund wird das 'Verhaltensdreiecks' eingesetzt (vgl. AMBÜHL 2013). Das Verhaltensdreiecks entstammt aus dem Personalmanagement (vgl. BERNDT/WIERZCHOWSKI 2015, S. 201ff.) und erfüllt die inhaltliche Logik einer Geschichte. Bei dem Ansatz entsteht durch die Beantwortung von drei 'einfachen' Fragen zu 'Situation', 'Verhalten' und 'Ergebnis' der Rahmen einer Geschichte. Die Qualität der Geschichten und auch die Bewertung der Geschichtenerzähler deuten darauf hin, dass dieser Ansatz bei der Erstellung einer Geschichte hilfreich ist.

Der Pulse Check 3 stellt eine umfangreiche Abschlussbefragung der ehemaligen Veyance-Mitarbeiter nach neun Monaten Integration dar (aus terminlichen Gründen muss ein ConVey-Forum nach der Befragung stattfinden). Bei dieser Befragung haben knapp 1.700 ehemalige Veyance-Mitarbeiter geantwortet. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist

im Vergleich zum Pulse Check 2 leicht gesunken. Ein generelles Absinken wird erwartet und ist ganz natürlich in einem derartigen Veränderungsprozess nach einem solchen Zeitraum. Die Bewertung der Fragen zur Strategie ist nur minimal geringer, was auf ein konstantes Strategic Alignment hinweist. Das zuvor angewendete Strukturgleichungsmodell erfüllt die statistischen Gütekriterien nicht, sodass es nicht rekonstruiert werden kann. Bei erneuter Anwendung der RepTrak Alignment Monitors zeigt sich, dass die Mitarbeiter aktuell den Status ‘world-class‘ (70%) erreichen. Bei der Bewertung des Levels von Strategic Alignment ‘in einem Jahr‘ steigen die Werte sogar in Richtung des internen Benchmark-Werts (80%) an. Der Pulse Check 3 umfasst zudem weitere Fragen zur Strategie und Kultur aus einer Konzern-Mitarbeiterbefragung an der die ehemaligen Mitarbeiter von Veyance nicht teilnehmen konnten. Ein Vergleich der Bewertung der ‘alten ContiTech-Mitarbeiter‘ und der ‘ehemaligen Veyance-Mitarbeiter‘ zeigt, dass beide Gruppen auf einem Niveau sind bzw. die ‘ehemaligen Veyance-Mitarbeiter‘ sogar ‘besser‘ bewerten. Diese positive Bewertung kann auf die intensive Kommunikation zur Strategie im Rahmen der Integration zurückgeführt werden. Die Zusammenführung der Mitarbeiter in ein Unternehmen mit einem gemeinsamen Verständnis von Strategie ist erfolgreich umgesetzt worden. Diese Bewertung teilen auch die internen Experten: Strategic Alignment wird als zentrale Erfolgsgröße ausgemacht und Erfahrungsgeschichten werden als entscheidender Beitrag zur Authentizität der Kommunikation gesehen.

**Erkenntnisse und Gestaltungsempfehlungen:** Die folgende Übersicht zeigt die Auswahl der wichtigsten Gestaltungsempfehlungen im Hinblick auf das Erstellen und Erzählen von Geschichten, den Einsatz von Storytelling und übrige Erkenntnisse.

<b>Erstellen &amp; Erzählen einer Geschichte</b>
• Ausreichend Vorbereitungszeit für die Erstellung der Basisstory (1-3 Monate)
• Change-Prozess und/oder Team Development in der Geschichte thematisieren
• CEO als Hero der Basisstory; möglichst konstanter CEO in der Integration
• Das Erzählen der Story/den Auftritt ‘trainieren‘
<b>Einsatz von Storytelling</b>
• Storytelling als Mittel zum Zweck
• Einsatz des Verhaltensdreiecks zur Erstellung von Satellitengeschichten
• Für Satellitengeschichten muss der Erzähler der Hero sein
<b>Übrige Gestaltungsempfehlungen</b>
• Strategic Alignment/Storytelling für Integrationen institutionalisieren
• Nutzung unterschiedlicher Kommunikationskanäle (zur Verbreitung von Stories)
• Reputationsmanagement, um Kommunikation zu Mitarbeitern zu ermöglichen

**Fazit und Ausblick:** Dieses Dissertationsvorhaben hat geholfen, den Post-Merger Integrationsprozess von Veyance Technologies durch die Ausrichtung auf Strategic Alignment und den Einsatz von Storytelling erfolgreich zu gestalten. Das Erstellen einer umfangreichen Basisgeschichte auf Basis des wissenschaftlichen Stands und der systematische Einsatz von Stories im Integrationsprozess liefern neben Erkenntnissen und Gestaltungsempfehlungen auch Anregungen für zukünftige Integrationen, weitere Untersuchungen bzw. zeigen verbleibende Unklarheiten auf.

Methodisch ist zu konstatieren, dass es sich beim Pulse Check 2 zwar um eine Anfangsmessung aber nicht um eine 'Nullmessung' handelt, da der Pulse Check 2 zeitlich nach der Willkommensrede, den Day One-Präsentationen und einer Integrationszeitung liegt. Nur durch die Messung vor und nach einem Treatment ist die eindeutige Bestimmung der Wirkung möglich. Des Weiteren werden durch das Strukturgleichungsmodell und den RepTrak Alignment Monitor zwei Ansätze zur Erfassung von Strategic Alignment angewendet. Zukünftig sollte darüber nachgedacht werden, wie beide Ansätze konzeptionell vereint oder kombiniert werden können. Die durchgeführten Experimente zur Wirkung von unterschiedlichen Erzählstilen der gleichen Geschichte haben deutlich gemacht, dass die Güte von Geschichten schwer 'zu messen' ist; hier besteht Bedarf für einen geeigneten Ansatz. Generell ist festzustellen, dass 'Zurechnungsprobleme' bestehen; Ursachen und Wirkungen lassen sich nur schwer eindeutig bestimmen.

Die gezielte Kommunikation in der Integration erfolgt bisher über formelle Kanäle; es stellt sich die Frage ob sich die Nutzung von informellen Kanälen ('Flurfunk') ebenfalls eignen würden, Geschichten gezielt zu verbreiten. Die soziale Netzwerkforschung könnte dabei helfen, effiziente Wege zur Verbreitung von Geschichten auf formelle und informelle Weise zu identifizieren. Insgesamt hat sich der Ansatz, das Strategic Alignment der Mitarbeiter durch Storytelling zu steigern, als sinnvoll erwiesen. Es stellt sich daher die Fragen, ob dieser Ansatz auf weitere Stakeholder außerhalb des Unternehmens erweitert werden kann.



<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Die Unternehmensintegration als erfolgsentscheidende Phase .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Gang der Untersuchung.....</b>	<b>3</b>
<b>2 Von der Akquisition zur Integration eines Unternehmens.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Mergers &amp; Acquisitions (M&amp;A).....</b>	<b>4</b>
2.1.1 Begriffliche Abgrenzung von M&A .....	4
2.1.2 Erklärungsansätze für externes Wachstum.....	6
2.1.3 Strategische Mergers & Acquisitions-Formen .....	8
2.1.4 Struktur und Phasen des Mergers & Acquisitions-Prozesses .....	9
<b>2.2 Die Bedeutung der Post-Merger Integration (PMI).....</b>	<b>13</b>
2.2.1 Begriffliche Abgrenzung von PMI.....	13
2.2.2 Organisation der Integration.....	16
2.2.3 Integration der Organisation.....	21
2.2.4 Kontrolle und Controlling der Integration.....	23
<b>2.3 Zwischenfazit I: Herausforderungen einer Post-Merger Integration.....</b>	<b>24</b>
<b>3 Storytelling als Werkzeug zur Gestaltung der Post-Merger Integration.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Grundlagen zu Storytelling .....</b>	<b>28</b>
3.1.1 Verständnis von Storytelling und seine Wirkungsweise .....	28
3.1.2 Erscheinungsformen von Storytelling .....	30
3.1.3 Story-Arten.....	33
3.1.4 Herausforderungen von Storytelling in der Unternehmenspraxis .....	34
<b>3.2 Die Elemente von Storytelling .....</b>	<b>36</b>
3.2.1 Konzeptioneller Rahmen.....	36

3.2.2	Das Element ‘Plot‘ .....	37
3.2.3	Das Element ‘Character‘ .....	38
3.2.4	Das Element ‘Style‘ .....	39
<b>3.3</b>	<b>Systematisches Vorgehen bei der Erstellung einer Story .....</b>	<b>39</b>
<b>3.4</b>	<b>Das Verbreiten der Story .....</b>	<b>43</b>
<b>3.5</b>	<b>Zwischenfazit II: Storytelling und seine Vorzüge für die Post-Merger Integration .....</b>	<b>44</b>
<b>4</b>	<b>Strategic Alignment als zentrale Zielsetzung im Post-Merger Integrationsprozess .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1</b>	<b>Begriffsabgrenzung und Bedeutung von Unternehmensstrategie .....</b>	<b>47</b>
4.1.1	Begriffliche Abgrenzung von Unternehmensstrategie .....	47
4.1.2	Verständnis von Unternehmensstrategie .....	48
4.1.3	Verständnis von Strategic Alignment bei Mitarbeitern .....	49
<b>4.2</b>	<b>Bedeutung von Strategic Alignment für den Unternehmenserfolg .....</b>	<b>51</b>
<b>4.3</b>	<b>Situativer Ansatz als Grundlage für die Operationalisierbarkeit der Strategie .....</b>	<b>52</b>
<b>4.4</b>	<b>Exkurs: Reputation .....</b>	<b>54</b>
<b>4.5</b>	<b>Exkurs: Komplexe Konstrukte .....</b>	<b>56</b>
<b>4.6</b>	<b>RepTrak Alignment Monitor als ein Ansatz zur Messung von Alignment .....</b>	<b>58</b>
<b>4.7</b>	<b>Zwischenfazit III: Strategic Alignment als Zielsetzung in der PMI, Strategie als Rahmen für Storytelling und Bedarf einer Einzelfallstudie .....</b>	<b>59</b>
<b>5</b>	<b>Untersuchungsmodell zur Gestaltung eines Post-Merger Integrationsprozesses im Lichte von Storytelling .....</b>	<b>63</b>
<b>5.1</b>	<b>Konzeptioneller Rahmen für die Einzelfallstudie .....</b>	<b>63</b>
<b>5.2</b>	<b>Die Akquisition der Veyance Technologies Inc. durch die Continental AG .....</b>	<b>66</b>
5.2.1	Der Continental-Konzern .....	66
5.2.2	Die Division ContiTech .....	68
5.2.3	Das Akquisitions-Target: Veyance Technologies Inc .....	70
5.2.4	Die Akquisition der Veyance Technologies Inc. ....	70
<b>5.3</b>	<b>Strategic Alignment bei ContiTech .....</b>	<b>73</b>
5.3.1	Die Strategie der ContiTech .....	73
5.3.2	Operationalisierung der Strategie und Fragebogenerstellung .....	78



<b>5.4</b>	<b>Post-Merger Integrationsprozess im Lichte von Storytelling.....</b>	<b>80</b>
5.4.1	Entwicklung einer Basisstory.....	80
5.4.2	Ausformulierte Basisstory für den speziellen Untersuchungsrahmen.....	85
5.4.3	Kommunikationskanäle.....	90
5.4.4	Projektstruktur und Roll-Out-Plan.....	92
5.4.5	Überblick der zentralen Einsatzfelder von Storytelling.....	95
5.4.5.1	Willkommensrede.....	95
5.4.5.2	Videobotschaft.....	96
5.4.5.3	Management Forum.....	97
5.4.5.4	ConVey-Forum.....	98
5.4.5.5	Integrationsportal, Integrationszeitung und Integrationsnewsletter.....	101
5.4.5.6	Integrationsdialoge über das Integrationsportal und ConNext.....	103
5.4.6	Touch-Points im Integrationsprozess.....	103
<b>6</b>	<b>Empirische Untersuchung und Auswertung.....</b>	<b>106</b>
<b>6.1</b>	<b>Pulse Check 2 als umfangreiche Erhebung nach dem Closing.....</b>	<b>106</b>
6.1.1	Ziele des Pulse Check 2.....	106
6.1.2	Untersuchungsmethodik und kritische Anmerkung zur Methode.....	107
6.1.3	Vorstellung des Untersuchungsbereichs.....	108
6.1.4	Design der empirischen Untersuchung.....	109
6.1.5	Auswertungen und kritische Anmerkungen.....	114
6.1.5.1	Zufriedenheit der Belegschaft.....	114
6.1.5.2	Strategic Alignment der Belegschaft.....	115
6.1.5.3	Einfluss von Strategic Alignment auf die Einstellung zur Situation.....	117
6.1.5.4	Einfluss von Storytelling auf Strategic Alignment.....	121
<b>6.2</b>	<b>Zentrale Einsatzfelder im Post-Merger Integrationsprozess.....</b>	<b>124</b>
6.2.1	Willkommensrede.....	124
6.2.2	Videobotschaft.....	126
6.2.3	Management Forum.....	126
6.2.4	Integrationsportal, Integrationszeitung und Integrationsnewsletter.....	129
6.2.5	Integrationsdialoge über das Integrationsportal und ConNext.....	134
6.2.6	Expertengespräche.....	136
<b>6.3</b>	<b>ConVey-Forum als spezielles Einsatzfeld.....</b>	<b>140</b>
6.3.1	Experimentalgestaltung und Ziele für den Integrationsprozess.....	140
6.3.2	Untersuchungsgruppen.....	144
6.3.2.1	Experimenteller Input: Emotionales Treatment.....	145
6.3.2.2	Experimenteller Input: Sachliches Treatment.....	146
6.3.3	Fragebogendesign.....	146
6.3.4	Ergebnisse.....	148

6.3.4.1	Storytelling und Überzeugung.....	148
6.3.4.2	Strategic Alignment der Teilnehmer .....	158
<b>6.4</b>	<b>Pulse Check 3 als umfangreiche ‘End-Messung‘ .....</b>	<b>160</b>
6.4.1	Ziele des Pulse Check 3.....	160
6.4.2	Untersuchungsmethodik .....	161
6.4.3	Vorstellung des Untersuchungsbereichs .....	162
6.4.4	Auswertungen, Vergleiche zu den Pulse Checks 1 & 2 und kritische Anmerkung ...	163
6.4.4.1	Zufriedenheit der Belegschaft .....	163
6.4.4.2	Strategic Alignment der Belegschaft.....	165
6.4.4.3	Referenz-Vergleich zur Continental-Umfrage ‘Our Basics live‘ .....	168
<b>7</b>	<b>Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis .....</b>	<b>170</b>
7.1	Strategic Alignment als obligatorische Zielgröße .....	170
7.2	Gestaltungsempfehlungen für das Erstellen & Erzählen einer (Basis-) Geschichte .....	171
7.3	Gestaltungsempfehlungen für den Einsatz von Storytelling im Integrationsprozess .....	179
7.4	Übrige Gestaltungsempfehlungen .....	183
<b>8</b>	<b>Kritische Würdigung und Ausblick auf zukünftigen Forschungsbedarf.....</b>	<b>190</b>
8.1	Methodisches Vorgehen .....	190
8.2	Inhaltliche Ergebnisse .....	193
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>203</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>209</b>
	<b>Anhangsverzeichnis .....</b>	<b>222</b>
	<b>Anhang I: Fragebögen .....</b>	<b>A1</b>
	<b>Anhang II: Auswertungen .....</b>	<b>A14</b>
	<b>Anhang III: Satellitengeschichten .....</b>	<b>A20</b>
	<b>Anhang IV: Gesprächsprotokolle.....</b>	<b>A25</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b>	Drei-Phasen-Modell eines M&A-Projekts.....	10
<b>Abbildung 2:</b>	Integration der Organisation und Organisation der Integration .....	15
<b>Abbildung 3:</b>	Zusammenschlüsse und deren Integrationsgrade .....	17
<b>Abbildung 4:</b>	Limbs of Storytelling .....	36
<b>Abbildung 5:</b>	Sechs Stufen beim Erstellen einer Geschichte .....	40
<b>Abbildung 6:</b>	Zusammenhang von Strategic Alignment und Umsatz .....	52
<b>Abbildung 7:</b>	RepTrak Alignment Monitor.....	59
<b>Abbildung 8:</b>	Treiber von Strategic Alignment der Mitarbeiter .....	60
<b>Abbildung 9:</b>	Konzeptioneller Rahmen der Integration von Veyance.....	64
<b>Abbildung 10:</b>	Continental-Konzern 2014.....	66
<b>Abbildung 11:</b>	Die strategischen Dimensionen der Continental AG.....	67
<b>Abbildung 12:</b>	Struktur ContiTech 2014.....	69
<b>Abbildung 13:</b>	Struktur Veyance 2014 .....	70
<b>Abbildung 14:</b>	Übersicht zu den kartellrechtlichen Anmeldungen .....	72
<b>Abbildung 15:</b>	Strategie der ContiTech Division .....	75
<b>Abbildung 16:</b>	Formale Projektorganisation .....	93
<b>Abbildung 17:</b>	Story-Vielfalt.....	94
<b>Abbildung 18:</b>	Roll-Out von Storytelling im Integrationsprozess.....	95
<b>Abbildung 19:</b>	Auszüge aus der Videobotschaft .....	96
<b>Abbildung 20:</b>	Touch-Points .....	105
<b>Abbildung 21:</b>	Faktor ‘Zufriedenheit‘ .....	115
<b>Abbildung 22:</b>	Strukturgleichungsmodell Pulse Check 2 .....	119
<b>Abbildung 23:</b>	Gruppenvergleich .....	124
<b>Abbildung 24:</b>	Elemente eines Experimentes.....	141
<b>Abbildung 25:</b>	Treatments im ConVey-Forum .....	143
<b>Abbildung 26:</b>	Wirkung der Treatments im ConVey-Forum .....	150
<b>Abbildung 27:</b>	Rep Trak Alignment Monitor (ConVey-Foren).....	159
<b>Abbildung 28:</b>	Veränderungskurve bei der Integration von Veyance .....	164
<b>Abbildung 29:</b>	RepTrak Alignment Monitor (Pulse Check).....	166
<b>Abbildung 30:</b>	Vergleich ‘Pulse Check 3‘ und ‘Our Basics live‘ .....	169
<b>Abbildung 31:</b>	Storytelling und Integrationsgrade .....	194
<b>Abbildung 32:</b>	Einfluss der kartellrechtlichen Freigabe auf Storytelling .....	199

<b>Abbildung 33:</b>	Anstieg und Rückgang von Strategic Alignment .....	202
<b>Abbildung 34:</b>	Fragebogen (Pulse Check 1).....	A2
<b>Abbildung 35:</b>	Fragebogen (Pulse Check 2).....	A5
<b>Abbildung 36:</b>	Fragebogen (Pulse Check 3).....	A9
<b>Abbildung 37:</b>	ConVey Pulse Check .....	A12
<b>Abbildung 38:</b>	Umfrage zum Kommunikations-Kanal.....	A13
<b>Abbildung 39:</b>	Zufriedenheit (Pulse Check 2).....	A14
<b>Abbildung 40:</b>	Gruppenvergleiche zum Alignment Monitor im Pulse Check 3 ....	A16
<b>Abbildung 41:</b>	Zufriedenheit (Pulse Check 3).....	A17
<b>Abbildung 42:</b>	Faktor-Mittelwerte (Pulse Check 3 vs. Pulse Check 2) .....	A18
<b>Abbildung 43:</b>	Satellitengeschichte des Managements (H.-J. Duensing) .....	A20
<b>Abbildung 44:</b>	Satellitengeschichte des Managements (P. Scholtissek).....	A21
<b>Abbildung 45:</b>	Satellitengeschichte des Managements (J. Hill).....	A21
<b>Abbildung 46:</b>	Satellitengeschichte des Managements (C. Nöll).....	A22
<b>Abbildung 47:</b>	Satellitengeschichte des Managements (P. Nelles) .....	A22
<b>Abbildung 48:</b>	Satellitengeschichte der ConVey-Teilnehmer (Deutschland) .....	A23
<b>Abbildung 49:</b>	Satellitengeschichte der ConVey-Teilnehmer (China) .....	A23
<b>Abbildung 50:</b>	Satellitengeschichte der ConVey-Teilnehmer (Slowenien) .....	A24
<b>Abbildung 51:</b>	Satellitengeschichte der ConVey-Teilnehmer (USA).....	A24

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b>	Definitionen von PMI .....	14
<b>Tabelle 2:</b>	Herausforderungen bei der PMI .....	25
<b>Tabelle 3:</b>	Methoden von Storytelling.....	32
<b>Tabelle 4:</b>	Archetypen .....	38
<b>Tabelle 5:</b>	Aufbau des Fragebogens zum Pulse Check 2 .....	80
<b>Tabelle 6:</b>	Vorgehen bei der Erstellung der Basisgeschichte .....	81
<b>Tabelle 7:</b>	Verhaltensdreieck beinhaltet die Logik einer Geschichte.....	100
<b>Tabelle 8:</b>	Demographische Daten der Teilnehmer (Pulse Check 2).....	109
<b>Tabelle 9:</b>	Strategic Alignment Messung auf dem Management Forum 2015 ...	127
<b>Tabelle 10:</b>	Treatments in den ConVey-Foren .....	144
<b>Tabelle 11:</b>	Bevorzugte Kommunikation im Integrationsprozess .....	149
<b>Tabelle 12:</b>	Verhaltensdreieck als Hilfestellung zur Erstellung einer Geschichte	151
<b>Tabelle 13:</b>	Storytelling im ConVey-Forum.....	153
<b>Tabelle 14:</b>	Akzeptanz von Storytelling in den ConVey-Foren .....	154
<b>Tabelle 15:</b>	Demographische Daten der Teilnehmer (Pulse Check 3).....	163
<b>Tabelle 16:</b>	Übersicht der Gestaltungsempfehlungen .....	171
<b>Tabelle 17:</b>	Schlüsselerkenntnisse der Touchpoints .....	204
<b>Tabelle 18:</b>	Einfluss eines 10%-Anstiegs von Strategic Alignment .....	207
<b>Tabelle 19:</b>	Einfluss eines 1%-Anstiegs von Strategic Alignment .....	207
<b>Tabelle 20:</b>	Codebuch zur Auswertung (Pulse Check 2) .....	A15
<b>Tabelle 21:</b>	Gütekriterien Strukturgleichungsmodell (Pulse Check 3) .....	A19
<b>Tabelle 22:</b>	Aufgabenstellung zur Geschichtenerstellung im ConVey-Forum....	A20

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft (Gesellschaftsform)
ANOVA	<u>A</u> nalysis of <u>V</u> ariance
AS	Air Springs
Aufl.	Auflage
AVE	Average variance extracted
BSC	Balanced Score Card
CBG	Conveyor Belt Group
CBS	Continental Business System
CEO	Chief Executive Officer
COMESA	Common Market for Eastern and Southern Africa
ConVey	<u>Conti</u> Tech und <u>Vey</u> ance (Motto der Integration; Doppeldeutung mit dem englischen Verb 'convey' = übermitteln/liefern/transportieren)
CT	ContiTech
CVC	Continental Value Contribution
Ed.	Editor
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
et al.	et alii (lateinisch: <i>und andere</i> )
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FT	Fluid Technology
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
IFS	Industrial Fluid Solutions
Inc.	Incorporated (Gesellschaftsform)
IS	Informations-Systeme
IT	Informations-Technologie
Jg.	Jahrgang

KPI	Key Performance Indicator
MFS	Mobile Fluid Solutions
MIT	Management im Team
Mrd.	Milliarden
M&A	Mergers & Acquisitions
NAFTA	North American Free Trade Agreement
o.J.	ohne Jahr
o.V.	ohne Verfasser
PLS	Partial Least Square
PMI	Post-Merger Integration
PTG	Power Transmission Group
S.	Seite(n)
USD	US Dollar
VBS	Veyance Business System
Vgl.	Vergleiche
VIF	Variance inflation factor
VTI	Veyance Technology Inc.





# **1 Einleitung**

## **1.1 Die Unternehmensintegration als erfolgsentscheidende Phase**

Seit Mergers & Acquisitions (M&A) in den 1990er Jahren immer zentralere Bedeutung gewonnen haben, sind sie heute aus dem Unternehmensalltag nicht mehr wegzudenken (vgl. JANSEN 2008, S. V-VII). Die hohe Bedeutung von Unternehmenszusammenschlüssen zum Zwecke der Unternehmensentwicklung kann auch anhand der weltweiten knapp 14.000 M&A-Deals über jeweils 5 Mio. USD mit einem Gesamtvolumen von über 2.200 Mrd. USD in 2013 abgelesen werden (vgl. MERGERMARKET 2014, S. 3f.). Eine Vielzahl der Transaktionen erreicht ihre Ziele jedoch nicht; als Größenordnung kann die Erfolgsquote auf unter 50% beziffert werden (vgl. KAUTZSCH/THORMÄHLEN 2008, S. 3f.). Diese Schieflage stellt für die beteiligten Unternehmen von kleineren aber insbesondere auch von größeren und hochkomplexen Integrationen eine Belastung dar. Unternehmenszusammenschlüsse zielen auf langfristige Wertsteigerungspotentiale und Unternehmenserfolg ab. Die Wahl des vermeintlich 'richtigen' Akquisitions-Targets ist wichtig. Über den Erfolg der Transaktion entscheidet aber wesentlich eine maßgeschneiderte Post-Merger Integration (PMI) (vgl. KAUTZSCH/THORMÄHLEN 2008, S. 3f.). Die Post-Merger Integration hat die Aufgabe, das Zusammenkommen so zu gestalten, dass nachhaltig die Wertsteigerungspotentiale genutzt werden können (vgl. STUDDT 2008, S. 1). NAUJOKS/MATOUSCHEK heben die Bedeutung der Post-Merger Integration hervor, indem sie sie als 'Königsdziplin des Managements' beschreiben (vgl. 2007, S. 310). Bei der PMI spielen die Integration der Unternehmensstrategie und die Integration der Mitarbeiter eine zentrale Rolle. Der Erfolg eines Unternehmens und seiner Akquisition hängt eng mit seiner Strategie und noch enger damit zusammen, dass die Mitarbeiter sich mit der Strategie identifizieren und danach handeln. VAN RIEL/BERENS/DIJKSTRA (2008) sprechen in diesem Zuge von einem 'Strategically Aligned Behavior'. Die Integration muss somit auf die Erzielung des 'Strategic Alignment' abzielen. Für eine Vielzahl von Stakeholdern ist es schwer möglich, sich ein rein sachlich fundiertes Bild über die Akquisition bzw. deren Folgen zu bilden. Die Informationsaufnahme ist daher geprägt von Emotionen (vgl. DETER/KÖHL 2014, S. 360). Die entscheidenden Stakeholder in einem Integrationsprozess sind die Mitarbeiter (vgl. HACKMANN 2010, S. 13; CLEVER 1993, S. 113f.; GÜTTES 2014, S. 53). Der Kommunikation an die Mitarbeiter in einem M&A-Prozess, insbesondere in der Post-Merger-Phase, wird daher eine Schlüsselrolle zur Performance-Erreichung zugeschrieben. DETER und KÖHL beschreiben diese Tatsache auch mit „M&A: Man kann nicht nicht kommunizieren“

(2014, S. 360). Die interne Kommunikation ist ein Hauptgrund, weshalb Integrationen erfolgreich sind oder scheitern (vgl. RIEGLER/WALLEYO 2013, S. 237; HIPPE et al. 2008, S. 406). Die anspruchsruppengerechte Kommunikation stellt daher einen zentralen Hebel zur Optimierung dar (vgl. DETER/KÖHL 2014, S. 360).

Zum einen ist festzuhalten, dass die Kommunikation einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg der Integration und damit der gesamten Transaktion hat. Zum anderen wird der Erfolg einer Transaktion vor allem durch die Mitarbeiter erreicht, wobei ihr Einsatz, ihre Motivation und ihre Performance von ihrem Strategic Alignment abhängen. Die Arbeit zeigt für eine Einzelfallstudie, dass ein Anstieg von 1% Strategic Alignment bei den Mitarbeitern in einem EBIT-Anstieg von theoretisch 1 Mio. € resultiert. Es besteht daher die Notwendigkeit, einen Ansatz zur Gestaltung des Integrationsprozesses zu nutzen, mit dem eine emotionale Kommunikation zur Erzielung von Strategic Alignment möglich ist. Um diesem Bedarf gerecht zu werden, wird in dieser Arbeit das Konzept des Storytellings als Werkzeug vorgeschlagen und angewendet.

## **1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage**

Die vorliegende Arbeit verfolgt die Zielsetzung, die drei Forschungsrichtungen (1) Post-Merger Integration, (2) Storytelling und (3) Strategic Alignment miteinander zu verknüpfen und deren gegenseitige Relationen aufzuzeigen. In der Wissenschaft ist es notwendig, scheinbar unterschiedliche Forschungsrichtungen miteinander zu kombinieren, um neue Erkenntnisse zur Schließung von wissenschaftlichen Forschungslücken und/oder Handlungsempfehlungen für die Praxis zu generieren.

Im Kern geht diese Arbeit der forschungsleitenden Frage nach, ob eine Integration dadurch erfolgreich gestaltet werden kann, wenn die PMI auf die Erzielung des Strategic Alignments der neuen Mitarbeiter abzielt. Die vorliegende Untersuchung unterstellt dabei, dass Strategic Alignment insbesondere durch Storytelling erreicht wird.

Daraus ergeben sich zwei grundsätzliche Forschungsfragen. Zum einen muss der Frage nachgegangen werden, ob Storytelling das Strategic Alignment tatsächlich beeinflusst und welche Form bzw. Ausgestaltung von Storytelling nötig ist, um das Strategic Alignment gezielt zu beeinflussen. Zum anderen muss der Ansatz von Storytelling zur Unterstützung des PMI-Prozesses zur Erzielung von Strategic Alignment als Gesamtkonzept erarbeitet werden. Da Post-Merger Integrationen und Strategic Alignment sehr unternehmensspezifisch sind, ist die Untersuchung einer Einzelfallstudie notwendig, um Gestaltungsempfehlungen für die Praxis ableiten zu können.

### 1.3 Gang der Untersuchung

Vor diesen motivationalen Hintergründen werden in Kapitel 2 zunächst grundlegende Begrifflichkeiten zum Thema Mergers & Acquisitions sowie im Speziellen die Phase der Post-Merger Integration dargestellt. Dabei wird auf den prozessualen Ablauf einer Transaktion und seiner Integration sowie auf die Herausforderungen im Integrationsprozess eingegangen. Daran anschließend wird in Kapitel 3 das Konzept von Storytelling erläutert, das der Gestaltung des Integrationsprozesses dienen soll. In diesem Kontext werden die Einordnung von Storytelling, unterschiedliche Story-Arten, die Erstellung einer Story, das Erzählen der Story sowie die Vorzüge von Storytelling bei einer Integration dargestellt. Storytelling wird dabei nicht als das einmalige Formulieren einer Geschichte, sondern als Konzept verstanden, das an unterschiedlichen Stellen im Integrationsprozess intelligent eingesetzt wird. In Kapitel 4 wird Strategic Alignment als zentrale Zielgröße im Integrationsprozess dargestellt. Das vierte Kapitel bildet auch zugleich den Abschluss der theoretischen Fundierung.

In Kapitel 5 wird auf Basis der theoretischen Erkenntnisse ein konzeptioneller Rahmen für die Untersuchung und Gestaltung des Integrationsprozesses der Akquisition der Veyance Technologies Inc. (im weiteren nur noch ‘Veyance‘ oder ‘Veyance Technologies‘, VTI) durch die Continental AG (bzw. durch die Division ContiTech) geschaffen. Bei dieser Einzelfallstudie handelt es sich um einen horizontalen Zusammenschluss, bei dem die notwendige Integration im Februar 2015 begonnen und parallel zur Erstellung dieser Arbeit erfolgte.<sup>1</sup> Im Zuge dieses konzeptionellen Rahmens wird das Verständnis von Strategic Alignment bei ContiTech (CT) operationalisiert und der Integrationsprozess im Licht von Storytelling dargestellt.

Kapitel 6 befasst sich mit der empirischen Untersuchung der Forschungsfragen und den eingesetzten Maßnahmen, um darauf aufbauend in Kapitel 7 Gestaltungsempfehlungen für weitere Integrationsprozesse in der Praxis geben zu können. Kapitel 8 umfasst die kritische Würdigung des Vorgehens und der gewonnenen inhaltlichen Erkenntnisse sowie den Ausblick auf den zukünftigen Forschungsbedarf. Den Abschluss der Arbeit bildet in Kapitel 9 die Zusammenfassung.

---

<sup>1</sup> Die Automobilzulieferbranche ist durch einen hohen Konsolidierungsdruck gekennzeichnet und eignet sich daher, um Unternehmenszusammenschlüsse zu betrachten (vgl. MENTZ 2006, S. 3). Im späteren Verlauf wird deutlich, dass das Untersuchungsbeispiel – die Transaktion der Veyance Technologies Inc. durch die Continental AG – neben der Automobilzulieferindustrie vor allem die generellen Industrien betrifft. Nichtsdestotrotz ist die Continental AG als Automobilzulieferer zu klassifizieren und befindet sich daher in diesem genannten Konsolidierungsumfeld.

## 2 Von der Akquisition zur Integration eines Unternehmens

Wachstum, insbesondere Umsatzwachstum, ist für viele Unternehmen ein bedeutender Bestandteil der Unternehmensstrategie (vgl. JANSEN 2008, S. V). Neben dem internen Wachstum rücken Unternehmenszusammenschlüsse und -akquisitionen immer stärker in den Fokus eines erfolgreichen Managements (vgl. GRUBE/TÖPFER 2002, S. VII). Weltweite Präsenz, beschleunigter technologischer Wandel, Synergien oder Kostendruck sind nur einige Schlagworte, die Unternehmenskäufe begründen (vgl. KAUTZSCH/THORMÄHLEN 2008, S. 3f.). Eine weltweite Studie der Unternehmensberatung OLIVER WYMAN hat herausgefunden, dass jede zweite Übernahme ihre Ziele nicht erreicht (vgl. KAUTZSCH/THORMÄHLEN 2008, S. 4).<sup>2</sup> Der Erfolg der Übernahme wird oftmals nicht durch den Kaufpreis, sondern durch eine maßgeschneiderte Post-Merger Integration erzielt (vgl. KAUTZSCH/THORMÄHLEN 2008, S. 4).

### 2.1 Mergers & Acquisitions (M&A)

Das Begriffspaar Mergers & Acquisitions ist in der Literatur und in der Unternehmenspraxis nicht eindeutig definiert (vgl. DREHER/ERNST 2014, S. 17-19; HORZELLA 2009, S. 24ff.; MATHEA 2007, S. 11). Es existiert eine Vielzahl von Veröffentlichungen, die sich mit der Definition, den Ursprüngen, der Auftrittshäufigkeit und den Ausgestaltungsformen von solchen M&As befassen. Das Thema M&A mit all den genannten Facetten oder auch der Kaufpreisermittlung steht jedoch nicht im Fokus dieser Untersuchung. Dennoch bestimmt der M&A-Prozess den Rahmen für das weitere Vorgehen und wird daher so aufbereitet, dass ein pragmatisches Verständnis für die Problemstellung erzielt werden kann.

#### 2.1.1 Begriffliche Abgrenzung von M&A

Eine Unternehmensvereinigung ist nach DABUI als eine „auf Dauer angelegte Verbindung von mindestens zwei Unternehmungen [...] unter einheitlicher Leitung, d.h. Verlust bzw. Aufgabe der wirtschaftlichen Selbstständigkeit eines beteiligten Partners“ (DABUI 1998, S. 11) zu verstehen. Aus diesem Grund werden eher temporäre Unter-

---

<sup>2</sup> MÜLLER (vgl. 2003, S. 5) spricht ebenfalls von einer 'Scheiterquote' von >50%, CARTWRIGHT/SCHOENBERG von 44% (vgl. 2006, S. 1) Für weiterführende Studien über Akquisitionserfolge siehe auch JANSEN (2008, S. 336ff.). GAJDA (vgl. 2013, S. 103) merkt an, dass die unterschiedlichen M&A-Erfolgsquoten nur schwer miteinander zu vergleichen sind, da unterschiedliche Indikatoren zur Messung herangezogen und auch unterschiedliche Methoden angewendet werden.

nehmenskooperationen wie etwa strategische Allianzen, Joint Ventures oder Verbände abgegrenzt (vgl. DABUI 1998, S. 11f.).<sup>3</sup>

Das angelsächsische Begriffspaar ‘Mergers & Acquisitions’ kann als Sammelbegriff von Transaktionen verstanden werden, die neben der Übertragung von Eigentumsrechten auch den Transfer von Leitungs- und Kontrollbefugnissen einschließt. Die wirtschaftliche Selbstständigkeit mindestens eines Unternehmens wird damit vollständig aufgehoben (vgl. MATHEA 2007, S. 11).

Unter dem Begriff ‘Merger’ ist eine Fusion aus mindestens zwei Unternehmen zu verstehen, die eine neue wirtschaftliche und rechtliche Einheit bilden (vgl. MATHEA 2007, S. 11; METZENTHIN 2000, S. 280). Grundsätzlich kann eine Fusion nach Aufnahme und Neugründung unterschieden werden. Bei der Aufnahme überträgt die bisher rechtlich selbstständige Organisation ihr Vermögen auf den Fusionspartner und bei der Neugründung übertragen alle bisher rechtlich selbständigen Organisationen ihr Vermögen auf die neu gegründete Organisation (vgl. MATHEA 2007, S. 12). Der Vollständigkeit halber muss noch die Fusion durch Einzelrechtsnachfolge genannt werden, bei der die Vermögensanteile an die aufnehmende Unternehmung veräußert werden und dann die übertragende Unternehmung aufgelöst wird (vgl. DABUI 1998, S. 18).

Mit dem englischen Begriff ‘Acquisition’ (auf Deutsch: Akquisition) wird die Übernahme von ganzen Unternehmen oder Unternehmensteilen bezeichnet. Eine Akquisition kann durch einen Share Deal erfolgen. Dabei werden die Gesellschaftsanteile erworben. Bei einem Asset Deal werden hingegen die unabdingbaren Vermögenswerte und die damit verbundenen Arbeitsverhältnisse an den Erwerber übertragen. Bei Gesellschaften bürgerlichen Rechts bzw. Personengesellschaften ist grundsätzlich nur ein Asset Deal zulässig. Der Share Deal bietet daher bei Kapitalgesellschaften einen Gestaltungsspielraum (vgl. DABUI 1998, S. 12-14).<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Andere Autoren wie bspw. JANSEN verstehen unter dem Begriff M&A alle Aktivitäten von der Gründung über die Kooperation bis hin zur Liquidation von Unternehmungen (vgl. Jansen 2008, S. 94ff.). MATHEA (vgl. 2007, S. 15) beschreibt daher, in Anlehnung an PAUSENBERGER (vgl. 1989, S. 625), dass das Verständnis von JANSEN als ‘M&A-Transaktionen im weiteren Sinne’ und das Verständnis von DABUI als ‘M&A-Transaktionen im engeren Sinne’ zu verstehen sind. Eine weitere Differenzierung des sprachlichen Verständnisses ist nicht notwendig, da die rechtliche Unterscheidung von Kooperationen und Zusammenschlüssen für den weiteren Verlauf der Arbeit unerheblich ist.

<sup>4</sup> Für weitere juristische Details siehe DABUI (vgl. 1998, S. 15ff.).

Die auf Dauer angelegte einheitliche Leitung verbindet daher die Unternehmensvereinigungsformen Merger und Acquisition. Beim Merger wird neben der wirtschaftlichen Einheit auch die rechtliche Einheit hergestellt, während bei der Akquisition die ursprüngliche Rechtspersönlichkeit untergeht (vgl. DABUI 1998, S. 12). Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit wird unter M&A eine Unternehmensvereinigung verstanden, bei der mindestens eine Unternehmung ihre wirtschaftliche oder ihre wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit verliert. Eine Unterscheidung in Mergers oder Acquisitions ist daher nicht nötig (vgl. HACKMANN 2010, S. 13). Nach der definitorischen Abgrenzung des Grundbegriffs soll nun die Bedeutung von M&A für die Unternehmensentwicklung aufgezeigt werden.

### **2.1.2 Erklärungsansätze für externes Wachstum**

Viele Unternehmen agieren heutzutage in einem Umfeld, das von hoher Dynamik gekennzeichnet ist. Dazu gehören globale Märkte, stetig steigender Wettbewerb, kurze Produktlebenszyklen sowie höhere Anforderungen der Kapitalmärkte, die sich zudem kurzfristig ändern können (vgl. HACKMANN 2010, S. 1). Für Unternehmen ist externes/anorganisches Wachstum daher weniger eine Wahlmöglichkeit als ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie, um erfolgreich im Wettbewerb mit der internationalen Konkurrenz mithalten zu können (vgl. GÜTTES/BOLZ/URVAL 2014, S. 382).

DABUI hat unterschiedliche Studien ausgewertet und Motive herausgefiltert, die Transaktionen begründen. Im Rahmen dieser Studie wurden zwischen 1946 und 1991 in Deutschland, den USA, Großbritannien, Schweden und der Schweiz über 1.200 M&A-Vorhaben untersucht. Die wichtigsten Motive, geordnet nach Bedeutung, waren (vgl. DABUI 1998, S. 42-47):

- 1) Produkt- und Marktdiversifikation, sprich der Eintritt in neue Märkte, Branchen oder Regionen
- 2) Streben nach Marktmacht bzw. Steigerung des eigenen Marktanteils
- 3) Economies of Scale (Skaleneffekte) and Economies of Scope (Verbundeffekte), vor allem in den Bereichen Marketing und Distribution
- 4) Erwerb von Know-How, insbesondere von technologischem Wissen
- 5) Alle übrigen Motive wie u.a. Risikodiversifikation oder steuerliche Aspekte

Die unterschiedlichen Motive können nicht isoliert betrachtet werden, sondern greifen ineinander und finden gleichzeitig Anwendung (vgl. DABUI 1998, S. 47). HAGEMANN (vgl. 1996, S. 17f.) nennt weitere Motive, die möglicherweise von DABUI unter 'übrige Motive' subsumiert wurden. Dazu zählen Kapazitätsausweitung, Steigerung des Unternehmenswertes gemäß Shareholder-Value-Prinzip, um dadurch Anteilseigner zufriedenzustellen, Sicherung von Auslandsmärkten durch Produktion vor Ort und persönliche Ziele wie etwa Machtstreben. JANSEN (vgl. 2008, S. 171) ergänzt zudem den Vorteil der erhöhten Geschwindigkeit gegenüber internem Wachstum und die Überwindung von Markteintrittsbarrieren. Ein spekulativer Gewinn stellt ein weiteres Motiv dar (vgl. JANSEN 2008, S. 132). Ein solches Motiv basiert auf der Annahme, dass der Marktpreis den tatsächlichen Unternehmenswert nicht widerspiegelt und der Käufer durch den Kauf somit einen spekulativen Gewinn erwirtschaftet oder ihn beim Weiterverkauf erwirtschaftet (vgl. PALMER 2002, S. 16)

In der Regel entscheidet sich ein Unternehmen zusätzlich für externes Wachstum und hält am eigenen internen Wachstum fest. Die Entscheidung wird daher nicht gegen internes Wachstum, sondern für externes Wachstum gefällt.<sup>5</sup> Internes Wachstum exkludiert Risiken, die mit einer Akquisition bzw. Fusion verbunden sind. Externes Wachstum ist deutlich schneller, es besteht jedoch latent die Gefahr, dass die Akquisition Altlasten (z.B. Vertragsrisiken) mit sich bringt, die Integration problematisch ist (vgl. JANSEN 2008, S. 171) oder der gezahlte Kaufpreis zu hoch ist.<sup>6</sup> Die Vorzüge von externem Wachstum überwiegen anscheinend die möglichen Risiken, da die Bedeutung von M&A-Transaktionen zunimmt (vgl. HACKMANN 2010, S. 1). Die hohe Relevanz von externem Wachstum ist auch anhand der Tatsache erkennbar, dass die hohen Zielverfehlungsquoten nicht vor weiteren Transaktionen abschrecken. Somit ist zu konstatieren, dass M&A-Transaktionen fester Bestandteil der Unternehmensentwicklung geworden sind. Es besteht ein enormes Potential, den dann folgenden Integrationsprozess derart zu optimieren, dass der Anteil an Integrationen, bei denen die gesetzten Ziele in Gänze erreicht werden, steigt. Bevor auf die Bedeutung der Post-Merger Integration eingegangen wird, werden zunächst die unterschiedlichen Formen einer M&A-Transaktion und ihr Phasen-Verlauf dargestellt.

---

<sup>5</sup> Es existieren ebenso Unternehmen, die zur Zielerreichung nahezu ausschließlich auf internes Wachstum setzen. Ein Beispiel dafür ist der französische Automobilzulieferer Valeo (vgl. EISERT/FINKENZELLER 2015).

<sup>6</sup> Für weitere Alternativen zu Akquisitionen siehe auch OEHLRICH (vgl. 1999, S. 41-44). Der Autor untersucht die Vorteilhaftigkeit von Akquisitionen im Vergleich zu Alternativen wie internem Wachstum, strategischen Allianzen oder Unterlassung.

### 2.1.3 Strategische Mergers & Acquisitions-Formen

Wie bereits erwähnt, hängt der Erfolg der Übernahme von einer maßgeschneiderten Post-Merger Integration ab. Die Ausgestaltungsform der M&A-Transaktion hat einen Einfluss auf den Bedarf und das Ausmaß der Integrationstätigkeiten und muss daher näher beleuchtet werden. Die Klassifizierung der M&A-Transaktionen nach leistungswirtschaftlichem Gesichtspunkt geht auf GERPOTT (vgl. 1993, S. 43-50) zurück und wird von unterschiedlichen Autoren wie etwa MATHEA (vgl. 2007, S. 15ff.) oder HACKMANN (vgl. 2010, S. 13ff.) herangezogen.

Bei einer wirtschaftlichen Vereinigung von zwei Unternehmen aus der gleichen Branche mit ähnlichen Produkten und ähnlicher Fertigungsstufe wird von einem horizontalen Zusammenschluss gesprochen. Die Fertigungstiefe bleibt konstant, die Produktvielfalt kann ansteigen, wenn beide Unternehmen nicht komplett identische Produkte fertigen (vgl. HACKMANN 2010, S. 13). Bei horizontalen Zusammenschlüssen wird vor allem auf die Hebung von Synergien und eine höhere Marktmacht (vgl. GERPOTT 1993, S. 78ff.) sowie den Erwerb von Produkt- und Prozesstechnologien, Markennamen und Vertriebskanälen abgezielt (vgl. COENENBERG/JAKOBY 2000, S. 178f.).

Bei einem M&A von Unternehmen aus angrenzenden, sprich vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, wird von einem vertikalen Zusammenschluss gesprochen. Dabei lassen sich Vorwärts- und Rückwärtsintegration unterscheiden. Akquiriert ein Unternehmen eine vorgelagerte Wertschöpfungsstufe (eine Bezugsquelle), dann wird von Rückwärtsintegration gesprochen. Bei der Vorwärtsintegration wird eine Weiterverarbeitungs- oder Handelsstufe erworben (vgl. SCHIERENBECK 2003, S. 41). In beiden Fällen wird die Wertschöpfungskette verlängert.

Kommen zwei Unternehmen mit Geschäftsaktivitäten unterschiedlicher Produktpaletten und verschiedenen Märkten zusammen, wird das Zusammenkommen als Konglomerat bezeichnet (vgl. HAGEMANN 1996, S. 40f.).<sup>7</sup> Bei konglomeraten Zusammenschlüssen werden in der Regel relativ wenig Synergien erwartet, ein Markteintritt kann sogar ohne Synergien erfolgreich sein (vgl. OEHLRICH 1999, S. 37). Durch den Zusammenschluss werden der Markt und/oder das Produktangebot erweitert (vgl. BÜHNER 1990, S. 2).

---

<sup>7</sup> SAUTER (1989, S. 15) unterscheidet zusätzlich zwischen konglomeraten (neue Märkte & neue Produkte) und konzentrischen (ähnliche Märkte & neue Produkte; ähnliche Märkte & ähnliche Produkte und neue Märkte & ähnliche Produkte) Zusammenschlüssen.



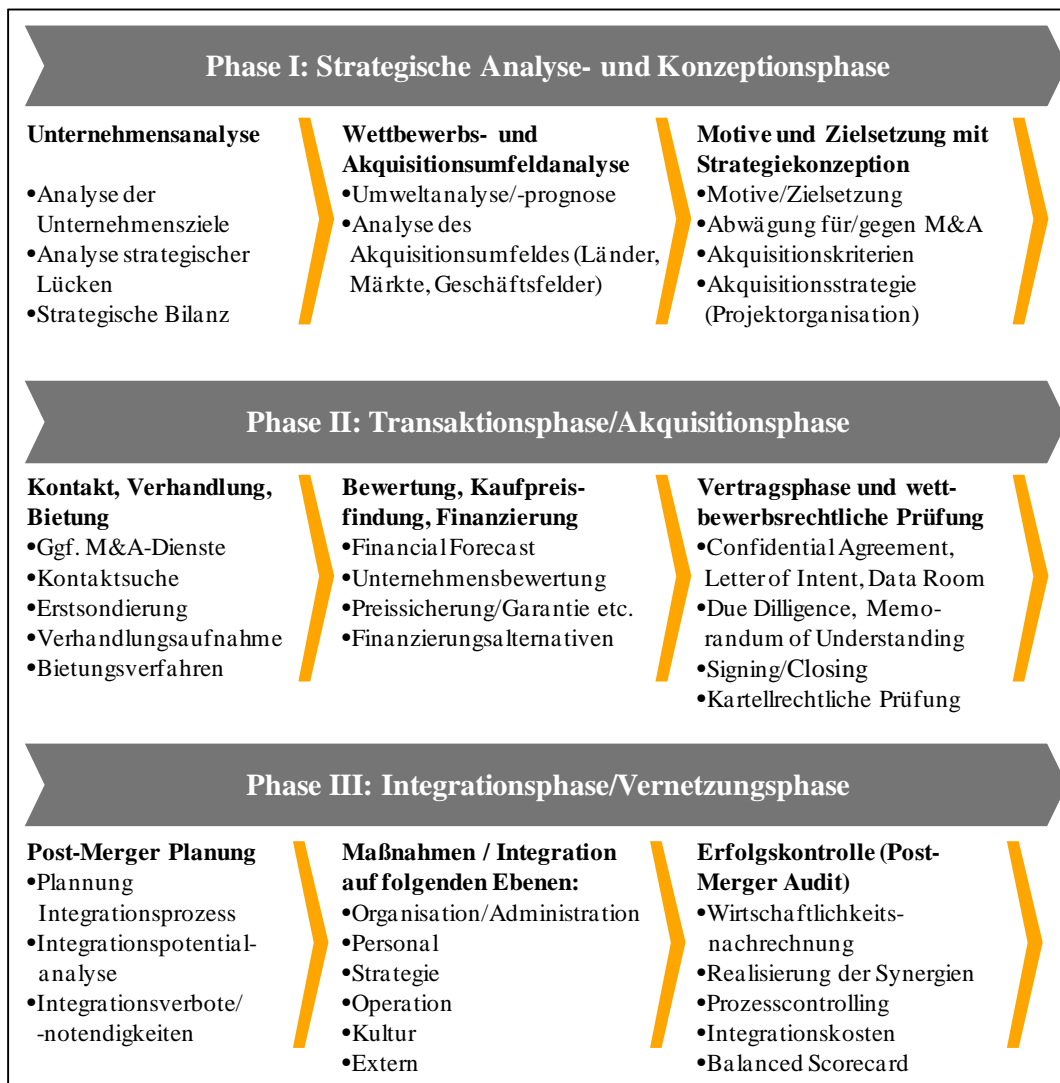
Die unterschiedlichen Formen der Zusammenschlüsse erfordern individuelle Integrationsansätze. Bei einem konglomeraten Zusammenschluss verfügen die beteiligten Unternehmen nur über sehr begrenztes Geschäftsverständnis des jeweils anderen Geschäfts, sodass eine tiefgreifende Integration nicht sinnvoll ist bzw. sogar ein Risiko birgt. Eine intensivere Integration ist dann sinnvoll, wenn alle Seiten von den Erfahrungen des jeweils anderen profitieren; dies ist bei Ähnlichkeiten der Geschäftsfelder gegeben. Aus diesem Grund bedürfen vertikale und horizontale Zusammenschlüsse einer umfassenderer Integration (vgl. HACKMANN 2010, S. 14). Die unterschiedlichen Integrationsansätze werden in Abschnitt 2.2.2 näher beleuchtet. Um die Integration nun in den Kontext des gesamten M&A-Prozesses einzuordnen, wird dieser im folgenden Abschnitt dargestellt und beschrieben.

#### **2.1.4 Struktur und Phasen des Mergers & Acquisitions-Prozesses**

M&A sind komplexe Projekte und daher schwer zu managen. Möglicherweise ist dies ein Grund für die geringe Erfolgsquote (vgl. HAGEMANN 1996, S. 81). Die Betrachtung der Komplexität eines M&A-Projekts lässt sich verringern, indem es als Prozess mit unterschiedlichen Phasen strukturiert wird. Autoren wie z.B. HAGEMANN (vgl. 1996, S. 81-84) oder GÜTTEL (vgl. 2003, S. 100) stellen verschiedene Phasenmodelle aus der Literatur gegenüber. Die unterschiedliche Anzahl von Phasen, die unterschiedliche Benennung der Phasen und der Detaillierungsgrad der Phasen spiegeln verschiedene Schwerpunkte wider (vgl. GÜTTEL 2003, S. 100). Zudem sind Akquisitionsprojekte vom Inhalt und Ablauf her unterschiedlich, sodass spezifische Prozessausprägungen zu begründen sind. Diese Tatsache soll jedoch nicht verhindern, dass ein einheitliches Verständnis für ein schematisches Vorgehen möglich ist (vgl. HAGEMANN 1996, S. 81). Die folgende Darstellung zeigt ein Drei-Phasen-Modell, das häufig in der wissenschaftlichen Literatur Anwendung findet.<sup>8</sup> Dabei wird versucht, die unterschiedliche Benennung der Phasen zu berücksichtigen. Es ist darauf hinzuweisen, dass es zwischen den Phasen Vor- und Rückkopplungseffekte gibt und daher teilweise ein gedankliches Springen zwischen den Phasen nötig sein kann (vgl. MATHEA 2007, S. 19; CLEVER 1993, S. 30f.).

---

<sup>8</sup> Das Drei-Phasen-Modell ist bei einer Vielzahl von Autoren zu finden, vgl. u.a. MATHEA 2007, S. 20ff.; HORNKE 2010, S. 13f.; JANSSEN 2008, S. 249ff.; GADJA 2013, S. 106ff.; CLEVER 1993, S. 167ff.; GRUBE/TÖPFER 2002, S. 44ff.; DABUI 1998, S. 20ff.; HACKMANN 2010, S. 17ff.; MÜLLER 2003, S. 9ff.; BAUER 2011, S. 17; MEYER 2011, S. 22-29.



**Abbildung 1:** Drei-Phasen-Modell eines M&A-Projekts  
 Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an JANSEN 2008, S. 249.<sup>9</sup>

M&A sind Ergebnisse von Zufällen, Gelegenheiten (angebotsgetrieben) oder sorgfältiger Planung und Analyse (nachfragegetrieben). Jede Entscheidung, die die Unternehmensausrichtung beeinflusst, somit auch M&As, sollte mit einer Analyse des eigenen Unternehmens, der Wachstumsstrategie und dem Wettbewerbsumfeld beginnen (vgl. JANSEN 2008, S. 250). Eine solche Analyse ist Ausgangspunkt eines idealtypischen M&A-Prozesses. JANSEN (vgl. 2008, S. 250-263) nennt im Zuge dieser Analyse Portfoliotests, Kernkompetenzdefinitionen, Stärken-Schwächen-Analysen, Erfolgsfaktoren-Analysen, Gap-Analysen, Produkt-Markt-Matrix und die Abwägung von internem

<sup>9</sup> Einige Begrifflichkeiten wurden leicht geändert. Zudem wurden in Phase III die Ebenen 'Administration' und 'Organisation' zusammengelegt sowie die Ebene 'Personal' ergänzt. In der Darstellung bei JANSEN (vgl. 2010, S. 249) ist die Ebene 'Personal' nicht vorhanden, obwohl er sie auf S. 330 beschreibt.

und externem Wachstum. Die Formulierung der Zielsetzung des M&A-Vorhabens ist dabei von besonderer Bedeutung, da nur mit vorheriger Zieldefinition eine spätere Erfolgsmessung möglich ist. Die Messung des Erfolgs ist auch deshalb von hoher Bedeutung, da die spätere Integration eine Managementaufgabe ist und gemäß DRUCKER nur das 'gemanaged' werden kann, das zuvor gemessen worden ist (vgl. WIEDMANN 2009, S. 3). Den Abschluss der Phase bildet die Akquisitionsstrategie, die auch mit einer Projektstruktur einhergeht. In den allermeisten Fällen ist diese Phase durch den Käufer bzw. Initiator der Transaktion geprägt (vgl. DABUI 1998, S. 21).

Im nächsten Prozessschritt, der Transaktionsphase oder auch Merger-Phase genannt, erfolgt die erste Kontaktaufnahme mit dem potentiellen Partner, der in der vorherigen Phase identifiziert wurde. Dabei kann der vermeintliche Partner auf die Verhandlungen eingehen oder den Abbruch dieser herbeiführen (vgl. DABUI 1998, S. 21f.). Ein Abbruch der Verhandlung muss nicht in allen Fällen zu einem Ende der Zusammenschlussbemühungen führen, da auch feindliche Übernahmen, z.B. bei Kapitalgesellschaften, möglich sind (vgl. SAUTER 1989, S. 33). Im Falle von Verhandlungen kommt es zu vorvertraglichen Abstimmungen. Dabei geht es vor allem um die Klärung des Kaufpreises und der Gewährleistungsansprüche. Diese Phase ist somit von unterschiedlichen Interessen und Informationsasymmetrien gekennzeichnet (vgl. JANSEN 2008, S. 269). Im Zuge der vorvertraglichen Verhandlungen kommt es zum Confidentiality Agreement oder auch Statement of Non-Disclosure (Geheimhaltungspflicht und Zusage, dass die Verkaufsabsicht nur einem kleineren Personenkreis bekannt ist, um Reputationsverluste oder ökonomische Verluste durch die Verkaufsabsicht zu vermeiden), zum Letter of Intent, auch Punktation genannt (Fixierung der bisherigen Verhandlungsergebnisse) und zum Memorandum of Understanding (Ergänzung zum Letter of Intent mit zusätzlichen Informationen wie u.a. finanziellen, konzeptionellen, rechtlichen und steuerlichen Aspekten) (vgl. JANSEN 2008, S. 271-275).

Die dann einsetzende oder teilweise parallel beginnende Due Dilligence, auch Pre-Acquisition Audit genannt, dient der sorgfältigen Prüfung und zusätzlichen Informationsgewinnung für den Käufer zur Bestätigung oder Änderung des in der Planungsphase eruierten Unternehmenswertes bzw. Kaufpreises<sup>10</sup> (vgl. DABUI 1998, S. 22). Im Rahmen der Due Dilligence wird i.d.R. ein Datenraum erstellt, in dem der Verkäufer/das zu akquirierende Unternehmen alle relevanten Daten für eine Akquisition zur Verfügung

---

<sup>10</sup> Für Details zur Ermittlung des Kaufpreises wird auf JANSEN (vgl. 2008, S. 278-314) verwiesen.

stellt.<sup>11</sup> Aufgrund der hohen Komplexität und Spezifikation der Daten wird in diesem Prozess oftmals auf externe M&A-Dienstleister/-Experten zurückgegriffen (vgl. JANSEN 2008, S. 276f.). Die vorvertragliche Phase mündet in dem Abschluss eines Vorvertrags, auch Signing genannt (vgl. JANSEN 2008, S. 314-317).

Unternehmenszusammenschlüsse können einen Einfluss auf die nationale oder internationale Wettbewerbssituation haben und unterliegen daher der Kontrolle durch die Kartellämter und bedürfen einer Freigabe dieser Ämter (vgl. WIRTZ 2003, S. 233ff.). Die kartellrechtlichen Freigaben müssen von allen Kartellbehörden vorliegen, bei denen das individuelle Kartellrecht eine Anmeldung vorsieht (vgl. DAVIES 2013). Nach Schaffung aller juristischen Voraussetzungen erfolgt das Closing in dessen Folge die Leitungsgewalt und die unternehmerische Verantwortung auf den Käufer über gehen (vgl. JANSEN 2008, S. 317). Da das Closing der letzte Schritt in der Transaktionsphase ist, wird die nun folgende Post-Merger Integration in der Unternehmenspraxis synonym auch Post-Closing Integration genannt (u.a. vgl. BAUER 2011, S. 17ff.).

Die nun anstehende Integrationsphase bildet den Abschluss des M&A-Prozesses. Die ersten beiden Phasen legen den Grundstein für eine erfolgreiche Integration (vgl. MATHEA 2007, S. 28). Eine gelungene Integration kann aus einem schlechten M&A keinen guten Deal machen, stabilisiert aber das Unternehmen (vgl. WAGNER/MERKLE 2013, S. 218). Die Ziele der Realisierung des angestrebten M&A-Vorhabens müssen aber maßgeblich der (Post-Merger) Integration zugeschrieben werden (vgl. DABUI 1998, S. 23). HASPELAGH/JEMISON (vgl. 1992, S. 129) sprechen bei der Integration vom ‘Schlüssel zum Akquisitionserfolg’, wodurch Wertschöpfung erst möglich ist. HACKMANN (vgl. 2010, S. 19) spricht diesbezüglich von ‘herausragender Bedeutung’.

Nicht alle M&A führen in letzter Konsequenz zu einer Integration bzw. die Intensität der Integration unterscheidet sich (siehe dazu Abschnitt 2.1.3). Bei strategisch motivierten (horizontalen und vertikalen) Unternehmenszusammenschlüssen, die auf Dauer angelegt sind, sollen durch Ressourcentransfer eine Wertschöpfung und damit unternehmensspezifische Ziele erreicht werden (vgl. MATHEA 2007, S. 13). Im weiteren Verlauf der Arbeit wird davon ausgegangen, dass die strategische Motivation für eine Transaktion ex ante vorhanden ist und eine Integration notwendig ist. Konglomerate Zusammenschlüsse, die keine oder nur wenig Integration benötigen, werden deshalb in der

---

<sup>11</sup> Für Details zur Due Dilligence siehe WIEDENHOFER (vgl. 2013, S. 89-113) oder HAASE (vgl. 2013, S. 114-135).

weiteren Betrachtung exkludiert. Die Tatsache, dass Eingriffe in das System des jeweils anderen und somit auch die direkte Ansprache der neuen Mitarbeiter erst nach dem Closing möglich sind, bestimmt den Rahmen für diese Dissertation (vgl. DABUI 1998, S. 23; GERPOTT/NEUBAUER 2011, S. 120). Alle weiteren Betrachtungen und Ausarbeitungen setzen daher nach dem Closing an. Aus diesem Grund wird dem Post-Merger-Integrationsprozess im nächsten Abschnitt besondere Bedeutung beigemessen.

## 2.2 Die Bedeutung der Post-Merger Integration (PMI)

Um der besonderen Bedeutung dieser Phase gerecht zu werden, wird PMI definitorisch abgegrenzt, in ‘Organisation der Integration’ (‘sekundär’ genannt), ‘Integration der Organisation’ (‘primär’ genannt) und ‘Kontrolle & Controlling der Integration’ untergliedert und entsprechend beschrieben.

### 2.2.1 Begriffliche Abgrenzung von PMI

Mit dem Closing gehen die rechtliche und die unternehmerische Verantwortung endgültig auf das akquirierende Unternehmen über. Rechtshandlungen wie Besitzwechsel, Übertragung oder Zug-um-Zug-Abwicklungen erfolgen (vgl. JANSEN 2008, S. 317f.). Die juristischen Voraussetzungen sind damit erfolgt und die Post-Merger Integration beginnt. Die PMI zielt darauf ab, das akquirierte Unternehmen mit dem akquirierenden Unternehmen mit all seinen Systemen zusammenzuführen (vgl. DABUI 1998, S. 22). Bevor mit der Ausgestaltung der Integration begonnen werden kann, muss zunächst der Begriff näher definiert werden. Etymologisch lässt sich der Begriff der Integration aus dem Lateinischen ‘integer’ (ganz, unversehrt, vollständig), ‘integratio’ (Wiederherstellung eines Ganzen) oder ‘integrare’ (vervollständigen) ableiten (vgl. LEHMANN 1980, S. 976). Im Zusammenhang mit Mergers & Acquisitions gibt es eine Vielzahl von Definitionen von PMI, die nun überblicksartig vorgestellt werden:

Definition	Autor
„[...] vom Käufer initiierten und gesteuerten Prozess der Veränderung der Leistungserstellung insbesondere im übernommenen Unternehmen zur wechselseitigen Verzahnung der beteiligten Unternehmen in einer übergeordneten Gesamtheit“	GERPOTT 1992, S. 319
„[...] als ein graduell, hinsichtlich seiner Intensität und	JANSEN 2008, S. 319

---

Asymmetrie differierenden, gemeinsamen Prozess der abgestimmten Koordination von Entscheidungen auf den Integrationsebenen Strategie, Organisation/Administration, Personal, Kultur und Operationen im Sinne einer internen Integration und als ein parallel laufenden, die interne Integration wechselseitig beeinflussenden Prozess der externen Integration von Kunden, Zulieferern, Aktionären, Analysten und anderen Stakeholdern zu verstehen“.

---

„[...] eine Gesamtheit von Aufgaben, die zum Ziel haben, die beteiligten Unternehmen bzw. sozialen Systeme so miteinander zu vereinigen, dass daraus eine einzige betriebswirtschaftliche Einheit entsteht“.

GRÜTER 1991, S. 81

---

„[...] die Zusammenführung und Verschmelzung von Unternehmen zur Erreichung einer wirtschaftlichen Zielsetzung“.

SCHEITER 1989, S. 7

---

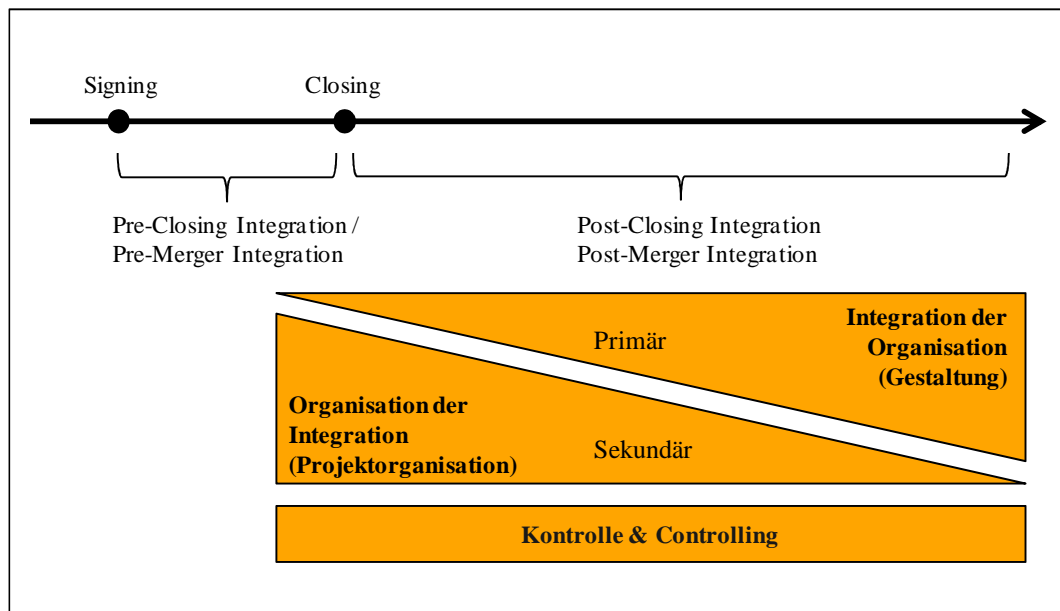
**Tabelle 1:** Definitionen von PMI  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Güttel 2003, S. 100.

Für die vorliegende Arbeit wird eine problemorientierte Begriffsbestimmung gewählt. In Anlehnung an die oben aufgeführten Begriffsabgrenzungen wird unter PMI ein gemeinsamer Prozess der beteiligten Unternehmen verstanden, durch den die Zusammenführung der beteiligten Unternehmen ermöglicht wird. Die PMI bzw. das Integrationsmanagement umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle des Gesamtprozesses (vgl. MATEA 2007, S. 31).

MATEA beschreibt den Integrationsprozess als eine zeitlich aufeinander aufbauende Abfolge von Planung, Durchführung und Bewertung mit prozessbegleitenden Kontrollen (vgl. MATEA 2007, S. 90). Andere Autoren unterteilen den PMI-Prozess in Dimensionen, die parallel ablaufen. HACKMANN (vgl. 2011, S. 150) unterscheidet beispielsweise zwischen zwei Gestaltungsdimensionen. Die Aktivitäten, die Herausforderungen und Probleme thematisieren, werden als ‘primär’ bezeichnet, während die Aktivitäten zur Unterstützung durch organisatorische Lösungsansätze als ‘sekundär’ bezeichnet werden. Im Hinblick auf den Erfolg einer Integration liegt der Fokus auf der primären Dimension, da dort die Organisationsstrukturen zusammengefügt werden. Aus diesem Grund wird diese Dimension auch ‘Integration der Organisation’ genannt (vgl. HACKMANN

2011, S. 151). Der organisatorische Rahmen der Integration, bisher als sekundäre Dimension bezeichnet, der als Planung, Koordination und Unterstützung der primären Dimension fungiert, wird als 'Organisation der Integration' bezeichnet (vgl. HACKMANN 2011, S. 151). Weitere Autoren unterscheiden diese beiden Dimensionen, benennen sie aber anders. MATEA bezeichnet die 'Organisation der Integration' als 'Integrationskonzeption' und die 'Integration der Organisation' als 'Umsetzung dieses Konzepts' und verweist zugleich auf KOCH, der zwischen Integrationsdesign und Durchführung der Integration unterscheidet (vgl. MATEA 2007, S. 31; KOCH 2001, S. 163ff.). SCHWEIGER/CSISZAR/ NAPIER unterscheiden analog in 'design stage' und 'enacting stage' (vgl. 1994, S. 25f.). Auf die zusätzlich durch den Autor dieser Arbeit eingefügte Dimension 'Kontrolle & Controlling' wird zu einem späteren Zeitpunkt eingegangen.

In der unternehmerischen Praxis der Integration bedingen sich die beiden Dimensionen (vgl. HACKMANN 2011, S. 151). Während die 'Integration der Organisation' ohne die 'Organisation der Integration' nur schwer möglich ist, macht die 'Organisation der Integration' ohne die tatsächliche Integration keinen Sinn. Die 'Organisation der Integration' legt das Fundament für die tatsächliche Integration:



**Abbildung 2:** Integration der Organisation und Organisation der Integration  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HACKMANN 2011, S. 159.

Bereits nach dem Signing kann mit einer Pre-Closing-Integration/Pre-Merger-Integration begonnen werden. In dieser Phase dürfen bereits Aktivitäten geplant und durchgeführt werden, die als Vorbereitung für das Closing und die PMI dienen. Der

Arbeitsschwerpunkt liegt naturgemäß nach dem Closing, in der Post-Merger Phase (vgl. HACKMANN 2011, S. 159). Aus pragmatischer Sicht lassen sich die beiden Dimensionen anhand von allgemeinen Abgrenzungsmerkmalen weiter unterscheiden:

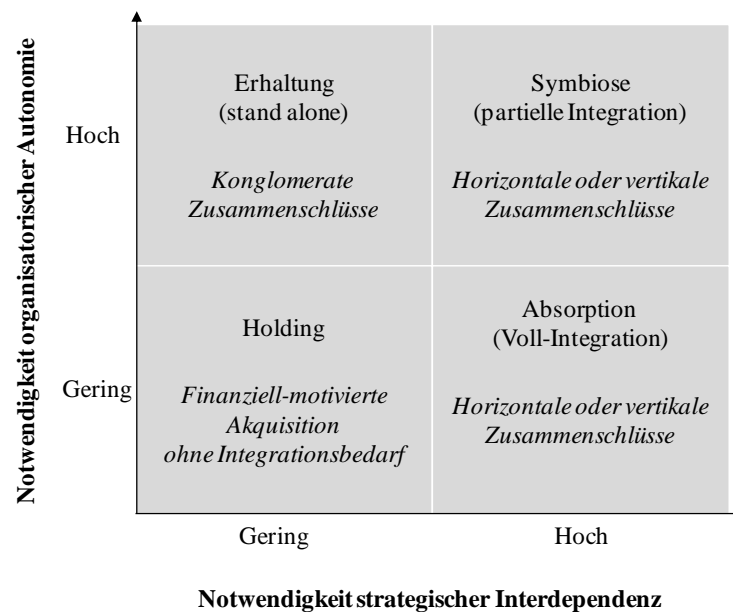
Die 'Organisation der Integration' geht der Fragestellung nach dem Management des Integrationsprozesses und deren Ressourcen nach. Aus diesem Grund stellt diese Gestaltungsdimension typischerweise den ersten Schritt dar. Mit zunehmendem Prozessverlauf verringert sich der Umfang der Planungs- und Konzeptionstätigkeiten. Gleichzeitig steigt der Umfang der Umsetzung bzw. Gestaltung an. Dieser gegenläufige Trend ist durch die beiden Dreiecke, die zusammen ein Rechteck ergeben, in Abbildung 2 zu erkennen. Die Integration ist nicht beendet, sobald die Sekundärstruktur erlischt, sie geht aber oftmals in die Linienfunktion über, sodass die Projektorganisation beendet ist (im Englischen auch als 'from project to practice' bezeichnet). Eine Weiterführung der Projektorganisation ist aber denkbar, in diesem Fall bleibt das Projektteam weiterhin bestehen, beschäftigt sich aber mit der Umsetzung der Planung und nicht länger bzw. nur geringfügig mit der Planung selbst. Die 'Integration der Organisation' fokussiert die Durchführung und Gestaltung hin zu einer funktionsfähigen gemeinsamen Ganzheit. Unter analytischen Gesichtspunkten ist die Sekundärorganisation die Planung des Integrationsprozesses an sich, wohingegen die Primärorganisation die Umsetzung des Integrationsprozesses ist. Die neue und dauerhafte, integrierte Primärorganisation stellt den Zielzustand im Rahmen der Integration der Organisation dar (vgl. HACKMANN 2011, S. 152ff). Nach dem die beiden Gestaltungsdimensionen nun umrissen wurden, soll in den nächsten beiden Abschnitten auf die Ausgestaltungen näher eingegangen werden.

### **2.2.2 Organisation der Integration**

Der Begriff Organisation hat in diesem Kontext eine doppelte Bedeutung. Zum einen ist eine Projektorganisation aus Mitarbeitern gemeint, die sich um die Integration kümmern und zum anderen die Aufgabe des Organisierens des Integrationsprozesses, die von den Projektmitgliedern wahrgenommen wird. In der wissenschaftlichen Literatur und in der Praxis hat sich durchgesetzt, dass eine Projektstruktur am besten für diese strategische Aufgabenstellung geeignet ist (vgl. HACKMANN 2010, S. 163). Bevor jedoch mit der Ausgestaltung der Projekt-Organisation begonnen werden kann, muss auf einige Rahmenbedingungen eingegangen werden, die Einfluss auf die PMI haben. In Abschnitt 2.1.3 wurde bereits erwähnt, dass die M&A-Strategie den Integrationsgrad und somit



den Umfang der PMI (vgl. MATHEA 2007, S. 32) und damit der Projektstruktur bestimmt. Das Modell der Integrationsansätze von HASPELAGH/JEMISON (vgl. 1992, S. 173-175) ist in der wissenschaftlichen Literatur am weitesten verbreitet (vgl. HACKMANN 2010, S. 96). Die Autoren stellen dabei die Merkmale ‘Bedarf nach strategischer Interdependenz’ (Zusammenarbeit, die zur Realisierung der Wertschöpfung nötig ist) und ‘Bedarf nach organisatorischer Autonomie’ (Erhalt der eigenen Autonomie, die für den Erfolg notwendig ist) gegenüber und entwickeln daraus vier Integrationsmethoden: Holding, Absorption, Erhaltung und Symbiose (vgl. MATHEA 2007, S. 32f.):



**Abbildung 3:** Zusammenschlüsse und deren Integrationsgrade  
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HASPELAGH/JEMISON 1992, S. 174; MATHEA 2007, S. 37.

Unter dem Bereich ‘Holding’ lassen sich all die Akquisitionen zusammenfassen, die rein finanziell-motiviert sind und auf Kurzfristigkeit abzielen. Eine Integration ist nicht beabsichtigt (vgl. MATHEA 2007, S. 32). Bei Erhaltungsakquisitionen (Conservation) werden die Wettbewerbsvorteile der akquirierten Unternehmung beibehalten und eine Integration findet nicht oder nur in geringem Maße statt. Einschneidende Veränderungen könnten die Wettbewerbsvorteile abschwächen (vgl. HASPELAGH/JEMISON 1992, S. 176ff.; HACKMANN 2010, S. 97f.). Der Hauptbeitrag des akquirierenden Unternehmens besteht darin, die Zielgesellschaft weiterzuentwickeln (vgl. HASPELAGH/JEMISON 1992, S. 177). Die symbiotische Integration (Symbiosis) zählt zu den größten Herausforderungen. Zum einen sollen die besonderen Fähigkeiten des akquirierten Unternehmens bewahrt werden und gleichzeitig sollen die enormen Wertschöpfungspotentiale

realisiert werden. Bei der 'Absorption' erfolgt eine vollständige Integration und das übernommene Unternehmen verfügt nur noch über geringe organisatorische Autonomie (vgl. MATHEA 2007, S. 34f.).<sup>12</sup> Die Integrationsgrade haben zudem einen Einfluss auf die kulturelle Integration (vgl. MATHEA 2007, S. 72ff.). JANSEN (vgl. 2008, S. 326) hat in einer ähnlichen Darstellung noch eine fünfte Typologie – 'Best of Best' – identifiziert, bei der die Best-Practices beider Unternehmen übernommen werden. Dieser Ansatz des 'Best of Best' (auch 'Best of Both worlds' genannt) beschreibt die gängige Praxis bei Continental (vgl. HIPPE et al. 2008, S. 402) und soll auch bei der Integration von Veyance angewendet werden. Auch im Fall der Strategie erfolgt ein Best of Both, jedoch nur in der Umsetzung, der Wortlaut der Strategie von ContiTech bleibt bestehen.

Für die Auswahl der Integrationsträger (verantwortliche Personen für die Integration) und somit der Festlegung der Projektstruktur wird von einer Symbiose bzw. Absorption ausgegangen, da dort das höchst mögliche Maß an Integrationsleistung gefordert ist. Bei der Zusammenstellung der Integrationsträger und damit die Verantwortlichen der Projektstruktur gibt es unterschiedliche Ansätze. STEINÖCKER schlägt vier unterschiedliche Wahlmöglichkeiten vor (vgl. 1998, S. 128): (1) Ein Mitglied der Unternehmensleitung des akquirierenden Unternehmens koordiniert und treibt den Prozess und hat die Entscheidungsbefugnis. (2) Ein speziell abgestellter Manager dient als zentraler Ansprechpartner für alle beteiligten Unternehmen und koordiniert und überwacht den Prozess. (3) Ein externer Berater wird mit dem Integrationsprozess beauftragt. (4) Ein Integrations-team (auch Management Integration Team – MIT – genannt; vgl. DEPAMPHILIS 2011, S. 221), bestehend aus Vertretern aller beteiligten Unternehmen, wird gegründet. Dieses Team führt und koordiniert die Integration. GERPOTT (vgl. 1993, S. 349) hat festgestellt, dass ein speziell abgestellter Integrationsmanager gefolgt von einem Teamansatz die häufigsten Formen in der Praxis sind. Ein Integrationsteam wird dann gegründet, wenn es sich um eine freundliche Übernahme handelt (vgl. GERPOTT 1993, S. 351). MATHEA (vgl. 2007, S. 39) verweist auf zahlreiche Quellen, die belegen, dass sich besonders die Personen als Integrationsträger eignen, die bereits in den ersten Phasen der Transaktion beteiligt waren und damit auf diese Erfahrung zurückgreifen können. Die Integrationsmanager sollten aus Senior Management oder aus den besten Talenten der Organisationen bestehen (vgl. DEPAMPHILIS 2011, S. 221f.; GRUBE/TÖPFER 2002, S. 112).

---

<sup>12</sup> Die kritische Würdigung des Modells nach HASPELAGH/JEMISON 1992 ist nicht Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit. Dennoch soll darauf hingewiesen werden, dass DABUI (vgl. 1998, S. 160-162) die Annahmen des Modells kritisch hinterfragt.

Zusätzlich zu diesem engeren Kreis der Integrationsträger wird im Rahmen des Projektmanagements ein Lenkungskreis, bestehend aus ranghohen Mitarbeitern, als oberste Projektinstanz gebildet. Unterhalb der Projektleitung werden operative Teil-Integrationsteams gebildet, die sich mit der operativen Umsetzung der Integrationsaufgaben beschäftigen. Die Besetzung der operativen Integrationsteams sollte paritätisch zwischen dem akquirierenden und zu akquirierenden Unternehmen erfolgen (vgl. BACHMANN 2010, S. 167). BACHMANN (vgl. 2010, S. 171) schlägt vor, die Teilprojekte nach den Funktionen Strategie, Organisation, Personal, Kultur und Operation zu ordnen. Er nimmt damit Bezug auf die Ebenen aus der dritten Phase des Drei-Phasen-Modells von M&A-Projekten. Zudem weiß BACHMANN (vgl. 2010, S. 170-175) auf die Möglichkeit zur Schaffung eines Integrationsbüros hin, dass die Aufgabe verfolgt, die Projektleitung bei der Koordination, Steuerung und Kontrolle der Teilprojekte zu unterstützen. Eine solche Stabsstelle umfasst vier bis sechs Personen. Die Integrationsträger müssen möglichst schnell nach dem Closing einen Master-Schedule/eine Integrationsarchitektur erstellt haben, der/die den Rahmen der Integrationsaufgaben (wer erledigt welche Aufgaben in welcher Zeit) festlegt (vgl. DEPAMPHILIS 2011, S. 222).

Im Zuge einer Projektorganisation müssen der Startpunkt und die Dauer bzw. Geschwindigkeit des Integrationsprojektes bestimmt werden. Zum Startzeitpunkt einer Integration gibt es wenig Aussagen in der Literatur (vgl. MATHEA 2007, S. 40). GERPOTT (vgl. 1993, S. 384-388) weist daraufhin, dass verschiedene Bereiche wie etwa das Controlling oder die Personalabteilungen unterschiedliche Startzeitpunkte haben, die vom Umfang der Integrationsmaßnahmen abhängen können. Grundsätzlich startet die PMI, wie der Name schon vermuten lässt, nach dem Merger also nach dem Closing. Vorbereitende Tätigkeiten wie etwa die Festlegung der Projektstruktur erfolgen vor dem Closing, damit das Handeln direkt nach Closing möglich ist (vgl. DEPAMPHILIS 2011, S. 218-221; DEPAMPHILIS 2014, S. 192). Hinsichtlich der Integrationsgeschwindigkeit lassen sich viele Meinungen feststellen, ohne dass sich eine eindeutige Empfehlung für eine Integrationsgeschwindigkeit feststellen lässt (vgl. MATHEA 2007, S. 41ff.). MATHEA ist es auch, der die Extrempositionen einer eher langsamen/evolutionären (geringeres Risiko von Fehlentscheidungen) und einer eher schnellen/revolutionären Integration (Gefahr der Verschleppung minimieren) gegenüberstellt (vgl. 2007, S. 42-44). DEPAMPHILIS verweist auf eine Studie von ANDERSEN CONSULTING aus dem Jahr 1999, bei der 100 globale Transaktionen mit einem Wert von jeweils mehr als 500 Mio. USD er-

folgreich waren, bei denen die PMI i.d.R. zwischen sechs bis zwölf Monaten gedauert haben. Der Erfolg wurde daran gemessen, dass finanzielle Ziele der Shareholder erreicht und die Mitarbeiterfluktuation minimiert wurden. (vgl. DEPAMPHILIS 2011, S. 215f.; DEPAMPHILIS 2014, S. 187f.). In der Unternehmenspraxis wird zudem von einem ‘100-Tage-Plan‘ gesprochen, der Teil der PMI ist und die wichtigsten Themen der Integration möglichst schnell angeht (vgl. MCKINSEY 2010, S. 37; HAFNER/BIENDARRA 2006, S. 507; KPMG 2014, S.1f.).

Zu den wichtigsten Themen gehört eindeutig die Kommunikation mit den Stakeholdern (vgl. MATHEA 2007, S. 44) und dabei insbesondere mit den neuen Mitarbeitern (vgl. GÜTTES/BOLZ/URVAL 2014, S. 382). Zum Zwecke dieser Arbeit wird nur die interne Kommunikation mit den Mitarbeitern der akquirierten Unternehmung betrachtet. Ziel der Kommunikation im M&A-Prozess ist grundsätzlich das Erzeugen von Vertrauen und Motivation und die Reduktion von Gerüchten und Fehlinterpretationen (vgl. VON DÜSTERLHO 2013, S. 76). Die interne Kommunikation muss die Mitarbeiter über die Auswirkungen des Zusammenschlusses informieren und zugleich die Gelegenheit nutzen, um die Integration voranzutreiben (vgl. BUONO/BOWDITCH 1989, S. 197). Dabei muss die Kommunikation glaubwürdig und eindeutig sein (vgl. VON DÜSTERLHO 2013, S. 80). Zu diesem Zweck stehen verschiedene Medien bzw. Kommunikationskanäle zur Verfügung: persönliches Anschreiben, Broschüren, Integrationszeitungen, Mails, Intranet, Präsentationen, Informationsveranstaltungen (vgl. GERPOTT 1993, S. 145-147), Day-One-Präsentationen (vgl. VON DÜSTERLHO 2013, S. 83ff.), Zwischenberichte, Pressemitteilungen (vgl. MARTIN 2013, S. 46) Video-Botschaften, Workshops oder persönliche Gespräche. Bestandteil der Kommunikationsstrategie ist ebenso die Festlegung der Kommunikatoren; z.B. durch die Integrationsmanager, das Senior Management oder die Unternehmensleitung.

Die Kommunikationsstrategie muss die Balance finden, die Mitarbeiter in dem Maße zu informieren, dass wenig Sorgen, unbeantwortete Fragen und Ängste entstehen und zugleich die Informationsfülle nicht überhandnimmt (vgl. SCHWEIGER/DENISI 1991, S. 118f.). Die Kommunikation muss darauf ausgerichtet sein, dass die Mitarbeiter die wirklich relevanten Botschaften vermittelt bekommen bzw. sie aus der Kommunikation herausfiltern können (vgl. PICOT 2005, S. 518). Im Falle von Sorgen, Fragen oder Ängsten von Mitarbeitern müssen Anlaufstellen wie Foren oder Merger-Hotlines als eine Art

Notrufsäule angeboten werden (vgl. KLENDAUER/FREY/VON ROSENSTIEL 2007, S. 436). Die Inhalte der Kommunikation betreffen neben den Informationen über das akquirierende Unternehmen vor allem den Einfluss des Integrationsprozesses und deren Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Die damit verbundenen Inhalte des Integrationsprozesses bzw. deren operative Ausgestaltung werden im nächsten Abschnitt beschrieben.

### 2.2.3 Integration der Organisation

Unter dem Begriff 'Organisation' bei der 'Integration der Organisation' wird die gesamte akquirierte Unternehmung mit ihren Menschen, Kulturen, Strategien, operativen Prozessen etc. und nicht nur die reine Organisationsstruktur verstanden. Ziel ist es, aus allen beteiligten Unternehmen eine wirtschaftliche Einheit zu bilden.<sup>13</sup>

**Strategische Integration:** Das Integrationsfeld der Strategie stellt den Mittelpunkt der Integration dar, an dem die übrigen Integrationsfelder ausgerichtet werden (vgl. KRÜGER 1988, S. 29; HUNGENBERG 2008, S. 8f.). Dabei muss die neue Strategie mit gemeinsamen Werten und Zielvorstellungen gemeinsam entwickelt werden (vgl. HASE 1996, S. 77) oder die Mitarbeiter der akquirierten Organisation müssen von den bestehenden Strategien und Werten überzeugt werden. Strategien für einzelne Geschäftsfelder und die strategischen Planungsprozesse sind, falls nötig, anzupassen (vgl. STEINÖCKER 1993, S. 111f.). Die Ebene der Strategie ist mit den anderen Ebenen verknüpft. So hat die Strategie-Integration auch einen Einfluss auf die Ebene der personellen Integration, da die Mitarbeiter von der Strategie überzeugt werden müssen.

**Organisatorische und administrative Integration:** Die Integration der Organisation baut gemäß CHANDLER's Postulat „structure follows strategy“ (CHANDLER 1962, S. 14) auf der Integration der Strategie auf und zielt auf eine nachhaltige Aufbau- und Ablauforganisation ab (vgl. HACKMANN 2010, S. 109). Bei der Aufbauorganisation können sich funktionale und divisionale Strukturen gegenüberstehen (vgl. HACKMANN 2010, S. 112f.). Die organisatorische Zusammenführung stellt sich in der Regel als sehr umfang-

---

<sup>13</sup> Dieses Verständnis weicht von HACKMANN (vgl. 2010, S. 175-180) ab, der unter dieser Dimension den Prozess und das Ergebnis der Integration der Organisationsstruktur versteht. Diese enge Definition erscheint aber nicht hinlänglich genug, da die Integration der anderen Ebenen wie Kultur, Strategie, Personal, Operation und Externe bei der 'Organisation der Integration' zwar genannt werden aber nicht umgesetzt werden. In dieser Arbeit wird der Begriff 'Organisation' in 'Integration der Organisation' daher als Unternehmung mit all den dazugehörigen Aspekten statt nur die bloße Organisationsstruktur verstanden.

reich dar, weil die Organisationsformen der beteiligten Unternehmen selten gleich sind. Es empfiehlt sich daher eine möglichst frühzeitige Planung der Verschmelzung (vgl. GRÜTER 1993, S. 48). Das Heben von Synergien kann u.a. unter der organisatorischen Integration subsumiert werden (vgl. HACKMANN 2010, S. 120) und kann für die Wirtschaftlichkeit der Transaktion von hoher Bedeutung sein (vgl. RIEDEL 2007, S. 40ff.; GÜTTEL 2003, S. 103-108).

**Kulturelle Integration:** (Unternehmens-)Kulturen umfassen die etablierten Einstellungen, Werte, Ansichten (zusammen als Charakter bezeichnet) und den Stil (Ausdrucksform) (vgl. SCHWARZ 1989, S. 30). Eine Veränderung stellt alle Beteiligten vor eine anspruchsvolle Aufgabe; insbesondere dann, wenn es sich um gegensätzliche Grundwerte handelt (vgl. HASE 1996, S. 151). Die kulturelle Integration ist nur begrenzt möglich, da Unternehmenskultur nicht verordnet oder abgeschafft werden kann (vgl. KRYS-TEK 1992, S. 542). Das Integrationsteam muss die Kulturen analysieren und entscheiden, wo Verschmelzungen oder Separationen notwendig sind.

**Operative Integration:** Bei der operative Integration sind nach HACKMANN (vgl. 2010, S. 145f.) die Bereiche Produktion, Einkauf, IT, Vertrieb, Logistik und Standortstruktur betroffen. Die operative/physische Integration ist besonders komplex, bietet aber viele Potentiale, da Synergien realisiert werden können (vgl. STEINÖCKER 1993, S. 112).

**Externe Integration:** Mit der externen Integration sind die Beziehungen und die Kommunikation mit Stakeholdern wie u.a. Analysten, Kunden oder Lieferanten gemeint (vgl. JANSEN 2008, S. 330).

**Personelle Integration:** Die Hauptaufgabe in diesem Integrationsfeld ist die Zusammenführung der Mitarbeiter, um eine effiziente Arbeitsweise in der Organisation zu schaffen (vgl. HACKMANN 2010, S. 130). Die Mitarbeiter sind eine entscheidende Größe im Integrationsprozess. Ihr Verhalten kann den Integrationsprozess begünstigen oder ihn blockieren (vgl. HACKMANN 2010, S. 13; CLEVER 1993, S. 113f.). In dieser Form der Integration wird zwischen harten und weichen Faktoren unterschieden. Zu den weichen Faktoren gehören die Kompetenz und die Motivation der neuen Mitarbeiter und der Führungsstil aus der akquirierenden Organisation (vgl. HACKMANN 2010, S. 131). Da es sich bei der Integration um einen Wandlungsprozess handelt, können Widerstände

bei den Mitarbeitern, z.B. durch Unsicherheit oder mangelnde Information, entstehen. Dieser Zustand wird auch Merger-Syndrom genannt und kann in Abwesenheit, Kündigung, Unzufriedenheit oder geringere Produktivität münden. Eine ähnliche Reaktion wird mit dem ‘Survivor Syndrom’ beschrieben, das sehr ähnlich ist und bei den Mitarbeitern hervorgerufen wird, die von einem Personalabbau durch einen M&A-Prozess verschont geblieben sind (vgl. WAAS 2005, S. 55ff.). Widerstände können aber auch durch einen Mangel an Wissen oder Können entstehen. In allen Fällen ist es die Aufgabe der Integrationsträger, die Widerstände aufzulösen. Bei den harten Fakten muss sich das Integrationsteam nach HACKMANN (vgl. 2010, S. 130-138) mit Themen wie Personalkosten, Kapazitäten, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Anreizsystemen zum Verbleib von (Schlüssel-) Mitarbeitern aber auch Freisetzungsmaßnahmen auseinandersetzen.

#### **2.2.4 Kontrolle und Controlling der Integration**

Am Ende aber auch während einer Integration ist u.a. der Lenkungsausschuss der Projektintegration daran interessiert, über den Fortschritt und den Erfolg der Integration informiert zu werden. Zudem wird das Projektteam durch die Kontrolle und das ‘Controllen’ in die Lage versetzt, aktiv zu ‘managen’. Einige Autoren unterscheiden nicht zwischen ‘Kontrolle’ oder ‘Controllen’ oder zwischen der Erfüllung der Transaktionsziele und der Integrationsziele (vgl. HAGEMANN 1996). Beide Unterscheidungen sind aber grundsätzlich nötig.

Die Kontrolle der Integration ist vergangenheitsorientiert und prüft, ob die Integration (vgl. MATHEA 2007, S. 88) oder die gesamte Transaktion (vgl. WIRTZ 2003, S. 395) erfolgreich war. Zur Beurteilung kann auf unterschiedliche Kennzahlen und Analyseverfahren wie jahresabschlussorientierte, kapitalmarktorientierte Analysen oder Befragungen von Stakeholdern zurückgegriffen werden (vgl. JANSEN 2008, S. 330f.; WIRTZ 2003, S. 395ff.). Im Zuge der Kontrolle werden auch die Kosten der Integration bzw. der Akquisition erhoben (vgl. JANSEN 2008, S. 330; MATHEA 2007, S. 88f.). Im Rahmen eines Post-Merger-Audits, das spätestens drei Jahre nach dem Closing durchgeführt wird, werden neben den ‘hard-facts’ auch ‘soft-facts’ analysiert, sodass ein Lerneffekt für weitere Akquisitionen möglich ist. In diesem Zuge wird teilweise eine Post-Merger Balanced-Scorecard verwendet (vgl. JANSEN 2008, S. 330).

Das Integrationscontrolling hingegen ist ein Steuerungsinstrument und dient der Fortschrittskontrolle, d.h. es prüft inwieweit Meilensteine und Zielsetzungen aus der Integrations-Projektplanung erfüllt werden (vgl. WIRTZ 2003, S. 390). WIRTZ schlägt beim Integrationscontrolling zudem das Controlling der Teammitglieder (z.B. durch 360° Feedbacks) oder das Controlling des Integrationsklimas (durch Befragungen oder Reaktionen von Stakeholdern) vor (vgl. 2003, S. 392-395). MATHEA (vgl. 2007, S. 85-87) beruft sich beim Integrationscontrolling auf den Ansatz von SCHREYÖGG/STEINMANN (vgl. 1985, S. 401-406) zur Unterscheidung von (1) Prämissenkontrolle (Überprüfung, ob sich die Annahmen zur Erreichung der Integrationsziele verändert haben), (2) Durchführungskontrolle (Überprüfung, ob die Integrationsmaßnahmen erfolgt sind) und (3) strategischer Überwachung (Überprüfung, ob grundsätzliche Faktoren den Integrationserfolg gefährden).<sup>14</sup> Das zukunftsorientierte Controlling dient als eine Art Frühwarnsystem, um die Integration und auch die Unternehmensleistung sicherstellen zu können (vgl. DEPAMPHILIS 2011, S. 222). Grundsätzlich muss unterschieden werden, ob der Erfolg der Integration oder der Transaktion gemessen wird, da oftmals unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt und auch realisiert werden können.

In der wissenschaftlichen Literatur sind keine genauen Kennzahlen und erst recht keine Zielgrößen für die Kontrolle und das Controlling zu finden, was vermutlich der Tatsache geschuldet ist, dass jede Integration andere Ziele verfolgt und somit individuell bewertet werden muss. Die Integrationsträger müssen daher individuelle Zielgrößen und Zielgrade definieren. Die Zielmessungen können beispielsweise anhand der Zielebenen (vgl. dazu Abschnitt 2.2.3) erfolgen.

### **2.3 Zwischenfazit I: Herausforderungen einer Post-Merger Integration**

Als Zwischenfazit kann nun also festgehalten werden, dass es zahlreiche Anforderungen an das Integrationsteam gibt und von ihm eine intelligente und ganzheitliche Integration gefordert wird, Der Erfolg oder der Misserfolg der gesamten Transaktion steigt oder fällt mit der Integration. Die Sekundärorganisation (das Projektteam) ist nicht alleine für die Integration zuständig, sondern nimmt nur eine treibende Funktion ein. Letztlich kommt es bei der Integration darauf an, dass das Unternehmen nach dem Zusammen-

---

<sup>14</sup> Auch wenn der Ansatz von MATHEA plausibel erscheint, muss hier kritisch erwähnt werden, dass explizit zwischen Kontrolle und Controlling unterschieden wird, der Begriff des Controllings aber wiederum mit dem Konzept der strategischen Kontrolle von SCHREYÖGG/STEINMANN erklärt wird.



schluss erfolgreicher ist als zuvor. Der Erfolg eines Unternehmens hängt eng mit seiner Strategie und noch enger damit zusammen, dass die Mitarbeiter sich mit der Strategie identifizieren und danach handeln. VAN RIEL/BERENS/DIJKSTRA (2008) sprechen in diesem Zuge von einem ‘Stratigically Aligned Behavior’. Unter der Annahme, dass die Mitarbeiter der kaufenden Unternehmung bereits ‘Strategically Aligned’ sind, muss die Integration grundsätzlich dafür sorgen, dass auch die Mitarbeiter der akquirierten Unternehmung ‘Strategically Aligned’ werden; GRUBE/TÖPFER sprechen von einem Commitment der Beteiligten (vgl. 2002, S. 112). Ohne das Strategic Alignment der gesamten Belegschaft fehlt die Grundlage, für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Aus diesem Grund wird ein besonderer Fokus auf Strategic Alignment gelegt. Strategic Alignment und weitere Herausforderungen der Integration werden nun nochmals zusammengefasst:

<b>Herausforderung</b>	<b>Erwartungen an die Projektorganisation</b>
<b>1. Organisation der Integration</b>	
a. Projektorganisation	Schlagkräftige Projektorganisation formen und durch Projektmanagement führen
b. Zeitpunkt und Geschwindigkeit	Evolutionäre oder revolutionäre Integration nach dem Closing
c. Kommunikationsstrategie	Planung einer Kommunikationsstrategie
d. Master Schedule	Erstellung eines Ablaufplans (ggf. inkl. des ‘100-Tage-Plans’), welche Aktivitäten durch wen und wann erfolgen müssen
<b>2. Integration der Organisation</b>	
a. Berücksichtigung aller Integrationsinhalte	Umsetzung des Master Schedules
b. Strategic Alignment/ Commitment <sup>15</sup>	Neue Mitarbeiter von der Strategie überzeugen und ein Commitment schaffen
c. Synergien <sup>15</sup>	Koordination zur Hebung von Synergien
<b>3. Kontrolle &amp; Controlling</b>	
a. Festlegung von Zielgrößen und Messmethoden	Erstellung von KPIs/BSC/Frühwarnsystem
b. Zielerreichung bestimmen	Messungen
c. Gegensteuern	Bei Zielverfehlung gegensteuern

**Tabelle 2:** Herausforderungen bei der PMI  
Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>15</sup> Die Integrationsfelder ‘Strategic Alignment’ und ‘Synergie’ werden unter ‘Integration der Organisation’ gesondert hervorgehoben, da sie von besonders hoher Bedeutung im Rahmen der Integration sind.

Die Integration ist ein Ereignis mit existentielltem Charakter für die integrierende aber auch für die zu integrierende Organisation. Die hohe Bedeutung rechtfertigt den Einsatz von aufwendigen Ansätzen zur Unterstützung des Integrationsprozesses, der auch als Change-Prozess zu verstehen ist (vgl. WÖBKEN 2010). Genau so wie ein System komplex sein muss, um auf die komplexe Umwelt reagieren zu können (vgl. WEICHBRODT 2010, S. 7), müssen für die Integration auch komplexe Werkzeuge verwendet werden, um der komplexen Problemstellung der Integration gerecht werden zu können.

Wie bereits angedeutet wurde, ist die Übermittlung und Erklärung der Strategie des integrierenden Unternehmens eine zentrale Herausforderung während des gesamten Integrationsprozesses. Jedes Unternehmen hat seine eigene Strategie, daher muss das Verständnis von Strategic Alignment auch bei jeder Transaktion individuell definiert und herunter gebrochen werden (siehe hierzu das Kapitel 4). GÜTTES spricht davon, dass die Menschen den entscheidenden Wettbewerbsvorteil ausmachen (vgl. GÜTTES 2014, S. 53). Dabei kommt es darauf an, den Veränderungsprozess nachhaltig zu gestalten und Schnellschüsse zu vermeiden (vgl. REINMANN-ROTHMEIER/ERLACH/ NEUBAUER 2000, S. 2).

Strategien lassen sich sachlogisch herleiten und auch theoretisch fundiert beschreiben. Im Kontext der Unternehmenspraxis ist dieses Vorgehen jedoch kaum oder nur sehr begrenzt möglich. Strategien und deren Inhalte lassen sich im Unternehmensalltag besonders gut durch (eigene) Erfahrungen erklären. Der M&A-Prozess ist emotional (vgl. DETER/KÖHL 2014, S. 360f.), da mit ihm tiefgreifende kulturelle Veränderungen einhergehen. Um den Widerstand gegen den Wandel zu reduzieren, müssen Manager und Mitarbeiter eine emotionale Verbindung zueinander aufbauen (vgl. ROBBINS/JUDGE 2010, S. 272). Erfahrungen eignen sich besonders gut, um zu erklären, 'wie' etwas getan wurde. Der Ausgangspunkt der Argumentation sollte stets die Begründung im Sinne von 'warum etwas getan wurde' sein (vgl. SINEK 2015, S. 69). Das 'Warum' überzeugt und inspiriert den Zuhörer, insbesondere dann wenn die Argumentationskette damit begonnen wird (vgl. SINEK 2015, S. 73).

Aus diesem Grund eignet sich das Überzeugen durch Erfahrungen besonders gut, um mit der emotionalen Situation umzugehen. Eine Methode, solche Erfahrungen zu erfassen

sen und in einer Geschichte zu transportieren, ist das Storytelling<sup>16</sup> (vgl. REINMANN-ROTHMEIER/ERLACH/NEUBAUER 2000, S. 3). Storytelling dient der Aufbereitung schwieriger Vorkommnisse und besitzt das Potential, organisationelle Veränderungsprozesse anzustoßen, zu beschleunigen und tiefgehende Lernprozesse auf individueller und organisationeller Ebene auszulösen (vgl. REINMANN-ROTHMEIER/ERLACH/NEUBAUER 2000, S. 22f.). Mithilfe des Storytellings können die strategischen Komponenten so ‘verpackt’ werden (vgl. WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 3), dass die Übermittlung durch Erfahrungsberichte und nicht durch wissenschaftlich-theoretische Begründungen möglich ist.

Das Werkzeug ‘Storytelling’ selbst ist eine wissenschaftliche Forschungsrichtung, bei der unterschiedliche Ansätze aus Literatur, Sprachwissenschaften oder Psychologie zusammentreffen (vgl. WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 2). Das folgende Kapitel befasst sich daher mit dem Konzept von Storytelling und zeigt seine Vorzüge als Werkzeug zur Gestaltung des Integrationsprozesses auf.

---

<sup>16</sup> Das Wort “Storytelling” ist in der Literatur auch in den Erscheinungsformen “Story Telling” und “Story-Telling” zu finden und wird synonym verwendet.

### **3 Storytelling als Werkzeug zur Gestaltung der Post-Merger Integration**

Für die meisten Menschen sind Geschichten und deren Erzählungen nicht fremd (vgl. BLAU 2015). Geschichten existieren seit Menschengedenken und wurden nicht erst durch Storytelling erfunden. Storytelling bietet eine zielführende, koordinierte und professionelle Vorgehensweise, eine Geschichte zu erstellen und zu erzählen (vgl. REINMANN-ROTHMEIER/ERLACH/NEUBAUER 2000, S. 5). In diesem Kapitel soll gezeigt werden, dass Storytelling ein Werkzeug ist, das mehr als das bloße einmalige Erzählen einer Geschichte ist (vgl. SCHMIEJA 2014, S. 37ff.) und den gesamten Integrationsprozess unterstützt. Storytelling wird als inhärenter Bestandteil des Integrationsprozesses verstanden.

#### **3.1 Grundlagen zu Storytelling**

Storytelling ist zu einem stetig wachsenden Hype in der Managementforschung geworden (vgl. WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 1; DENNING 2012, S. 129; SMITH 2012, S. 5). Der Begriff Storytelling verfügt über keine allgemeingültige Definition (vgl. Schmieja 2014, S. 37-39), sodass es nicht verwundert, dass der Begriff inflationär verwendet wird (vgl. HÖRSTER o. J., S. 9). Aus diesem Grund ist ein abgegrenztes Verständnis notwendig.

##### **3.1.1 Verständnis von Storytelling und seine Wirkungsweise**

Zur Schaffung eines substantiellen Fundaments muss ein Verständnis von Storytelling aus betriebswirtschaftlicher Sichtweise für den Zweck dieser Arbeit definiert werden. Grundsätzlich gibt es eine Vielzahl von Definitionen, die unterschiedliche Foki beim Storytelling legen. Für THIER (vgl. 2006, S. 17) ist Storytelling eine Methode, wodurch Erfahrungswissen ausgewertet und in eine Erfahrungsgeschichte umgewandelt wird. Für REINMANN-ROTHMEIER/ERLACH/NEUBAUER (vgl. 2000, S. 3) ist Storytelling ebenfalls eine Methode, die neben dem Erstellen auch das Verwenden dieser Geschichte umfasst. MORGAN/DENNEHY erklären Storytelling eher über den Sinn, indem sie die Absicht der Geschichte mit „evoke emotion, trigger visual memories, and strengthen recall of the points illustrated“ (1997, S. 495) beschreiben. Für GILL ist Storytelling zum einen der Prozess der Entwicklung der Geschichte und zum anderen die Geschichte an sich (vgl. 2009, S. 1061; zitiert nach SCHMIEJA 2014, S. 38).

Ähnlich definieren WIEDMANN/KÖNIG Storytelling: „Storytelling regarding composed

stories as a tool in marketing and management is a metonym for a range of narrative texts in, from, and about the specific field of business [...] as well as for their production” (WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 3). Wie in 3.2 gezeigt wird, sind für WIEDMANN und KÖNIG neben der Geschichte auch das Erzählen und der Erzählstil der Geschichte fester Bestandteil von Storytelling. Der Geschichtsbegriff im Unternehmenskontext wird von THIER sehr breit gefasst. Eine Geschichte ist entweder historisch belegbar oder eine rein fiktive Erzählung in Form eines Märchens, eines Erfahrungsberichts o.Ä., um einen bestimmten Zweck in der Organisation zu verfolgen (vgl. THIER 2004, S. 22).

Die genannten Definitionen führen dazu, dass für diese Arbeit folgende Aspekte unter Storytelling als Managementwerkzeug zu verstehen sind:

- Die Absicht implizit Informationen zu vermitteln, um damit einen bestimmten spezifischen Zweck zu verfolgen [Kapitel 3.1.2, 3.1.3, 3.1.4, 3.2]
- Die (Erfahrungs-) Geschichten an sich und ihre Bestandteile, später ‘limbs‘ genannt [Kapitel 3.2]
- Den Prozess zur Erstellung von (Erfahrungs-) Geschichten [Kapitel 3.3]
- Das Verbreiten der (Erfahrungs-) Geschichten [Kapitel 3.4]

Das Sprichwort ‘Bilder sagen mehr als tausend Worte‘ ist umgangssprachlich bekannt. GERSHON/PAGE formulieren ein ähnliches Sprichwort, um die Vorzüge einer Geschichte hervorzuheben: „A Story Is Worth a Thousand Pictures“ (GERSHON/PAGE 2001, S. 32). Dieses Zitat gibt einen Hinweis auf die Wirkungsweise von Geschichten. Durch das Erzählen einer Geschichte wird eine persönliche Komponente beim Zuhörer ‘angesprochen‘, sodass der Zuhörer sich die Geschichte bildlich vorstellt und die Inhalte damit stärker ‘erlebt‘ (vgl. SCHMIEJA 2014, S. 41; MORGAN/DENNEHY 1997, S. 495); Emotionen der agierenden Charaktere werden ‘spürbar‘ (vgl. MORGAN/DENNEHY 1997, S. 494). GUBER (vgl. 2011, S. 23) vergleicht die Funktionsweise von Geschichten im positiven, ausdrücklich nicht manipulativen Sinne mit Trojanischen Pferden; durch die emotionale Übermittlung der impliziten Kernbotschaften in Form einer Geschichte bemerken die Zuhörer nicht einmal, dass sie ‘versteckte Botschaften‘ erhalten haben. Geschichten werden zudem als Gesamtwerk interpretiert, d.h. negative Aspekte werden weniger stark wahrgenommen als in Auflistungen, da sie den positiven Aspekten der Geschichte ‘gegengerechnet‘ und nicht unabhängig betrachtet werden (vgl. WEST/HUBER/MIN 2004, S. 624).

Das menschliche Gehirn speichert Musterfolgen. Diese Tatsache kann sich das Storytelling zu eigen machen, da durch systematische Geschichten die Zuhörer verleitet werden, die wiederkehrenden Muster in einer Geschichte schneller und nachhaltiger wahrzunehmen (vgl. FUCHS 2012, S. 141). Das Hören von Geschichten führt unterbewusst zum Abrufen dieser Muster. Die Ursache dafür kann in der Gehirnforschung gefunden werden. Neurologisch gesehen werden Geschichten und die damit einhergehenden Botschaften sehr effizient verarbeitet (vgl. BREUER/FROT 2012, S. 141). Konkrete, individuelle Erinnerungen (oft mit der eigenen Person verknüpft) werden dadurch besonders lange ‘gespeichert’, wenn Informationen über ‘was wann geschah’, ‘wie es aussah’ und ‘welche Folgen es hatte’ aufgenommen werden (vgl. BREUER/FROT 2012, S. 142). Die Speicherung dieser Informationen erfolgt im episodischen Gedächtnis in der rechten Gehirnhälfte, welche wiederum stark an Emotionen geknüpft ist (vgl. BREUER/FROT 2012, S. 142). Die episodischen Informationen werden über sensorische Bahnen an das limbische System weitergeleitet (vgl. PIEFKE/MARKOWITSCH 2010, S. 27). Die Wahrnehmung und Bewertung der Geschichten erfolgt dann im limbischen System. Die Geschichten, die starke Emotionen auslösen, werden langfristig gespeichert und können dadurch länger in Erinnerung bleiben (vgl. BREUER/FROT 2012, S. 142). Die Erinnerungen werden zudem besonders stark gespeichert, wenn die Geschichten mit eigenen Erfahrungen in Verbindung gebracht werden. Emotionen können daher als ‘Klebstoff des Gehirns’ verstanden werden, mit dem Informationen gebunden werden (vgl. BLAU 2015). Durch die Speicherung im Gehirn werden die Handlungen in der Geschichte im späteren Handeln ‘abgerufen’; Stories verändern damit die Wahrnehmung und aktivieren somit Menschen für zukünftige Handlungen (vgl. BLAU 2015). SASSEN RATH spricht in diesem Zusammenhang von emotionaler Konditionierung (vgl. 2014, S. 27). Storytelling schafft es, Botschaften so zu vermitteln, dass sie stärker in der Erinnerung bleiben, als es beispielsweise Statistiken tun (vgl. GERSHON/PAGE 2001, S. 31). Zugleich fesselt die Erzählung in Form einer Geschichte die Zuhörer/Leser, sodass sie während des Zuhörens/Lernens Spaß empfinden (vgl. MILLER 2014, S. 3).<sup>17</sup>

### **3.1.2 Erscheinungsformen von Storytelling**

Storytelling hat viele Anwendungsfelder: Wissensmanagement, Training von Führungskräften (vgl. MORGAN/DENNEHY 1997; SWAP et al. 2001, S. 103), Investor Relati-

---

<sup>17</sup> MILLER bezieht das ‘Spaß haben’ auf die Form von digitalem Storytelling; dieser Grundgedanke trifft aber auch auf das analoge Storytelling zu.

ons, Demographiemanagement (vgl. SCHMIEJA 2014, S. 43), Projektdokumentation, Qualitätsmanagement, Change Management, Kooperationen oder betriebliches Verbesserungswesen (vgl. THIER 2006, S. 27-38). Diese Tatsache lässt erahnen dass neben der in diesem Kapitel beschriebenen Variante weitere Gestaltungsformen von Storytelling existieren. Die folgende Tabelle erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, gibt aber einen Überblick über verschiedene Methoden von Storytelling:

<b>Storytelling-Methode</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Einsatzfelder</b>
‘Klassisch‘	Erfahrungsgeschichten, siehe Kapitel 3.3.	Wissensmanagement, Training von Führungskräften, Projektdokumentation, Qualitätsmanagement, Change Management, Kooperationen oder betriebliches Verbesserungswesen
Appreciative Inquiry	Entdeckung vorhandener Kräfte in Unternehmen; auf Konferenzen werden die besten Geschichten von den Teilnehmern gesammelt. Es wird geplant, wie diese und weitere Geschichten im Unternehmen erzeugt und verbreitet werden.	Strategische oder kulturelle Änderungen, bevorstehende finanzielle Engpässe, Schwierigkeiten in Teams oder Enttäuschung aus der Vergangenheit
Erzählungen zur Entschlüsselung von inoffizieller Unternehmenskultur	Identifikation des verborgenen Regelsystems durch eine Vielzahl von Interviews zur Arbeitsbiographie. Die Informationen werden zu Hypothesen über ‘das Unternehmen im Kopf‘ umformuliert und dann mit einigen der Befragten besprochen. Wenn die Hypothesen nicht verändert sondern nur bestätigt werden, gilt die Hypothese als fundiert.	Erkenntnisse über das eigene Unternehmen, Veränderungsprozess und die Entwicklung von Leitbildern, Visionen oder Kommunikationsstrategien
Springboard Storys	Eine kurze Geschichte über eine außergewöhnliche Situation, um damit Interesse für ein Thema, z.B. Wissensmanagement, zu schaffen. Die explizite Geschichte soll die Zuhörer anregen, sich parallel eine zweite, eigene Geschichte auszumalen.	Einstieg in eine Präsentation z.B. zum kulturellen Wandel; Zielsetzung ist dabei das Interesse für ein Thema wecken
Story Construction	Es werden reale Geschichten gesammelt, die unerwünschte kulturelle Besonderheiten zeigen. Im zweiten Schritt werden dann Geschichten konstruiert, die den Zielzustand der kulturellen Besonderheiten beinhalten. Diese Geschichten werden in Reden oder in Präsentationen eingesetzt.	Unerwünschte Aspekte der Unternehmenskultur können aufgezeigt und geändert werden
Storymanagement zur Unterstützung von Führungserfolg	Erschaffung einer Basisgeschichte, die das Erfolgsgeheimnis – wie das Unternehmen Probleme gelöst hat und welche Handlungen in der Vergangenheit dazu führten, dass Probleme überwunden werden konnten – der Unternehmung widerspiegelt. Weitere Geschichten werden gebildet, die an die Basisgeschichte anknüpfen oder die Basisgeschichte selbst wird systematisch variiert.	Besonders komplexe Veränderungsprozesse, Speicherung von Wissen, Führung, Markenführung
Digitales Storytelling	Mithilfe von webbasierten Anwendungen wird eine Geschichte erzählt. Dabei wird zwischen interaktiven und non-interaktiven	Unterhaltungsindustrie

	Geschichten unterschieden. Bei den interaktiven Geschichten greift der Zuhörer/Empfänger/Spieler selbst mit seinem Handeln in die Geschichte ein (z.B. bei Computerspielen). Beim non-interaktiven Storytelling wird die Geschichte mithilfe von digitalen Medien (z.B. einer Videoaufnahme) erzählt.	
Transmediales Storytelling	Im Normalfall ist eine Geschichte auf ein Medium zugeschnitten; z.B. eine Rede, für die Bühne, ein Buch oder einen Film. Beim transmedialen Storytelling wird die Geschichte durch verschiedene Kanäle transportiert. Dabei handelt es sich beispielsweise um Geschichtserzählungen aus verschiedenen Sichtweisen, aber über den gleichen Kern der Geschichte. Es existiert mindestens ein 'public point of entry', der den Zugang für jeden ermöglicht.	Unterhaltungsindustrie

**Tabelle 3:** Methoden von Storytelling  
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an THIER 2006, S. 95-103, ergänzt um digitales und transmediales Storytelling (vgl. MILLER 2014, S. xviii und S. 161ff.).

Die Übersicht von verschiedenen Storytelling-Methoden zeigt, dass (kultureller) Wandel ein bedeutendes Anwendungsgebiet von Storytelling ist. Die Methode des Storymanagements gibt einen Hinweis darauf, dass das Storytelling als eine Methode/ein Werkzeug eingesetzt werden kann, um den Integrationsprozess inhärent begleiten und unterstützen zu können. Aber auch andere Methoden können im Integrationsprozess Anwendung finden (siehe dazu Kapitel 5). Im Integrationsprozess wird eine Vielzahl von Informationen zwischen den Mitarbeitern und Vorgesetzten ausgetauscht. Diese Informationen überschreiten die Aufnahmekapazität der neuen Mitarbeiter ('information overload'). FORMAN schlägt daher vor, die wichtigsten Botschaften zu identifizieren und darum eine Geschichte zu erstellen (vgl. 2013, S. 4). So wird sichergestellt, dass die wirklich wichtigen Informationen, z.B. durch den CEO (Chief Executive Officer, Vorstandsvorsitzender) erzählt, 'ankommen'. PRUSAK glaubt identifiziert zu haben, dass Erfolg von CEOs auf das Erzählen von Geschichten zurückzuführen ist (vgl. 2012, S. 4). SMITH (vgl. 2012, S. 8) und GULDNER (vgl. 2015) bestätigen diesen Eindruck unabhängig davon.

In dieser Arbeit wird ausschließlich der Einfluss auf die Mitarbeiter untersucht. Aus diesem Grund ist der Einfluss auf weitere Stakeholder, wie etwa Kunden, Aktionäre oder Lieferanten, hier nicht von Bedeutung.



### 3.1.3 Story-Arten

Geschichten verfolgen unterschiedliche Absichten. Aus diesem Grund sind Geschichten unterschiedlich gestaltet. In der Literatur werden Geschichten deshalb in unterschiedliche Arten unterteilt. SIMMONS (vgl. 2015, S. 59ff.) schlägt folgende Unterscheidung vor:

**Who-I-Am Stories:** Die Geschichte über einen selbst ist wohl die wichtigste Form der Geschichte; sie hilft den Zuhörern, etwas über den Erzähler zu erfahren, was die Grundvoraussetzung für Vertrauen ist (vgl. SIMMONS 2009, S. 59). Eine gute Geschichte über sich selbst erhöht die Bereitschaft des Zuhörers, Informationen des Erzählers (z.B. die Botschaften) anzunehmen (vgl. SIMMONS 2015, S. 59).

**Why-I-Am-Here Stories:** Eine Grundregel im Marketing und Vertrieb besagt, dass zuerst der Nutzen für den Zuhörer deutlich gemacht werden muss. In der englischsprachigen Literatur wird diese Tatsache oftmals mit ‘WIIFM – What`s in it for me‘ dargestellt (vgl. SIMMONS 2015, S. 68). SIMMONS spricht davon, dass die Zuhörer sich erst dann auf diese Fragestellung konzentrieren können, wenn der Erzähler offenbart, weshalb er vor Ihnen steht; er somit die Frage nach dem ‘WIIFY – What`s in it for you‘ beantwortet (vgl. SIMMONS 2015, S. 68). Geschichten mit dieser Absicht vermitteln Ehrlichkeit und schaffen eine Beziehungsebene zwischen Erzähler und Zuhörer. Werden eigene Absichten verdeckt, fühlen sich die Zuhörer ausgenutzt. Simulationen haben gezeigt, dass Personen, die sich ausgenutzt/benutzt fühlen, sogar selbst Nachteile in Kauf nehmen, nur um der handelnden Person zu schaden (vgl. SIMMONS 2015, S. 68f.).

**Teaching Stories:** Durch Teaching Stories wird versucht den Zuhörer in eine Erfahrungssituation zu bringen, die er emotional fühlen, hören, spüren oder riechen kann (vgl. SIMMONS 2015, S. 81). Die Erfahrung, die der Zuhörer durchlaufen soll, kann entweder besonders positiv oder im Gegensatz dazu, die Konsequenz einer besonders schlechten Leistung sein (vgl. SIMMONS 2015, S. 81). Durch die Geschichte wird aufgezeigt, wie neuartiges Verhalten auch neue Ergebnisse erzeugen kann (vgl. SIMMONS 2015, S. 81).

**Vision Stories:** Bei einer Vision Story wird eine zukünftige Situation mithilfe von vielen bildlichen und beschreibenden Ausführungen dargestellt. Diese Form der Geschich-

te soll von aktuellen Schwierigkeiten und der Komplexität der Situation ablenken und den Fokus auf das ‘Warum sind wir hier‘ legen (vgl. SIMMONS 2015, S. 94). SINEK bestätigt die hohe Bedeutung des ‘Warum‘ (vgl. 2015, S. 69). Vision Stories sind besonders aufwendig, da die Erzählung eines zukünftigen Zeitpunkts viel Spielraum für Interpretationen lässt. Aus diesem Grund ist es von hoher Bedeutung, dass die Geschichten erprobt werden, sodass der Empfänger der Geschichte auch die richtigen Schlüsse zieht (vgl. SIMMONS 2015, S. 94f.).

**Value-in-Action Stories:** Werte sind niemals eindeutig definiert und lassen sich nicht klar abgrenzen (vgl. SIMMONS 2015, S. 109). Value-in-Action Stories versuchen Werte mithilfe von lebendigen Geschichten derart plastisch darzustellen, dass der Zuhörer dadurch zu bestimmten Verhaltensweisen geleitet wird (vgl. SIMMONS 2015, S. 109). Value-in-Action Stories werden oftmals durch Metaphern angereichert oder aus Sicht von dritten Personen beschrieben wie etwa ‘der Kunde hat es als Vertrauen wahrgenommen‘ (vgl. SIMMONS 2015, S. 109ff.).

**I-Know-What-You-Are-Thinking Stories:** Diese Art von Geschichten geht auf Einwände, Befürchtungen oder mögliche Befürchtungen der Zuhörer ein, um diese zu minimieren und zu zerstreuen (vgl. BLAU 2015). Geschichten, die direkt auf die unausgesprochenen Ängste der Zuhörer eingehen, zeigen in hohem Maße Respekt (vgl. SIMMONS 2015, S. 125). Der Zuhörer wird beeindruckt, wenn der Erzähler sich in seine Lage versetzt und ‘quasi seine Gedanken liest‘ (vgl. SIMMONS 2015, S. 125).

### 3.1.4 Herausforderungen von Storytelling in der Unternehmenspraxis

Die erste Herausforderung beginnt grundlegend in der Akzeptanz der Methode ‘Storytelling‘. In zahlreichen Veröffentlichungen wird sinngemäß damit begonnen, die steigende Bedeutung von Storytelling hervorzuheben. In der Unternehmenspraxis ist Storytelling aber oftmals unbekannt und wird daher auch selten eingesetzt. ‘Überzeugen‘ bedeutet im Unternehmen ‘die Sache pragmatisch angehen‘; der Einsatz von Listen oder Grafiken ist der Regelfall. Der Einsatz einer ausgeklügelten Geschichte, die einen bestimmten Zweck erfüllen soll, ist eher die Ausnahme.<sup>18</sup> Gemäß des Sprichworts ‘was der Bauer nicht kennt, das mag er nicht‘, steht das Storytelling schon vor dem Einsatz

---

<sup>18</sup> Basiert auf den Erfahrungen und der neunjährigen Betriebszugehörigkeit des Autors bei Continental.

der Methode vor einer Hürde. Die Bereitschaft zum (strategischen) Einsatz von Storytelling muss dabei top-down, also bei der Führungsetage, vorhanden sein (vgl. SCHMIEJA 2014, S. 84).

Darüber hinaus besteht eine weitere Herausforderung darin, dass Storytelling als ein Management-Werkzeug akzeptiert wird. Die bisherigen Ausführungen in dieser Arbeit haben Storytelling als ebenso ein Management-Werkzeug dargestellt. Die Bezeichnung als Management-Werkzeug wird aber nicht von allen Autoren wissenschaftlicher Literatur geteilt. SCHMIEJA (vgl. 2014, S. 106) ist ebenso wie NYMARK (vgl. 1999, S. 96) der Auffassung, dass Storytelling kein Management-Werkzeug sein kann, da die Unternehmensführung die Verbreitung der Geschichten nicht beeinflussen bzw. steuern kann. Storytelling wird, wie in Kapitel 3.1.1 beschrieben wurde, in dieser Arbeit aber eindeutig als Management-Werkzeug verstanden da ein Werkzeug nicht davon abhängt, ob es möglicherweise zweckentfremdet werden kann.

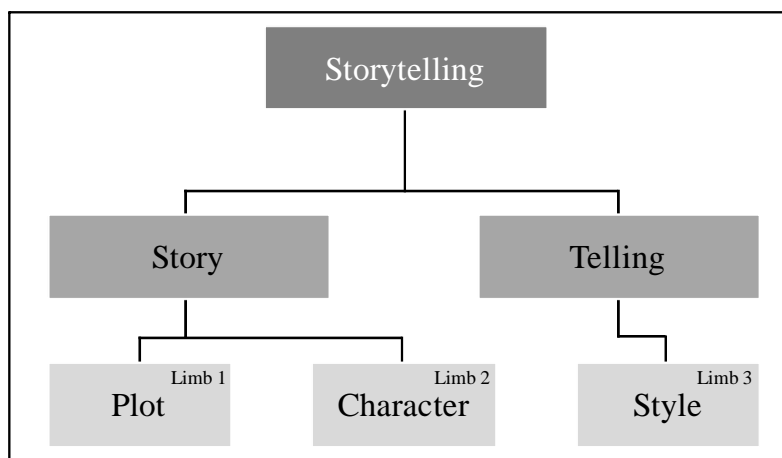
Die unterschiedlichen Ansichten von Storytelling deuten auf eine weitere Herausforderung hin. Die zu erstellende Story muss theoretisch-fundiert ausgestaltet sein, damit der spezifische Zweck – der Transport bestimmter Kernbotschaften – auch realisiert wird. Die Geschichte muss daher so aufgebaut und formuliert sein, dass der Empfänger die Kernbotschaften auch richtig ‘entschlüsselt’ (vgl. WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 6). Unter Berücksichtigung der theoretischen Grundlagen von Storytelling und dem Wissen über neuronale Datenverarbeitung erhöht sich die Wahrscheinlichkeit auf die richtige ‘Entschlüsselung’ durch den Zuhörer (vgl. FUCHS 2012, S. 142). Storytelling hat das Potential, die kognitive Ebene (Überzeugung), die affektive Ebene (Emotionen) und die konative Ebene (Verhaltensweise, z.B. das spätere Weitererzählen) des Zuhörers zu erreichen.

Die Herausforderung ist also damit zu umschreiben, dass die Erstellung der Geschichte einen theoretisch-fundierten Prozess durchläuft und nicht ‘einfach aus dem Bauch heraus’ entsteht. Die Wahrscheinlichkeit der ‘richtigen Entschlüsselung’ bei Geschichten ‘aus dem Bauch heraus’ dürfte deutlich geringer sein. Neben der theoretisch-fundierten Geschichte ist auch das richtige ‘Verbreiten’ der Geschichte von Bedeutung. Es besteht daher die Herausforderung, die Erzähler, z.B. den CEO, entsprechend zu schulen (vgl. DENNING 2006, S. 42ff.). Die Herausforderung, eine Geschichte inhaltlich theoretisch fundiert auszugestalten, wird nun durch die Elemente von Storytelling untersucht.

## 3.2 Die Elemente von Storytelling

### 3.2.1 Konzeptioneller Rahmen

Damit das Werkzeug ‘Storytelling‘ für den Managementgebrauch verstanden werden kann, muss der Hintergrund dieses Werkzeugs beleuchtet werden. Für WIEDMANN/ KÖNIG (vgl. 2015, S. 1) ist es offensichtlich, dass Storytelling und seine Bedeutung durch unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen betrachtet werden muss (siehe auch BOYCE 1996, S. 5). Storytelling entstammt aus der Philologie, hat aber ebenso Charakteristika, die durch die Linguistik und die Psychologie erklärt werden müssen (vgl. WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 2). Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Forschungsrichtungen und der Tatsache, dass Storytelling nicht nur auf die verbale Kommunikation abzielt, haben WIEDMANN/KÖNIG ein Verständnis geschaffen, das das Storytelling in seiner Bedeutung als Werkzeug für Marketing und Management erfasst (vgl. WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 2f.). Storytelling besteht zum einen aus der Geschichte (Inhalt und der Erstellung) und zum anderen aus dem Stil als der Art der Erzählung. Daraus ergeben sich drei ‘Limbs‘ (Gliedermaßen/Elemente) die durch ihr Zusammenspiel die Bedeutung der Geschichte schaffen (vgl. WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 4):



**Abbildung 4:** Limbs of Storytelling  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 4 und 13.

WIEDMANN/KÖNIG versuchen, das Zusammenspiel der ‘Limbs‘ durch einen bildlichen Vergleich zu beschreiben: Die Geschichte an sich kann als ‘Nutshell‘, also als eine Art Hülle verstanden werden, die das Zusammenspiel von ‘Plot‘, ‘Character‘ und ‘Style‘ als eine Art ‘Inhalt‘ zusammenhält. Dieser Inhalt wiederum ‘umfasst‘ den Kern (die Kernbotschaften) der Geschichte (‘Issues‘ genannt), der transportiert wird (vgl. WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 4f). Storytelling zielt darauf ab, die ‘Issues‘ zu transportieren, um

damit einen bestimmten Effekt hervorzurufen. Die Geschichte ist die nötige semantische Struktur, um den Transport zu realisieren (vgl. WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 6).

### 3.2.2 Das Element ‘Plot‘

Das Element ‘Plot‘ beschreibt die Handlung der Geschichte. Die Handlung dreht sich dabei um (mindestens) einen Konflikt bzw. ein Problem, der/das gelöst werden muss.<sup>19</sup> Dieser Konflikt unterscheidet eine Erzählung – eine Geschichte – von einem Text (vgl. WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 8). Der Konflikt entsteht durch mindestens einen Wendepunkt (‘Plot point‘) in der Geschichte. Die Identifikation und Interpretation dieser Wendepunkte ist eine der Hauptaufgaben im Business-Storytelling (vgl. WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 9). Das Identifizieren und Interpretieren dieser Wendepunkte ist zum einen für die Ersteller der Geschichte und zum anderen für den Zuhörer wichtig. Verknüpfungen, die hoffentlich durch den Zuhörer entschlüsselt werden, schaffen einen logischen Fluss in der Geschichte. Dabei werden

- „Wendungen mit Herausforderungen (oder vice versa),
- Herausforderungen mit Konflikten,
- Herausforderungen mit Haltungen (Anm. durch den Verfasser: Gesinnung des (Haupt-) Charakters),
- Haltungen mit Aktionen,
- Aktionen mit Lösungen verknüpft“ (freie Übersetzung nach WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 9)

Bei einer Geschichte wird ein Anfangszustand über einen Klimax in einen Endzustand transformiert; einen Endzustand gibt es in der Unternehmenspraxis oftmals nicht (z.B. beim Entwickeln einer Kultur), sodass die Geschichte einfach zu einem Zeitpunkt beendet ist (vgl. MÜLLER 2004, S. 434). Die logische Kette der Argumentation ruft eine spezifische Bedeutung hervor (vgl. WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 9). Laut SCHMIEJA (vgl. 2014, S. 34) hat sich für die Handlung CAMPBELL’s Dramaturgie der ‘Heldenreise‘ (vgl. CAMPBELL 2008, S. 41ff.) etabliert.<sup>20</sup> Dabei werden folgende Schritte in der Handlung

---

<sup>19</sup> Geschichten in der Unternehmenswelt, die sich um ein Ereignis ranken, werden auch als stark ‘erzählend‘ bezeichnet; es ist aber auch zulässig, dass die Geschichte nur schwach erzählend ist und einen Anfangszustand, eine Transformation und ein Endzustand enthält (vgl. MÜLLER 2004, S. 425f.).

<sup>20</sup> ZAMOST spricht ebenfalls davon, dass Stories oftmals der Heldenreise folgen. Zur zusätzlichen Visualisierung der Heldenreise vergleicht er diese mit einer Uhr, bei der sich der Zeiger ebenfalls auf ‘seine Reise von Mitternacht zu Mitternacht macht‘ und dabei positive (sunrise, midday) und negative (dusk, darkness) Phasen durchläuft (vgl. ZAMOST 2015).

durchlaufen: Ruf des Abenteurers – Aufbruch des Helden – Weg der Prüfung – Schatz – Rückkehr des Helden (vgl. SCHMIEJA 2014, S. 34).<sup>21</sup> Die Bedeutung des Helden bzw. der Charaktere wird im nächsten Abschnitt beschrieben.

### 3.2.3 Das Element ‘Character‘

Das Element ‘Character‘ beschreibt die Rolle bzw. die Rollen (handelnde Personen) in einer Geschichte, die den Konflikt lösen (vgl. WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 9). Die Hauptrolle wird dabei ‘Hero‘ genannt; dieser Hero ist durch bestimmte Charakterzüge oder auch Motive (im Sinne von Einstellung) beschrieben, die nötig sind, den Konflikt zu lösen (vgl. WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 10). Die Einstellung bei den handelnden Personen kann mit einem ‘attribute‘ (Merkmal) aus dem Marketing-Verständnis verglichen werden. Merkmale im Marketing-Verständnis bzw. die Einstellung der handelnden Personen enthält bestimmte ‘issues‘ (Aspekte jeglicher Art), die der Autor / der Erzähler mit der Geschichte transportieren möchte. Archetypen (idealtypische Vertreter) aus den Literaturwissenschaften können als Vorbilder dienen (vgl. WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 10). Unter Archetypen für die Unternehmenspraxis kann nach KNÖB (vgl. 2014, S. 68) unter Bezugnahme auf LITTEK (vgl. 2011, S. 148-152) folgendes verstanden werden:

Archetyp	Handlung/Aufgabe	Handelnde Person
Held	Durch seine Augen wird die Geschichte betrachtet, er löst den Konflikt	Vorstand, Führungskraft
Mentor	Gibt dem Helden Ratschläge	Ehemaliger Mitarbeiter / ehemaliger Vorstand
Schwellenhüter	‘Türsteher‘, achtet darauf, dass Schwellen nicht überschritten werden	Produktentwickler, Forscher
Herold	Unterstützer der Helden	Partner, Assistent, Berater
Gestaltwandler	Wandelt die Einstellung im Verlauf der Geschichte	Politiker
Schatten	Ungeheuer, steht für das Böse	Wettbewerber
Trickster	Er erdet den Helden	Dienstleister

**Tabelle 4:** Archetypen  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an LITTEK 2011, S. 148-152.

<sup>21</sup> CAMPBELL beschreibt 3 Akte mit insgesamt 17 Schritten in seiner ‘Hero’s journey‘, die von SCHMIEJA (2014) zu 5 Schritten zusammengefasst wird.

### 3.2.4 Das Element 'Style'

Die ersten beiden Elemente konnten klären, 'Was' in einer Geschichte erzählt wird. Das dritte Element klärt das 'Wie' (vgl. WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 11). Es ist nicht möglich, keinen Stil in der Geschichte bzw. Erzählung zu haben, sodass auch dieses Element einen Einfluss auf die zu transportierenden 'Issues' hat.<sup>22</sup> Bei dem Stil werden zum einen Themen wie Perspektive, Zeitpunkt oder Rahmenbedingungen und zum anderen der Sprachstil relevant (vgl. WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 11). Mithilfe von stilistischen Mitteln können Geschichten gezielt akzentuiert werden und somit Aufmerksamkeit erzeugen (vgl. BLAU 2015).

Die Narratologie kann in zwei Anteile unterschieden werden: Narration und Fokalisierung (vgl. JAHN 2010, S. 94). Bei der Narration kommt es darauf an, dass die Art der Erzählung auf die Zuhörer ausgerichtet wird (vgl. JAHN 2010, S. 94). Bei der Fokalisierung bestimmt das Verhältnis des Wissens des Erzählers zum Wissen der Charaktere die Wirkung der Inhalte (vgl. GENETTE 2010, S. 121-135). Die Fokalisierung lebt von dem perspektivischen Filter (vgl. JAHN 2010, S. 94). Das Element 'Style' umfasst nicht nur das reine Erzählen der Geschichte im Sinne von Verbreiten z.B. durch eine Rede, sondern umfasst auch den Stil der Geschichte an sich.

Durch die Elemente von Storytelling kann der theoretisch-inhaltliche/stilistische Rahmen einer Geschichte abgesteckt werden. Durch stilistische Mittel lassen sich die Botschaften in Geschichten verstärken (vgl. BLAU 2015). Der nun folgende Abschnitt zeigt das systematische Vorgehen bei der Erstellung einer Geschichte.

### 3.3 Systematisches Vorgehen bei der Erstellung einer Story

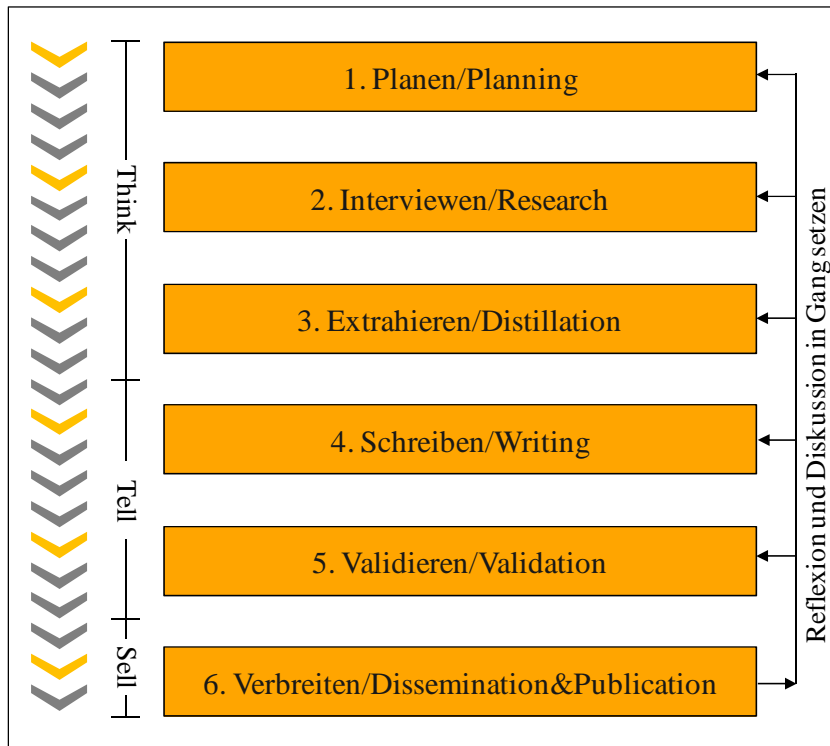
Mit Storytelling werden Erkenntnisse und Erfahrungen in verständliche, nachvollziehbare Szenarien übersetzt, die der Empfänger direkt in seinen eigenen Erfahrungshorizont einordnet und daraus seine Schlüsse zieht. Für diesen Zweck bedarf es neben Kreativität auch eines systematischen Vorgehens als eine Art Richtlinie zur Erstellung einer individualisierten Geschichte (vgl. THIER 2006, S. 48f.).

Eine Geschichte wird im Normalfall von unterschiedlichen Personen erstellt. Dabei bringen externe Berater die Kompetenz mit, Interviews zu führen und auszuwerten, die

---

<sup>22</sup> 'Es ist nicht möglich keinen Stil zu haben' ist an das Zitat von WATZLAWICK „man kann nicht nicht kommunizieren“ (vgl. beispielsweise <http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>) angelehnt.

zur Erstellung der Geschichte notwendig sind. Interne Mitarbeiter verfügen über das notwendige Hintergrundwissen und die Erfahrungen, die durch die Geschichte geteilt werden sollen (vgl. THIER 2006, S. 49f.). Die Dauer zur Erstellung einer Geschichte von der Planung bis zur abgeschlossenen Validierung ist sehr individuell. THIER gibt ein Beispiel, indem ein vierköpfiges Projektteam eine Geschichte mit Hilfe von Interviews in einem Zeitraum von ca. 30 Tagen erstellt hat (vgl. THIER 2006, S. 50f.). Die folgende Darstellung zeigt einen typischen Stufen-Plan:



**Abbildung 5:** Sechs Stufen beim Erstellen einer Geschichte  
 Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an REINMANN-ROTHMEIER/ERLACH/NEUBAUER 2000, S. 8; THIER 2006, S. 47ff.; KLEINER/ROTH 1996, S. 8.

Die Unterteilung ‘Think – Tell – Sell’ also ‘Analysieren – Story Konzipieren – Präsentieren’ geht auf ETZOLD/RAMGE zurück (vgl. 2014, S. VIII). Die Begrifflichkeit ist sehr pragmatisch und richtet sich damit mehr an die Unternehmenspraxis.<sup>23</sup>

**Planen:** Die Planungsphase bildet das Fundament bei der Erstellung der Geschichte und zielt darauf ab, möglichst frühzeitig die Elemente der Geschichte zu bestimmen. Dabei geht es zum einen um die Festlegung des Teams, das sich mit der Erstellung befasst und

<sup>23</sup> Für die Unternehmenspraxis existieren zudem kurze Handbücher, die die Methodik des Storytellings als eine Art Trainingskurs aufbauen. Siehe dazu DICKSON (2012).



zum anderen um die inhaltliche Skizzierung der Geschichte (vgl. REINMANN-ROTHMEIER/ERLACH/ NEUBAUER 2000, S. 6). Bei den Inhalten geht es beispielsweise um beteiligte Personen, Handlungen oder Ereignisse. Die Festlegung des Ereignisses durch Entscheidungsträger aus dem Unternehmen und die/den Ersteller der Geschichte bestimmen den inhaltlichen Fokus (vgl. REINMANN-ROTHMEIER/ERLACH/NEUBAUER 2000, S. 6; THIER 2006, S. 52-59). Eine sorgfältige Planung verringert den Aufwand für die weiteren Phasen (vgl. THIER 2006, S. 51f.).

**Interviewen:** In der Interviewphase werden diejenigen Personen interviewt, die an dem zuvor festgelegten Ereignis beteiligt waren. Die Anzahl der Interview-Partner hängt vom individuellen Ereignis ab; REINMANN-ROTHMEIER/ERLACH/NEUBAUER nennen hier eine Spanne von 10 bis 200 Personen (vgl. 2000, S. 6). Dabei soll in erster Linie der zurückliegende Ablauf der Handlung, z.B. anhand eines chronologischen Ablaufs, rekonstruiert werden. Die Sichtweisen der beteiligten Personen werden ebenfalls erfasst (vgl. REINMANN-ROTHMEIER/ERLACH/NEUBAUER 2000, S. 6). Die Interviews erfolgen systematisch mithilfe eines Interviewleitfadens (vgl. THIER 2006, S. 59f.). Alternativ zu diesem 'Bottom-Up'-Prinzip, wo die Teilgeschichten der Mitarbeiter zu einer Gesamtgeschichte zusammengefasst werden, existiert auch das 'Top-Down'-Prinzip, bei dem das Management oder Berater die Geschichte gestalten (vgl. HÖRSTER o.J., S. 9).

**Extrahieren:** Aus dem gesammelten Rohmaterial der Interviews müssen nun die entscheidenden Aussagen extrahiert (vgl. REINMANN-ROTHMEIER/ERLACH/NEUBAUER 2000, S. 7) und sinnvoll geordnet werden (vgl. THIER 2006, S. 66). Die so ermittelten Aussagen müssen in der nächsten Phase zu einer Erfahrungsgeschichte zusammengeführt werden. Die Phase der Extrahierung wird als erfolgskritische Phase gesehen, da sie zum einen sehr zeitintensiv sein kann und zum anderen den Erfolg der Geschichte durch die Auswahl der Inhalte bestimmt (vgl. THIER 2006, S. 66).

**Schreiben:** In der Schreibphase entsteht das Erfahrungsdokument. Dabei werden zunächst einzelne Abschnitte der späteren Geschichte geschrieben. D.h. die Kernbotschaften werden nun durch die extrahierten Informationen/Emotionen/Leidenschaften (vgl. KLEINER/ROTH 1996, S. 10) in eine Erfahrung 'verpackt'. Die Abschnitte können als Teilgeschichten verstanden werden. Die sinnvoll zusammengefügte Teilgeschichten bilden dann die eigentliche, emotionsbetonte aber nachweis-/belegbare (vgl.

REINMANN-ROTHMEIER/ERLACH/NEUBAUER 2000, S. 7) Geschichte. DENNING hebt die Bedeutung von einem hohen Detailgrad bei der Geschichte wie folgt hervor: „A success story will typically be ineffective [...] because it lacks the nitty-gritty details of how things actually get done in the world” (DENNING 2006, S. 43).

**Validieren:** Die entstandene Erfahrungsgeschichte wird an die interviewten Personen zur Freigabe zurückgespielt. Dadurch wird sichergestellt, dass die Geschehnisse und die Emotionen oder auch Zitate richtig wiedergegeben wurden. Die Validierung kann in einem Workshop stattfinden, der zudem den Vorteil hat, dass die beteiligten Personen – interviewte und Entscheidungsträger (vgl. THIER 2006, S. 87) – nochmals in die Diskussion treten können und möglicherweise neue Aspekte in die Geschichte integriert werden (vgl. KLEINER/ROTH 1996, S. 10).

**Verbreiten:** Die Erfahrungen aus dem gesamten Prozess können für spätere Wiederholungs-Projekte verwendet werden. Aus diesem Grund besteht eine Rückkopplung zu allen vorhergehenden Phasen. Für KLEINER/ROTH ist die Phase der Publikation sogar eine separate, aber optionale siebte Phase, falls die Geschichte für eine weitere Zielgruppe relevant wird (vgl. KLEINER/ROTH 1996, S. 10). Nach KLEINER/ROTH wird das Manuskript zur Erarbeitung der Story und damit die Story an sich nicht ausgehändigt oder verteilt, sondern in Workshops diskutiert (vgl. KLEINER/ROTH 1996, S. 10). THIER (vgl. 2006, S. 90f.) hingegen löst diese Limitation auf und schließt in die Verbreitung der Erfolgsgeschichte weitere Kanäle wie Intranet, Newsletter oder Handbücher zum ‘Weitererzählen‘ ein. Bei diesen Kanälen muss jedoch beachtet werden, dass ein direkter Austausch mit den Empfängern der Geschichte nicht oder nur schwer möglich ist (vgl. THIER 2006, S. 91).

HERBST (vgl. 2011, S. 126; zitiert nach SCHMIEJA 2014, S. 58) beschreibt Storytelling als einen vierstufigen Prozess, wobei die ersten drei Stufen den sechs Stufen in Abbildung 5 entsprechen. Die zusätzliche Stufe stellt die Kontrolle und Messung des Erfolgs von Storytelling dar. Bei der Zielverfolgung wird auf das Kapitel ‘Strategic Alignment‘ verwiesen, da dieses Konstrukt im Fokus des Integrationsprozesses gemessen wird. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass Geschichten zum Großteil unterbewusst wirken und damit Befragungstechniken angewendet werden müssen, die dieser Tatsache gerecht werden; beispielsweise Assoziations- oder Projektionstests (vgl. SCHMIEJA 2014, S. 57).

Storytelling im Rahmen eines Integrationsprozesses soll möglichst viele der neuen Mitarbeiter erreichen, sodass verschiedene Kommunikationskanäle in Betracht gezogen werden sollten (siehe dazu den Anwendungsfall in Kapitel 5). Um möglichst viele Mitarbeiter zu erreichen, muss die Geschichte wiederholt werden. Die Geschichte/Geschichten muss/müssen aber auch deshalb wiederholt werden, um bestimmte Kernbotschaften immer wieder anzusprechen, damit diese dauerhaft Eingang in das Verständnis der Mitarbeiter bekommen und nicht vergessen werden (vgl. NORRICK 2000, S. 47; KROGERUS/TSCHÄPPLER 2008, S. 62f.). Der wichtigste Kanal wird die Rede sein, sodass nun auf das Erzählen der Story näher eingegangen wird.

### **3.4 Das Verbreiten der Story**

Das Erstellen der Story ist „only half of the battle“ (DENNING 2006, S. 47). Jede Story, auch eine hervorragende, verfehlt ihr Ziel, wenn sie nicht überzeugend erzählt wird. Non-verbale Aspekte wie der Tonfall oder der Gesichtsausdruck drücken Emotionen aus und sind daher entscheidend für den Erfolg (vgl. DENNING 2006, S. 47). Der Anfang einer Story entscheidet über die Aufmerksamkeit, die der Autor ihr beimisst und das Ende über den emotionalen Gemütszustand (vgl. FUCHS 2012, S. 142). Der Erzähler steht daher vor der Herausforderung, die Erzählung derart zu gestalten, damit die Absicht erreicht wird.

Der Wert einer Rede bemisst sich an dem, was in Erinnerung bleibt und darin, ob die Inhalte Anlass geben, dass weiter über das Thema gesprochen wird (vgl. PIWINGER 2008, S. 126). Dem Erzähler wird damit eine zentrale Bedeutung beigemessen. DENNING (2006, S. 47) zitiert KAHAN, die davon spricht, dass die Erzähler von Geschichten im Rahmen von Storytelling „powerful change agents equipped with a powerful tool“ werden. Für SMITH ist das Ende der Geschichte prädestiniert, das ‘Warum‘ nochmals aufzugreifen und den Leuten so die entscheidenden Informationen wiederholt zu übermitteln (vgl. 2012, S. 60). Das Ende der Geschichte ist das, was den Zuhörern am meisten in Erinnerung bleibt und sollte daher für die Wiederholung der ‘Takeaways‘ genutzt werden (vgl. BLAU 2015).

Während es beim Wissensmanagement oftmals darum geht, dass die Geschichten der Mitarbeiter zusammengetragen werden, kommt es bei einem Wandlungsprozess darauf

an, die Geschichte mit ihren Kernbotschaften zu erzählen. Es gibt grundsätzlich keine Limitationen, wer die Geschichte erzählt (vgl. DRISCOLL/MCKEE 2007, S. 211). Allerdings ist eine Geschichte immer individuell und verfolgt eine bestimmte Absicht. Im Falle der Kommunikation zur Strategie/strategischen Aspekten bietet es sich daher an, dass die Geschäftsführung oder oberste Führungskräfte, oftmals wird der CEO genannt, als Erzähler fungiert (vgl. DENNING 2006, S. 42; GANAHL 2014, S. 126). Kommunikation durch den CEO wird besonders wahrgenommen. Die Glaubwürdigkeit des CEOs ist insbesondere dann groß, wenn er die geschilderten Erfahrungen in der Geschichte selbst miterlebt hat. Nachdem der CEO/das Top-Management die Geschichte erzählt hat, ist es die Aufgabe der Führungskräfte und dann aller Mitarbeiter, die Geschichte weiterzutragen (vgl. LUDEWIG 2015, S. 1).

Die Geschichte dient der Überzeugung der Mitarbeiter durch persönliche Erfahrungen. Geschichten sind dann am wirkungsvollsten, wenn die Protagonisten/Erzähler der Geschichten, persönlich involviert sind (vgl. BLAU 2015). Die Erfahrungen werden dann besonders glaubwürdig, wenn die Personen, die die Erfahrungen gemacht haben, die Story verbal wiedergeben. Die persönliche Kommunikation hat ein höheres Gewicht als die Massenkommunikation über Print- oder digitale Medien (vgl. SCHICK 2014, S. 15). Storytelling ist dennoch nicht auf die 'traditionelle' Form der Verbreitung, die Rede, beschränkt, sondern kann weitere Medien wie Werbespots, bewegte Bilder, gedruckte Dokumente oder das Intranet/Internet nutzen (vgl. WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 3).

### **3.5 Zwischenfazit II: Storytelling und seine Vorzüge für die Post-Merger Integration**

Eine der diffizilsten Herausforderungen in der Unternehmenswelt ist es, wenn sich essentielle Handlungen fundamental ändern; dazu gehören neue Geschäftsmodelle, Änderungen in der Kultur oder strategische Anpassungen (vgl. DENNING 2006, S. 44). Alle diese Themen treffen bei einer Integration zusammen. „Stories are useful for new member socialization and generating Commitment“ (BOYCE 1996, S. 7). BOYCE bezieht sich in seiner Aussage nicht explizit auf den Integrationsprozess, seine Aussage trifft aber dennoch mustergültig auf einen solchen Integrationsprozess zu. HARBEN (vgl. 1998, S. 80ff.) weist explizit auf die Kraft von Storytelling hin, wenn Kulturen durch einen Merger zusammenkommen.

Im Zuge des Storymanagements ist die Bedeutung der Basisgeschichte gezeigt worden. Mithilfe dieser Basisgeschichte, auch Core Story genannt, wird ein Bezugsrahmen für weitere Geschichten geschaffen, die es ermöglichen, Storytelling systematisch einzusetzen. Die Core Story bildet daher nicht nur eine Geschichte an sich, sondern zugleich einen Zweckhintergrund für die weiteren Geschichten (vgl. FOG et al. 2010, S. 61ff.).<sup>24</sup> Die Basisgeschichte ist somit die Ausgangsbasis für das Storytelling im Integrationsprozess. Die Kernbotschaften müssen durch eine oder mehrere Geschichten wiederholt vermittelt werden, damit sie ein fester Bestandteil des Unternehmensverständnisses werden.

Es kann konstatiert werden, dass Storytelling ein mächtiges Instrument ist, das die kognitive, die affektive und die konative Ebene der Mitarbeiter steuern kann. Mit Macht geht aber auch immer Verantwortung einher. Damit ist gemeint, dass bei einer Story auch latent die Gefahr besteht, dass die Kernbotschaften nicht ankommen oder gar missverstanden werden, und das Werkzeug 'Storytelling' damit eine kontraproduktive Wirkung erhält. Damit die Wahrscheinlichkeit einer solchen Wirkung minimiert wird, empfiehlt es sich, die theoretischen Grundlagen zu beachten, statt das vermeintlich selbstverständliche und einfache Geschichtenerzählen 'aus dem Bauch heraus' zu initiieren.

Storytelling kann als Storymanagement entlang des gesamten Integrationsprozesses eingesetzt werden. Dabei schafft es das Storytelling, die Mitarbeiter durch Erfahrungsgeschichten gezielt zu überzeugen. Die Überzeugungsleistung gelingt deshalb so gut, weil die zu transportierenden Inhalte nicht plakativ genannt, sondern durch Erfahrungen verpackt werden. Es werden deshalb Erfahrungen verwendet, da dadurch die Entwicklung zum aktuellen Verhalten verstanden werden kann. KROGERUS/TSCHÄPPLER (2008, S. 68) beschreiben die Bedeutung von Erfahrungen wie folgt: „To determine the future, first understand your past“. Die dadurch transportierten Kernbotschaften werden von den Mitarbeitern selbst entschlüsselt und daher nicht nur akzeptiert, sondern die Mitarbeiter stimmen den Kernbotschaften im Idealfall zu und stehen nachhaltig hinter ihnen (vgl. AHRENS/AHRENS 2014, S. 54).

---

<sup>24</sup> Für Details zur Implementierung einer Core Story: vgl. VAN RIEL/FOMBRUN 2005, S. 148-159.

Das Entschlüsseln der Kernbotschaften basiert auf den Erfahrungen, die der Zuhörer selbst in der Vergangenheit gemacht hat (vgl. FUCHS 2012, S. 141f.; SWAP et al. 2001, S. 106ff.). Wenn diese Mitarbeiter dann die Geschichten weiterverbreiten, fügen Sie auch immer ein Stück eigene Erfahrung hinzu, was die Mitarbeiter noch stärker zu Change Agents macht. Das sprichwörtliche ‘dahinter stehen‘ bedeutet in diesem Integrationsprozess ‘hinter der Strategie stehen‘. Dementsprechend kann Storytelling den Integrationsprozess unterstützen, indem die Strategie als zu transportierende Kernbotschaft in der Geschichte erzählt wird und somit zum Strategic Alignment der Mitarbeiter beiträgt. HIPPE et al. (vgl. 2008, S. 405) stellen fest, dass es eine zentrale Aufgabe in der Integration ist, eine glaubwürdige Unternehmens-Story zu kommunizieren. Das Storytelling in der Unternehmenspraxis verfolgt also nicht nur das reine Erstellen einer Geschichte, sondern nutzt die Geschichte, um damit Geschäftsziele zu erreichen (vgl. DENNING 2006, S. 47). Geschichten repräsentieren den organisatorischen Wandel dabei weitaus wahrheitsgetreuer als reine Fakten (vgl. VAARA 2002, S. 9). Geschichten eignen sich daher in besonderem Maße als Werkzeug im Change-Prozess (vgl. DENNING 2012, S. 97ff.). Das nächste Kapitel zeigt in tiefergehender Hinsicht auf, was unter dem Begriff ‘Strategic Alignment‘ zu verstehen ist.

#### **4 Strategic Alignment als zentrale Zielsetzung im Post-Merger Integrationsprozess**

Die Unternehmensstrategie ist der Ausgangspunkt für das Verhalten von Unternehmen (vgl. SIMON/HATCH/YOUELL 2008, S. 3). Das 'Alignen' der gesamten Unternehmung auf die Unternehmensstrategie führt dazu, dass Synergien genutzt werden können und die Gesamtheit (das Unternehmen) 'mehr ist als die Summe ihrer Einzelteile' (vgl. KAPLAN/NORTON 2006, S. 25). Insbesondere das 'hinter der Strategie stehen' der Mitarbeiter bildet die Grundlage für den Unternehmenserfolg. In Situationen, bei denen Regeln und Maßstäbe neu definiert werden, wie es bei einem Unternehmenszusammenschluss der Fall ist, ist das Strategic Alignment von besonderem Mehrwert (vgl. MANAGEMENT ALIGNMENT PARTNERS AG o.J., S. 4). Dieses Kapitel zeigt die Bedeutung von Strategic Alignment im Allgemeinen und im besonderen Fall von Unternehmenszusammenschlüssen, die Operationalisierbarkeit und definiert Strategic Alignment als Rahmen für das Storytelling und als Zielsetzung für den Integrationsprozess.

##### **4.1 Begriffsabgrenzung und Bedeutung von Unternehmensstrategie**

Der Begriff 'Strategic Alignment' wird in der wissenschaftlichen Literatur sehr unterschiedlich verwendet. Vom Begriff 'Alignment' kommend, geht es um das 'Ausrichten' auf ein gemeinsames Verständnis (vgl. KAPLAN/NORTON 2006, S. VII). Der Ausgangspunkt der Ausrichtung ist die Unternehmensstrategie (vgl. KAPLAN/NORTON 2006, S. 10f.).

###### **4.1.1 Begriffliche Abgrenzung von Unternehmensstrategie**

Das Ausrichten auf die Unternehmensstrategie kann in verschiedenen Bereichen/Querschnittsfunktionen erfolgen, sodass sich viele Forschungszweige gebildet haben. Hierzu zählt z.B. das 'Alignen' der Fertigungsstrategien (Manufacturing Strategy) mit der Unternehmensstrategie (vgl. RAYMOND/CROTEAU 2009; PAPKE-SHIELDS/MALHOTRA 2001), das 'Alignen' der Einkaufsstrategie mit der Unternehmensstrategie (vgl. BAIER/HARTMANN/MOSER 2008, S. 36ff.) oder das 'Alignen' von Strategien einzelner Geschäftsbereiche mit der Unternehmensstrategie (vgl. KAPLAN/NORTON 2006, S. 11). In wissenschaftlichen Ausarbeitungen zum Thema Strategic Alignment wird am häufigsten das Ausrichten der IT-Strategie (Strategie der Informationstechnologie) bzw. die IS-Strategie (Strategie der Informationssysteme) auf die Unternehmens-

strategie untersucht (vgl. dazu bspw. BASHIRI/ENGELS/HEINZELMANN 2010, S. 7ff.; BAETS 1996; BERGERON/RAYMOND/RIVARD 2004; CAMPBELL/KAY/AVISON 2005; JOHNSON/LEDERER 2010; MEHTA/HIRSCHHEIM 2007). Das ‘Alignen‘ dieser Teilstrategie auf die Unternehmensstrategie ist ein wichtiger Prozess im Rahmen der Integration, kann aber der operativen Integration zugeschrieben werden (vgl. Kapitel 2.2.3).

Für das weitere Verständnis wird daher ausschließlich das ‘Alignen‘ der Mitarbeiter auf die Unternehmensstrategie verstanden. Diese Form des Strategic Alignments ist zugleich die Grundlage für alle anderen Formen von Alignment, da auch Einkauf, IT oder die Fertigung durch Menschen geführt werden. Strategic Alignment wird im weiteren Verlauf teilweise nur als Alignment bezeichnet, meint aber ausschließlich das Strategic Alignment der Mitarbeiter. Bevor Alignment näher untersucht wird, soll zunächst auf das Verständnis einer Unternehmensstrategie eingegangen werden.

#### **4.1.2 Verständnis von Unternehmensstrategie**

Eine einheitliche Definition von Strategie existiert nicht (vgl. BASHIRI/ENGELS/HEINZELMANN 2010, S. 10). Für den weiteren Zweck eignet sich insbesondere die Definition von ANDREWS: “Corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals policies and plans for achieving those goals, and defines the range of business the company is to pursue [...]” (ANDREWS 1980, S. 18). Die Strategie besteht also aus einem Muster/einer Kombination aus Zielen sowie Absichten und Schritten zur Erreichung dieser Ziele. Dabei hängt dieses Muster von dem Unternehmen an sich und auch von dem Umfeld ab, das das Unternehmen umgibt. Diese Abhängigkeiten deuten auf einen situativen Kontext hin.

Die oben aufgeführte Definition kann sinnvoll um die Definition von PORTER ergänzt werden: “Strategie sorgt dafür, dass alle Tätigkeiten in einem Unternehmen aufeinander abgestimmt sind. Ihr Erfolg hängt davon ab, dass viele Dinge – nicht nur einige wenige – gut gemacht werden und sich wechselseitig ergänzen“ (PORTER 2008, S. 120). Bei dieser Definition wird das ‘aufeinander abgestimmt sein‘/‘auf die Strategie abgestimmt sein‘ explizit hervorgehoben, was im späteren als Strategic Alignment bezeichnet wird. Daraus ergeben sich drei zentrale Aspekte für die Strategie im Unternehmen:

- Strategie besteht aus einer Kombination aus Zielen, Absichten und Schritten
- Strategie ergibt und befindet sich im situativen Kontext
- Strategie sorgt für die Abstimmung aller Tätigkeiten



Die Strategie hat den Zweck, die Unternehmensvision zu realisieren; durch geeignete Maßnahmen soll der in der Vision beschriebene Soll-Zustand erreicht werden (vgl. BASHIRI/ENGELS/HEINZELMANN 2010, S. 15). Während die Vision also die Antwort auf die Frage ist, wo ein Unternehmen hin will, gibt die Strategie die Antwort auf die Frage, wie ein Unternehmen die in der Vision gesetzten Ziele erreichen will (vgl. WICHELHAUS 2008, S. 11). Die Strategie kann also als eine Art 'Erfolgsrezept' interpretiert werden. Die Funktionalität eines Erfolgsrezeptes ist nur dann gegeben, wenn es auch angewendet wird; aus diesem Grund ist es von hoher Bedeutung, dass die Strategie von den Mitarbeitern gekannt, verstanden und gelebt wird.

Strategie entsteht nicht im 'luftleeren Raum', sondern ist auch Ausdruck der Unternehmenskultur und wird durch sie geprägt. Gleichzeitig wirkt die Strategie auch beeinflussend auf die Unternehmenskultur. Die Unternehmensstrategie entscheidet, 'was' künftig geschehen soll. Die Unternehmenskultur übt einen maßgeblichen Einfluss darauf aus, wie die Unternehmensaktivitäten aussehen. Diese Erfolgsinterdependenz weist darauf hin, dass Strategic Alignment ebenso kulturelle Aspekte umfasst (vgl. VOIGT 1996, S. 2).

#### **4.1.3 Verständnis von Strategic Alignment bei Mitarbeitern**

„Wenn nicht sämtliche Mitarbeiter die Strategie verstehen und motiviert sind, ihre Ziele [Anmerkung durch den Verfasser: Ziele der Strategie] zu erreichen, ist eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie äußerst unwahrscheinlich“ (KAPLAN/NORTON 2008, S. 154). KAPLAN/NORTON (vgl. S. 153) schlagen einen drei-Phasen-Plan für die Ausrichtung der Organisation an der Strategie vor: (1) Ausrichtung der Geschäftsbereiche, (2) Ausrichtung der Stabsabteilungen und (3) Ausrichtung der Mitarbeiter. In der Ausarbeitung ist nicht eindeutig ersichtlich, ob es sich bei den drei Phasen um zeitlich aufeinander folgende Schritte, parallele Schritte oder um kumulative Reifegrade handelt. In dieser Arbeit wird das Ausrichten (Alignen) der Mitarbeiter als Voraussetzung gesehen, damit die Ausrichtung der restlichen Organisation möglich wird. Ähnlich sieht es auch Edwards: "A prerequisite for realizing a strategy is Strategic Alignment" (Edwards 2000, S. 48).

Alignment der Mitarbeiter wird nicht nur als 'kognitives Verstehen', sondern als 'hinter der Strategie stehen' verstanden. Mitarbeiter die 'aligned' sind, stimmen der Strategie (dem individuellen Erfolgsrezept des Unternehmens) zu und sind überzeugt, dass die

Strategie der richtige Weg ist. Sollte dieser Zustand des Alignments erreicht sein, steigt der Einsatz (Effort) des Mitarbeiters, da er von seiner Arbeit überzeugt ist. Zudem trägt das Alignment eines Mitarbeiters dazu bei, dass der Mitarbeiter seine Überzeugung mit weiteren Mitarbeitern oder auch mit externen Dritten teilt (Multiplikatoreffekt), der Mitarbeiter selbstständiger wird, da er den tieferen Sinn seiner Arbeit sieht und auch die Mitarbeiterbindung steigt. Der Mitarbeiter wird sich persönlich engagieren, dass er die Strategie mit seinen Mitarbeiter diskutiert und dass die Strategie auch Eingang in seinen Geschäftsbereich findet (vgl. KAPLAN/NORTON 2008, S. 169). Durch die Zusammenführung zweier Unternehmen soll aus zwei Unternehmen nicht nur '1+1=2', sondern auf Basis von Emergenzen '1+1=3' werden (vgl. COOKE 1986, S. 26)<sup>25</sup>. Strategic Alignment ist die Basis bzw. das Fundament, um solche Emergenzen realisieren zu können. LENCIONI, der einen nicht genannten Unternehmensgründer zitiert, hebt die Bedeutung von 'Ausrichtung' wie folgt hervor: „If you could get all the people in an organization rowing in the same direction, you could dominate any industry, in any market, against any competition, at any time“ (LENCIONI 2002, S. vii).

Dieses 'hinter der Strategie stehen' umfasst die folgenden Ebenen: 'kognitiv' (Strategie verstehen), 'affektiv' (die Strategie 'fühlen') und 'konativ' (sich gemäß der Strategie verhalten). Strategie-konformes Verhalten wird 'Strategically Aligned Behavior' genannt. KOLBUSA bezeichnet die Bedeutung wie folgt: „Wollen Sie die Strategie erfolgreich umsetzen, müssen Sie für ein Ziel brennen. Und brennen tut man nicht für ein abstraktes Ziel, sondern für eine emotionale Vorstellung“ (KOLBUSA 2013, S. 21).

THAKOR spricht bei einem Integrationsprozess davon, dass das Alignment des Top-Teams höchste Priorität hat (vgl. THAKOR 2001, S. 103). Ähnlich sieht es auch LENCIONI, der von 'dangerous ripple effects' spricht, wenn es in Top-Teams an Alignment mangelt (vgl. LENCIONI 2002, S. 209), Dem Top-Team kann sicherlich eine besondere Rolle als Vermittler oder als Change-Agent zugeschrieben werden, deshalb ist die Priorität auch zu begründen (vgl. O'REILLY et al. 2010), die grundsätzliche Aussage sollte dennoch für alle Mitarbeiter gelten. Zuvor wurde bereits beschrieben, dass sich während der Integrationsphase Widerstände bei den neuen Mitarbeitern durch Unsicherheit oder mangelnde Information bilden können, die zu Abwesenheit, Kündigung, Unzufriedenheit oder geringerer Produktivität führen können; dieser Zustand wird bekanntlich Mer-

---

<sup>25</sup> COOKE beschreibt diese Gleichung mit 2+2=5 und stützt sich hauptsächlich auf Synergien.

ger-Syndrom genannt. Den Mangel an Informationen (über die Strategie) versucht der Ansatz von Strategic Alignment zu lösen.

Das Erreichen von Strategic Alignment der Mitarbeiter erfolgt nicht automatisch durch den Unternehmensalltag, Strategic Alignment ist eher als ein proaktiver, 'lebendiger' und kontinuierlicher Prozess zu verstehen (vgl. RONDINELLI/ROSEN/DRORI 2001, S. 414f.; EDWARDS 2000, S. 49). Das Erzielen von Alignment ist daher eine Leadership-Aufgabe, die einer proaktiven, eindeutigen und konsistenten Top-Down Kommunikation durch unterschiedliche Kommunikationskanäle bedarf (vgl. RONDINELLI/ROSEN/DRORI 2001, S. 415).

Die Sprache und damit die Kommunikation ist die Basis, Alignment zu erreichen. THAKOR weist explizit darauf hin, dass zum Erzielen von Alignment folgende kommunikative 'Grundregeln' zu beachten sind:

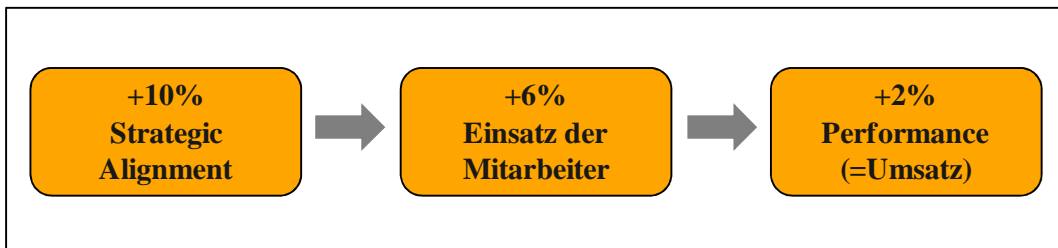
- eine Art der Kommunikation finden, wodurch die Strategie 'lebhaft' dargestellt wird und
- eine gemeinsame Sprache finden, die alle Zuhörer gleichermaßen erreicht (vgl. THAKOR 2001, S. 64f.).

Storytelling wird diesen kommunikativen 'Grundregeln' gerecht, um die Mitarbeiter zu erreichen (vgl. ADAMSON et al. 2006, S. 36-41).

#### **4.2 Bedeutung von Strategic Alignment für den Unternehmenserfolg**

KAPLAN (vgl. 2007) spricht davon, dass nur 10% der Mitarbeiter die Strategie kennen oder verstehen. Diese Zahl ist insbesondere erschreckend, da VAN RIEL nachweisen konnte, dass „company success depends to a significant extent on their alignment factor“ (VAN RIEL 2012, S. 8). Vor allem nach einem Unternehmenszusammenschluss ergibt sich für alle neuen Mitarbeiter, dass die neue Strategie unbekannt ist. Das Integrationsmanagement steht daher vor der Herausforderung, auch bei null (im Sinne von null Prozent) anfangen zu müssen bzw. bei null anfangen zu dürfen und die Chance zu haben, das Potential zu heben.

Die zuvor genannten Argumente zur Bedeutung von Strategic Alignment basieren auf logischen Schlussfolgerungen unterschiedlicher Autoren. VAN RIEL (2012) untermauert die Bedeutung von Strategic Alignment der Mitarbeiter und konnte einen Einfluss auf die Unternehmensperformance nachweisen:



**Abbildung 6:** Zusammenhang von Strategic Alignment und Umsatz  
 Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an VAN RIEL 2012, S. 17.

Durch das Alignment erhöht sich die Motivation und dadurch die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Leistung, was sich wiederum in einer Produktivitätssteigerung bemerkbar macht, die die finanzielle Performance des Unternehmens treibt (vgl. VAN RIEL 2012, S. 11). Die kausale Folge, dass ein erhöhtes Mitarbeiter Alignment einen erhöhten Mitarbeiter Einsatz zur Folge hat und dadurch die Unternehmensperformance steigt, kann bis zu einer möglichen Falsifikation als gegeben angenommen werden. Dabei ist der kausale Zusammenhang, weniger der prozentuale Anstieg, für den weiteren Verlauf der Arbeit von Relevanz. Der prozentuale Zusammenhang ist deshalb sekundär, da das Messen von Strategic Alignment äußerst schwierig ist und schwer mit Daten erfasst werden kann (vgl. nächstes Kapitel).

Die Abwesenheit von Alignment ist zudem kostspielig, da die Mitarbeiter-Motivation verloren geht oder Mitarbeiter das Vertrauen in die Vorgesetzten verlieren (vgl. THAKOR 2001, 57). Strategic Alignment ist daher nicht nur eine kritische Größe, die sich einseitig positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken kann. Diese Tatsache lässt den Schluss zu, dass ein Absinken des Alignments auch einen negativen Einfluss auf den Mitarbeiter-Einsatz hat und damit auch die Unternehmensleistung sinkt. Bei einer solchen Konstellation besteht die Gefahr, dass der Performance-Verlust sogar überproportional sein könnte.

### 4.3 Situativer Ansatz als Grundlage für die Operationalisierbarkeit der Strategie

Der 'situative Ansatz', auch Kontingenz-Theorie genannt, geht von der Annahme aus, dass die formale Organisationsstruktur starken Einfluss auf die Effizienz von Unternehmen hat. Universell effiziente Organisationsstrukturen existieren jedoch nicht, sodass der Frage nachgegangen wird, welche situativen Faktoren die Unterschiede zwischen Organisationsstrukturen erklären können (vgl. KIESER 2006, S. 215). Es wird bei der

Kontingenz-Theorie angenommen, dass die Situation (die Eigenschaften der Unternehmung und der Umwelt) die formale Organisationsstruktur (z.B. den Grad der Spezialisierung, Zentralisierung, Standardisierung) bestimmt und durch die Strukturen dann wiederum das Verhalten der Organisationsmitglieder bestimmt wird. Die formale Organisationsstruktur ist nach dem situativen Ansatz unabhängig von den persönlichen Eigenschaften der Organisationsmitglieder (vgl. KIESER 2006, S. 218f.).

Inzwischen gilt der situative Ansatz aber als ‘überholt’. Zahlreiche endogene Kritik (angewendete Methoden betreffend) aber vor allem exogene Kritik (die Kernidee betreffend) führte zu der Erkenntnis, dass der situative Ansatz keine Vorhersage auf die Organisationsstrukturen zulässt. Die Grundannahmen dieses Ansatzes wurden widerlegt. So streben Unternehmen in der Praxis nicht nach maximaler Effizienz; es ‘überleben’ auch Unternehmen mit hinreichender Effizienz, die tatsächlichen Organisationsstrukturen ‘weichen daher vom theoretischen Ideal ab’. Es existieren nachweislich unterschiedliche Strukturen bei gleichen situativen Bedingungen. Für weiterführende Kritik wird auf KIESER (vgl. 2006, S. 231-246) verwiesen.

Die Kritik bzw. Forschung zum situativen Ansatz zeigt, dass weder durch die Organisationsstruktur noch durch die Umwelt, in der sich ein Unternehmen befindet, Rückschlüsse möglich sind, warum Unternehmen so sind, wie sie sind. Unternehmen entscheiden individuell über ihr Tun und Handeln. Dementsprechend können auch keine Folgerungen aufgrund von äußeren Einflüssen auf die Strategie getroffen werden, da keine universellen Strategien für organisatorische oder umweltbezogene Faktoren existieren (vgl. VENKATRAMAN 1989, S. 424).<sup>26</sup> Es ist daher zu konstatieren, dass hinsichtlich der Operationalisierbarkeit von Strategie keine theoretisch-fundierte Muster existieren, auf die zurückgegriffen werden kann. Daraus muss geschlussfolgert werden, dass zum Zwecke von Strategic Alignment eine Ableitung des Strategie-Verständnisses zwangsläufig immer aus einem konkreten Unternehmen erfolgen muss; weitere Untersuchungen können somit nur in Einzelfallstudien erfolgen. Dabei kann eine Ableitung direkt aus der Strategie oder beispielsweise aus dem Unternehmensleitbild erfolgen.

Jedes Unternehmen, das sich das Strategic Alignment seiner Mitarbeiter zum Ziel ge-

---

<sup>26</sup> CHANDLER beschrieb den Zusammenhang zwischen Organisationsstruktur und Strategie wie folgt: „Structure follows Strategy“ (CHANDLER 2003, S. 14); MINTZBERG hingegen geht von einer reziproken Beeinflussung aus: „Structure follows strategy ... as the left foot follows the right.“ (MINTZBERG 1990, S. 183). In jedem Fall sind Rückschlüsse, basierend auf unternehmensorganisatorischen Merkmalen auf eine Struktur nicht zwangsläufig möglich.

setzt hat, muss die eigene Strategie individuell operationalisieren. Die Individualität von Strategie bedeutet auch zugleich, dass die zu entwickelnde Geschichte im Rahmen von Storytelling zwar einem systematischen Ablauf folgen kann, die Inhalte der Geschichte jedoch individuell auf die konkrete Unternehmensstrategie zugeschnitten sein müssen. Neben der Notwendigkeit, die operationalisierten Inhalte in eine Geschichte einfließen zu lassen, dienen die operationalisierten Inhalte auch für spätere Erfolgsmessungen, die zeigen, ob und in welchem Maße sich das Strategic Alignment durch das Storytelling verbessert hat. Diese Erkenntnis ist wichtig, um im Rahmen der Roadmap zur Erzielung von Alignment spezifisch auf bestimmte Inhalte der Strategie eingehen zu können. Zum Zwecke der Messung muss konstatiert werden, dass eine individuelle Strategie auch ein individuelles Messkonzept (inkl. eines individuellen Fragebogens) nötig macht.

VAN RIEL (vgl. 2012, S. 15) weist darauf hin, dass eine starke Reputation eine Organisation in die Lage versetzt, in eine bessere Interaktion mit seinen Stakeholdern zu treten. VAN RIEL (vgl. 2012, S. 106-119) beschreibt die Reputation zur Schaffung von Alignment mit externen Stakeholdern. Da auch Mitarbeiter Wert auf die Reputation des eigenen Unternehmens legen, sollte sie auch Relevanz für die internen Anspruchsgruppen, sprich die Mitarbeiter, haben. Die verbesserte Interaktion erhöht wiederum die Wahrscheinlichkeit, Strategic Alignment zu erreichen. VAN RIEL formuliert diesen Zustand sehr simple und zutreffend mit „if they don't like you, they won't even listen to you“ (2012b). Die Steigerung der Reputation bei den Mitarbeitern ist demnach eine Hilfestellung, das Strategic Alignment zu steigern. VAN RIEL bezeichnet Reputation als Voraussetzung, um eine 'aligned Relationship' mit Stakeholdern einzugehen. Eine solche Beziehung bedeutet, dass Strategic Alignment erreicht wurde, da die Mitarbeiter dann Strategie-konform agieren (vgl. VAN RIEL 2012b). Grundsätzlich könnten Kennzahlen, die zum Zwecke des Erreichungsgrads von Alignment erhoben werden müssten, Eingang in eine Post-Merger-Balanced-Scorecard finden (vgl. Kapitel 2.2.4).

#### **4.4 Exkurs: Reputation**

Dieser Exkurs dient dazu, das grundlegende Verständnis von Reputation aufzubauen, ohne dabei zu stark in die Tiefe zu gehen. Dass die Reputation einen zentralen immateriellen Unternehmenswert darstellt und essentiell für das Vertrauen, die Loyalität und die Aufmerksamkeit bei den Stakeholdern ist, ist gesellschaftlich als 'selbstverständlich' anerkannt (vgl. WIEDMANN 2012, S. 58). Unter der Unternehmensreputation sind

alle unternehmensbezogenen Wahrnehmungen, Einschätzungen und Einstellungen aller Stakeholder zu verstehen; es handelt sich daher um eine aggregierte Größe ohne bestimmen zu können, woran die Stakeholder ihre Wahrnehmung und Bewertung festmachen (vgl. WIEDMANN 2012, S. 59). Von einer komplexen, diffusen Reputation wird gesprochen, wenn die Stakeholder die Reputationsdimensionen sehr unterschiedlich bewerten. Bei einer klaren, prägnanten Reputation hingegen herrscht bei den Stakeholdern Einigkeit, was die Reputationsdimensionen angeht (vgl. ebd.). Abzugrenzen ist die Reputation vom Image. Während sich das Image auf das 'aktuelle' Bild bezieht, das die Stakeholder spontan von einem Unternehmen haben, geht die Reputation darüber hinaus, da dabei auch Vergangenheit und Zukunftspotentiale mit berücksichtigt werden. Zusammengefasst geht es bei der Reputation um das Ausmaß von Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Rückhalt und Zutrauen, das ein Unternehmen zugesprochen bekommt. Ebenso dient die Reputation als ein Hinweis, welche Anziehungskraft auf die Stakeholder von dem Unternehmen ausgeht. Im Idealfall zeigen die Stakeholder 'supportive behavior' (vgl. WIEDMANN 2012, S. 59f).

Bei der Reputation handelt es sich um ein komplexes Konstrukt, das sich einer direkten Messung entzieht. Reputation muss daher indirekt über Indikatoren gemessen werden. Bei der Reputation ist grundlegend zwischen Reputationstreibern (formative Indikatoren) und Reputationsreflektoren (reflexive Indikatoren) zu unterscheiden (vgl. WIEDMANN 2012, S. 61).

Bei den formativen Indikatoren ist die Reputation die Funktion ihrer Indikatoren, da sie die Reputation sozusagen 'verursachen' (vgl. RINGLE et al. 2006, S. 83; HOMBURG/GIERING 1996, S. 6). Hier wird daher der Frage nachgegangen, wie ein Unternehmen im Hinblick auf die Ausprägung der folgenden Größen bewertet wird (vgl. WIEDMANN 2012, S. 61). Es ergeben sich sieben formative Indikatoren:

- Products
- Innovation
- Workplace
- Governance
- Citizenship
- Leadership
- Performance

Gute Produkte oder hervorragende Arbeitsbedingungen führen zu einer erhöhten Reputation (vgl. WIEDMANN 2012, S. 61). Bei reflexiven Indikatoren wird hingegen bei den Größen angesetzt, die eine erhöhte Reputation reflektieren bzw. widerspiegeln. Es wird von folgenden vier reflexiven Indikatoren gesprochen:

- Esteem
- Admire
- Feeling
- Trust

In der Wissenschaft und in der Unternehmenspraxis hat sich das RepTrak (Pulse)-Modell durchgesetzt, wenn es um die Messung von Reputation geht. Bei diesem Ansatz werden reflexive und formative Indikatoren gleichermaßen berücksichtigt<sup>27</sup>. Beim RepTrak Modell handelt es sich um eine sehr komplexe und umfangreiche Herangehensweise, die eine Vielzahl von Informationen/Items als Input benötigt, um daraus valide und reliable Ergebnisse generieren zu können. Für den Zweck dieser Arbeit ist ein solcher umfassender Ansatz jedoch zu umfangreich, sodass für die Bestimmung der Reputation als Wirkungsgröße im späteren Verlauf auf eine einfache Bewertung der Reputationstreiber zurückgegriffen wird (Verzicht auf Messung von tiefergehenden Items zur Messung der formativen Indikatoren).

#### **4.5 Exkurs: Komplexe Konstrukte**

Bei einer Vielzahl von Problemstellungen in der Wissenschaft und in der Unternehmenspraxis sind Phänomene beobachtbar, die nicht direkt auf einer empirischen Ebene messbar sind (u.a. affektive, kognitive oder konative Komponenten), weshalb sie [die Phänomene] auch als hypothetische oder theoretische Konstrukte (oder als latente Variablen) bezeichnet werden (vgl. HOMBURG/GIERING 1996, S. 6; BACKHAUS et al. 2008, S. 513; HOMBURG/KLARMANN 2006, S. 1). Bei der Konstruktmessung wird darauf abgezielt, Beziehungen zwischen beobachtbaren Variablen (auch Indikatoren oder Indikatorvariablen genannt) und dem zu untersuchenden Konstrukt zu spezifizieren, um das Konstrukt über diese Zusammenhänge empirisch messbar zu machen (vgl. HOMBURG/GIERING 1996, S. 6; ANDERSON/GERBING 1982, S. 453; ZINNBAUER/EBERL 2004, S. 2-4). Die Messungen erfolgen dann über statistische Verfahren, die auch als Strukturgleichungs- oder Kausalanalyse bezeichnet werden (vgl. Ringle 2004, S. 5).

Ein Konstrukt kann unterschiedliche Ausprägungen hinsichtlich der Komplexität haben. Im einfachsten Fall, dem einfaktoriellen Konstrukt, entspricht das Konstrukt genau einem Faktor, der wiederum mithilfe von Indikatoren gemessen wird. Bei den mehrfaktoriellen Konstrukten wird zwischen Ein- und Mehrdimensionalität unterschied-

---

<sup>27</sup> Für weiterführende Informationen siehe beispielsweise WIEDMANN 2012.



den. Während das eindimensionale Konstrukt aus mindestens zwei Faktoren besteht, die wiederum jeweils über Indikatoren<sup>28</sup> gemessen werden, sind beim mehrdimensionalen Konstrukt einzelne Dimensionen vorhanden, die nicht direkt über Indikatoren, sondern ebenfalls über Faktoren erfasst werden (vgl. HOMBURG/GIERING 1996, S. 6). Die Mehrdimensionalität eines Konstrukts stellt die höchsten Anforderungen an Messverfahren, sodass das Konstrukt als komplexes bezeichnet und verstanden werden kann (vgl. HOMBURG/GIERING 1996, S. 6; BACKHAUS et al. 2008, S. 511).

Die Entwicklung eines Konstrukts erfolgt durch Konzeptualisierung und Operationalisierung. Die Konzeptualisierung eines Konstrukts beschreibt die Erarbeitung der Konstruktdimensionen, wohingegen die Operationalisierung die darauf aufbauende Entwicklung eines Messmodells darstellt (vgl. HOMBURG/GIERING 1996, S. 5). Beide Funktionen greifen bei der Entwicklung eines Messmodells so stark ineinander, dass im späteren Verlauf nicht zwischen den beiden Begriffen unterschieden wird, sondern der Prozess vielmehr immer als Kombination aus Konzeptualisierung und Operationalisierung verstanden wird. Die enge Verzahnung wird auch dadurch sichtbar, dass während der bzw. durch die Operationalisierung Indikatoren, Faktoren oder Dimensionen zusammengefasst oder eliminiert werden, was Bestandteil der Konzeptualisierung ist.

Die Indikatoren, auch Items oder manifeste Variablen (vgl. RINGLE et al. 2006, S. 81) genannt, werden gemäß ihrer Richtung der Beziehung zum Faktor in reflexiv und formativ unterschieden (vgl. RINGLE et al. 2006, S. 83; HOMBURG/GIERING 1996, S. 6; ZINNBAUER/EBERL 2004, S. 4; EBERL 2004, S. 2-8). Bei einem reflexiven Indikator ist die Beziehung vom Faktor zur manifesten Variable (Indikator) gerichtet (vgl. HOMBURG/GIERING 1996, S. 6; BOLLEN 1989, S. 182; EDWARDS/BAGOZZI 2000, S. 157f.). Der Faktor 'reflektiert' somit seine Indikatoren. Inhaltlich bedeutet dies, dass eine Änderung des Faktors Einfluss auf alle seine Indikatoren hat (vgl. RINGLE et al. 2006, S. 83; DILLER 2006, S. 613). Bei den formativen Indikatoren ist der Faktor hingegen die Funktion seiner Indikatoren, da sie ihn sozusagen 'verursachen' (vgl. RINGLE et al. 2006, S. 83; HOMBURG/GIERING 1996, S. 6).

Mit einem Strukturgleichungsmodell können die komplexen Abhängigkeitsbeziehungen

---

<sup>28</sup> Pro Faktor sollten mindestens drei Indikatoren gemessen werden, da sonst die Reliabilität gefährdet wird (vgl. BUOB 2010, S. 71).

zwischen mehreren Faktoren oder mehreren Konstrukten dargestellt werden (vgl. HOMBURG/GIERING 1996, S. 9; BACKHAUS et al. 2008, S. 512). Solche Analysen basieren auf einer Kombination von regressions- und faktoranalytischen Ansätzen, um inhaltlich interpretierbare Beziehungen zwischen Variablen erklären zu können (vgl. Ringle 2004, S. 5). Dabei wird zwischen endogenen (werden durch andere latente Variablen erklärt) und exogenen (werden nicht durch andere latente Variablen erklärt) Variablen unterschieden (vgl. GÖTZ/LIEHR-GOBBERS 2004, S. 716).

#### **4.6 RepTrak Alignment Monitor als ein Ansatz zur Messung von Alignment**

Während das RepTrak (Pulse)-Modell die Reputation misst, setzt der RepTrak Alignment Monitor<sup>29</sup> beim Strategic Alignment an. Der RepTrak Alignment Monitor wurde auf Basis des RepTrak (Pulse)-Modells entwickelt. In Abschnitt 4.3 konnte aus dem situativen Ansatz abgeleitet werden, dass die Individualität der Strategie individualisierte Messkonzepte nötig macht. Der RepTrak Alignment Monitor kann Hinweise geben, worin sich Alignment zeigt. Er basiert auf einem internen Fragebogen, der i.d.R. per E-Mail an die Mitarbeiter im Unternehmen verteilt wird (vgl. VAN RIEL 2012a, S. 39f.). Die Abfrage erfolgt durch eine indirekte Beurteilung über die Wahrnehmung der Kollegen im Hinblick auf deren strategiekonformes Verhalten: *„to what degree do you perceive that your colleagues are personally acting in accordance with the organization’s initiatives, and how strong do you believe the collective is helping each other to implement the strategic goals?“* (VAN RIEL 2012a, S. 40 [das Zitat wurde grammatikalisch in eine direkte Frage umgewandelt]).

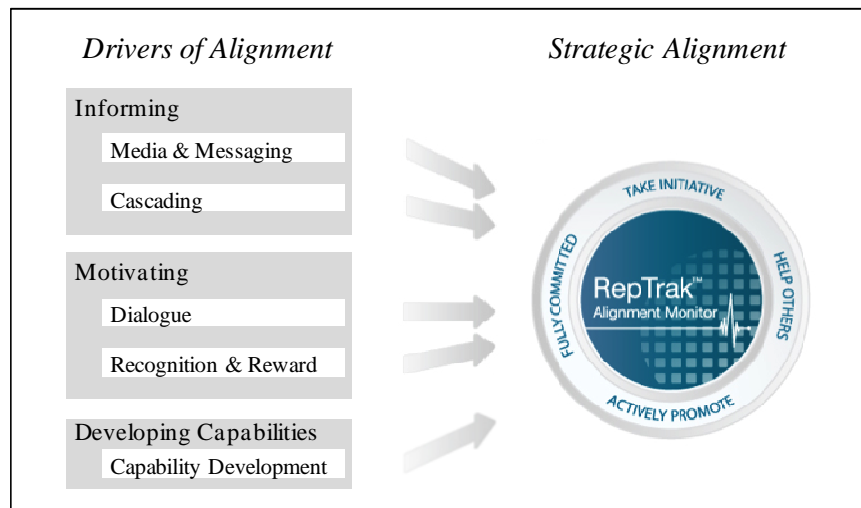
Das Ergebnis ist ein Wert zwischen 0% und 100%, wobei Werte unter 50% für ein ‘geringes’ Alignment, Werte über 60% für ein ‘ausreichendes’ und Werte über 70% für ein ‘world-class’ Alignment sprechen. Die Nummer spiegelt das ‘supportive behavior for strategic issues’ des Mitarbeiters wider. (vgl. VAN RIEL 2012a, S. 40)

Strategische Themen können nur dann verinnerlicht werden, wenn die Strategie bekannt ist und verstanden wird; das mangelnde Verständnis der Strategie ist the ‘tightest bottleneck’ bei der Schaffung von Strategically Aligned Behavior (vgl. VAN RIEL 2012a, S. 40). Während das Strategically Aligned Behavior das Strategic Alignment reflektiert,

---

<sup>29</sup> Sowohl der RepTrak (Pulse)-Modell als auch der RepTrak Alignment Monitor wurden vom Reputation Institute entwickelt; siehe [www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com).

beeinflussen drei Treiber dieses Verhalten: (1) Informieren (einheitliches Gestalten von Media und Messages sowie kaskadenartiges Involvieren des Managements), (2) Motivieren (Nutzenpotentiale und Anerkennungen im Dialog kommunizieren) und (3) Befähigen (durch Trainings und Coaching Fähigkeiten entwickeln, um strategische Ziele zu erreichen) (vgl. VAN RIEL 2012a, S. 41). Die folgende Abbildung zeigt den RepTrak Alignment Monitor nochmals auf:

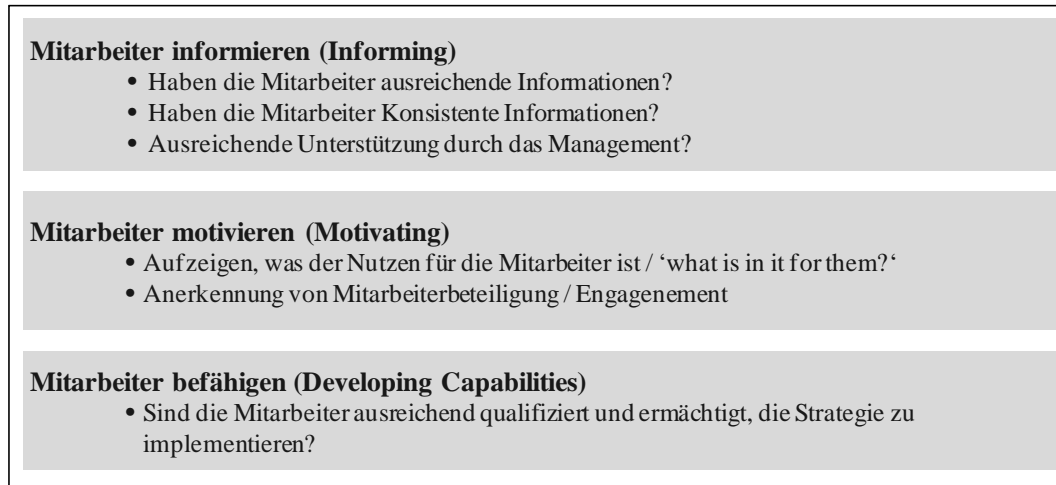


**Abbildung 7:** RepTrak Alignment Monitor  
 Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an REPUTATIONHOUSE o.J.

#### 4.7 Zwischenfazit III: Strategic Alignment als Zielsetzung in der PMI, Strategie als Rahmen für Storytelling und Bedarf einer Einzelfallstudie

Eine motivierte und engagierte Belegschaft hat einen bedeutenden Einfluss auf den Erfolg der Integration (vgl. VON DÜSTERLHO 2013, S. 85). Durch eine Erhöhung des Strategic Alignments der Mitarbeiter steigt die Unternehmensperformance – das Urziel einer Akquisition. Die Post-Merger Integration zielt darauf ab, die erhöhte Unternehmensperformance vorzubereiten. Aus diesem Grund ist das Erhöhen bzw. das Erzielen von Strategic Alignment ein zentrales Ziel im Integrationsprozess. Steigendes Alignment erhöht aber auch den Druck auf die Mitarbeiter und das Management. Die Mitarbeiter müssen die Strategie verstehen und in der Lage sein, sie zu implementieren und strategiekonform zu handeln. Das Management muss den Mitarbeitern die Vorteile aufzeigen, sich mit der Strategie zu identifizieren, bspw. dass das Unternehmen sie unterstützt, die nötigen Fähigkeiten zu erlernen (vgl. VAN RIEL 2012, S. 16). Alignment ist kein Selbstläufer, sondern erfolgt über drei Stufen (vgl. VAN RIEL 2012, S. 11):

**1) Intelligence Gathering:** Im ersten Schritt geht es darum, Informationen in der Organisation zu sammeln bzw. ‘aufzuspüren’, ob und wo Bedarf besteht, das Alignment zu erhöhen. Diese Informationen können durch das Verhalten oder die Einstellung von Mitarbeitern abgeleitet werden (vgl. VAN RIEL 2012, S. 12). Die Informationen werden auf Basis der Treiber von Strategic Alignment zusammengetragen:



**Abbildung 8:** Treiber von Strategic Alignment der Mitarbeiter  
 Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an VAN RIEL 2012, S. 24.

Wenn sich die Strategie fundamental ändert, dann haben Mitarbeiter zunächst eine höhere Abneigung die Strategie zu akzeptieren. In solch einem Fall hat der dritte Treiber, die Bereitschaft eines Unternehmens, die Mitarbeiter zu befähigen, einen geringeren Einfluss auf das Strategic Alignment der Mitarbeiter (vgl. VAN RIEL/BERENS/DIJKSTRA 2008, S. 33). Die logische Konsequenz daraus ist, dass bei Änderungen in der Strategie, z.B. durch einen Unternehmenszusammenschluss, die beiden Treiber ‘Informieren’<sup>30</sup> und ‘Motivieren’ noch mehr Bedeutung erlangen, als sie ohnehin bereits innehaben. Das Informieren und Motivieren beinhaltet zudem, dass die Mitarbeiter über die jeweilige Rolle im Unternehmen aufgeklärt werden. Diese Tatsache ist im Rahmen eines Integrationsprozesses besonders wichtig, da die Mitarbeiter vor einer tiefgreifenden Veränderung stehen. Der Motivation kommt eine besondere Bedeutung zu, weil Alignment auf der Idee von ‘Mutual Benefits’ basiert. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter einen Vorteil für das Unternehmen aber auch für sich selbst sehen, strategiekonform zu handeln (vgl.

---

<sup>30</sup> BOSWELL (2006) hingegen konnte keinen Einfluss vom Verstehen der Organisationsstruktur auf Commitment und Retention feststellen; VAN RIEL/BERENS/DIJKSTRA begründen das damit, dass BOSWELL nicht das strategiekonforme Verhalten berücksichtigt hat; zudem waren die Untersuchungsgruppen anders zusammengesetzt (vgl. VAN RIEL/BERENS/DIJKSTRA 2008, S. 30f.).

VAN RIEL 2012b).<sup>31</sup> Die drei Treiber des Alignments wirken auf das ‘supportive behavior’, das durch den RepTrak Alignment Monitor gemessen wird. In der Logik von komplexen Konstrukten sind die Treiber also formative Indikatoren und die Ausprägungen des ‘supportive behavior’ reflexive Indikatoren.

**2) Right Roadmap:** Beim Aufstellen und Implementieren einer Roadmap gibt es unterschiedliche Ansätze. Ziel ist es, ein systematisches Vorgehen zu erarbeiten, wie das Alignment erhöht werden kann. Dabei sollte grundsätzlich auf eine Balance zwischen Negotiation (‘being nice’; Leute überzeugen, mit Mitarbeitern reden, Konsens schaffen) und Confrontation (‘being tough’, Entscheidungen treffen, die nicht von allen befürwortet werden, bspw. Stellenbesetzung) geachtet werden (vgl. VAN RIEL 2012, S. 12f.; VAN RIEL 2012b). Um Alignment bei den Mitarbeitern zu erreichen, ist die ‘Negotiation’ bedeutend wichtiger.

EDWARDS schreibt dem CEO eine besondere Rolle zur Erreichung von Strategic Alignment in einem Change-Prozess zu. Der CEO wird als Katalysator für Strategic Alignment bezeichnet (vgl. EDWARDS 2000, S. 47).<sup>32</sup> Der CEO ist aber nicht alleinig für das Erzielen von Strategic Alignment verantwortlich, sodass auch weitere Personen in die Roadmap inkludiert werden müssen.

**3) Vom Storytelling profitieren:** VAN RIEL nennt die Methode des Storytellings explizit ein Werkzeug, um Strategic Alignment zu erreichen (vgl. VAN RIEL 2012, S. 13). Storytelling kann die Treiber ‘Informieren’ und ‘Motivieren’ erfüllen. Durch das Storytelling können auch die Produktionsmitarbeiter über die Strategie informiert und zugleich motiviert werden, da eine Geschichte die Hürden der Fachsprache und der Fachtermini umgeht (vgl. VAN RIEL 2012, S. 12f.). Durch das geschickte Integrieren einer Teilgeschichte zur Befähigungsbereitschaft des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern, kann sogar der dritte Treiber ‘die Befähigungsbereitschaft’ durch die Geschichte aufgegriffen werden.

---

<sup>31</sup> VAN RIEL (2012, S. 35) weist daraufhin, dass die Erklärung der Sinnhaftigkeit und die Schaffung eines offenen Kommunikationsklimas notwendige, aber möglicherweise nicht hinreichende Bedingungen sind, damit Motivation entsteht.

<sup>32</sup> Ein Katalysator ist in der Chemie ein Stoff, der die Aktivierungsenergie einer chemischen Reaktion herabsetzt und damit die Reaktionsgeschwindigkeit beschleunigt, ohne sich durch die Reaktion zu verändern. In diesem Kontext beschleunigt der CEO durch sein Auftreten das Strategic Alignment der Mitarbeiter, da er die Aktivierungsenergie bei den Mitarbeitern (hier als ‘Hürde der Bereitschaft, sich mit der Strategie auseinander zu setzen’ zu verstehen) senkt.

Unternehmensstrategien sind in hohem Maße individuell und nicht pauschal durch äußere Faktoren vorhersagbar. Eine maßgeschneiderte Post-Merger Integration benötigt daher auch eine maßgeschneiderte 'Story'. Um weitere Erkenntnisse für den Einsatz von Storytelling gewinnen zu können, muss daher eine Einzelfallstudie durchgeführt werden. Für das zu untersuchende Praxisbeispiel im nächsten Kapitel bedeutet dies, einen Roll-Out-Plan zu erstellen, der aufzeigt, wie das Storytelling in den Integrationsprozess systematisch integriert werden kann, damit das Strategic Alignment (bestmöglich) erhöht/erzielt wird.

Die Messung des Alignment-Fortschritts ist nicht ganz trivial. Dennoch gibt der RepTrak Alignment Monitor Hinweise darauf, welche Art von Unterstützung von den Mitarbeitern ausgehen muss, damit von Strategic Alignment gesprochen werden kann. Zudem muss die spezifische Strategie operationalisiert und abgefragt werden. Vor dem Hintergrund von komplexen Konstrukten kann festgestellt werden, dass die operationalisierte Strategie eher die formative Darstellung und der RepTrak Alignment Monitor eher die reflexive Darstellung von Strategic Alignment verkörpern. Wenn Mitarbeiter die operationalisierte Strategie verstehen und 'Dahinterstehen' (Fokus auf der kognitiven Ebene), dann kann dies als Strategic Alignment bezeichnet werden. Strategic Alignment zeigt sich bzw. wird reflektiert, wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens 'committed' sind, die Strategie aktiv unterstützen, Initiativen zur Implementierung ergreifen und anderen Mitarbeitern helfen, die Strategie zu implementieren (Fokus auf der affektiven und konativen Ebene). In der ersten Zeit der Integration muss das Strategic Alignment aufgebaut werden, weshalb es sinnvoll erscheint zunächst Fokus auf die operationalisierte Strategie zu legen, bevor auch reflexive Aspekte betrachtet werden. Ohne das inhaltliche Verständnis der Strategie sind Messungen reflexiver Indikatoren nicht aussagekräftig. Das 'Folgen' der individuellen Strategie muss von der konkreten Strategie aus der Unternehmenspraxis abgeleitet werden.

Dieses Kapitel über Strategic Alignment hat die Kapitel zur Post-Merger Integration und zum Storytelling vereint und aufgezeigt, dass das Strategic Alignment der Mitarbeiter ein grundlegendes Ziel im Integrationsprozess ist und damit zugleich den speziellen Rahmen für das Storytelling bildet.

## **5 Untersuchungsmodell zur Gestaltung eines Post-Merger Integrationsprozesses im Lichte von Storytelling**

Die bisherigen Kapitel haben die theoretischen Grundlagen zum Thema ‘Storytelling als Werkzeug zur Erzielung von Strategic Alignment im Post-Merger Integrationsprozess’ geliefert. Die Grundlagen lassen die Vermutung zu, dass ein positiver Einfluss auf die Erreichung von Strategic Alignment durch die Gestaltung des Post-Merger Integrationsprozesses im Lichte von Storytelling besteht. Die unternehmensspezifische Ausgestaltung der Unternehmensstrategie und das damit verbundene spezifische Verständnis von Strategic Alignment erfordern eine Untersuchung, die über die theoretischen Grundlagen hinausgeht. Aus diesem Grund wird eine Einzelfallstudie herangezogen. Dabei wird zunächst ein konzeptioneller Rahmen geschaffen, der auf den Erkenntnissen der theoretischen Grundlagen basiert und der die strukturelle Grundlage für den konkreten Integrationsprozess bildet.

Darauf aufbauend wird der konkrete Integrationsprozess von Veyance Technologies in die Division ContiTech anhand dieses konzeptionellen Rahmens aufbereitet. Die Aufbereitung umfasst die Vorstellung der aufnehmenden Division ‘ContiTech’ und des Akquisitions-Targets ‘Veyance’, das Verständnis von Strategic Alignment bei ContiTech, die daraus abgeleitete Basisstory und den gezielten Einsatz von Storytelling im vorliegenden Integrationsprozess.

### **5.1 Konzeptioneller Rahmen für die Einzelfallstudie**

Eine Unternehmensintegration ist, insbesondere bei der Integration von einem Großunternehmen, von erheblichem Interesse für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Aus diesem Grund ist ein Eingriff in den Integrationsprozess auch nur dann möglich, wenn ein planvolles Vorgehen sichergestellt werden kann. Dadurch wird zum einen ein unsystematischer Induktivismus verhindert und zum anderen werden die relevanten Inhalte abgegrenzt. Diese Grundgedanken führen zu der Konsequenz, dass ein konzeptioneller Rahmen für das weitere Vorgehen geschaffen werden muss. Dieser Bezugsrahmen hat das Ziel, eine Strukturierung des vorhandenen Wissens sichtbar zu machen, funktionale Beziehungen zu identifizieren und diese für den Praxisfall anzuwenden. Dabei werden die theoretischen Grundlagen auf den Praxisfall angewendet und später auf ihre Wirksamkeit überprüft.





Die Annahme, dass das Storytelling einen Einfluss auf das Strategic Alignment hat, basiert auf einer konsequenten Ableitung aus der wissenschaftlichen Literatur. Diese Ableitung ist in der Literatur jedoch nicht explizit zu finden, sodass es sich eher um explorative Forschung handelt. Ein Hauptaugenmerk liegt aber in den Gestaltungsempfehlungen. Dabei wird im weiteren Verlauf, u.a. durch Experimentaldesign, die Vorteilhaftigkeit unterschiedlicher Ausgestaltungsformen von Storytelling im Integrationsprozess untersucht.

Der Integrationsprozess zielt auf unterschiedliche Herausforderungen ab. Diese Herausforderungen sind zwar unternehmensspezifisch ausgestaltet, können aber grundsätzlich als standardisiert angenommen werden. Aus diesem Grund kann auf den theoretischen Grundlagen zu den Herausforderungen aufgesetzt werden. Die spezifische Ausgestaltung des PMI-Prozesses hat einen wesentlichen Einfluss, da dort das Werkzeug ‘Storytelling‘ eingesetzt werden soll. Aus diesem Grund ist es zwingend erforderlich, dass der PMI-Prozess sowie die Akquisition und die beteiligten Unternehmen näher betrachtet werden. Durch die nähere Untersuchung der Akquisition unter Berücksichtigung der theoretischen Grundlagen wird aufgezeigt, dass ein umfangreicher PMI-Prozess notwendig ist.

Storytelling kann einen Einfluss auf die kognitive und affektive Wahrnehmung sowie das Verhalten der Zuhörer haben. Diese Annahme soll auf ihre Wirksamkeit im Integrationsprozess diskutiert und untersucht werden. Dabei wird Storytelling im gesamten Integrationsprozess und durch Variationen und unterschiedliche Ausgestaltung systematisch und strategisch eingesetzt. Aus diesem Grund müssen alle Elemente von Storytelling und nicht nur die Geschichte an sich berücksichtigt werden. Eine Basisgeschichte stellt dabei den Kern von Storytelling dar. Verschiedene Erzähler oder auch weitere Geschichten und Variationen werden kontinuierlich im Prozess aufgearbeitet und inszeniert. Die Planung der Inszenierung findet ihren Niedergang in einem Roll-Out-Prozess, der ebenfalls Bezug auf die zu verwendenden Kommunikationskanäle nimmt. Mithilfe von Experimentaldesigns wird in dieser Arbeit versucht, die Umsetzung der Inszenierung qualitativ und/oder quantitativ zu erfassen.

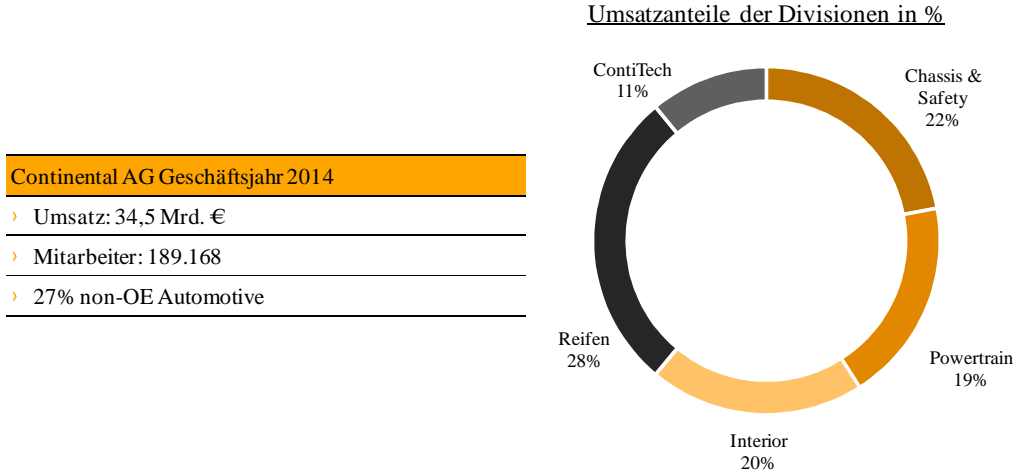
Die Individualität von Unternehmen lässt ein generelles Bestimmen von Strategic Alignment, einem der Hauptziele des PMI-Prozesses, nicht zu. Die Ableitung von Stra-

tegic Alignment und die damit verbundene Operationalisierung muss zwangsläufig für den individuellen Untersuchungsfall erfolgen. Dieser Ableitung wird daher besondere Aufmerksamkeit zuteil: Zum einem, um auf dieser Basis dieser Operationalisierung einen Fragebogen erstellen zu können und zum anderen, um dadurch die Inhalte bzw. Bausteine für die Basisgeschichte zu generieren.

## 5.2 Die Akquisition der Veyance Technologies Inc. durch die Continental AG

### 5.2.1 Der Continental-Konzern

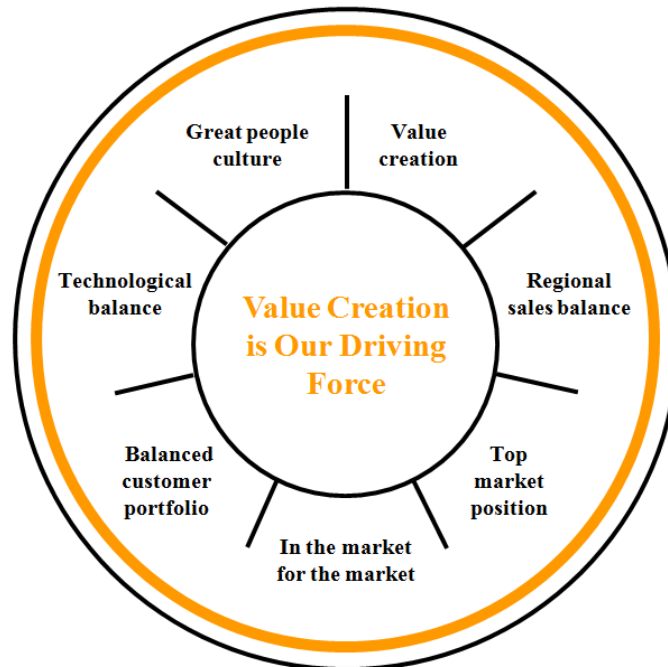
Continental wurde 1871 als ‘Continental-Caoutchouc- und Gutta-Percha Compagnie’ gegründet und gehört 2014 mit einem Umsatz von 34,5 Mrd. € zu den größten internationalen Automobilzulieferern, Reifenherstellern und Industriepartnern weltweit (vgl. u.a. CONTINENTAL AG 2015, S. 10). Der Konzern produziert mit seinen fünf Divisionen Chassis & Safety, Interior, Powertrain, Reifen und ContiTech intelligente Technologien für die Mobilität der Menschen und ihrer Güter. Ende 2014 beschäftigte der Konzern knapp 190.000 Mitarbeiter in 49 Ländern.



**Abbildung 10:** Continental-Konzern 2014  
Quelle: Unternehmensinterne Quelle.

Chassis & Safety befasst sich mit vernetzter Fahrsicherheit, Bremsen, Fahrerassistenz, passiver Sicherheit und Fahrwerk. Powertrain bietet Systemlösungen rund um den Antriebsstrang. Interior fasst Aktivitäten, die das Verarbeiten und Verwalten von Informationen im Fahrzeug betreffen, zusammen. Die Reifen-Division vereint verschiedene Reifen für unterschiedlichste Anwendungen wie Pkw, Lkw oder Industrie. ContiTech

entwickelt und produziert Funktionsteile und Systeme für den Automobilbau und weitere Industrien. Die strategische Ausrichtung der Continental AG lässt sich in sieben Dimensionen beschreiben, die gleichermaßen auch für alle Divisionen gelten:



**Abbildung 11:** Die strategischen Dimensionen der Continental AG  
Quelle: CONTINENTAL AG 2014a, S. 15.

**Value creation** (Wertsteigerung): Dauerhafte Steigerung des Unternehmenswertes durch Steigerung des CVC<sup>33</sup> und ein RoCE (Return on Capital Employed) von  $\geq 20\%$ .

**Regional sales balance** (regionale Umsatzbalance): Continental strebt eine weltweit ausbalancierte Umsatzstruktur an. Dabei soll die Abhängigkeit von einzelnen Kontinenten oder Märkten gesenkt werden.

**Top market position** (führende Marktstellung): Continental strebt an, in allen relevanten Märkten in Bezug auf Kundenorientierung und Qualität zu den drei führenden Anbietern zu gehören.

**In the market for the market** (im Markt für den Markt): Ein wertmaximierender Lokalisierungsgrad schafft die Grundlage für wettbewerbsfähige Preise und Bedienung der Marktnachfrage hinsichtlich der Lieferzeit.

---

<sup>33</sup> CVC = Continental Value Contribution; ist eine ähnliche Kennzahl wie der EVA (Economic Value added). Siehe für weitere Details: [http://report.conti-online.com/pages/management-report/corporate-profile/cp-management/cp-management\\_de.html](http://report.conti-online.com/pages/management-report/corporate-profile/cp-management/cp-management_de.html)

**Balanced customer portfolio** (ausgewogenes Kundenportfolio): Continental strebt eine Umsatzbalance zwischen der Automobil-Erstausrüstung und den Kunden anderer Industrien und Marktstufen an. Der Anteil außerhalb der automobilen Erstausrüstung soll 40% betragen (2013 liegt der Anteil bei 28%, vgl. CONTINENTAL AG 2014a, S. 21; 2014 liegt der Anteil bei 27%, vgl. CONTINENTAL AG 2015, S. 18).

**Technological balance** (technologische Balance): Entlang des Produktlebenszyklus wird eine gesunde, profitable und zukunftsfähige Mischung aus etablierten und Vorreiter-Technologien angestrebt.

**Great people culture** (begeisterte Menschen, inspirierende Kultur): Die Unternehmenskultur soll die besten Mitarbeiter anziehen, binden und zu maximaler Leistungsfähigkeit motivieren.

Die Divisionen im Continental-Konzern agieren eigenständig und sind für das Divisions-Wachstum verantwortlich. Auf Konzernebene wurde für jede Division das mittelfristige Umsatz-Ziel von 10 Milliarden Euro bis 2020 ausgegeben<sup>34</sup>. Hohe Bedeutung liegt dabei auf der Steigerung des Umsatzanteils außerhalb der Automobil-Erstausrüstung auf 40%. Der Umsatzanteil außerhalb der automobilen Erstausrüstung umfasst das automobile Ersatzgeschäft und die generellen Industrien. Die generelle Industrie wird nahezu ausschließlich durch die Division ContiTech beliefert, weshalb der Division eine besondere strategische Bedeutung beigemessen wird.

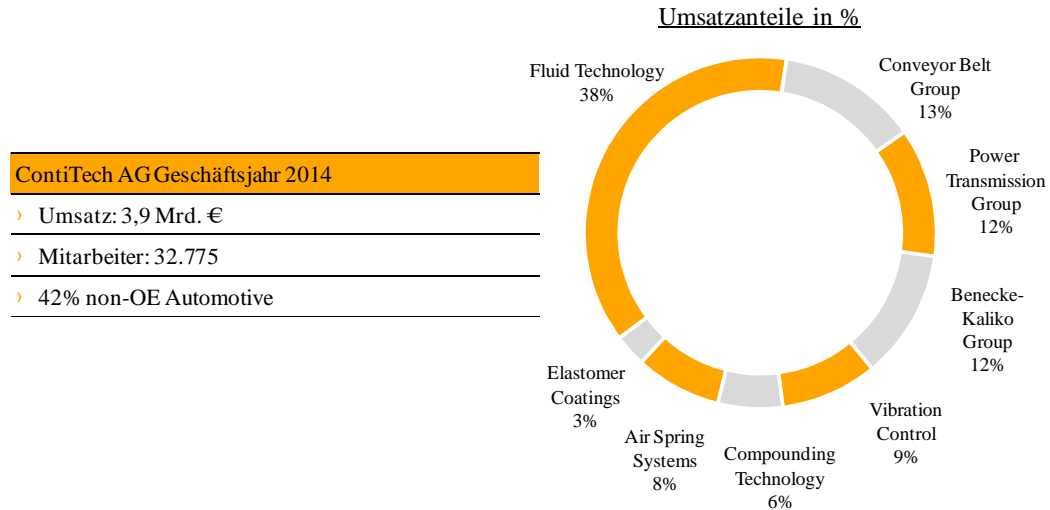
### 5.2.2 Die Division ContiTech

Die Division ContiTech ist Ende 2014 in acht Geschäftsbereiche, sogenannte Business Units unterteilt. 2014 erwirtschaftete ContiTech einen Umsatz von 3,9 Mrd. € mit knapp 33.000 Mitarbeitern (vgl. CONTINENTAL AG 2015, S. 85f.). Der Umsatzanteil außerhalb der automobilen Erstausrüstung bei ContiTech liegt 2013 bei 42% (vgl. Continental AG 2015, S. 12). ContiTech verfolgt die Zielsetzung eines Anteils von über 50%. Dieser Anteil soll die Zielsetzung des Continental-Konzern unterstützen, die bei 40% non-OE Automotive-Geschäft liegt (vgl. CONTINENTAL AG 2015, S. 18). Einzig in der Division ContiTech werden signifikante Umsätze mit der 'tatsächlichen Industrie' (damit sind generelle Industrien und nicht das automobile Ersatzgeschäft gemeint) erzielt.

---

<sup>34</sup> Für ContiTech wurde diese Zielerreichung für 2022 aufgrund des geringeren Umsatzes ausgegeben.

Die folgende Abbildung zeigt die Umsatzverteilung der Business Units:



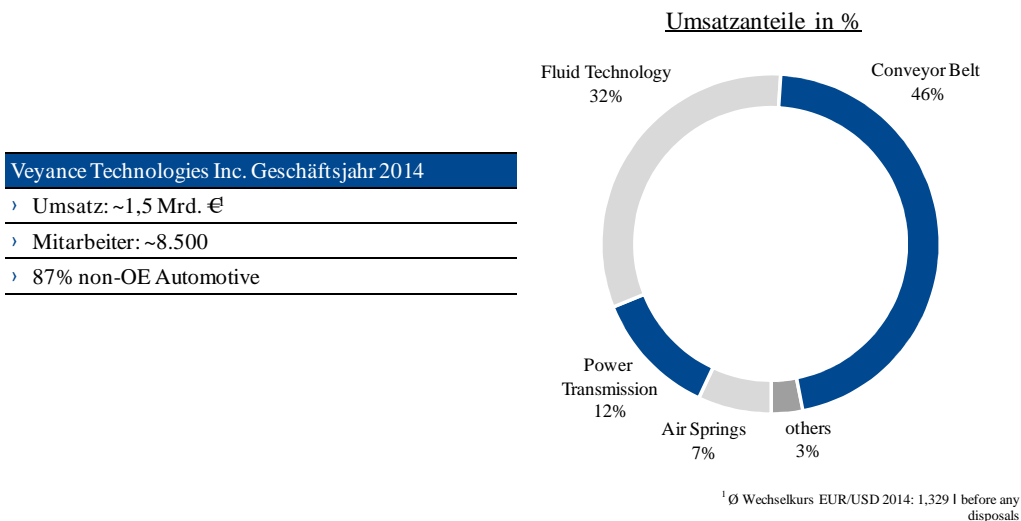
**Abbildung 12:** Struktur ContiTech 2014  
Quelle: Unternehmensinterne Quelle.

ContiTech ist, am Umsatz gemessen, die kleinste Division bei Continental. Das mittelfristige Umsatzziel von 10 Mrd. € ist im vorgesehenen Zeitraum nur durch externes Wachstum realistisch. Dabei wird insbesondere ein Wachstum des Umsatzes außerhalb der automobilen Erstausrüstung angestrebt. Während ContiTech in den Jahren 2011, 2012 und 2013 bereits verschiedene kleinere Unternehmen (im zweistelligen oder geringen dreistelligen Millionen-Bereich) akquiriert und integriert hat, kann nur eine Transaktion im Bereich von über 1 Mrd. € Umsatz ein signifikantes Wachstum realisieren.

2007 unternahm Continental bzw. ContiTech den Versuch, die Division 'Goodyear Engineered Products' von Goodyear Tire & Rubber Company zu erwerben. Der Versuch scheiterte jedoch und das Unternehmen wurde 2007 von dem Finanzinvestor Carlyle übernommen und in Veyance Technologies umfirmiert (vgl. THE CARLYLE GROUP 2007). Carlyle bot Veyance Technologies 2013 zum Verkauf an. ContiTech war weiterhin an der Übernahme des Geschäfts interessiert und stieg in den Verkaufsprozess ein. Die Akquisition wurde intern bei ContiTech unter dem Namen 'South II' (nach dem ersten Übernahmeversuch in 2007 unter dem Namen 'South') als Projekt gestartet.

### 5.2.3 Das Akquisitions-Target: Veyance Technologies Inc.

Veyance Technologies mit Hauptsitz in Fairlawn, Ohio, USA ist im Bereich Kautschuk- und Kunststofftechnologie weltweit tätig und hat 2014 einen Umsatz von 1,5 Mrd. € mit insgesamt ca. 8.500 Mitarbeitern erzielt. Der Umsatzanteil außerhalb der automobilen Erstausrüstung liegt bei 87%. Das Unternehmen teilt sich in die Bereiche Conveyor Belt (Transportbänder), Fluid Technology (Schläuche und Schlauchleitungen), Power Transmission (Antriebsriemen), Air Springs (Luftfedern) und ‘Others‘ auf. Die insgesamt 27 Produktionsstandorte liegen in Nord-, Mittel- und Südamerika, Australien, Südafrika, Europa und China. Die folgende Abbildung zeigt den strukturellen Aufbau und die Umsatzverteilung der Geschäftsfelder:



**Abbildung 13:** Struktur Veyance 2014  
Quelle: CONTINENTAL AG 2015, S. 86.

### 5.2.4 Die Akquisition der Veyance Technologies Inc.

Nach der Abgabe eines indikativen Angebots im September 2013 begann die Due Diligence im Oktober/November 2013. Die Due Diligence umfasste den Besuch aller 27 Produktionsstandorte sowie ausgewählter Verwaltungsstandorte, eine vorausschauende Planung der Kartellanmeldungen und die Durchsicht der zur Verfügung gestellten Unternehmensdokumente. Am Ende der Due Dilligence standen die finalen Preisverhandlungen.

Am 10. Februar 2014 haben Continental und Carlyle die Vereinbarung über den Kauf (Signing) der Veyance Technologies für rund 1,4 Mrd. € bekannt gegeben (vgl. CONTINENTAL AG 2014b). Veyance wird nach Freigabe durch die zuständigen Kartellbehörden in die Division ContiTech integriert. Von dem Zusammenschluss sind die Business Units Fluid Technology, Conveyor Belt Group, Power Transmission Group und Air Spring Systems der ContiTech betroffen. ContiTech und Veyance kommen 2014 auf einen Pro-forma Umsatz von ca. 5,4 Mrd. € bei rund 41.000 Mitarbeitern. Durch den Zusammenschluss erhöht sich der Umsatzanteil außerhalb der automobilen Erstausrüstung auf knapp 60%. Zudem wird der Anteil des erwirtschafteten Umsatzes auf den verschiedenen Kontinenten weiter ausbalanciert. Sowohl Veyance als auch ContiTech liegen jeweils bei der Profitabilität, gemessen an der EBITDA-Marge, zwischen 14% und 15% (vgl. CONTINENTAL AG 2015, S. 87).

Die Akquisition von Veyance kann eindeutig als horizontaler Zusammenschluss gesehen werden. Es liegt eine ähnliche Fertigungstiefe bei ähnlichen Produkten vor, was die Produkt- und Marktdiversifikationsstrategie von ContiTech stützt. Die Akquisition bietet ein hohes Synergiepotential und erhöht die Produktionskapazität (außerhalb von Europa). Durch den horizontalen Zusammenschluss liegt eine Mischung von ‘Symbiose‘ und ‘Absorption‘ als Integrationsgrad vor, sodass ein umfangreiches Integrationsmanagement zwingend erforderlich ist.

Nach der Vereinbarung über den Kauf und vor der rechtlichen Übernahme (dem Closing) erfolgen die kartellrechtlichen Anmeldungen und die Pre-Closing-Integration. Der Fokus der vorliegenden Dissertation liegt auf Storytelling und dem Einfluss auf das Strategic Alignment der Mitarbeiter und nicht auf der Analyse der kartellrechtlichen Anmeldungen. Der Vollständigkeit halber soll der Ablauf dieser Anmeldungen aber kurz beschrieben werden. Gemäß den Kriterien, die die Kartellbehörden für eine Anmeldung zugrunde legen, muss die Transaktion in elf Ländern und im Staatenzusammenschluss COMESA (Common Market for Eastern and Southern Africa)<sup>35</sup> angemeldet werden. Die folgende Abbildung zeigt Details der insgesamt zwölf Anmeldungen weltweit:

---

<sup>35</sup> COMESA ist ein Zusammenschluss aus 19 ost- und südafrikanischen Staaten (Stand: Dezember 2014) mit dem Ziel der einheitlichen und gemeinschaftlichen Zusammenarbeit im Hinblick auf Frieden, Sicherheit und Wirtschaft; siehe für weitere Details: <http://www.comesa.int/>

	Australien	Status:  Freigabe: 30.05.2014		Kanada	Status:  Freigabe: 11.12.2014
	Brasilien	Status:  Freigabe: 29.01.2015		Mexiko	Status:  Freigabe: 16.12.2014
	Chile	Status:  Freigabe: 29.01.2015		Österreich	Status:  Freigabe: 27.05.2014
	China	Status:  Freigabe: 23.07.2014		Südafrika	Status:  Freigabe: 14.08.2014
	COMESA	Status:  Freigabe: 26.05.2014		UK	Status:  Freigabe: 01.10.2014
	Deutschland	Status:  Freigabe: 11.09.2014		USA	Status:  Freigabe: 11.12.2014

**Abbildung 14:** Übersicht zu den kartellrechtlichen Anmeldungen  
Quelle: Eigene Darstellung.

Die kartellrechtlichen Anmeldungen wurden durch den Beginn eines separaten Projektes angegangen. Dabei gab es eine Projektleitung, bestehend aus einem Rechtsanwalt aus der Rechtsabteilung und einem operativen Mitarbeiter, dem Verfasser dieser Dissertation. Die operativen Inhalte der Anmeldungen wurden durch die Projektmitglieder aus den betroffenen Business Units geliefert. Im Laufe des Projektes wurden weitere Kollegen aus der Rechtsabteilung und den Zentralfunktionen zur Unterstützung einbezogen.

Parallel zu den kartellrechtlichen Anmeldungen begann nach dem Signing die Pre-Merger Integration. Diese Form der Integration wurde ebenfalls in Form eines separaten Projektes aufgebaut. In einem Kick-Off-Meeting durch das Management der ContiTech, bestehend aus den Business Unit-Leitern und ausgewählten Zentralfunktionen, wurde der Rahmen des Projektes definiert. Dabei wurden das Projektteam, die Projektleitung (wiederum ein Tandem, bestehend aus dem Gesamtprojektleiter und dem Verfasser dieser Dissertation) und der Projektsponsor (CEO ContiTech) bestimmt. Wie bereits in den theoretischen Grundlagen beschrieben, zielt die Pre-Merger Integration auf die Vorbereitung des Closings bzw. der dann zu erfolgenden Integration ab. Die insgesamt zwanzig Arbeitspakete (u.a. zu den Themen Finanzen, IT, Personal, Vertrieb, Einkauf und Organisation) wurden zwischen März 2014 und Januar 2015 in insgesamt 17 Meilensteinen bearbeitet.



### 5.3 Strategic Alignment bei ContiTech

Nach dem Closing der Transaktion wird Veyance in die ContiTech integriert. Es handelt sich nicht um einen ‘Merger of Equals‘ bei dem aus zwei Strategien eine gemeinschaftlich neue Strategie entsteht, sondern um die Integration in die bestehende ContiTech. Die Strategie der ContiTech ist damit Ausgangsbasis für das zu erzielende Strategic Alignment der Mitarbeiter von Veyance.

#### 5.3.1 Die Strategie der ContiTech

Veyance Technologies wird rechtlich durch den Konzern Continental AG akquiriert. Die Integration erfolgt aber in die Division ContiTech, sodass die Vision der ContiTech maßgeblich für das Verständnis von Strategic Alignment ist. Die Vision der ContiTech beschreibt den Idealzustand, der durch die Geschäftstätigkeit erzielt werden soll: *„ContiTech ist ein führender Spezialist für Kautschuk- und Kunststofftechnologie. Wir entwickeln, produzieren und vermarkten Funktionsteile, Komponenten und Systeme für den Maschinen- und Anlagenbau, den Bergbau, die Automobilindustrie sowie weitere wichtige Industrien weltweit. Wir handeln effizient vernetzt in dezentralen Einheiten mit voller Ergebnisverantwortung.“*

Die Vision der ContiTech wird durch die Akquisition auf die neuen Gegebenheiten angepasst. Die beiden Worte ‘*weltweit*‘ und ‘*vernetzt*‘ werden ergänzt, da sie durch die Integration der neuen Unternehmensteile deutlich an Bedeutung gewinnen und sich somit auch die neuen Kollegen in der Vision wiederfinden. Mithilfe der Strategie soll der in der Vision beschriebene Idealzustand erreicht werden. Die Strategie der ContiTech leitet sich daher direkt aus der Vision ab. Die Umsetzung der Strategie passt sich ebenfalls an die neuen Anforderungen an. Die strategische Grundausrichtung und das ‘Wording‘ der Vision und der Strategie bleiben aber bestehen. Um ein tiefergehendes Verständnis für die Vision und die sich daraus ableitende Strategie zu bekommen, werden nun die zentralen Aspekte der Vision näher dargestellt.

*„ContiTech ist ein führender Spezialist [...]“*: Dieses ‘Spezialistendasein‘ zielt weniger auf Massenmärkte als auf Nischenmärkte ab. Ein Nischenmarkt ist dadurch gekennzeichnet, dass die Anwendungs- bzw. Einsatzgebiete der Produkte begrenzt sind. Die Produkte können technologisch sehr ausgereift sein, für die es wenige Anbieter gibt. Unternehmen, die Nischen bedienen werden hohe Profitabilitäten nachgesagt. Der Ausdruck ‘führend‘ kann zum einen als ‘technologisch führend‘ aber auch als ‘international

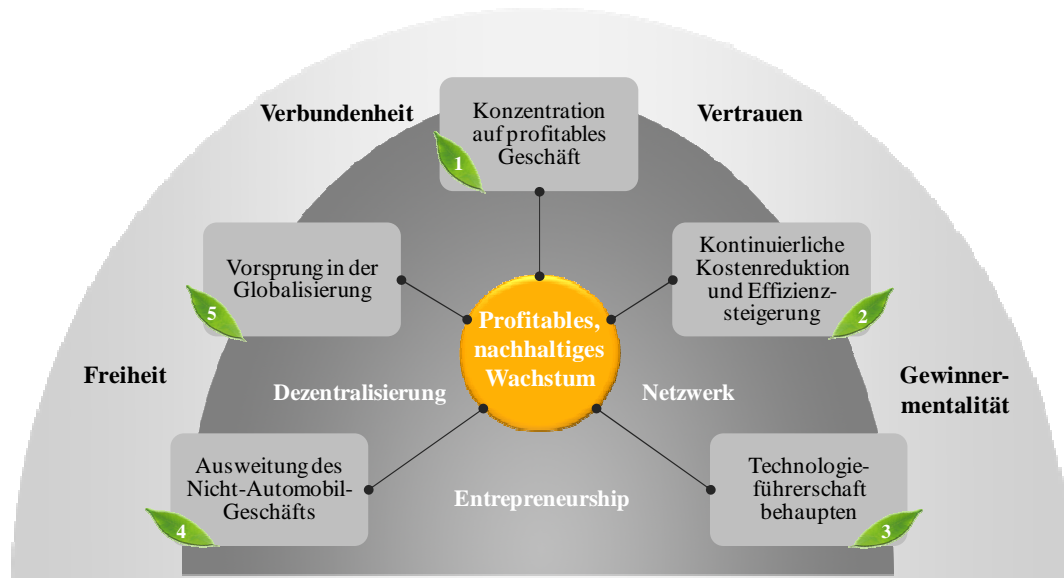
führend‘ im Sinne von globaler Präsenz interpretiert werden. Bei internationaler Führerschaft ist das Streben nach immer stärkerer weltweiter Repräsentanz eine logische Konsequenz.

„[...] *entwickeln, produzieren und vermarkten* [...]“: Das Leistungsspektrum der ContiTech umfasst weite Teile der Wertschöpfungskette. Dabei wird bei der Entwicklung der Produkte begonnen, die daraufhin produziert und vermarktet werden. Dieser Ansatz deutet auf ein umfangreiches Wissen hin und stärkt das Spezialistendasein. Durch die Bereitstellung von Leistungen auf unterschiedlichen Ebenen der Wertschöpfungskette kann eine erhöhte Profitabilität vermutet werden. Bei dem Ziel einer erhöhten Profitabilität in der Produktion liegt die Vermutung nahe, dass Produktionsprozesse möglichst ‘schlank/lean‘ und damit effizient gestaltet werden.

„[...] *für den Maschinen- und Anlagenbau, den Bergbau, die Automobilindustrie sowie weitere wichtige Industrien weltweit* [...]“: Die Abkürzung ContiTech entstammt der früheren Bezeichnung für ‘**Conti**nental **Technische** Produkte‘. Die technischen Produkte aus dem Gummi- und Kunststoffbereich sind dabei nicht auf die Automobilindustrie beschränkt. Gleichmaßen wird auf weitere Industrien, ohne diese explizit zu nennen, verwiesen.

„[...] *in dezentralen Einheiten* [...]“: Die unspezifische Begriffsbezeichnung der technischen Produkte lässt auf eine Vielzahl unterschiedlicher Anwendungsgebiete und auch Märkte schließen. Diese Produkte werden in eigenständigen Einheiten administriert. Eine geringe Notwendigkeit von zentraler Koordination bedeutet zugleich eine hohe dezentrale Verantwortung der eigenständigen Geschäftsbereiche. Dezentralität schließt die bedarfsorientierte Vernetzung zwischen den Geschäftseinheiten nicht aus; sie fördert die Vernetzung von erfolgreichen Beziehungen sogar.

„[...] *mit voller Ergebnisverantwortung* [...]“: Dezentrale Einheiten, die aufgrund ihrer Produkte, Märkte und Anwendungsgebiete eigenständig aufgestellt sind, verantworten sich selbst. Da auch in den dezentralen Einheiten entlang der Wertschöpfungskette geforscht, produziert und vermarktet wird, muss auch die Ergebnisverantwortung dezentral liegen. Die Geschäftsbereiche agieren als ihr eigener Unternehmer/Entrepreneur. Die aus der Vision abgeleiteten Aspekte werden in die Strategie übersetzt:



**Abbildung 15:** Strategie der ContiTech Division  
Quelle: Unternehmensinterne Quelle.

Die Strategie der ContiTech gliedert sich in einen Kern (oranger Kreis), drei Grundprinzipien (weiß Schrift), fünf Aktionsfelder (graue Kästchen) und vier Werte (äußerer Halbkreis). Der Kern der Strategie spiegelt den Wachstumsgedanken der Division ContiTech wider. Dabei geht es zum einen um nachhaltiges und zum anderen um profitables Wachstum. Dieser Kern ist die Grundlage und auch Ausgangslage für die fünf Aktionsfelder der ContiTech. Die Aktionsfelder beschreiben die Ansatzhebel, mit denen profitables und nachhaltiges Wachstum umgesetzt werden soll.

Das erste Aktionsfeld bezieht sich auf die Konzentration auf profitable Geschäfte. ContiTech verfolgt den Ansatz, dass nur die Geschäfte getätigt werden, die entweder unmittelbar oder in absehbarer Zukunft profitabel sind. Damit wird verhindert, dass profitable Einheiten oder Geschäfte unprofitable Geschäfte dauerhaft quersubventionieren. Dieses Aktionsfeld spiegelt den dezentralen Ansatz aus der Vision wider. ContiTech ist hauptsächlich im produzierenden Gewerbe aktiv und hat daher den Fokus auf die Produktion und deren Prozesse gelegt.

Das zweite Aktionsfeld befasst sich mit der ständigen und kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse mit dem Ziel von Effizienzsteigerungen. Dieses Aktionsfeld beinhaltet auch administrative Prozesse, befasst sich aber zu weiten Teilen mit Produktionsprozessen. Das zweite Aktionsfeld ist mit dem ersten Aktionsfeld verknüpft, da durch die Prozessverbesserungen die Profitabilität gesteigert werden soll.

Das dritte Aktionsfeld, die Beibehaltung der technologischen Führerschaft, lässt sich direkt aus der Vision entnehmen. ContiTech strebt keine Bearbeitung von Massenmärk-

ten an, bei denen die Umsätze hoch sind, die Profitabilität aber gering ist. Um hochpreisige Produkte und Speziallösungen anbieten zu können, muss die Funktionalität der von ContiTech angebotenen Produkte und Dienstleistungen den technisch neusten Anforderungen entsprechen.

Das vierte Aktionsfeld umfasst die Erweiterung des Geschäfts bzw. Umsatzes außerhalb der automobilen Erstausrüstung. Wie bereits in der Vision deutlich wird, umfasst die Kundenzielgruppe neben der Automobilindustrie auch generelle Industrien, die Lösungen aus Kautschuk und Kunststoff benötigen bzw. einsetzen. 2014 beträgt der Umsatzanteil der automobilen Erstausrüstung, ohne die Umsätze von Veyance, 58%. Dieser Anteil soll auf unter 50% gesenkt werden. Durch die Balance zwischen der Erstausrüstung und dem Ersatzgeschäft sowie der generellen Industrien wird die Anfälligkeit gesenkt, durch Krisen einzelner Branchen stark betroffen zu sein. Die Balance zielt daher auf eine stabile Umsatz- und Ergebnisentwicklung durch Risikominimierung ab.

Das fünfte Aktionsfeld befasst sich mit der Internationalisierung. Das Verständnis von ContiTech hinsichtlich der Internationalisierung umfasst zum einen die Kunden und zum anderen die eigenen Standorte. Diese beiden Ansätze sind eng miteinander verknüpft, da die Kundenanforderungen im Hinblick auf lokale Produktion und damit auf Preise sowie kurze Lieferzeiten kontinuierlich steigen. Internationale Kunden erfordern auch internationale Produktions-, Forschungs- und Vertriebsstandorte. Die Internationalisierung ermöglicht es, Kunden außerhalb des Heimatmarkts (im Fall von ContiTech: Deutschland bzw. Europa) zu gewinnen. Zudem ist das Wachstum sowohl in der Automobilindustrie als auch in vielen generellen Industrien in Europa kleiner als in Asien oder Amerika (vgl. CULVER 2015). Neben der Erhöhung des Kundenspektrums dient die Internationalisierung auch der Risikostreuung. Ähnlich wie das Risiko auf unterschiedliche Industrien verteilt wird, wird im Fall von Geschäften in verschiedenen Regionen oder auf verschiedenen Kontinenten die Unabhängigkeit von lokalen Konjunkturentwicklungen erhöht.

Die Bearbeitung der fünf Aktionsfelder unterliegt drei Grundprinzipien. Die Division ContiTech umfasst unterschiedliche Geschäftsbereiche, die sich teilweise sehr stark oder gar in Gänze im Hinblick auf Kunden, Anwendungsgebiete, Produktionsverfahren und Vertrieb unterscheiden. Aus diesem Grund ist eine zentrale Bearbeitung der Geschäfte nicht möglich. Dezentralisierung ermöglicht eine markt- und produktgerechte Bearbeitung der Kunden. Durch die dezentralen Strukturen ist jeder Geschäftsbereich

eigenständig und damit auch für die Gewinne und Verluste verantwortlich. Hier gilt ebenfalls, dass jeder Geschäftsbereich profitabel sein muss und sich nicht dauerhaft durch Gewinne aus anderen Geschäftseinheiten finanzieren lassen darf. Die Selbstständigkeit hat zur Konsequenz, dass die Geschäftsbereiche ihre eigenen strategischen Ziele festlegen und verfolgen. Die Verantwortung der Geschäftsentwicklung liegt daher ebenfalls in den dezentralen Strukturen und wird mit Entrepreneurship (Unternehmertum) beschrieben.

In vielen Fällen sind aber doch Überschneidungen unterschiedlichster Art zwischen den Geschäftsbereichen vorhanden. Hier entscheiden die Geschäftsbereiche eigenständig, in welcher Intensität ein Austausch stattfindet. Grundsätzlich befinden sich aber alle Geschäftsbereiche in Beziehungen zueinander, sodass von einem Netzwerk gesprochen wird. In diesem Netzwerk bewegen sich alle Geschäftsbereiche aber auch jeder einzelne Mitarbeiter. Das interne Netzwerk sollte dabei stärker<sup>36</sup> sein als die Netzwerke der anderen Marktteilnehmer.

Die Basis für den Umgang mit Kollegen und externen Anspruchsgruppen bilden die vier Konzernwerte. Die Werte repräsentieren in hohem Maße die Unternehmenskultur. Das Verständnis von Strategic Alignment bei der ContiTech umfasst daher auch kulturelle Aspekte. Dieser Zusammenklang ist beabsichtigt. Eine Strategie ist nur dann nachhaltig und überhaupt möglich, wenn sie in die Unternehmenskultur eingebettet ist. Umgangssprachlich wird diese Tatsache wie folgt beschrieben: Wenn Kultur und Strategie aufeinander treffen, geht immer die Kultur als Sieger hervor (vgl. BLAU 2015). In der wissenschaftlichen Literatur wird teilweise streng zwischen Unternehmenskultur und Strategie unterschieden. Allerdings kann auch festgestellt werden, dass sich die Kultur und die Strategie wechselseitig beeinflussen oder ergänzen (vgl. BAUSCHKE 2014, S. 72f.) In der Unternehmenspraxis sind die Grenzen zwischen Kultur und Strategie nur schwer zu identifizieren. Der Ansatz der ContiTech, dass die Werte die Basis für die strategische Ausrichtung darstellen, ist in der Wissenschaft wiederzufinden. „Die Strategie sollte die Werte des Unternehmens reflektieren [...]“ (BAUSCHKE 2014, S. 75). Diese Arbeit hat nicht den Anspruch, die Grenze zwischen der Kultur und der Strategie zu ziehen bzw. mögliche Wechselwirkungen zu untersuchen. Dieses Thema wird in der Literatur heftig diskutiert, ohne dass dabei eine praktikable Schlussfolgerung gezogen

---

<sup>36</sup> Unter Stärke werden die Geschwindigkeit und die Qualität von Informationen verstanden, die durch das Netzwerk zur Verfügung gestellt werden.

werden kann (vgl. BAUSCHKE 2014, S. 4ff.) Die Definition von Strategic Alignment bei der ContiTech wird an die vorhandene Unternehmenspraxis angepasst; in dieser gelebten Praxis gehören die Unternehmenswerte und damit der zentrale Bestandteil der Unternehmenskultur dazu. Die Strategie ist daher in dem Untersuchungsfall eher im weiteren als im engeren Sinne zu verstehen. Die vier Werte und die inhaltliche Konsistenz mit den anderen strategischen Bestandteilen stellen sich wie folgt dar:

Die Freiheit zu handeln (Freedom to Act) ist eng mit dem Ansatz von Entrepreneurship verknüpft. Jeder Mitarbeiter und jeder Geschäftsbereich hat die Möglichkeit, seine eigenen Entscheidungen (in einem vordefinierten Rahmen) zu treffen und auch entsprechend zu agieren. In Anlehnung an das Subsidiaritätsprinzip hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, seine Entscheidungen eigenständig zu treffen. Jeder Mitarbeiter kann aber Unterstützung erhalten, sofern er diese proaktiv einfordert (Verbundenheit/For One Another). Die Bereitschaft zur Unterstützung wird bei jedem Mitarbeiter erwartet. Die Bereitschaft zur Unterstützung ist eng mit einem weiteren Wert, dem Vertrauen (Trust), verknüpft. Die interne und externe Zusammenarbeit basiert auf Vertrauen und Zuverlässigkeit. Der vierte Wert, Gewinnermentalität (Passion to Win), ist direkt in der Vision der ContiTech zu finden. In der Vision wird von 'führender Spezialist' gesprochen. Das Wort 'führend' beinhaltet implizit den Willen, Geschäft bzw. Marktanteile zu gewinnen. Continental und ContiTech verstehen unter 'Gewinnen' ausschließlich den Einsatz von legalen und auch fairen Mitteln.

Die Ableitung der Strategie aus der Vision und die Verdeutlichung des Verständnisses der Strategie sind die grundlegenden Schritte, um in einem weiteren Schritt die zentralen Inhalte der Strategie in einen Fragebogen zu übersetzen. Dieses Übersetzen wird als Operationalisieren der Strategie verstanden. Mithilfe des Fragebogens kann und soll überprüft werden, ob die zentralen Inhalte der Strategie verstanden und als richtig empfunden werden; es wird geprüft, ob die Mitarbeiter 'Strategically Aligned' sind.

### **5.3.2 Operationalisierung der Strategie und Fragebogenerstellung**

In den Geisteswissenschaften sind Fragebögen ein häufig angewendetes Instrument, um Zusammenhänge zu ermitteln. Bevor auf die konkreten Inhalte des Fragebogens eingegangen werden kann, muss die Befragungssituation kurz angesprochen werden, da sie den Rahmen für die Befragung und das Fragebogendesign beeinflusst. Wissenschaftliche Fragebögen sind systematisch aufgebaut und umfassen im Idealfall sehr viele Fra-

gen, um Zusammenhänge eindeutig belegen zu können. Im Kontext der Unternehmenspraxis können Fragebögen jedoch nicht beliebig lang sein und auch nicht systematisch nach wissenschaftlichen Dimensionen abgegrenzt werden. Im Idealfall wird jede Frage/jedes Item in der Management- und Marketingforschung im Hinblick auf ‘Wissen‘ und ‘Gefühl‘ gestellt/getestet. Um eine möglichst hohe Beteiligung bei den Fragebögen zu erzielen, muss der Fragebogen so gestaltet sein, dass die Empfänger nicht durch den Umfang an Fragen oder die Hürde der wissenschaftlichen Komplexität des Themas abgeschreckt werden. Aus diesem Grund werden einige Fragen explizit zum Wissen und einige explizit zum Gefühl gestellt, sodass ein eindeutiges Verständnis für die Befragten vorliegt. Eine weitere wissenschaftliche Unterscheidung ist, die Items im Hinblick auf kognitives Verständnis, emotionales Empfinden und Verhalten zu testen. Diese Informationen sind wünschenswert aber ebenso im Kontext der Unternehmenspraxis nicht in einem großen Stichprobenumfang realisierbar. Auch in diesem Fall werden die Fragen eindeutig formuliert, sodass auf kognitives Verständnis, emotionales Empfinden oder Verhalten getestet werden kann.

Ein umfangreicher Fragebogen, der alle Aspekte berücksichtigt, ist aus wissenschaftlicher Sicht sinnvoll, muss jedoch an die Pragmatik der Realität angepasst werden. Aus diesem Grund wird der Fragebogen durch eine intelligente Verteilung der Fragen derart aufgebaut, dass die Hürde, den Fragebogen auszufüllen, möglichst gering ist. Durch ein entsprechendes Auswertemuster können die richtigen Schlüsse gezogen werden. Der Fragebogen umfasst daher Fragen zur Gefühlslage der Mitarbeiter, zum Verständnis der Strategie, zur Handlungsbereitschaft, zum Schulungsbedarf und auch zur Reputation von ContiTech. Die Reputation wird deshalb explizit mithilfe formativer und reflexiver Indikatoren abgefragt, da sie eine Grundvoraussetzung für Strategic Alignment ist. Die zuvor identifizierten Treiber von Strategic Alignment ‘Informieren‘, ‘Motivieren‘ und ‘Befähigen‘ werden im Fragebogen berücksichtigt.

Die Ausgestaltung der Skala bei den Antwortmöglichkeiten ist in der wissenschaftlichen Literatur umstritten. Alleine die Frage, ob die Antwortmöglichkeiten aus einer geraden oder ungeraden Anzahl bestehen sollen, kann nicht eindeutig beantwortet werden (vgl. beispielsweise PORST 2014, S. 83ff.). Um die ‘Tendenz zur Mitte‘ zu vermeiden, wird die Entscheidung für eine sechsstufige-Skala getroffen. Bei der Abfrage zur Reputation wird teilweise auf eine binäre Skala zurückgegriffen. Der Fragebogen, der nach dem Closing an die Veyance-Mitarbeiter verteilt wird, ist wie folgt aufgebaut:

<b>Abschnitt</b>	<b>Inhalt Pulse Check 2</b> (Verteilung zeitnah nach dem Closing vorgesehen)	<b>Skala</b>	<b>Pulse Check 1</b> (Umfrage bei Veyance im Juli 2014)
1-2	Abfrage der Gefühlslage	Sechsstufig	ja (fünfstufig)
3	Abfrage, welche Inhalte aus der Willkommensrede als am wich- tigsten in Erinnerung geblieben sind	Offene Antworten	nein
4-5	Abfrage zum kognitiven Ver- ständnis, zur Motivation und zur Gefühlslage (Treiber 1 und 2)	Sechsstufig	nein
6	Reputation von ContiTech	Zweistufig	nein
7	Abfragung des Schulungsbedarfs (Treiber 3)	Offene Antwor- ten/Bestätigung	nein
8-11	Demographische Abfrage	Standorte/ Beruf	ja

**Tabelle 5:** Aufbau des Fragebogens zum Pulse Check 2  
Quelle: Eigene Darstellung.

Der ausformulierte Fragebogen des Pulse Checks 2 kann im Anhang in Abbildung 35 S. A3 bis A5 eingesehen werden. Tabelle 20 auf S. A15 im Anhang zeigt zudem, welches Item sich auf welchen Inhalt der Strategie bezieht (Codebuch).

## 5.4 Post-Merger Integrationsprozess im Lichte von Storytelling

Die Zwischenfazite haben gezeigt, dass Storytelling als inhärenter Bestandteil des Integrationsprozesses strategisch eingesetzt werden muss. Überzeugung wird nicht durch eine Geschichte erreicht, sondern es bedarf einer Vielzahl von Geschichten aus unterschiedlichen Perspektiven (vgl. BLAU 2015). Aus diesem Grund zeigt dieser Abschnitt die systematische Ausgestaltung des Integrationsprozesses durch Storytelling auf.

### 5.4.1 Entwicklung einer Basisstory

Die Basisgeschichte (zugleich die Willkommensrede) befasst sich mit der geschichtlichen Entwicklung der ContiTech und dem strategischen ‘Fit‘ von Veyance in den Continental-Konzern. Im November und Dezember 2014 wird die Story nach einem schematischen Ablauf erstellt. Dabei wird zunächst eine eher faktenorientierte Rede (‘Management-Prosa‘) geschrieben, die dann sukzessive in eine Story überführt wird:



Schritt	Zeitraum	Handlung	Output	Stil
01	06.11.2014 - 10.11.2014	Inputsammlung für die Willkommensrede	Stichwortliste	Management-Prosa
02	11.11.2014 - 14.11.2014	Ausformulierung der Stichworte als Rede und gleichzeitige Bestimmung der Elemente von Storytelling	Erster Entwurf der Rede	
03	14.11.2014 - 20.11.2014	Verfeinerung der Rede und Prüfung, ob alle relevanten Inhalte inkludiert sind	Finaler Entwurf der Rede	
04	24.11.2014	Kommentierung der Rede durch J. König <sup>37</sup>	Kommentare	
05	24.11.2014 - 25.11.2014	Umformulierung der 'Management-Prosa' in eine Story	Erste Version der Rede als Story	Storytelling
06	25.11.2014	Diskussion der zweiten Version der Story mit J. König und Anpassung	Zweite Version der Rede als Story	
07	25.11.2014	Vorläufige finale Fassung	Finale Version der Rede als Story	
08	26.11.2014 - 27.11.2014	Übersetzung der Story ins Englische durch den internen Übersetzungsdienst	Finale Version der englischen Rede als Story	
09	28.11.2014 - 01.12.2014	Weitere Anpassungen durch H.-G. Wente <sup>38</sup> und K.-P. Wiedmann <sup>39</sup>	Finale Willkommensrede	
10	03.12.2014	Aufnahme des Welcome-Videos	Welcome-Video	
11	04.12.2014 - 15.01.2015	Untertitelung des Welcome-Videos	Untertitel des Welcome-Videos	
12	03.02.2015	Willkommensrede an Day One	Willkommensrede	

**Tabelle 6:** Vorgehen bei der Erstellung der Basisgeschichte  
Quelle: Eigene Darstellung.

Schritt 01: Anfang November wird das Closing der Transaktion für den 10.12.2014 anvisiert. Aus diesem Grund muss die Erstellung der Story innerhalb von ca. 4 Wochen erfolgen. Zwischen dem 06.11.14 und dem 10.11.14 werden die Inhalte für die Story ermittelt, die durch die Story übermittelt werden sollen. Dabei werden die Erfahrungen von Heinz-Gerhard Wente im Dialog erfasst und um die Komponenten aus der Strategie von ContiTech ergänzt (vgl. dazu Kapitel 5.3.1). Die Erstellung der Geschichte erfolgt

<sup>37</sup> Jan König ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Habilitant am Lehrstuhl für Marketing und Management an der Leibniz Universität Hannover.

<sup>38</sup> Heinz-Gerhard Wente ist zu diesem Zeitpunkt CEO der ContiTech AG und Mitglied des Vorstands der Continental AG.

<sup>39</sup> Klaus-Peter Wiedmann ist ordentlicher Professor für Marketing und Management sowie Direktor des Instituts für Marketing & Management an der Leibniz Universität Hannover.

daher im Top-Down-Ansatz. Am Ende dieses Schrittes entsteht eine Sammlung von Stichworten, die im folgenden Schritt zu einem Text ausformuliert wird.

Schritt 02: Mithilfe der Stichpunkte mit den notwendigen Inhalten wird eine Willkommensrede geschrieben. Die Rede umfasst die Entstehungsgeschichte und die Strategie der ContiTech. Neben der Vollständigkeit der in die Rede zu integrierenden Inhalte werden im Vorfeld die Elemente von Storytelling (vgl. WIEDMANN/KÖNIG 2015, S. 4) mit Inhalten aus der Unternehmenspraxis verknüpft. Dabei ergeben sich für die Rede folgende Elemente und Einordnungen in das Konzept von Storytelling:

Elemente:

- (i) Plot (Problem, das es zu lösen gilt): Neue Mitarbeiter müssen an die Arbeitsweise innerhalb der ContiTech gewöhnt werden
- (ii) Character (Problemlöser/Hero): Heinz-Gerhard Wente
- (iii) Style (wie die Geschichte erzählt wird): Erzählte Wirklichkeit aus der Ich-Perspektive (Sicht des CEOs von ContiTech)

Einordnungen:

- (iv) Issues (Themen, die ich übermitteln möchte): Die Notwendigkeit, warum ContiTech separiert wurde und welche Strategie daraus entstanden ist. Die Bestandteile der Strategie soll ebenfalls übermittelt werden.
- (v) Climax (Höhepunkt der Handlung): Die Akquisition von Veyance ist nach 2007 beim zweiten Übernahmeversuch im Jahr 2014 erfolgreich.
- (vi) Konzeptioneller Rahmen: Die technischen Produkte verloren seit Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts sukzessive an Bedeutung im Continental-Konzern. In den 1990er Jahren wurde die ContiTech als eigenständiger Bereich im Konzern separiert. In den Folgejahren entwickelten sich die dezentralen Strukturen, die Erfolg bringen sollten. Ein Beispiel dabei ist die Integration der Phoenix AG. Dieser erfolgreiche Weg soll nun mit der Akquisition von Veyance weiter verfolgt werden.
- (vii) Ornate (Stil/Ausschmückung): Der Sprachstil wird so gewählt, dass sowohl das Management als auch Lohnempfänger die Kernbotschaften der Rede verstehen. Da die Zuhörer/Zuschauer der Rede ein breites Spektrum mit einem sehr unterschiedlichen Bildungsstand abdecken, wird auf einfache Sprache geachtet.

Schritt 03: Mitte November wird die Rede im Dialog mit Heinz-Gerhard Wente angepasst. Dabei geht es um Formulierungen und Inhalte der Rede. Teilweise werden Passagen umgeschrieben, gelöscht oder ergänzt. Am 20.11.2014 wird der dritte Schritt mit der finalen Rede beendet.

Schritt 04: Die finale Rede wird mit J. König gemäß dem gängigen Redenverlauf in ihre Abschnitte zerlegt. Dabei werde die Rede in (1) Einleitung, (2) Narration, bestehend aus (2.1) Vorbereitung des Storytelling-Abschnitts und (2.2) Storytelling-Abschnitt, (3) Argumentation und (4) Abschluss/Appell unterteilt. Durch die Untergliederung der Rede werden die Bereiche der Rede identifiziert, die noch stärker durch Storytelling akzentuiert werden. Damit ist die Erklärung der Bestandteile der Strategie gemeint, die bisher teilweise durch betriebswirtschaftliche Fakten erfolgt.

Schritt 05: Die Einleitung wurde als Who-Am-I Story formuliert und zeigt auf, warum diese Rede gehalten wird. Die Kernaussagen der 'Management-Prosa' werden in konkrete Handlungen und Herausforderungen aus der jüngeren Unternehmensgeschichte bzw. in Erfahrungen von H.-G. Wente umformuliert. Dabei wird die Rede in sogenannter 'Filmsprache'<sup>40</sup> formuliert, bei der mit Worten versucht wird, die Szene/Handlung der Geschichte möglichst plastisch und umgangssprachlich darzustellen (vgl. BLAU 2015). Den Inhalten folgend, kann die Handlung in zwei Stories unterteilt werden, die zeitlich aufeinander aufbauen. Es ergibt sich nun folgender Verlauf der Rede:

- (1) Einleitung: Begrüßung und Einführung in die Rede
- (2.1) Vorbereitung der Story: Historische Entwicklung der ContiTech im Continental-Konzern
- (2.2) Erste Story: Kernaussagen: Entwicklung der ContiTech zu einem dezentralen Unternehmen mit Netzwerkstrukturen.  
Zweite Story: Kernaussagen: Akquisition der Veyance ist beim zweiten Übernahmeversuch erfolgreich.
- (3) Argumentation: Begründungen, warum beide, sowohl ContiTech als auch Veyance von dem Zusammenschluss profitieren.

---

<sup>40</sup> Bei der Filmsprache werden Handlungen durch viele Verben, Adjektive, Emotionen, wörtliche Rede und Sinnesausdrücke beschrieben. Die Handlungen sollen so vorgestellt werden, dass der Zuhörer einen Film vor Augen hat (vgl. BLAU 2015).

- (4) Abschluss/Appell: Die neuen Mitarbeiter einladen, den weiteren Weg gemeinsam zu gehen und sich mit eigenen Vorschlägen einzubringen.

Schritt 06: Die angepasste Rede wird in einer weiteren Diskussionsrunde optimiert. Die Optimierungen beschränkten sich auf stilistische Verfeinerungen.

Schritt 07: Nach Anpassung der Optimierungen ergibt sich eine vorläufig finale Version der Willkommensrede/Basisgeschichte.

Schritt 08: Veyance ist ein internationales Unternehmen mit Hauptsitz in den USA. Die Mehrheit der Mitarbeiter ist englisch-sprachig. Die abgestimmte Version der Rede inkl. der Story wird durch den internen Übersetzungsdienst ins Englische übersetzt.

Schritt 09: Die englische Rede wird mit dem späteren Erzähler, H.-G. Wentz, und dem betreuenden Professor, K.-P. Wiedmann, diskutiert. Die Diskussionen führen zu einzelnen wenigen Umformulierungen von Passagen. Inhaltliche Änderungen werden nicht mehr vorgenommen. Die Erstellung der Willkommensrede dauerte insgesamt drei Wochen. Bevor die Willkommensrede durch Herrn Wentz gehalten wird, wird die Rede auf Video aufgenommen.

Schritt 10: Die Videoaufnahme dient dem erneuten Transportieren der Kernbotschaften in weiteren Veranstaltungen. Bei der Aufnahme wird H.-G. Wentz vor einem Green-Screen aufgenommen, so dass die Bearbeitung des Videohintergrunds im Nachhinein möglich war. Die zu integrierenden Bilder im Videohintergrund sollen die Rede anschaulicher gestalten und das Erleben der Geschichte erhöhen (vgl. DICKSON 2012, S. 31). GERSHON/PAGE (vgl. 2001, S. 32) behaupten, dass das Storytelling seine Kraft verliert, wenn die Geschichte in reine Bilder übersetzt wird. In diesem Fall werden die Bilder nur zur zusätzlichen stärkeren Visualisierung genutzt, die Geschichte wird weiterhin durch den CEO der ContiTech erzählt. Diese Vorgehensweise steht nicht in Konflikt mit dem Ansatz von GERSHON/PAGE.

Schritt 11: Die Videoaufnahme wird von einem Dienstleister, der ebenso die Videoaufbereitung übernommen hat, Untertitelt, um weltweit alle Mitarbeiter in den neuen Standorten zu erreichen. Damit wird sichergestellt, dass die Kernbotschaften der Rede auch

von den Personen wahrgenommen werden, die der englischen Sprache nicht mächtig sind. Die Willkommensrede erfolgt auf Englisch.

Schritt 12: Das Closing erfolgt am 30.01.2015 (Freitag). Am Dienstag, den 03.02.2015, dem sogenannten ‘Day One‘ wird die Willkommensrede von H.-G. Wentе in Fairlawn, dem Headquarter der ehemaligen Veyance und dem neuen NAFTA Headquarter von ContiTech, gehalten.<sup>41</sup> Die Rede wird per Video-Livestream in alle ehemaligen Veyance-Standorte weltweit übertragen. Dort, wo eine Live-Übertragung durch Zeitverschiebung nicht möglich ist, wird die Live-Aufnahme als Download bereitgestellt. Die professionell aufbereitete Videoaufnahme (vor dem Closing aufgezeichnet) wird separat verteilt (vgl. Kapitel 5.4.5.2). Die Basisgeschichte in englischer Sprache und zugleich die Willkommensrede sowie der Text der Videobotschaft ist im folgenden Abschnitt zu finden.

#### **5.4.2 Ausformulierte Basisstory für den speziellen Untersuchungsrahmen**

Dear colleagues, welcome to the ContiTech family. My name is Heinz-Gerhard Wentе. I am the CEO of ContiTech and I am delighted to be here today speaking to you. I actually wanted to be standing here several years ago. Now it has finally worked out. In February of this year we signed the agreement for the merger of ContiTech and Veyance. Since then many of our colleagues have been working hard so that we can be here today, celebrating the actual closing, the legal merger. This work included registrations with the antitrust authorities and preparations for our day-to-day work. So I would like to take this opportunity to thank everyone involved. You have done an excellent job. My anticipation for this day has been growing for weeks. I am delighted to be able to tell you how we got to where we are today – and why Veyance is such a good choice for us.

Since Continental was founded a little more than 140 years ago, there have been many ups and downs – both in the market and within the organization. Some of our rubber products such as hoses, conveyor belts and V-belts were established in the market early on. The sales staff at the time were able to emphasize the special properties of the products and in so doing convince a lot of customers. Demand for our other products, partic-

---

<sup>41</sup> Die Willkommensrede sollte bereits am 02.02.2015 gehalten werden, jedoch hat die Wettersituation in den USA den Flugverkehr beeinflusst und zu einer eintägigen Verspätung geführt.

ularly tires, was so high though that sales figures for tires rose steadily from the start of the 20th century – and continue to do so. The dominance this caused ultimately led to the majority of investments in research and development being channeled into tires. So while tires became more and more advanced, the technical products sadly became less important to the company – which was a shame. In 1980, for example, the Tire division's sales were twice as high as those for technical products.

And as is so often the case, the bigger guy says which direction things move in. In other words, the managers of the Tire division made the decisions, and the managers for technical products had to accept them. In 1991, however, there was a crucial change, which led to all technical products in their entirety – today combined under the name ContiTech – finding their way back on the road to success. ContiTech became an independent part of the corporation and was able to set itself up decentrally. This was the start of the success story.

Allow me to tell you how I experienced this development from the inside. At the end of the 70s, I began work selling technical products. So as an employee I experienced how decisions were often made at head office that were not right for the different products. I did not always understand the decisions made, but given my inexperience I believed that our bosses had a plan for what they were doing.

In the years that followed I got to know different products in various departments. By the start of the 90s, I had reached a point where I increasingly had to make my own decisions and take responsibility for them. However, the results for technical products were not always good at the time. In other words, the profits weren't as we would have liked them to be. I can still remember one particular situation as clearly as if it were yesterday. One Friday morning I was summoned to my boss's office once again and was told how bad the results were in my area. Naturally I spent all weekend thinking about this. For me this meeting was the turning point when I said to myself that things can't keep going this way. I had had enough of being held responsible for things that weren't up to me. Speaking with my close co-workers, I realized that they felt just the same about the situation. Together, we all pushed for something to be changed. And this was the systematic devolution of technical products. We felt that if we were to continue implementing all the decisions made by head office for all the markets in the same way, there was a risk that profits would slump further. Unfortunately that's exactly what our profits did, so in 1991 the management of Continental AG decided to restructure

ContiTech independently, but as part of the corporation. Now it was up to us to tailor our own business to the market.

At first our new independence was a source of amusement for Central Functions, because they simply didn't believe that the new ContiTech would be able to make it on its own in the market without help from head office.

Initially, I had to admit that these colleagues who doubted us were right. Some of my colleagues, who had grown used to the 'old' way of working after so much time, suddenly had to switch things up. I remember one colleague from sales who was then put in charge of an entire production line. This colleague very quickly came to doubt himself, and his abilities, when he had to explain his profit and loss account, including how much he had to invest in research and development or how many people had to be hired for his area. These were all questions that he had not had to think about before.

After his initial difficulties, he then had a meeting with a customer, and – just like that – his doubts were replaced by confidence. A customer kept trying to lower the price for a product. But now my colleague knew the exact situation in his business, because he was responsible for every process, and so was able to give precise reasons why the price couldn't go any lower. He not only convinced the customer, he also convinced himself that this 'new' way of working has its benefits. And he also knew that it was not just a change for him. A network formed very quickly between employees to share experiences and answers. I first really noticed this network in the canteen. After having had who knows how many conversations in the morning, I went into the canteen and saw most of the same people I'd just been speaking to. And when I started to connect up in my mind who had been speaking to whom about what, I saw part of the ContiTech network right before my eyes. Where there used to be defined hierarchical structures, now we could decide for ourselves where to get an answer. But naturally there were still central areas to handle general functions. Everyone shared his or her knowledge with everyone else. And this knowledge allowed us to respond flexibly to market conditions and to market events at unprecedented speeds. This gave rise to the business units, and the product market segments within the business units. Each segment was responsible for itself and had to make its own decisions. However, even if everyone was responsible for themselves, no one was left behind. Everyone got the help they needed from their network. I

said to you, everyone has to believe in his or her abilities and be open to new things. Everybody grows with their work!

But there was one moment where things nearly went wrong again. In some areas there was a certain degree of partitioning. Some of our co-workers believed they could now do everything themselves, and gave up on any form of coordination or cooperation. Naturally this was a mistake, because even these people needed to realize that they also liked to use the experiences and trust of the community when there were difficulties in their own market. In my almost 40 years at ContiTech I have often heard it said that 'a chain is only as strong as its weakest link'. Exactly the same is true of ContiTech. ContiTech is only strong when its individual segments work together. If a segment isolates itself and withdraws, the chain will break or a hole will appear in our network.

I myself gained my own experiences in Power Transmission, Vibration Control and Fluid Technology. As the markets were so different I often had to ask the same questions, but the answers were always different. My experience over the years made me more confident in applying answers individually to my area of work. Thanks to my experiences I felt able to manage the business with the necessary flexibility.

After integrating several smaller companies, we as ContiTech felt ready for our first big merger in 2004. But we didn't just want to grow bigger, we wanted to become better. We looked for a company that makes similar products in the rubber and plastics field, that had a solid footing in terms of its business, and that was internationally positioned. This is how we found Phoenix AG. Integrating sales of 1.1 billion euros and approximately 10,000 employees was a tough job. I had the good fortune to be involved in this merger, so I experienced both the difficulties and successes up close.

The new employees who joined us felt a little overwhelmed at first – there was a degree of decentralization in their old company, but work was still divided more according to functions. So a sales employee handled sales for various products, but was never in charge of one product as a whole. Getting used to the decentralized, independent-yet-connected working style of ContiTech was a learning process for our new colleagues. It was the learning process that we ourselves had been through in the 90s. And, like we did back then, the new employees after a while realized that this way of working is just right for developing the market individually as a specialist. One new employee spoke to



me a few weeks after the integration and said that although he liked the new way of working, he thought it was a shame that he couldn't bring the success stories from the old Phoenix with him. I was surprised and immediately said to him that just because he was now working in a new organization, he did not have to put an end to successful measures or processes. At ContiTech we are flexible enough to integrate successful processes and methods that make us better. Since then, with every acquisition, I have always said that our approach is for the best of the best. This has been incredibly motivating and energizing. The recipe for our success is that our employees do not just know what they have to do, but that they enjoy doing it and doing it fairly as well. This understanding made it possible for us to be more profitable after the merger than either of us had been separately before, and it meant that we had employees who put themselves and their ideas into their day-to-day work.

In 2007 we then tried to bring a large, international company into the ContiTech family. This time it was a company with a similar history – that of a tire organization. Despite a great deal of commitment and anticipation, we were beaten in the end by another bidder. Despite all the disappointment, there was not much time to hang our heads. The year after, 2008, was the start of a global crisis. While many companies fell victim to the crisis, our business units responded flexibly and supported each other. I like to compare our decentralized approach to a large fleet of speedboats, which give each other security within the group but which can respond flexibly and quickly change course. Large, centralized companies are more like large tankers. When these tankers find themselves in difficult waters, they find that they are not very flexible and need a long time to adjust their course. Usually it's too late by then. So the crisis did affect us, but – thanks to our course adjustments – significantly less so than the rigid, highly centralized companies. Just like we had to fight for every deal in sales, we never gave up on completing our company. Perhaps you still remember that we wanted to add an international company to the ContiTech family in 2007 – one that would have been such a good fit for us. Or should I say 'is still a good fit'? We never lost interest and then in 2013/2014 again seized the opportunity to finish what we'd started. And here we are now, raring to go. Two companies that belong together have finally joined forces – Veyance and ContiTech.

Here as well, we knew from the beginning that what counts is bringing the companies together where they are successful – in their products, in the business units. Veyance is

especially important for ContiTech because it makes us more international and boosts our share of industrial business. ContiTech offers Veyance opportunities to achieve further flexibility and develop markets independently while at the same time being part of large organization. Together, we are the perfect combination of a large network and international presence coupled with expertise.

My colleagues and I are confident that, while we still have a great challenge ahead of us with the integration, the merger will make us even better. Just as my colleagues and I once invited the staff of Phoenix AG to help us shape the path of our success, so I invite you to do the same. Trust in us and our decentralized approach, commit to it and dare to break new ground! We will return the trust that you place in us. Our successful network makes us flexible and fast, but also stable. And while we're on the subject of cohesion, in Germany we say that 'rubber sticks'. I know that particularly well – after all, I've been with ContiTech for 40 years now. And I am not its only employee. I am always delighted to see how many employees 'stick to ContiTech' whenever I sign one of the many anniversary certificates. Many of my business unit colleagues have also been with ContiTech for a number of years and look forward to the years ahead. We hope that you are as excited as we are about our shared future!

### **5.4.3 Kommunikationskanäle**

KAPLAN/NORTON (vgl. 2008, S. 172ff.) sprechen davon, dass Inhalte sieben Mal auf sieben unterschiedliche Arten kommuniziert werden müssen, bevor sie verstanden sind. Aus diesem Grund sind unterschiedliche Kommunikationsmethoden notwendig, um Botschaften zu verbreiten (vgl. BUONO/BOWDITCH 1989, S. 196). In der PMI sind die Kommunikationsinhalte zumeist strategischer Natur und auf motivierende und informative Stile ausgelegt. Es werden verschiedene Medien Kommunikationskanäle eingesetzt (vgl. AINSPAN/DELL 2000, S. 7). Storytelling ist daher eng mit Kommunikationskanälen verknüpft. Aus diesem Grund ist es von zentraler Bedeutung, welcher Kommunikationskanal besonders für den Anwendungsfall geeignet ist. Es ist die Aufgabe der Integrationsverantwortlichen, die Kommunikationskanäle im Kontext der Integration entsprechend auszugestalten, zu bewerten und die Story sinnvoll einzusetzen, damit eine bestmögliche Erzielung von Strategic Alignment erreicht wird.

Die Kommunikationskanäle und die darin angewendete Kommunikation unterscheiden sich teilweise sehr stark. Da weit mehr Kommunikationskanäle existieren, als für den internen Zweck sinnvoll erscheinen, ist eine Einordnung der Kommunikationskanäle nach wissenschaftlichen Ansätzen, wie etwa nach 'stationären/mobilen' und 'direkten/indirekten' (vgl. hierzu Literatur zum Multichannel Management) Kanälen nicht zielführend.

Um aber eine möglichst breite Ausgestaltung der Kommunikation zu gewährleisten, sollen vor allem unterschiedliche Arten von Kommunikation angewendet werden. Auch hier existiert eine Vielzahl von polaren Ausprägungen (vgl. bspw. TROPP 2014, S. 46ff.). Beispielhaft können folgende Paare genannt werden: 'persönliche vs. unpersönliche Kommunikation', 'Medien: Print vs. Online', 'Push- oder Pull-Kommunikation' 'Erzähler: Top Management vs. Middle Management'. Für den wissenschaftlichen Zweck ist es wünschenswert, dass alle Arten von Kommunikation im Hinblick auf die Wirksamkeit getestet werden. Vor dem Hintergrund der Unternehmenspraxis werden die Paare untersucht, wo die größtmöglichen Unterschiede zu erwarten sind.

Die folgende Liste zeigt alle internen Kommunikationskanäle, mit denen die Mitarbeiter bei ContiTech inkl. Veyance angesprochen werden (weitere Kommunikationskanäle, mit denen weitere Stakeholder wie etwa Aktionäre angesprochen werden, werden vernachlässigt):

- Intranet & Integrationsportal (der Mitarbeiter muss eigenständig auf die Informationen zugreifen)
- Newsletter (monatliche News) + Newspaper (quartalsweise, umfangreicher als monatliche News) [als Druck-Version]
- Newsletter (monatliche News) + Newspaper (quartalsweise, umfangreicher als monatliche News) [als Online-Version]
- Videobotschaften (Verteilung durch Pushmails an alle Mitarbeiter, die einen Computer-Arbeitsplatz haben; zudem Video-Ausstrahlung in den Standorten, z.B. in den Kantinen)
- Persönliche Gespräche (Präsentationen an Day One sowie informelle Gespräche mit Mitarbeitern)
- Besondere Events (Management Forum oder ConVey-Foren)
- Interne soziale Medien (Bei Continental unter dem Namen ConNext bekannt)

Die Verwendung der Kommunikationskanäle im Integrationsprozess wird in den folgenden Kapiteln, u.a. in einem Roll-Out-Plan gezeigt.

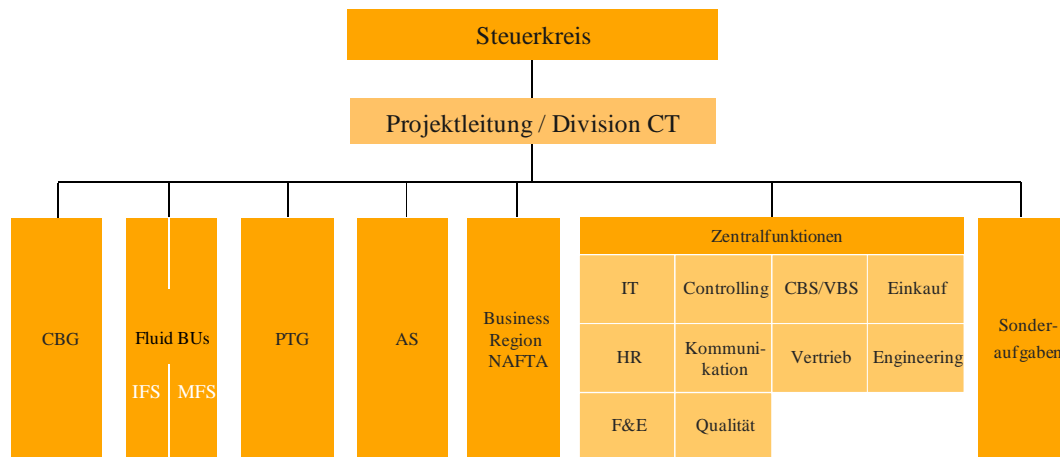
#### **5.4.4 Projektstruktur und Roll-Out-Plan**

Die PMI wird als ein Projekt organisiert. Die Projektdauer wird auf ca. zwölf Monate festgelegt (dieser Zeitraum umfasst das komplette Jahr 2015 und ggf. den Anfang des Jahres 2016). Das Projekt verfolgt insgesamt vier Ziele: (1) Gemeinsames Verständnis des zukünftigen Unternehmens, (2) Umsetzung des Business Plans inkl. Synergien, (3) strukturiertes Übergeben der neuen Aufgaben (bei Funktionswechsel von 'Key Playern') und (4) die Erzielung von Strategic Alignment durch Storytelling.

Bei den Themen, die die Strategie betreffen, kommt es vor allem auf Schnelligkeit an (vgl. HIPPE et al. 2008, S. 406). Mit kommunikativen Aufgaben zur Strategie muss insbesondere nach dem Closing unmittelbar begonnen werden. Die Geschwindigkeit bei der internen Kommunikation deutet auf ein hohes Maß an Professionalität hin. Zugleich bietet das schnellstmögliche Erzielen von Strategic Alignment eine Basis für die weiteren Schritte der Integration. Aus diesem Grund müssen die zentralen Aktivitäten im Hinblick auf Storytelling innerhalb von sechs bis neun Monaten nach Closing erfolgen (bis Oktober 2015).

Die Kontrolle des Integrationsfortschritts wird in regelmäßigen Meilensteinen verfolgt. Auf die Untersuchung und Erfolgskontrolle der Maßnahmen im Hinblick auf Strategic Alignment mithilfe von Storytelling wird in Kapitel 6 explizit eingegangen. Die übrige Reportingstruktur (z.B. zur Erzielung von Synergien) soll hier nicht näher erläutert werden, da es für den Untersuchungsgegenstand nicht von Relevanz ist.

Die Organisation der Integration zerfällt in die formale Projektstruktur und die Organisation im Sinne einer Vorbereitung (vgl. Kapitel 2.2). Die formale Organisationsstruktur folgt den Regeln des Projektmanagements. Die Projektmitglieder bestehen aus Integrationsmanagern in 'Vollzeit' und weiteren Integratoren, die die Integration 'on the job' verantworten. Insgesamt umfasst das Projektteam 15 Personen. Die folgende Abbildung zeigt die formale Projektorganisation:



**Abbildung 16:** Formale Projektorganisation  
 Quelle: Eigene Darstellung.

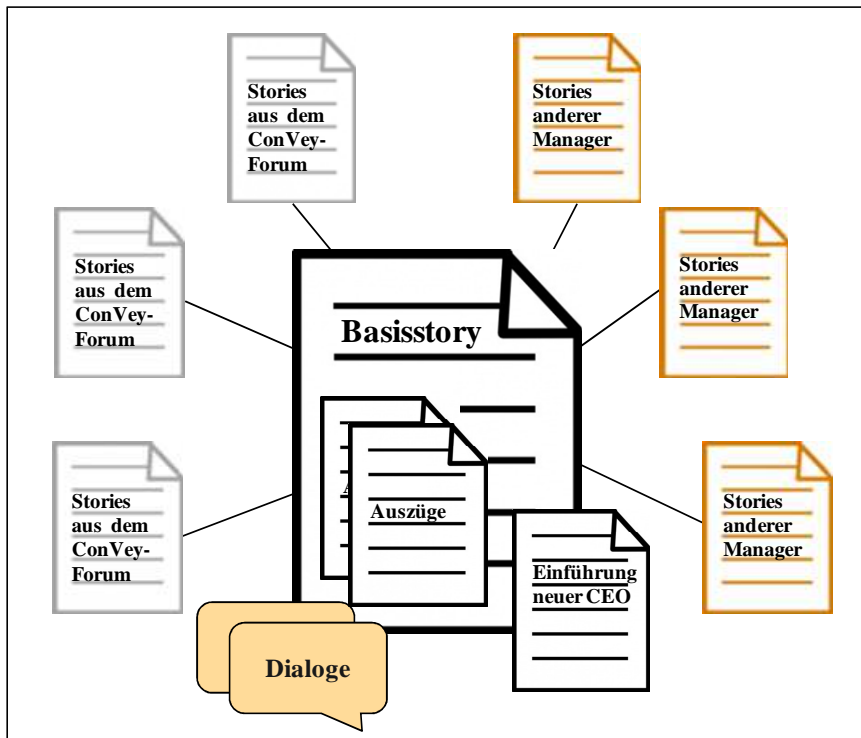
Der Steuerkreis (oberste Entscheidungsinstanz, gibt Ressourcen frei) besteht aus sechs Personen (drei obere Führungskräfte aus der ‘alten ContiTech‘ und drei obere Führungskräfte der ‘alten Veyance‘). Der Projektleiter ist in Vollzeit für die Integration abgestellt. Die Projektstruktur gliedert sich in sieben Bereiche: die vier betroffenen Business Units Conveyor Belt Group (CBG), Fluid Technology (FT)<sup>42</sup>, Power Transmission Group (PTG) und Air Springs (AS), die neugegründete Business Region NAFTA, diverse Zentralfunktionen und ‘Sonderaufgaben‘. Jeder Bereich bzw. jede Zentralfunktion wurde durch eine Person verantwortet. Die Verantwortlichen organisierten die Integration in ihren Bereichen ebenfalls nach den Kriterien von Projektmanagement.

Eine zentrale Aufgabe des Projektleiters und damit zugleich Verantwortlichen für die Integration ist es, einen Roll-Out-Plan zur Erzielung von Strategic Alignment zu erstellen und die Umsetzung sicherzustellen. Der Roll-Out-Plan stellt die Vorbereitung und somit die Aufgabe der Organisation der Integration dar. Während die anderen drei Projektziele vor allem in den Business Units mit dezentraleren Ansätzen verfolgt werden, bedarf die Erzielung von Strategic Alignment eines zentralen Ansatzes. Der Roll-Out-Plan gibt einen strukturierten Weg vor, wie Storytelling als inhärenter Bestandteil des Integrationsprozesses eingesetzt werden kann. Dabei werden die zuvor beschriebenen Kommunikationskanäle genutzt.

In Kapitel 3.5 wurde auf die Bedeutung der Core Story (Basisstory) hingewiesen. Diese Story stellt den Ausgangspunkt für weitere Geschichten dar. Die reine Repetition der

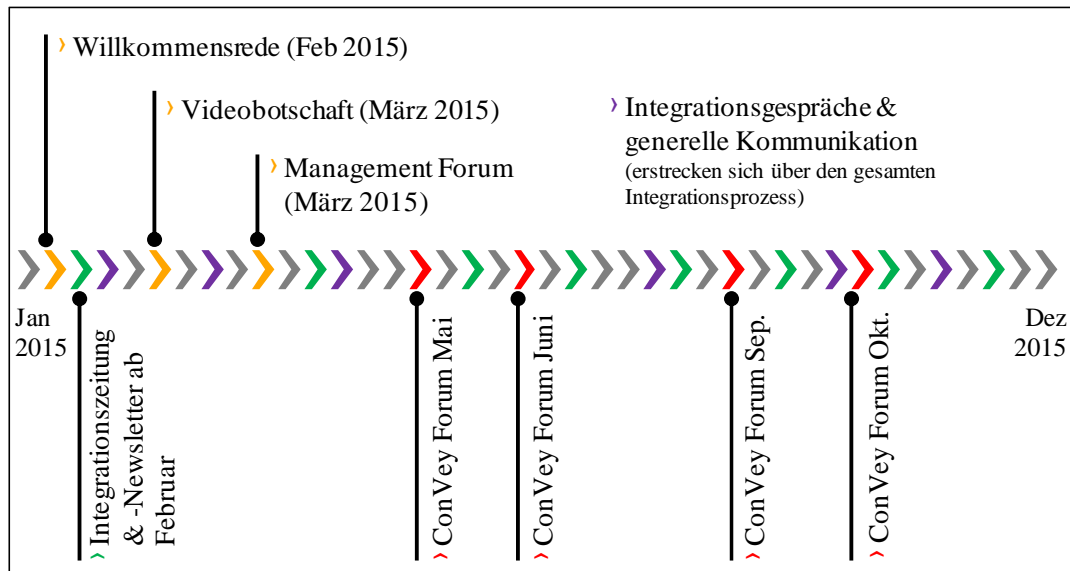
<sup>42</sup> Im Zuge der Integration wurde die Business Unit ‘Fluid Technology‘ in zwei Business Units (‘Industrial Fluid Systems‘ und ‘Mobile Fluid Systems‘) aufgespalten.

Basisgeschichte ist sinnvoll, die Wirksamkeit von Storytelling wird aber ebenso durch den strategischen Einsatz von weiteren Geschichten gesteigert, die an der Basisgeschichte anknüpfen oder diese gezielt variieren (Storymanagement, vgl. Kapitel 3.1.2). Im vorliegenden Anwendungsfall wird das Storytelling daher durch verschiedene Kommunikationskanäle und unterschiedliche Ausgestaltungsformen der Geschichte(n) eingesetzt. Neben der kompletten Basisgeschichte werden auch Auszüge aus der Basisgeschichte eingesetzt. Zudem muss die Basisgeschichte erweitert werden, da der Hauptcharakter der Basisgeschichte (CEO ContiTech) im Integrationsprozess wechselt. Weitere kurze Erfahrungsgeschichten werden als Art ‘Satellitengeschichten‘ bezeichnet, die die identifizierten Komponenten der Strategie aus einer anderen Perspektive behandeln. Bei diesen Geschichten werden Erlebnisse zur Strategie von weiteren Personen erstellt und kommuniziert. Des Weiteren gibt es ein Integrationsportal und die internen sozialen Medien, in dem die Integrationsmanager mit den Kollegen von Veyance und Conti über die Strategie in den Dialog treten können. Die folgende Abbildung zeigt die unterschiedliche Ausgestaltung von Stories im Anwendungsfall auf:



**Abbildung 17:** Story-Vielfalt  
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Vielfalt der Stories muss in sinnvoller Art und Weise im gesamten Integrationsprozess eingesetzt werden. Wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, muss dabei auf möglichst unterschiedliche Kommunikationskanäle gesetzt werden. Die Geschichte bzw. das Storytelling darf aber nicht zu stark und zu oft wiederholt werden, da sonst das Interesse an den Geschichten verloren geht. Es ist daher die Aufgabe des Projektleiters, die unterschiedlichen Erscheinungsformen von Storytelling in einem Roll-Out-Plan über sechs bis neun Monate einzubauen:



**Abbildung 18:** Roll-Out von Storytelling im Integrationsprozess  
Quelle: Eigene Darstellung.

Die folgenden Abschnitte zeigen die zentralen Einsatzfelder im Integrationsprozess auf, bei denen Storytelling zum Einsatz kommt. Die Einsatzfelder stellen konsequenterweise Handlungen zur Integration der Organisation dar. Auf die Absicht des Einsatzfeldes und auch auf die Wahl und Ausgestaltung der Story (aus der Story-Vielfalt) wird Bezug genommen.

## 5.4.5 Überblick der zentralen Einsatzfelder von Storytelling

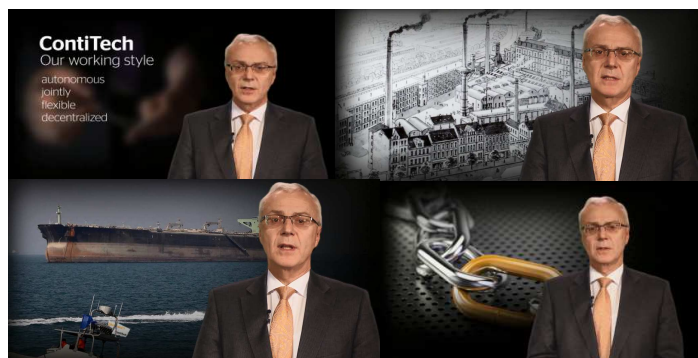
### 5.4.5.1 Willkommensrede

Am 30.01.2015 wird das Closing und damit der rechtliche Zusammenschluss ContiTech und Veyance bekannt gegeben. Die 'eigentliche' Integration kann damit beginnen. Der erste Schritt der Integration ist die Willkommensrede. Drei Tage nach dem rechtlichen Zusammenschluss erfolgt diese Willkommensrede durch den CEO der ContiTech,

Heinz-Gerhard Wentze. Neben der Willkommensrede erfolgt auch die Abschiedsrede des bisherigen CEO von Veyance, John Hamilton, im Headquarter von Veyance in Fairlawn, Ohio, vor ca. 200 Zuhörern. Die Reden werden per Video-Live-Schaltung weltweit alle Veyance-Mitarbeiter und ausgewählte ContiTech-Standorte<sup>43</sup> ausgestrahlt. Damit durch diese Antrittsrede von Heinz-Gerhard Wentze die Kernbotschaften übermittelt werden, ohne jedoch die Mitarbeiter mit zu vielen Details zu überfordern, wird die Rede in Form der Basisstory formuliert. Die Abschiedsrede von John Hamilton erfolgt ebenfalls in Form einer Geschichte. Diese Geschichte hat aber keinen Einfluss auf diese Arbeit, da das Werkzeug ‘Storytelling’ zum Zwecke von Strategic Alignment im besonderen Falle von ContiTech untersucht wird. Die Tatsache, dass die Abschiedsrede in Form einer Geschichte erzählt wird, soll aber andeuten, dass das Storytelling in den USA durchaus mehr Anwendung findet als bei deutschen Unternehmen. Die Live-Übertragung wird aufgenommen und im Nachgang im Intranet zur Verfügung gestellt, da aufgrund von Zeitverschiebungen nicht alle Standorte an der Live-Übertragung teilnehmen können. Neben dem Live-Mitschnitt wird die Willkommensrede professionell als Video im Vorfeld aufbereitet.

#### 5.4.5.2 Videobotschaft

Die Willkommensrede von Heinz-Gerhard Wentze wird vor dem Closing vor einem Green-Screen aufgezeichnet. Der Green-Screen ermöglicht eine Nachbearbeitung der des Hintergrunds. Durch diese Nachbearbeitung konnte die Geschichte durch Bilder unterstützt werden, was die Botschaft der Geschichte noch verstärken soll:



**Abbildung 19:** Auszüge aus der Videobotschaft  
Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>43</sup> Aufgrund der beschränkten technischen Bandbreite wurden nur ausgewählte Standorte beteiligt.



Die 17-minütige Videoaufnahme wird ca. vier Wochen nach der Willkommensrede per E-Mail mit Downloadlink an alle Mitarbeiter geschickt, die über einen Computer-Arbeitsplatz verfügen. Die Produktionsmitarbeiter werden dadurch erreicht, dass die Willkommensrede in den Kantinen und Aufenthaltsräumen in einer Endlosschleife gezeigt werde. Die Videobotschaft verfolgt unterschiedliche Ziele:

- Gebetsmühlenartige Wiederholung der Strategie von ContiTech
- Unterstützung der Geschichte durch Bilder
- Erzielung von Strategic Alignment bei Mitarbeitern, die zeitlich nach dem Closing eingestellt werden

#### **5.4.5.3 Management Forum**

Das Management Forum ist eine jährlich stattfindende zweitägige Veranstaltung und fand 2015 vier Wochen nach der Willkommensrede statt. Zu dieser Veranstaltung werden ca. 170 Top-Manager von ContiTech eingeladen. Diese Veranstaltung dient dem Informationsaustausch aber auch vor allem der strategischen Ausrichtung der Division ContiTech. Insbesondere die Strategie und die strategische Ausrichtung der nächsten Jahre werden dort diskutiert. Der prozentuale Umsatz bzw. die Mitarbeiteranzahl der Geschäftsbereiche bestimmt die Anzahl der Teilnehmer aus den Bereichen.

Ca. 30% der Teilnehmer in 2015 sind aus der 'alten Veyance Organisation', da das akquirierte Geschäft in etwa einen solchen Umsatzzanstieg bedeutet. Das Management Forum bietet daher die Chance, dass strategische Themen wiederholt an die ca. 50 Top Manager von Veyance kommuniziert werden können. Die Hauptpräsentation der Veranstaltung erfolgt durch den CEO der ContiTech. In dieser Präsentation wird der Erfolg des vergangenen Jahres und die strategische Ausrichtung der folgenden Jahre verdeutlicht. Im Vergleich zu anderen Jahren wird die Präsentation in 2015 auf einige wenige Powerpoint-Folien limitiert und durch einen erhöhten Verbalanteil ersetzt. Die Präsentation verfolgt die Themen 'Vision' und 'Strategie'. Beide Themen werden durch Teile der Basisstory erzählt. Insbesondere die Themen 'Dezentralisierung' und 'Netzwerk' werden durch narrative Erzählung präsentiert. Zusätzlich wird die Basisstory um einen neuen 'Character' ergänzt, da es im Mai 2015 zu einem Wechsel des CEO der ContiTech kommen wird. Durch die Einführung einer neuen Person kann die Basisstory für den weiteren Verlauf der Integration eingesetzt werden. Die Einführung des neuen

‘Character‘ ist möglich, da der neue CEO, Hans-Jürgen Duensing, bereits seit 30 Jahren bei ContiTech in unterschiedlichen Funktionen ist und die Erfahrungen des bisherigen CEO, Heinz-Gerhard Wente, teilen kann. Die Person ‘Duensing‘ wurde in der Geschichte von Herrn Wente an unterschiedlichen Abschnitten eingebaut, sodass am Ende ein Nebencharakter zum Hauptcharakter für die Zukunft geworden ist.

#### **5.4.5.4 ConVey-Forum**

Das ConVey-Forum (vor 2015 ‘WIN-Forum‘) ist eine ContiTech-spezifische Plattform, bei der durch Interaktion und aktive Teilnahme Inhalte im Hinblick auf Strategie, Werte, Kultur und Change Management erarbeitet werden. Potentielle Teilnehmer sind dabei alle Personen, denen eine Managementfunktion in naher Zukunft zugetraut wird bzw. die Managementfunktion ausüben. Aus diesem Grund eignet sich das ConVey-Forum insbesondere für die Integration, da die Teilnehmer aktuelle oder potentielle Multiplikatoren darstellen. Neben der Integration werden vor allem der Change-Prozess und die Team-Entwicklung thematisiert. Mit diesem Ansatz wird der hohen Bedeutung des Wandlungs-Prozesses gerecht (vgl. BUCHNER 2002, S. 20). Die Teilnehmer agieren als Multiplikatoren und kommunizieren den Change-Prozess später an ihre Standorte.

Jedes ConVey-Forum erstreckt sich über drei Tage und wird von ca. 25 zuvor nominierten Teilnehmern besucht. Externe Trainer, interne Fachfunktionen, HR-Verantwortliche, der Projektleiter der Integration und der CEO der ContiTech begleiten die Foren gänzlich oder zeitweise. 2015 wird der Inhalt des Forums auf die Integration der neuen Veyance-Mitarbeiter ausgerichtet; mehr als die Hälfte der Teilnehmer soll daher aus ehemaligen Veyance-Mitarbeitern bestehen. Aus diesem Grund wird ein wesentlicher Bestandteil die Integrationsarbeit sein. Ein Schwerpunkt liegt im Erzielen von Strategic Alignment, insbesondere auch deshalb, weil das Vermitteln der Strategie und der Werte ein Kerngedanke dieses Forums ist. Das dafür bereitgestellte Werkzeug Storytelling wird dabei auf unterschiedliche Art und Weise eingesetzt:

**Storytelling durch die Teilnehmer:** Das ConVey-Forum basiert auf Interaktionen der Teilnehmer. Jeder ehemalige Veyance-Teilnehmer ist ab Mai 2015 seit drei Monaten Mitarbeiter der Continental bzw. ContiTech und kann daher auf Erfahrungen im Hinblick auf die Strategie der ContiTech zurückgreifen. Die übrigen Teilnehmer haben ohnehin langjährige Erfahrungen in der ContiTech-Division. Die Idee dieses Ansatzes ist

es, dass die Teilnehmer persönliche Erfahrungsgeschichten zur Strategie von ContiTech bzw. zu Strategiekomponenten erstellen. Dadurch erleben die Erzähler die Erfahrung erneut und die Erfahrung wird mit den anderen Teilnehmern geteilt, wodurch wiederum das Erzählen geübt werden kann.

Kapitel 3 hat gezeigt, dass Erzählungen den meisten Menschen nicht fremd sind, der ‘richtige‘ Einsatz von Storytelling aber auf einem systematischen und wohl überlegten Vorgehen basiert. Ebenso wurde in Kapitel 3.3 gezeigt, dass die Erstellung einer Geschichte (Basisgeschichte) Wochen oder gar Monate in Anspruch nehmen kann. Das ConVey-Forum bietet nur wenige Stunden für die Erstellung der Geschichte. Aus diesem Grund muss ein Ansatz gefunden werden, der die Zeit der Erstellung der Geschichte drastisch reduziert, dabei die inhaltliche Logik des Storytellings jedoch nicht verletzt. Dieser Ansatz muss zudem für die Teilnehmer leicht verständlich sein, denn es muss davon ausgegangen werden, dass die Teilnehmer des ConVey-Forums nicht mit dem Storytelling vertraut sind. Das Vorgehen zur Erstellung einer Geschichte ist daher erklärungsbedürftig.

Ein solcher Ansatz, der zum einen die pragmatischen Anforderungen der Unternehmenspraxis erfüllt und zum anderen die inhaltliche Logik einer Geschichte wiedergibt, ist das Verhaltensdreieck.<sup>44</sup> Die Logik des Verhaltensdreiecks entstammt ursprünglich aus dem Personalmanagement und dient der Bewertung von Bewerbern (vgl. BERNDT/WIERZCHOWSKI 2015, S. 201ff.). Bei dem Verhaltensdreieck geht es um drei Bereiche, die (nacheinander) abgefragt werden, um vergangene Verhaltensweisen und deren Folgen in bestimmten Situationen zu erfahren (ebd.).<sup>45</sup> Dabei handelt es sich um ‘Situation’, ‘Verhalten’ und ‘Ergebnis’. Während beim Einsatz zur Bewertung von Bewerbern von früherem Verhalten auf zukünftiges Verhalten geschlossen wird (vgl. HILB 2011, S. 72), soll beim Einsatz von Storytelling im speziellen Anwendungsfall im ConVey-Forum von erzähltem Verhalten auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens geschlossen werden. SMITH hat einen ähnlichen Ansatz, der ebenfalls der Logik des Verhaltensdreiecks folgt. Dabei bezeichnet er den Verlauf einer Geschichte mit CAR: Context, Action, Result (vgl. SMITH 2012, S. 60). Die folgende Tabelle zeigt, dass das Verhaltensdreieck der Logik einer Geschichte entspricht:

---

<sup>44</sup> Die Überlegung den Ansatz des Verhaltensdreiecks für den Zweck des Storytellings im ConVey-Forum zu verwenden hat sich am 20.01.2015 im Gespräch mit J. König ergeben. Den Ansatz des Verhaltensdreiecks für Geschichten nutzt ebenfalls AMBÜHL 2013.

<sup>45</sup> Während BERNDT/WIERZCHOWSKI (vgl. 2015, S. 201) von einer freien Reihenfolge sprechen, spricht HILB (vgl. 2011, S. 72) von einer festgelegten Reihenfolge: Situation, Verhalten/Vorgehen, Ergebnis.

Verhaltensdreieck	Geschichte
<p><b>Situation:</b> Es werden Hintergründe der Situation beschrieben, die die Handlung beeinflusst haben (vgl. MÖLLER 2013, S. 146).</p>	<p>Ausgehend von einem Anfangszustand ist die zentrale Situation in einer Geschichte der ‘Plot Point‘. Die Situation kann als so ein Plot Point gesehen werden, da sich darum die (kurze) Handlung dreht. Mit der Situation/dem Konflikt wird es auch immer eine Aussage zu den handelnden Personen (Charakteren) geben. Das Element ‘Style‘ wird hier ebenfalls angewendet, da Aussagen zur Einordnung der Situation (zeitliche oder geographische Einordnung) beim Beschreiben einer solchen zwingend notwendig sind.</p>
<p><b>Verhalten:</b> Das konkrete Verhalten der handelnden Person in der Situation/im Konflikt.</p>	<p>Das Verhalten des Hauptcharakters/der Charaktere (im Plot Point) lässt sich mit Haltungen im Sinne von Einstellung und mit Aktionen verknüpfen. Dieses Verknüpfen gibt einen impliziten Hinweis auf die Haltungen und die Vorgehensweise der Charaktere. Die Haltungen der Charaktere wiederum geben einen Hinweis auf die Haltung des Unternehmens, zu dem der Charakter gehört.</p>
<p><b>Ergebnis:</b> Durch das Verhalten der handelnden Personen wurde eine Auswirkung auf den Endzustand erreicht. Die Auswirkung kann positiv, negativ oder neutral sein (vgl. MÖLLER 2013, S. 146).</p>	<p>Die Erreichung des Endzustands ist i.d.R. auch mit Vor- oder Nachteilen verknüpft. Durch die Verknüpfung des Verhaltens mit Lösungen werden auch Haltungen und Aktionen mit Lösungen verknüpft. Positive oder negative Auswirkungen werden direkt mit Haltungen und Aktionen in Zusammenhang gebracht.</p>

**Tabelle 7:** Verhaltensdreieck beinhaltet die Logik einer Geschichte  
Quelle: Eigene Darstellung.

Zum Zwecke der Erstellung einer Erfahrungsgeschichte durch die Teilnehmer des ConVey-Forums werden den Teilnehmern folgende drei Fragen gestellt, um die Logik einer Geschichte zu gewährleisten: (1) *In welcher Situation haben Sie die Erfahrung zur Strategie von ContiTech gemacht? [i.d.R. eine Herausforderung/Problemstellung];* (2) *Wie haben Sie sich in dieser Situation verhalten? [Wendung des Problems zum Positiven durch das Verhalten];* (3) *Was war das Ergebnis & welche Vorteile haben sich aus dem Verhalten ergeben?* Da es sich bei dem Forum um ausschließlich englischsprachige Veranstaltungen handelt, wird die englische Version des Verhaltensdreiecks – STAR (Situation, Task, Action, Result) (vgl. OBERMANN CONSULTING o.J.) – verwendet, wobei Task und Action in Frage 2 zusammengefasst werden, sodass STAR nahezu eine identische Umsetzung des Verhaltensdreiecks darstellt.

**Erzählung einer Geschichte durch den Integrationsmanager:** Den Teilnehmern des ConVey-Forums wird die Strategie in Form eines Auszugs aus der Basisgeschichte erklärt. Die Form der Übermittlung der Basisgeschichte erfolgt dabei je nach ConVey-Forum (Experimentaldesign). Zur Vergleichbarkeit der Ergebnisse wird der gleiche Abschnitt der Basisgeschichte erzählt, jedoch in zwei Foren eher emotional akzentuiert und in zwei Foren eher sachlich akzentuiert. Weiterführende Informationen werden in Kapitel 6.3.1 gegeben.

#### **5.4.5.5 Integrationsportal, Integrationszeitung und Integrationsnewsletter**

Das Integrationsportal (auch ConVey-Portal genannt) hat ab dem Tag des Closings (zugleich Tag der Freischaltung) das Ziel, Veyance-Mitarbeitern alle zentralen Informationen über die ContiTech gebündelt zur Verfügung zu stellen. Zu diesen Informationen zählen neben Organisationsstrukturen auch die Vorstellung von Abteilungen, Präsentationen, Videos oder Richtlinien für z.B. Briefköpfe oder Business Cards. Bei dem Portal handelt es sich um eine gesonderte Portal-Intranet-Lösung, da der Zugang zu diesem Portal einfacher als zum Continental-Intranet ist. Das Portal stellt eine schnelle Zwischenlösung in Form von ‘Pull-Informationen’ dar; der Mitarbeiter muss proaktiv auf das Portal zugreifen um an Informationen zu gelangen. In regelmäßigen Abständen werden ‘Push E-Mails’ verschickt, die auf neue Inhalte im Portal hinweisen. Diese ‘Push E-Mails’ werden an alle ContiTech-Mitarbeiter (inkl. Veyance) verschickt, die einen Computer-Arbeitsplatz haben. Diese Kommunikation erfolgt ausschließlich und einseitig in Richtung der Mitarbeiter.

Die Integrationszeitung erscheint erstmals am Tag des Closings und wurde allen Veyance-Mitarbeitern zusammen mit dem Begrüßungsgeschenk, einer Umhängetasche mit dem Integrationslogo, überreicht. Die Integrationszeitung erscheint seitdem quartalsweise und hat den Umfang von ca. 10 Seiten. Sie gibt einen tieferen Einblick in Themen wie Organisationsmitteilungen, Messeauftritte, gemeinsame Veranstaltungen, persönliche Geschichten über die Strategie, die Unternehmenswerte und Integrationsfortschritte. Der Integrationsnewsletter erscheint hingegen monatlich. Die Newsletter haben auf ContiTech-Seite direkt nach dem Signing begonnen und monatlich ein Update zum Akquisitions-Target Veyance und zum Stand der Akquisition gegeben. Seit dem Closing erhalten nicht nur die ‘alten‘ ContiTech-Mitarbeiter, sondern auch die ‘neuen‘ ContiTech-Mitarbeiter (ehemals Veyance) diesen Newsletter, der einen kurzen drei- bis sieben-seitigen Statusbericht über Presserückmeldungen, Veranstaltungen oder Management-Aktivitäten gibt. Zudem werden Mitarbeiter gebeten eigene Geschichten, Fotos oder Erfahrungen über die Integration einzusenden. Diese Einsendungen können zudem als Indikator für die Integrationsbereitschaft der Mitarbeiter gesehen werden. Die Newslettern zeigen aufgrund der höheren Frequenz verstärkt aktuelle Themen.

In Kapitel 5.4.5.4 (ConVey-Forum) wurde erläutert, dass einige Mitarbeiter mithilfe des Verhaltensdreiecks eine Erfahrungsgeschichte erstellen sollen. Diese Erfahrungsgeschichten dienen der Selbstreflexion des Erzählers und den Zuhörern der Geschichte (die ConVey-Forum-Teilnehmer). Zusätzlich sollen die Geschichten auch einem breiteren Empfängerkreis zugänglich gemacht werden. Aus diesem Grund sind die erarbeiteten Geschichten, auch Satelliten-Geschichten genannt, im Integrationsportal und in der Integrationszeitung bzw. Integrationsnewsletter zu finden. Diese Satelliten-Geschichten beschränken sich aber nicht auf die Teilnehmer des ConVey-Forums. In den genannten Medien ist eine Storytelling-Kategorie zu finden, in der das Top-Management ebenfalls nach dem Muster des Verhaltensdreiecks persönliche Erfahrungsgeschichten erzählt.

Die Rückmeldung von Umfragen, z.B. die Ergebnisse der Pulse Checks ist ein weiterer wichtiger Bestandteil der Integrationszeitung. Insbesondere in den USA wird sehr viel Wert darauf gelegt, dass die Ergebnisse von Befragungen im Nachgang kommuniziert werden. Neben den bereitgestellten Informationen im Portal und in den Zeitungen bzw. Zeitschriften sollen auch Dialoge über die Integration erfolgen. Der folgende Abschnitt zeigt die Bemühungen um Dialoge im Integrationsprozess auf.

#### **5.4.5.6 Integrationsdialoge über das Integrationsportal und ConNext**

Bis vier Wochen nach dem Closing verfügt das Integrationsportal über einen Fragen-Bereich, in dem jeder Mitarbeiter von Continental inkl. Veyance Fragen jeglicher Art stellen kann. Die Beantwortung erfolgt durch wenige Experten. Innerhalb der ersten vier Wochen werden lediglich sechs Fragen gestellt, sodass man sagen kann, dass die 'Frage-Funktion' nicht von den Mitarbeitern angenommen wird. Diese Tatsache kann verschiedene Ursachen haben. Angefangen bei der fehlenden Kenntnis über die Funktion bis hin zu der psychologischen Wahrnehmung, dass jede Frage, die zudem mit dem eigenen Namen versehen wird, als Unwissenheit von anderen Mitarbeitern wahrgenommen werden könnte.

Die ursprüngliche Intention, eines offenen Frage-Antwort-Austauschs, ist damit nicht zielführend. Aus diesem Grund wird die reine 'Frage-Antwort'-Funktion gegen eine Blog-/Forum-Funktion ausgetauscht. Die beteiligten Mitglieder des Integrationsteams haben fortan nicht mehr nur die Aufgabe Fragen als Experten zu beantworten, sie sollen den generellen Austausch durch eigene Fragen an die Mitarbeiter fördern und zu Diskussionen anregen. Durch diese Dialog-Funktion soll das Integrationsteam proaktiv Feedback von den Mitarbeitern z.B. im Hinblick auf das Strategie-Verständnis oder konkret auf das Willkommensvideo einholen. Eine solche Feedback-Funktion für die Kommunikation wird von DETER/KÖHL empfohlen (vgl. 2014, S. 364).

Die Anzahl, die Qualität und die Geschwindigkeit der Rückmeldungen zum Strategie-Verständnis oder zur Willkommensrede können als Indikatoren genutzt werden, ob sich die Leute auch tatsächlich mit der Strategie beschäftigen. Die Indikatoren können als das gedankliche Durchleben und Durchdenken der Strategie bei den neuen Kollegen verstanden werden. Die Fragen und Antworten liefern somit ein weiteres Feedback, das über den reinen Informationsgehalt hinausgeht.

#### **5.4.6 Touch-Points im Integrationsprozess**

Das Erzeugen von Alignment ist ein stetiges Ziel, auf das sich die Organisation zu bewegt, insbesondere in einer speziellen Situation wie es eine Integration ist. Storytelling dient vor allem auch zur Wiederholung der strategischen Inhalte. Um aber nicht immer die gleiche Geschichte und die gleiche Erzählmethodik zu verwenden, soll durch Ak-

zentuierung und Variationen die Neugierde bei den Zuhörern bestehen bleiben. Zudem kann dadurch getestet werden, welche Einsatzfelder beim Storytelling besonders für den Integrationsprozess geeignet sind oder ob unterschiedliche Wirkungen identifiziert werden können.

Grundsätzlich könnten alle Formen der Kommunikation und Medien genutzt werden. Für den wissenschaftlichen Zweck wäre es sinnvoll, alle Unterschiede erfassen zu können. In der Praxis stehen aus unterschiedlichen Gründen nicht alle Medien zur Verfügung. Vor diesem Hintergrund eignet es sich daher, dort anzusetzen, wo große Unterschiede erwartet werden können. Es können beispielsweise ‘persönliche‘ und ‘nicht persönliche‘ (bei Kommunikationskanälen) oder ‘direkte‘ und ‘indirekte‘ Kommunikation gegenübergestellt werden. Ebenso kann bei der Gestaltung/Erzählung der Geschichte auf Unterschiede geachtet werden. Die zu erzählende Geschichte kann unterschiedlich akzentuiert werden. Möglicherweise können durch diese Unterschiede verschiedene Wahrnehmungen festgestellt werden.

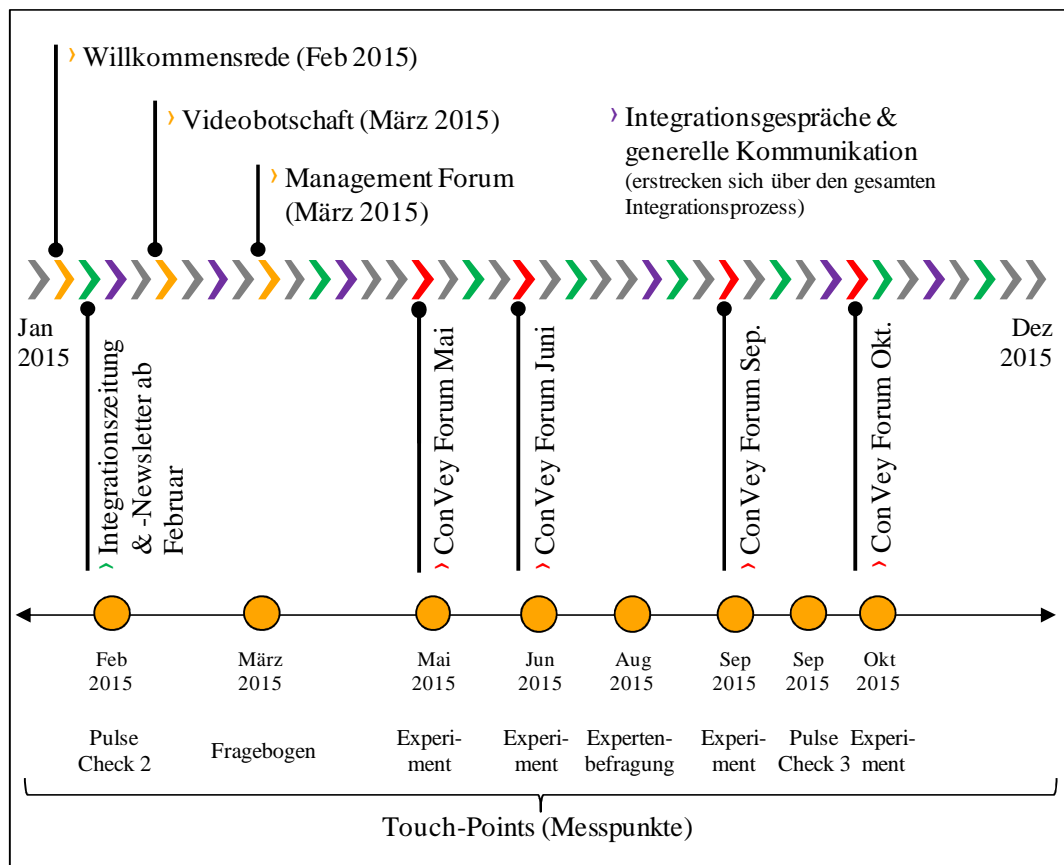
Die zuvor genannten Einsatzfelder und deren Anordnung im Integrationsprozess ermöglichen es, an unterschiedlichen Stellen der Integration die Wirkung von Geschichten messen zu können. Die Zeitpunkte, wo bzw. wann gemessen wird, werden jeweils als Touch-Point bezeichnet. In Kapitel 5.4.4 wurde aufgezeigt, dass der vorliegenden Integration ein Roll-Out-Plan zugrunde liegt. Anhand dieses Plans können die Touch-Points ‘installiert‘ werden, sodass Erkenntnisse über die eingesetzten Medien oder Geschichten gewonnen werden können. Die angewendeten Messmethoden variieren von Fragebögen (z.B. Pulse Checks), Experteninterviews oder Experimenten (ConVey-Forum).

Eine zentrale Herausforderung bei der späteren Messung ist die Bestimmung der zu erfassenden Items, die Rückschlüsse auf die Wirkung des Einsatzfeldes auf Strategic Alignment gewähren. Hierbei müssen Wirkungsgrößen identifiziert werden, die als Indikatoren verstanden werden können. Bei den unterschiedlichen Touch-Points werden verschiedene Messungen durchgeführt, die sich teilweise deutlich in ihrem Inhalt und Umfang unterscheiden. Einige Methoden, wie etwa die Expertenbefragung, fußen auf qualitativen Auswertungen, andere Methoden wie etwa der Pulse Check, münden in einer quantitativen Auswertung.

Die Touch-Points erfolgen in einem Zeitraum von neun Monaten. Die Pulse Checks



stellen die beiden umfangreichsten Messungen dar. Der Pulse Check 2 wird als (erste) Messung nach dem Closing verstanden. Der Pulse Check 3 wird als ‘End-Messung’ angesehen (obwohl das letzte Experiment sich zeitlich überschneidet). Zwischen den Pulse Checks erfolgen die Erzählung unterschiedlich akzentuierter Geschichten (Experimente) in den ConVey-Foren sowie Experteninterviews und die Messung weiterer Einsatzfelder wie z.B. des Integrationsportals. Die folgende Grafik kombiniert den Roll-Out-Plan mit den Touch-Points:



**Abbildung 20:** Touch-Points  
Quelle: Eigene Darstellung.

In diesem Kapitel wurde zunächst ein konzeptioneller Rahmen für die zu gestaltende Integration vorgestellt. Die eingesetzten Maßnahmen/Veranstaltungen/Medien zur Anwendung von Storytelling im Integrationsprozess wurden inhaltlich umrissen und dargestellt. Das nun folgende Kapitel befasst sich mit der Beschreibung der Methoden zur Messung der Wirkung von Storytelling im Integrationsprozess. Die Beschreibung umfasst das Vorgehen, die wissenschaftlichen Anforderungen der Methoden und vor allem die Ergebnisse und deren Schlussfolgerungen. Diese Schlussfolgerungen und Erkenntnisse werden im dann folgenden Kapitel 7 in Gestaltungsempfehlungen überführt.

## **6 Empirische Untersuchung und Auswertung**

Die zuvor im Roll-Out-Plan festgelegten Einsatzfelder und die daraufhin bestimmten Touch-Points und Experimentaldesigns werden nun empirisch untersucht. Dabei kommen unterschiedliche Untersuchungsmethoden zur Anwendung.

### **6.1 Pulse Check 2 als umfangreiche Erhebung nach dem Closing**

Im Februar 2015, zwei Wochen nach dem Closing, wird der Pulse Check 2 an alle Veyance-Mitarbeiter geschickt.<sup>46</sup> Dieser Fragebogen beinhaltet Fragen zur Gefühlssituation der Mitarbeiter und Fragen, um Strategic Alignment erfassen zu können. Zwischen dem Closing und dem Pulse Check sind bereits einige Maßnahmen im Hinblick auf Strategic Alignment erfolgt, sodass es sich bei der Erhebung nicht um eine tatsächliche Nullmessung handelt, auch wenn es die erste Messung durch den neuen Eigentümer ist. Eine solche Nullmessung direkt nach dem Closing ist nicht möglich, da die Day One-Präsentationen bereits kurz nach dem Closing erfolgt und daher keine Zeit zur Beantwortung der Fragen vor den Präsentationen und der Willkommensrede ist.

#### **6.1.1 Ziele des Pulse Check 2**

Der Pulse Check 2 im Februar 2015 verfolgt mehrere Ziele. Aus diesem Grund ist die Erhebung deutlich umfangreicher als die erste Umfrage (Pulse Check 1) im Juni 2014. Neben den drei Fragen zur Gefühlssituation und den Fragen zur demographischen Einordnung werden im Pulse Check 2 weitere Items abgefragt. Die insgesamt vier Ziele der Erhebung stellen sich wie folgt dar:

- 1) Abgleich, ob sich die Gefühlslage/die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Vergleich zum Zeitpunkt des Signings im Februar 2014 verändert hat bzw. wie sich die Zufriedenheit mit der Akquisition darstellt [deskriptive Auswertung].
- 2) Abfrage, wie stark das Strategic Alignment bei den neuen Kollegen ausgeprägt ist. Dazu wurden alle Bestandteile der Strategie einzeln durch Items abgefragt [deskriptive und multivariate Auswertung].

---

<sup>46</sup> Wenige Monate nach dem Signing wurde im Sommer 2014 der Pulse Check 1 an alle Veyance Mitarbeiter geschickt. Dabei wurde nach der Gefühlslage der Mitarbeiter gefragt. Dieser Pulse Check 1 wurde vom Veyance-Management initiiert und erfolgte unabhängig von Continental. Diese Tatsache ist nicht ungewöhnlich, da beide Unternehmen bis zum Closing als unabhängige Wettbewerber angesehen werden (siehe dazu Pulse Check 1 im in Anhang I auf den Seiten A1-A2).

- 3) Bestätigung, dass das Strategic Alignment einen Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeiter zur ‘neuen‘ Situation hat; die Einstellung wird als Schlüssel für die Einsatzbereitschaft gesehen (in Kapitel 4.2 wird gezeigt, dass Alignment einen Einfluss auf den Einsatz der Mitarbeiter hat) [multivariate Auswertung].
- 4) Bestätigung, dass Storytelling einen Einfluss auf Strategic Alignment hat; dazu werden Gruppen miteinander verglichen (‘hat die Willkommensrede gehört‘, ‘hat die Willkommensrede nicht gehört‘) [multivariate Auswertung].

### **6.1.2 Untersuchungsmethodik und kritische Anmerkung zur Methode**

Beim Pulse Check 2 wird auf den kompletten Fragebogen zurückgegriffen, dessen Herleitung in Kapitel 5.3.2 beschrieben wird. Die Mitarbeiter mit einem Computer-Arbeitsplatz werden per E-Mail von der Kommunikationsabteilung am 13.02.2015 über den Fragebogen informiert. Heinz-Gerhard Wentz, CEO von ContiTech, hatte den Pulse Check 2 bereits in seiner Willkommensrede am 03.02.2015 angekündigt. Für die Beantwortung der Fragebögen wird eine Frist von zwei Wochen gegeben, die am 27.02.2015 endet. Aufgrund von ‘Chinese New Year‘ (Ende Februar) wird die Frist in China um eine halbe Woche verlängert. Die Beantwortung des Fragebogens erfolgt online über SurveyMonkey<sup>47</sup>. SurveyMonkey ist auch zugleich die Plattform, mit der der Fragebogen erstellt wurde. Dieses Online-Tool wird ausgewählt, da die bisherigen Umfragen bei Veyance alle über SurveyMonkey erfolgten. Durch die Konstanz des Tools und damit auch des Layouts sollte die Hemmschwelle zur Beantwortung der Fragen herabgesetzt werden. Der Fragebogen umfasst geschlossene und offene Fragen sowie eine demographische Abfrage. Während bei den Fragen zur Reputation zwei Antwortmöglichkeiten gegeben sind, liegt bei der Mehrheit der Items eine sechsstufige Antwortskala vor.

Die Mitarbeiter, die über keinen eigenen Computer-Arbeitsplatz verfügen, haben die Möglichkeit, die Fragebögen in schriftlicher Form zu beantworten. Zu diesem Zweck drucken die lokalen Personalabteilungen die Fragebögen aus und verteilen diese in den Pausenräumen. Die ausgefüllten Fragebögen können bei der Personalabteilung abgegeben werden. Von dort wurden die Fragebögen an ein internes Service-Center per Post weitergeleitet und dort in das Online-Tool eingegeben. Die manuelle Übertragung der

---

<sup>47</sup> Internetdienst, mit dem Online-Fragebögen möglich sind.

schriftlichen Antworten in das Online-Tool birgt Übertragungsfehler. Die Alternative – den Ausschluss der Produktionsmitarbeiter – ist nicht verhältnismäßig, sodass das Risiko geringer Übertragungsfehler akzeptiert wird. Der Fehlereinfluss von falschen Übertragungen wird durch eine hohe Rücklaufquote zudem minimiert. Während der Online-Fragebogen ausschließlich auf Englisch verteilt wird, erfolgen Übersetzungen für die Papier-Fragebögen ins Spanische, Portugiesische, Slowenische, Chinesische und Französische. Durch die Übersetzungen sollen Fehler durch das sprachliche Verständnis ausgeschlossen oder zumindest minimiert werden.

### 6.1.3 Vorstellung des Untersuchungsbereichs

Der Untersuchungsbereich und damit der Adressatenkreis des Fragebogens sind die ca. 6.500 Mitarbeiter<sup>48</sup> von Veyance. Die 6.500 Mitarbeiter teilen sich in etwa 40% ‘White Collar‘ (Mitarbeiter mit einem Computer-Arbeitsplatz) und 60% ‘Blue Collar‘ (Produktionsmitarbeiter ohne Computer-Arbeitsplatz) auf. Geographisch können die Mitarbeiter zu ca. 60% NAFTA, 20% Südamerika und 20% dem Rest der Welt zugeordnet werden. Die Beteiligungsquote liegt mit 2.098 ausgefüllten Fragebögen bei ca. 33%.<sup>49</sup> Aus Sicht der Unternehmenspraxis ist eine derartige Beteiligungsquote aufgrund der absoluten Zahl der Rückmeldungen als sehr positiv zu bezeichnen. Die Beteiligungsquote gibt aber keine Auskunft über die Qualität der Daten an. Die Signifikanz im empirischen Modell gibt Aufschluss über die Güte der Daten. Ein Vergleich der prozentualen Verteilung der Mitarbeiterstruktur von Veyance (rechte Spalte) mit den Mitarbeitern, die den Fragebogen beantwortet haben (mittlere Spalte), zeigt, dass der Pulse Check 2 repräsentativ für Veyance steht, da es nur geringe Abweichungen gibt. Der einzig deutliche Unterschied ist die geringere Beteiligungsquote bei Plant ‘Operations - Hourly‘. Diese Gruppe stellt aber trotzdem die mit Abstand größte Gruppe bei den beantworteten Fragebögen dar, sodass von Repräsentanz ausgegangen werden kann. Mögliche Effekte, die im Strukturgleichungsmodell (folgt in Kapitel 6.1.5.2) wirken könnten, wie etwa die Betriebszugehörigkeit oder die Herkunft, können damit zurückgewiesen werden.

---

<sup>48</sup> Die Mitarbeiterzahl von Veyance lag Ende 2014 bei ca. 8.500 Mitarbeitern; aufgrund von kartellrechtlichen Auflagen zum Verkauf zweier Werke muss die Mitarbeiterzahl um ca. 500 Personen gesenkt werden. Die vom Verkauf betroffenen Mitarbeiter dürfen nicht integriert werden und sind daher auch nicht Teil des Untersuchungsbereichs. Zudem werden die ca. 1.500 Mitarbeiter eines chinesischen Joint Ventures exkludiert (‘gängige‘ Praxis bei Veyance).

<sup>49</sup> Die Zahl der Antworten kann schwanken, da keine Frage verpflichtend beantwortet werden musste und einige Personen von diesem Recht Gebrauch gemacht haben.

Die demographischen Daten der teilnehmenden Personen (Angabe durch 1.880 Personen) und von Veyance im Generellen (als Grundgesamtheit) stellen sich wie folgt dar:

<b>Zugehörigkeit zum Unternehmen:</b>	Pulse Check 2*	Veyance**
+25 years	20%	18%
20-24 years	7%	8%
15-19 years	8%	6%
10-14 years	10%	8%
6-9 years	15%	13%
3-5 years	16%	20%
0-2 years	23%	27%
<b>Berufskategorie:</b>		
Executive	2%	1%
Supervisor/Manager	12%	10%
Marketing & Sales	12%	7%
Professional (Finance, HR, IT, etc.)	13%	10%
Technology/Engineering	15%	9%
Field Service Technician	4%	3%
Distribution & Logistics	2%	3%
Plant Operations - Salary	6%	3%
Plant Operations - Hourly	33%	55%
<b>Land/Region:</b>		
China	5%	5%
Asia other	9%	7%
Latin America	19%	20%
USA	54%	47%
Europe + Africa	5%	9%
Canada	3%	8%
Mexico	5%	1%
Virtual	1%	3%

\* Pulse Check 2 = 1.880 beantwortete Fragebögen

\*\* Veyance = ~ 6.500 Mitarbeiter (exkl. Joint Venture und Verkäufe durch Kartellaufgaben)

**Tabelle 8:** Demographische Daten der Teilnehmer (Pulse Check 2)  
Quelle: Eigene Darstellung.

#### 6.1.4 Design der empirischen Untersuchung

Die verschiedenen Zielsetzungen bei dieser Untersuchung führen zu unterschiedlichen Schritten im Vorgehen. Die ersten beiden Zielsetzungen, Zufriedenheit der Mitarbeiter und Einschätzung des Strategic Alignments, werden durch deskriptive Statistiken dargestellt. Dabei werden Häufigkeitsverteilungen, Mittelwerte und Varianzen angewendet. Die deskriptive Beschreibung zum Strategic Alignment bedarf zuvor aber einer Faktoranalyse. In Kapitel 5.3.2 wurde darauf hingewiesen, dass der Fragebogen an die Pragmatik der Realität angepasst wurde. Diese Anpassung bedeutet, dass die Items im Fragebogen zum Zwecke der Auswertung nun zu Faktoren wieder zusammengefasst wer-

den müssen. Basierend auf der Operationalisierung der Strategie in die Items, müssen diese Items entsprechend zurück zugeordnet werden. Mit Hilfe der (konfirmatorischen) Faktoranalyse muss statistisch geprüft werden, ob die Items tatsächlich wieder (wie beabsichtigt) zu einem Faktor zusammengefasst werden können (vgl. REINECKE 2014, S. 137). Die Zuordnung der Indikatoren zu den Faktoren bestätigt die Überlegungen, die dem Fragebogen zugrunde liegt. Lediglich ein Item ('wish\_involved') kann statistisch nicht zugeordnet werden und wird auch für zukünftige Untersuchungen aus dem Modell eliminiert.

Hinsichtlich der weiteren Zielsetzungen sind tiefergehende Analysen notwendig, deren Design nun näher beschrieben werden muss. Bei diesen tiefergehenden Analysen, der Strukturgleichungsmodellierung zur Begegnung der Komplexität im Modell, handelt es sich um eine Kombination von regressions- und faktoranalytischen Ansätzen (vgl. RINGLE 2004, S. 5), sodass auf die identifizierten Faktoren zu einem späteren Zeitpunkt ohnehin näher eingegangen wird. Basierend auf den Faktoren sollen die Beziehungen zwischen den Faktoren untersucht werden. Solche Beziehungen können mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen erfolgen (vgl. dazu den Exkurs zu komplexen Konstrukten in Kapitel 4.5). Ziel solcher Strukturgleichungsmodelle ist, die abhängige Variable durch die unabhängigen Variablen zu erklären (vgl. GÖTZ/LIEHR-GOBBERS 2004, S. 716).

Bei den Strukturgleichungsmodellen werden grundsätzlich zwei Verfahrensarten unterschieden: die Kovarianzstrukturanalyse und das Partial Least Square (PLS)-Verfahren (vgl. RINGLE et al., 2006, S. 81). Beide Verfahren beruhen auf gleichen formalen Grundlagen, unterscheiden sich jedoch in den angewendeten Schätzmethoden (vgl. RINGLE 2004, S. 5). Im Vergleich zur Kovarianzstrukturanalyse liegen dem PLS-Verfahren weniger restriktive Anforderungen zugrunde (vgl. RINGLE et al., 2006, S. 81), bspw. wird keine Verteilungsannahme der Daten untersucht (vgl. GLEITSMANN 2007, S. 122). Das PLS Verfahren wird als inhaltlich korrekter für die Untersuchung von formativen Messmodellen angesehen (vgl. RINGLE 2004, S. 5). Zudem gestattet PLS die simultane Verwendung von reflexiven und formativen Messmodellen (vgl. GÖTZ/LIEHR-GOBBERS 2004, S. 721), während bei der Kovarianzstrukturanalyse eine solche Verwendung nicht immer möglich ist.

Durch die Schätzmethode der kleinsten Quadrate (einfache oder multiple Regressionen) eignet sich das Verfahren insbesondere für Daten (aus der Unternehmenspraxis), die auf

begrenzten theoretischen Erklärungsansätzen fußen (vgl. RINGLE et al. 2006, S. 81). Da es sich bei dem zu untersuchenden Modell weitestgehend um formative Faktoren handelt, die im Vergleich zu rein wissenschaftlichen Untersuchungen auf eher praktischen Erklärungsgrundsätzen basieren, ist das PLS-Verfahren besonders gut für die weitere Untersuchung geeignet.

Die Grundidee des PLS-Verfahrens ist, die Varianz der Fehlerterme der abhängigen Variablen zu minimieren (vgl. KNEPEL 1980, S. 12; HUBER et al. 2007, S. 6). Die Beziehungen bzw. die Ladungen der latenten Variablen werden vom Modellalgorithmus mithilfe linearer Regressionsgleichungen iterativ geschätzt und modelliert (vgl. GÖTZ/LIEHR-GOBBERS 2004, S. 722). Diese Schätzung erfolgt solange, bis sich keine wesentlichen Änderungen der Gewichte ergeben und damit von Konvergenz auszugehen ist. Die Schätzung des Strukturmodells erfolgt dann durch multiple Regressionen (vgl. GÖTZ/LIEHR-GOBBERS 2004, S. 724).

Bevor die Ergebnisse der Modellierung dargestellt und interpretiert werden können, muss das Untersuchungsmodell beurteilt werden. Die Beurteilung erfolgt durch drei Schritte. Zunächst wird das Strukturmodell an sich betrachtet, bevor die formativen und reflexiven Messmodelle ‘einzeln für sich’ geprüft werden (vgl. RINGLE 2004, S. 14).<sup>50</sup> Daher werden sowohl die einzelnen Bestandteile als auch das gesamte Modell geprüft. Es handelt sich nicht um sich bedingende Prüfungen, sodass die Reihenfolge beliebig ist. Die folgende Ausführung zu den Gütekriterien nimmt zugleich Bezug auf das erstellte Modell, das im nächsten Abschnitt unter 6.5.1.3 beschrieben wird:

#### **Beurteilung des Strukturmodells:**

- Bestimmtheitsmaß  $R^2$ : Die latent endogene Variable (abhängige Variable) soll durch die Beziehungen zu den unabhängigen Variablen erklärt werden. Das Bestimmtheitsmaß gibt über die linearen Regressionsanalysen den Anteil der erklärten Varianz an der Gesamtvarianz an (vgl. RINGLE 2004, S. 159). CHIN (vgl. 1998, S. 323) bezeichnet ein Bestimmtheitsmaß von 0,67 als ‘substantiell’, einen Wert von 0,33 als ‘durchschnittlich’ und einen Wert von 0,19 als ‘schwach’.<sup>51</sup> Das Bestimmtheitsmaß der endogenen Variablen des vorliegenden Modells liegt

---

<sup>50</sup> RINGLE spricht von vier Schritten, der vierte Schritt bezieht sich auf die Überprüfung der Hypothesen, was hier nicht relevant ist (vgl. 2004, S. 22f.).

<sup>51</sup> BAUER (vgl. 2011, S. 200) sieht daher die Untergrenze für das Bestimmtheitsmaß bei 0,19, wohingegen andere Autoren die Untergrenze bei z.B. bei 0,5 (vgl. WEHLING 2001, S. 11) sehen. HAIR/RINGLE/SARSTEDT (vgl. 2011, S. 145) verwenden die Klassifizierung von CHIN 1998, nutzen jedoch andere Schwellenwerte (‘substantiell’ bei 0,75, ‘durchschnittlich’ bei 0,5 und ‘schwach’ bei 0,25).

bei 0,941 und ist damit substantiell.

- Signifikanzniveaus der Beziehungen (Pfadkoeffizienten): Die Signifikanzniveaus können mithilfe von t-Tests ermittelt werden. Da im vorliegenden Fall keine belegte Erkenntnis über die Richtung der Zusammenhänge bekannt ist, müssen die t-Werte von zwei-seitigen Tests betrachtet werden. Ein Signifikanzniveau von 10% (\*) ergibt sich bei einem t-Wert von  $\geq 1,65$ , ein Signifikanzniveau von 5% (\*\*) bei  $\geq 1,95$  und ein Signifikanzniveau von 1% (\*\*\*) bei 2,58 (vgl. HAIR/RINGLE/SARSTEDT 2011, S. 145). Die Signifikanzniveaus können dem vorliegenden Modell entnommen werden.
- Schätzrelevanz  $Q^2$  (Blindfolding): Sofern  $Q^2$  größer als Null ist, hat das Modell eine Schätzrelevanz; es kann davon ausgegangen werden, dass das Modell durch die empirischen Daten rekonstruiert werden kann (vgl. BAUER 2011, S. 200).  $Q^2$  des vorliegenden Strukturgleichungsmodells liegt bei 0,844 und ist damit schätzrelevant.

#### **Beurteilung reflexiver Messmodelle:**

- Indikator Reliabilität: Die Faktorladungen müssen  $> 0,7$  sein (vgl. HAIR/RINGLE/SARSTEDT 2011, S. 145). Faktorladungen zeigen die Korrelation des Faktors mit seinen Indikatoren auf. Im vorliegenden Fall ist dieses Kriterium erfüllt, da alle Faktorladungen über 0,9 liegen.
- Die Composite Reliability gibt an, wie hoch der Erklärungsgehalt der Indikatoren eines reflexiven Faktors (oder Konstrukts) ist; je näher die Reliabilität an 1 ist, desto höher ist der Erklärungsgehalt (vgl. VOGL 2013, S. 154). Als Untergrenze wird 0,7 angesehen (vgl. HAIR/RINGLE/SARSTEDT 2011, S. 145). Im vorliegenden Fall ist dieses Kriterium erfüllt, da sie bei 0,9655 liegt.
- Konvergenzvalidität: Die Konvergenzvalidität muss größer als 0,5 sein (vgl. HAIR/RINGLE/SARSTEDT 2011, S. 145). Der Wert gibt dabei die erklärte Varianz der Indikatoren an (vgl. HAIR/RINGLE/SARSTEDT 2011, S. 146). Die Konvergenzvalidität im vorliegenden Modell beträgt 0,9031.
- Diskriminanzvalidität:
  - Die durchschnittlich erfasste Varianz (average variance extracted, AVE) eines Faktors muss höher als der quadrierte Korrelationskoeffizient mit jedem anderen Faktor sein. Es gilt:  $AVE > r^2$ . Dieses Kriterium wird auch Fornell-Larcker-Kriterium genannt (vgl. HAIR/RINGLE/SARSTEDT



2011, S. 145). Im vorliegenden Fall ist dieses Kriterium erfüllt, da die AVE 0,9031 beträgt und somit größer als  $r^2$  (höchster Korrelationskoeffizient auf die Einstellung beträgt  $0,949^2 = 0,900$ ) ist.

- Kreuzladungen: Die Ladungen der Indikatoren müssen auf den eigenen Faktor am höchsten sein (vgl. HAIR/RINGLE/SARSTEDT 2011, S. 145). Im vorliegenden Fall ist dieses Kriterium erfüllt, da die Indikatoren 'need\_time\_neg' mit 0,9514, 'entrepreneur\_neg' mit 0,9407 und 'for\_colleagues\_neg' mit 0,9589 jeweils keine höhere Ladung zu den anderen Faktoren aufweisen.

### **Beurteilung formativer Messmodelle:**

- Signifikanzen der Faktorladung: Die Signifikanzniveaus werden analog wie bereits beim Strukturmodell ermittelt (siehe S. 121). Ein Signifikanzniveau von 10% (\*) ergibt sich bei einem t-Wert von  $\geq 1,65$ , ein Signifikanzniveau von 5% (\*\*) bei  $\geq 1,95$  und ein Signifikanzniveau von 1% (\*\*\*) bei  $\geq 2,58$  (vgl. HAIR/RINGLE/SARSTEDT 2011, S. 145).
- Multikollinearität: Die Multikollinearität ist ein Maß für die Abhängigkeit der Indikatoren von einem Faktor. Die Indikatoren sollten möglichst nicht untereinander korrelieren. Je höher die Multikollinearität, desto stärker ist die lineare Abhängigkeit und somit unzuverlässiger die Messung (vgl. BACKHAUS et al., 2008, S. 87ff.), da die Ermittlung des Einflusses auf den Faktor kaum mehr zu unterscheiden ist (vgl. DIAMANTOPOULOS/WINKLHOFER 2001, S. 272). Jeder Indikator des Faktors verfügt über einen VIF-Wert (variance inflation factor). Alle VIF-Werte jedes Faktors müssen  $\leq 5$  sein (vgl. HAIR/RINGLE/SARSTEDT 2011, S. 145). Für die Faktoren im vorliegenden Modell ergeben sich folgende VIF-Werte (jeweils der höchste VIF-Wert jedes Faktors): Passion to Win 1,575; For One Another 1,182; Trust 1,065; Prinzipien 1,165; Aktionsfelder 1,538; Wissen über Veränderung 1,547; Reputation 1,756. Freedom to Act und Kern können nicht berechnet werden, da sie nur jeweils einen Indikator haben. Es liegt daher keine Multikollinearität vor.

Das im nächsten Abschnitt zu erklärende Strukturmodell erfüllt damit alle genannten Gütekriterien.

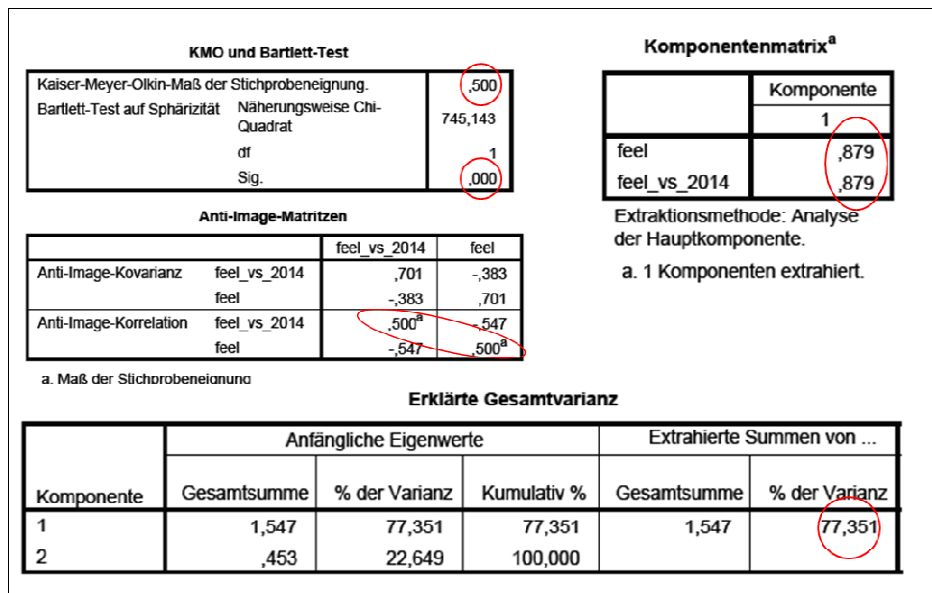
## 6.1.5 Auswertungen und kritische Anmerkungen

### 6.1.5.1 Zufriedenheit der Belegschaft

Die persönliche Zufriedenheit und die Veränderung der Zufriedenheit mit einem Vergleichszeitpunkt (Signing im Februar 2014) werden durch zwei Fragen ermittelt. Die deskriptive Auswertung der beiden Fragen lässt auf eine Zufriedenheit der Mitarbeiter schließen, da bei Frage 1 zur persönlichen Zufriedenheit knapp 84% der Befragten ‘good’, ‘very good’ oder gar ‘excited’ angekreuzt haben. Von den 84% entfallen 44% Punkte auf ‘excited’. Frage 2 zum Vergleich mit der Zufriedenheit gegenüber dem Signing im Februar 2014 wird zu 96% mit ‘no change’, ‘slightly better’, ‘better’ oder ‘much better’ beantwortet (vgl. Abbildung 39 im Anhang auf S. A14).

Eine kritische Anmerkung muss hinsichtlich der zweiten Frage gemacht werden. Grundsätzlich ist der Fragebogen derart aufgebaut, dass auf der sechsstufigen Skala drei positive und drei negative Stufen zu finden sind. Bei Frage zwei – *How do you feel personally today versus when the sale was first announced in February of 2014?* – sollte jedoch die Stufe ‘no change’ eingefügt werden, sodass sich die Skala in drei positive Stufen, eine neutrale Stufe und zwei negative Stufen aufteilt. Damit wird die grundsätzlich angestrebte Symmetrie der Skala (gleiche Anzahl von positiven und negativen Kategorien) durchbrochen (vgl. MALHOTRA 2006, S. 88). Diese Tatsache ist zu relativieren, da die Auswertung der Zufriedenheit lediglich deskriptiv erfolgt. Durch eine Faktoranalyse kann nachgewiesen werden, dass beide Fragen zu einem Faktor zusammengefügt werden können.

Wenn die Antworten beider Fragen in Zahlenwerte umkodiert und ‘very concerned’ mit ‘1’ und ‘excited’ mit ‘6’ belegt werden, dann ergibt sich ein Mittelwert von 4,57 mit einer Varianz von 1,24. Wenn man den Mittelwert als Prozentzahl ausdrückt, ergibt sich ein Wert von 76% ( $4,57/6$ ). Da der Faktor ‘Zufriedenheit’ keinen Eingang in das Strukturmodell finden wird (und somit nicht auf die Gütekriterien des Modells referenziert werden kann), muss hier auf einige statistische Gütekriterien eingegangen werden, die eine Faktorbildung zulassen.



**Abbildung 21:** Faktor 'Zufriedenheit'  
Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf SPSS.

Das Maß für Stichprobeneignung (Kaiser-Meyer-Olkin-Maß) liegt bei 0,5 und ist somit als 'nicht besonders ergiebig' zu bezeichnen (vgl. SCHENDERA 2010, S. 263). Da dem Wert aber nur zwei Indikatoren zugrunde liegen, kann der Wert 0,5 nicht überschreiten und dieses Maß muss als Gütekriterien außer Acht gelassen werden. Die aufgeführte Statistik aus SPSS zeigt aber auf, dass Signifikanz vorliegt (siehe 'Sig.' von 0,000), die erklärte Varianz 77,4% und somit mehr als 50% beträgt (vgl. HOMBURG/GIERING 1996, S. 12) und die Faktorladungen (siehe Komponentenmatrix) mit 0,879 deutlich die Untergrenze von 0,3 überschreiten (vgl. SCHENDERA 2010, S. 214). Eine Faktorbildung ist daher zulässig.

### 6.1.5.2 Strategic Alignment der Belegschaft

Das Strategic Alignment der Mitarbeiter wird durch insgesamt 26 Items abgefragt, die zuvor aus der Strategie operationalisiert wurden. Grundsätzlich lässt sich aus den deskriptiven Auswertungen ableiten, dass das Level an Strategic Alignment zum Zeitpunkt der Messung hoch war. Die deskriptive Auswertung zeigt, dass die kumulierte Prozentzahl der drei positiven Stufen für jedes Item bei über 80% lag. Es ist aber ebenso festzuhalten, dass die Mitarbeiter noch eine gewisse Zeit benötigen, sich an die neue Situation zu gewöhnen. Der Integrationsprozess wird stückweise umgesetzt.

Analog zu der Faktoranalyse bei der 'Zufriedenheit' erfolgt auch bei der Bildung der insgesamt sieben Faktoren, die das Strategic Alignment widerspiegeln eine solche Ana-

lyse. Da aber alle sieben Faktoren Eingang in das auf S. 128 folgende Strukturgleichungsmodell gefunden haben und dieses bereits in Kapitel 6.1.4 auf die Gütekriterien geprüft wurde, ist es nicht mehr notwendig, hier erneut die Faktorbildung zu untermauern. Die Mittelwerte und Varianzen der Faktoren geben wertvolle Informationen über die Höhe des Strategic Alignments. Es ergeben sich folgende Werte:

- Trust (Mittelwert: 5,17; Varianz: 0,55)
- Passion To Win (Mittelwert: 5,02; Varianz: 0,57)
- Freedom To Act (Mittelwert: 3,54; Varianz: 1,90)
- For One Another (Mittelwert: 5,43; Varianz: 0,46)
- Kern (Mittelwert: 4,92; Varianz: 0,91)
- Prinzipien (Mittelwert: 5,02; Varianz: 0,47)
- Aktionsfelder (Mittelwert: 5,20; Varianz: 0,38)

Freedom to Act hat den deutlich geringsten Mittelwert. Dieser geringe Mittelwert ist dann logisch zu erklären, wenn dieses Ergebnis als ‘Ruf nach Struktur im Integrationsprozess’ verstanden wird. Aufgrund der hohen Varianz kann auch vermutet werden, dass die Fragestellung nicht eindeutig formuliert ist und die Mitarbeiter daher nicht sicher waren, wie die Frage zu beantworten ist.

In Bezugnahme auf die demographischen Angaben im Pulse Check 2 können die Mittelwerte der Faktoren zwischen Gruppen miteinander verglichen werden. Werden Länder bzw. Regionen zu Gruppen zusammengefasst und miteinander verglichen, sind bei den deskriptiven Auswertungen wenige Unterschiede festzustellen. Es fällt jedoch auf, dass die Mitarbeiter aus Mexiko ein besonders hohes Level an Strategic Alignment haben, da dort bei drei der sieben Faktoren der höchste Mittelwert liegt. Es muss angemerkt werden, dass hier ggf. moderierende Effekte bei der Beantwortung der Fragen eine Rolle spielen. So ist es möglich, dass kulturelle Unterschiede dazu führen, dass die Fragebögen unterschiedlich ausgefüllt werden. Des Weiteren liegt die Anzahl der Fragebögen aus Mexiko bei ca. 100, wobei die Zahl der Fragebögen der USA um den Faktor zehn höher ist. Die Ergebnisse müssen daher immer im Kontext interpretiert werden.

Bei der Gruppierung hinsichtlich der Dauer der Zugehörigkeit sind die Personen besonders ‘aligned’, die neu oder maximal zwei Jahre bei Veyance beschäftigt sind; in vier von sieben Faktoren hat diese Gruppe die höchsten Mittelwerte. Mit mehr als 400 Fragebögen ist diese Gruppe am größten. Die Erklärung für das Ergebnis ist naheliegend, da diese Personen sich noch nicht so stark mit dem Unternehmen Veyance identifizieren

konnten. Verstärkend kommt hinzu, dass das Signing bekanntermaßen bereits im Februar 2014 erfolgte und sich somit sehr viele der Mitarbeiter aus dieser Gruppe sehr früh nach der Einstellung oder gar bei der Einstellung auf den Zusammenschluss eingestellt haben.

Bei einem Vergleich der Berufs-Klassifizierung zeigt sich, dass die Lohnempfänger das geringste Level an Strategic Alignment aufweisen (in fünf von sieben Vergleichen). Das Level liegt jedoch auf einem hohen Niveau, sodass diese Tatsache nicht überinterpretiert werden darf. Insgesamt spiegelt die Betrachtung der Mittelwerte bei den Gruppen das hohe Level an Strategic Alignment wider. Da die Gruppenvergleiche keine eindeutigen Ergebnisse aufgezeigt haben, wird auf die entsprechende statistische Visualisierung verzichtet.

Die Zufriedenheit und das Strategieverständnis werden neben den genannten Gründen auch deshalb deskriptiv ausgewertet, um damit die Ergebnisse der Befragungen an die Mitarbeiter zu kommunizieren. Die im folgenden Abschnitt gewonnenen Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells können nur verbal und in sehr reduzierter Form an die Mitarbeiter kommuniziert werden, da die notwendigen Statistikkennntnisse in der Unternehmenspraxis nur sehr begrenzt vorhanden sind.

### **6.1.5.3 Einfluss von Strategic Alignment auf die Einstellung zur Situation**

In Kapitel 4.2 wurde auf Basis wissenschaftlicher Untersuchungen die Beziehung hergeleitet, dass Strategic Alignment einen positiven Einfluss auf das Engagement der Mitarbeiter hat. Mithilfe der vorliegenden Daten wird nun gezeigt, dass das Strategic Alignment einen Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeiter zur Situation hat. Die Einstellung der Mitarbeiter wird als notwendige Bedingung für das erhöhte Engagement der Mitarbeiter und somit für die Unternehmensleistung angesehen. Das nun folgende Strukturgleichungsmodell (siehe Abbildung 22) bestätigt den Zusammenhang zwischen Strategic Alignment und der Einstellung zur Situation.

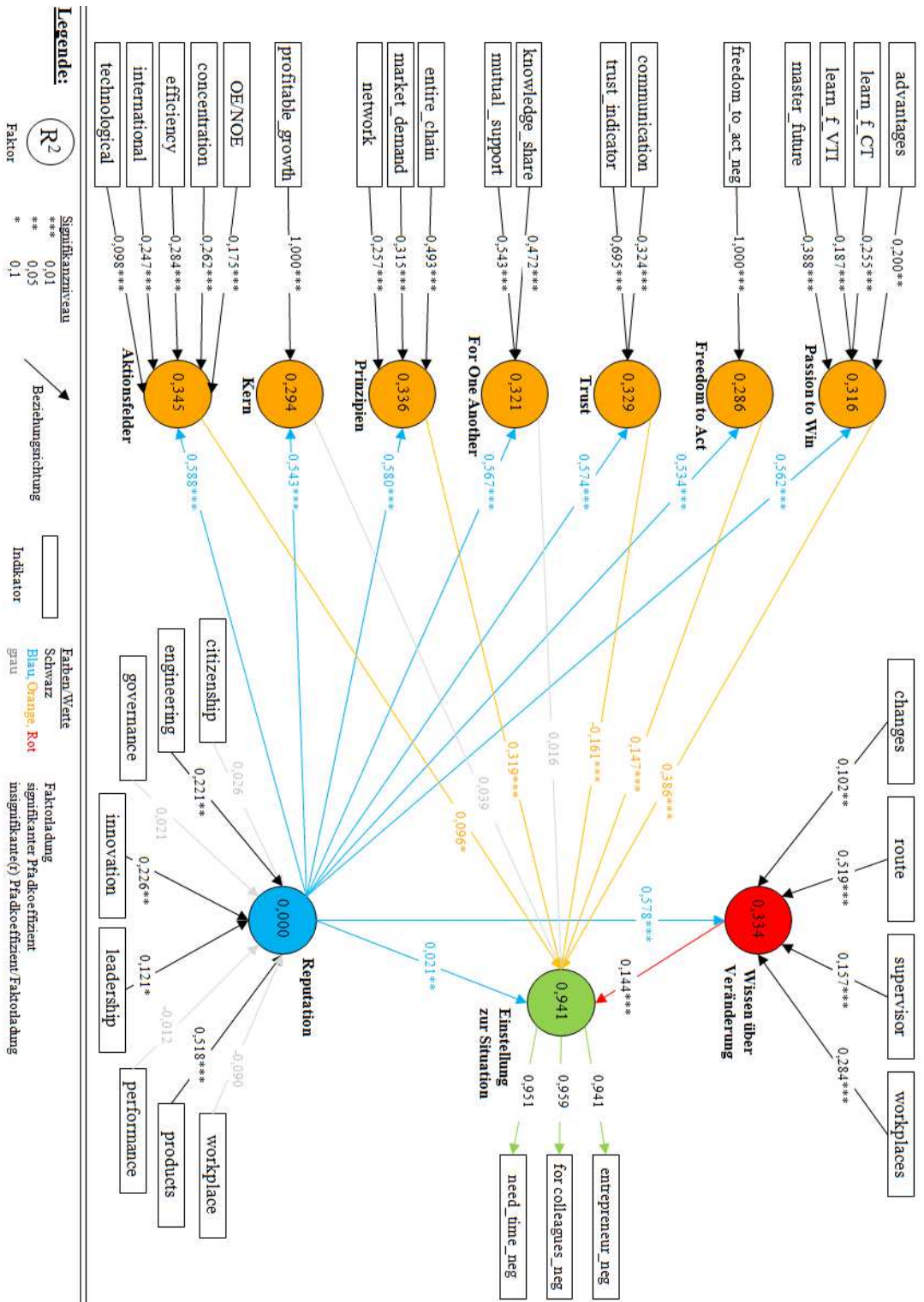
Das Modell aus Abbildung 22 beinhaltet zehn Faktoren. Vier Faktoren beruhen auf weniger als drei Indikatoren und können daher die Reliabilität des Faktors möglicherweise nicht ausreichend sicherstellen (vgl. BUOB 2010, S. 71). Da das Modell die Gütekriterien auf Ebene des Strukturmodells erfüllt, kann diese kleinere Schwäche akzeptiert wer-

den vgl. Kapitel 6.1.4). Einer der Faktoren ist die Reputation. In Kapitel 4.4 wurde die Reputation vorgestellt. Dort wurde aufgezeigt, dass die Reputation als formatives oder reflexives Messmodell dargestellt werden kann. In Abb. 22 werden die formativen Indikatoren verwendet, da PLS vor allem für dieses Messmodell geeignet ist. Neben den sieben bekannten formativen Indikatoren wird ein achter Indikator, 'Engineering Power', ergänzt. Dieser Indikator sagt aus, dass ContiTech nicht nur Innovationsstärke, sondern auch Umsetzungsstärke aufweist. Vier der acht Indikatoren haben einen signifikanten Bezug auf den Faktor. Die Beziehungen der Reputation zu den sieben Faktoren, die die Strategie der ContiTech darstellen, sind allesamt signifikant. Der verbleibende Faktor, das Wissen über die Veränderung, hat vier Indikatoren, die ebenfalls alle signifikant auf den Faktor laden. Die endogene (abhängige) Variable wird durch ein reflexives Messmodell dargestellt. Reflexive Messmodelle werden im Rahmen der Gütekriterien nicht auf Signifikanz getestet, sodass die Beziehung zwischen Faktor und Indikator keine Signifikanzen anzeigen. Die Fragen der Indikatoren sind bewusst so formuliert, dass die Skala bei der Berechnung umgekehrt werden muss (die Umkehrung von Indikatoren ist anhand der Ergänzung '\_neg' zu erkennen).

Das Item 'wish\_involved' musste exkludiert werden, da es keinem Faktor zugeordnet werden konnte. Zudem kann dieses Item als Suggestiv-Frage gesehen werden, sodass die Antworten der Frage keinen entscheidenden Mehrwert geliefert hätten. Zudem haben zwei Faktoren keinen Eingang in das Modell gefunden. Der Faktor 'Zufriedenheit' wird exkludiert, da er nicht als Bestandteil des Modells vorgesehen ist und abgefragt wurde, weil (1) die Abfrage zur Zufriedenheit bereits in Pulse Check 1 erfolgte und die erneute Abfrage den Mitarbeitern eine Art Wiedererkennungswert gibt und (2) die Zufriedenheit nur deskriptiv ausgewertet werden soll. Der Faktor 'Trainings', das theoretisch über die Aufsummierung der genannten Trainings als Faktor zusammengefasst werden kann, wird ebenfalls außen vor gelassen, da dies eine reine Zusatzinformation im Rahmen der Integration ist und nicht für das Modell vorgesehen ist. Tabelle 20 auf S. A15 im Anhang zeigt, wie sich die Faktoren zusammensetzen (Codebuch). Die folgende Darstellung zeigt das beschriebene Strukturgleichungsmodell, das auf Basis der Daten aus dem Pulse Check 2 erstellt wird<sup>52</sup>:

---

<sup>52</sup> Die Erstellung und Berechnung des Strukturgleichungsmodells sowie die Berechnung des Gruppenvergleichs auf den Seiten 131-133 (Kapitel 6.1.4 und 6.1.5) erfolgt mit Unterstützung von Janina Haase, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing und Management der Leibniz Universität Hannover.



**Abbildung 22:** Strukturgleichungsmodell Pulse Check 2  
 Quelle: Eigene Darstellung.

VAN RIEL stellt die Behauptung auf, dass die Reputation eine Grundlage für Strategic Alignment ist, denn durch eine gute Reputation wird die notwendige Interaktion mit den Mitarbeitern erst möglich (vgl. 2012b). Die vorliegenden Messergebnisse bestätigen, dass die Reputation signifikanten Einfluss auf die strategischen Faktoren hat. Somit kann die Reputation im Sinne von VAN RIEL als Grundlage für Strategic Alignment verstanden werden. Die Reputation wirkt zudem stark auf das Wissen über die Veränderung. Diese Beziehung kann derart interpretiert werden, dass eine positive Reputation dazu führt, dass die Mitarbeiter eher gewillt sind, sich Wissen über die Veränderung anzueignen bzw. zugänglicher sind für Wissen über die Veränderung. Der direkte Einfluss von Reputation auf die Einstellung zur Situation ist zwar signifikant, aber gering. Reputation wirkt demnach vor allem indirekt durch die 'Verständlichmachung' der Strategie bzw. durch die Übersetzung in die Bestandteile der Strategie.

Von den sieben strategischen Faktoren (zusammen repräsentieren sie das Strategic Alignment) weisen bis auf 'For One Another' und 'Kern' alle signifikante Beziehungen zur Einstellung auf die Situation auf. Sowohl die Werte als auch der Kern (Profitable Growth) wurden in den Kommentarfeldern zur Willkommensrede (siehe 6.1.5.4) sehr häufig explizit genannt (siehe nächste Seite). Dadurch wurde die Bedeutung der beiden Faktoren aufgezeigt, auch wenn das Modell, basierend auf dem Datensatz, keinen signifikanten Einfluss aufweist. Die Faktoren 'Passion to Win' und 'Prinzipien' (Networking, Dezentralisierung und Entrepreneurship) weisen die stärksten Pfadkoeffizienten auf. Diese beiden Faktoren können als zentrale Hebel gesehen werden, um die Einstellung zur Situation zu beeinflussen. Der Faktor 'Trust' hat einen schwach negativen Pfadkoeffizienten. Dieser Wert wurde nicht erwartet, kann aber sachlogisch erklärt werden: Integrationen sind vor allem Veränderungsprozesse. In Veränderungsprozessen suchen Beteiligte nach Vorgaben und Regeln, an denen Sie sich orientieren können (vgl. SAUER/WEIBEL 2012, S. 16). Wenn dann auf Vertrauen verwiesen wird, fehlen inhaltlich die konkreten Ankerpunkte, an denen sich die Mitarbeiter orientieren können.

'Wissen über Veränderung' ist ein Faktor, bestehend aus vier Indikatoren, der Informationen über (a) die vergangene Entwicklung der ContiTech und (b) Informationen über die zukünftige Entwicklung durch die Akquisition und die Integration vereint. Der Faktor muss daher von der Strategie getrennt werden. Der Einfluss auf die Einstellung zur Situation ist ebenfalls signifikant. Inhaltlich bedeutet dies, dass neben der Strategie auch



grundlegende Informationen über die Historie und den Veränderungsprozess eine wichtige Rolle für die Mitarbeiter spielen. In gewisser Weise kann das Wissen über die Veränderungen auch als Motivation der Mitarbeiter verstanden werden, denn das Wissen über die zukünftige Situation gibt Planungssicherheit und damit auch Motivation. Das Verlangen nach Sicherheit ist u.a. in MASLOW's Bedürfnis-Pyramide ersichtlich (vgl. MASLOW 1943, S. 376-381).

Es muss kritisch angemerkt werden, dass das Wort 'und' in einigen Fragestellungen zu finden ist. In der wissenschaftlichen Betrachtung wird dieses Wort kritisch gesehen, da in einem Item verschiedene Sachverhalte kombiniert werden und die beantwortende Person nun keine eindeutige Antwort geben kann (vgl. KROMREY 2002, S. 363). Mit den Items im vorliegenden Fragebogen sollen aber nicht mehrere Inhalte zugleich abgefragt werden, sondern nur ausführlich(er) dargestellt werden. Das Wort 'und' hat daher erklärenden Charakter.

#### **6.1.5.4 Einfluss von Storytelling auf Strategic Alignment**

In den vorangegangenen Kapiteln wurde darauf hingewiesen, dass Geschichten vor allem unterbewusst wirken und sich die Wirkung auch nicht sofort nach einer Geschichte messen lässt. Anders formuliert, die Wirkung von Geschichten entfaltet sich erst im Laufe der Zeit in voller Gänze. Eine Angabe zum Zeitraum ist jedoch nur sehr schwer möglich. In dem Fragebogen wird eine Frage gestellt, ob die Willkommensrede und damit die Geschichte durch den Befragten verfolgt wurden und welche Inhalte ihm im Gedächtnis geblieben sind. Von den knapp 2.100 ausgefüllten Fragebögen gibt es über 800 Kommentare zu der Willkommensrede (dabei wurden Antworten wie 'nein, ich habe die Rede nicht verfolgen können' o.Ä. bereits eliminiert). Diese hohe Anzahl von Kommentaren ist ein sehr positives Zeichen und kann als eine Wirkungsgröße interpretiert werden, da die Geschichte dazu geführt hat, dass Inhalte im Gedächtnis verblieben sind. Die gegebenen Kommentare können 'geclustert' und in eine Reihenfolge, gemessen an der Häufigkeit ihrer Nennung, gebracht werden. Diese Reihenfolge stellt sich wie folgt dar:

- 1 Common profitable growth for the future
- 2 Excellent speech
- 3 Continental's core values
- 4 Good to be owned by a rubber company
- 5 Jobs are secure
- 6 Positive feeling of Conti people about the transaction

7	Change vs. stability (arguments for both)
8	Best of both/one family
9	Decentralization
10	History & route of ContiTech

Die verbale Auswertung der Kommentare kann lediglich ein Indiz dafür sein, dass die Geschichte dabei unterstützt hat, dass die strategischen Inhalte verstanden wird. Durch die Frage zur Partizipation an der Willkommensrede ist zusätzlich eine Einteilung der knapp 2.100 Fragebögen in die drei Gruppen 'hat die Willkommensrede gehört/gesehen', 'hat die Willkommensrede nicht gehört/gesehen' und 'kein Kommentar' möglich. Da explizit danach gefragt wird, ob die Willkommensrede gesehen wurde, kann 'kein Kommentar' als 'hat die Willkommensrede nicht gehört/gesehen' verstanden werden. Aus diesem Grund werden beide Gruppen zusammengelegt, sodass sich nun die zwei Gruppen bilden: 'hat die Willkommensrede nicht gehört/gesehen/kommentiert' und 'hat die Willkommensrede gehört/gesehen/kommen-tiert'.

Durch einen Gruppenvergleich kann überprüft werden, ob das Strategic Alignment bzw. die Wirkbeziehungen der Gruppe der Personen, die die Willkommensrede gehört/gesehen haben, einen Unterschied zu der anderen Gruppe aufweist. Damit soll ein Hinweis gegeben werden, ob die Willkommensrede und damit Storytelling einen positiven Einfluss auf das Verständnis und die Einstellung hat. Ein Vergleich ist deshalb zulässig, da davon ausgegangen werden kann, dass alle Personen zumindest in den Day One Präsentationen, die ohne Storytelling durchgeführt wurden, über die Strategie informiert wurden. Dies ist jedoch nur eine Annahme und kann nicht für jede einzelne Person garantiert werden, die den Fragebogen ausgefüllt hat; Ausnahmen sind also möglich. Aus diesem Grund ist eine gewisse Unschärfe nicht auszuschließen. Der Gruppenvergleich erfolgt durch eine ANOVA (Varianzanalyse, auf Englisch Analysis of Variance). Bei Anwendung der ANOVA, die die Mittelwerte der Gruppen miteinander vergleicht, muss wie folgt vorgegangen werden:

1) Levene-Test als Voraussetzung für einen Mittelwert-Vergleich: Dabei wird getestet, ob die Varianzen der betrachteten Variablen in der Gesamtheit der Stichproben gleich sind (Test auf Varianzhomogenität) (vgl. KÄHLER 1995, S. 76ff.; BROSIUS 2011, S. 488). Die folgenden Signifikanzen liegen  $> 0,05$  sodass keine signifikanten Unterschiede in den Varianzen vorliegen; es kann also mit ausreichend hoher Wahrchein-

lichkeit ( $> 5\%$ ) von Varianzhomogenität ausgegangen und mit der ANOVA begonnen werden (vgl. KELLER 2014, S. 1): ‘Wissen\_Veränderung‘ (0,973), ‘Einstellung\_Situation‘ (0,882), ‘Freedom To Act‘ (0,309), ‘Prinzipien‘ (0,491) und ‘Aktionsfelder‘ (0,661).

- 2) Die ANOVA testet die Signifikanz der Mittelwertunterschiede von den Faktoren (vgl. BROSIUS 2011, S. 506), die beim Levene-Test ein Signifikanzniveau  $> 0,05$  aufgezeigt haben. Die Nullhypothese der ANOVA besagt, dass kein Unterschied bei den Mittelwerten existiert. Unterschiede zwischen den Gruppen sind dann signifikant vorhanden, wenn die Nullhypothese widerlegt wird; der p-Wert ist dabei  $< 0,05$  und die Wahrscheinlichkeit für Mittelwertgleichheit liegt bei  $< 5\%$  (vgl. BROSIUS 2011, S. 505). Im vorliegenden Modell liegen alle fünf Faktoren unterhalb von 0,05, sodass signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen bei den Faktoren vorliegen (vgl. KELLER 2014, S. 1): ‘Wissen\_Veränderung‘ (0,002), ‘Einstellung\_Situation‘ (0,000), ‘Freedom To Act‘ (0,000), ‘Prinzipien‘ (0,021) und ‘Aktionsfelder‘ (0,000).
- 3) Die Stärke des Unterschieds der Mittelwerte erfolgt nun direkt am Vergleich der Mittelwerte. In allen fünf Fällen liegt der Mittelwert der Gruppe, die die Willkommensrede gesehen/gehört/kommentiert hat, über dem Mittelwert der Vergleichsgruppe: ‘Wissen\_Veränderung‘ (4,34 zu 4,20), ‘Einstellung\_Situation‘ (3,78 zu 3,48), ‘Freedom To Act‘ (3,73 zu 3,42), ‘Prinzipien‘ (5,06 zu 4,99) und ‘Aktionsfelder‘ (5,26 zu 5,16). Bei den anderen Faktoren sind die Mittelwerte ebenfalls höher; diese haben die Anforderungen des Levene-Tests und der Anova jedoch nicht bestanden.

Durch den Mittelwertvergleich kann bestätigt werden, dass diejenigen, die die Willkommensrede gesehen/gehört/kommentiert haben, die Fragen zu ‘Wissen\_Veränderung‘, ‘Einstellung\_Situation‘, ‘Freedom To Act‘, ‘Prinzipien‘ und ‘Aktionsfelder‘ ‘besser‘ bewertet haben. Die ‘Einstellung zur Situation‘ stellt die Zielgröße des Messmodells dar und ist daher von zentraler Bedeutung. Das ‘Wissen über die Veränderung‘ ist ebenfalls wichtig, da eine signifikant starke Beziehung zu der Einstellung besteht. Die Prinzipien und die Aktionsfelder sind wesentliche Bestandteile der Strategie, sodass ein erhöhter Mittelwert als erhöhtes Strategic Alignment zu verstehen ist.

Alle Personen, unabhängig davon ob sie die Willkommensrede gehört bzw. gesehen haben, haben mit (sehr hoher Wahrscheinlichkeit) an den Day One-Präsentationen am Standort teilgenommen. Diese Day One-Präsentationen waren nicht nach dem Prinzip von Storytelling aufgebaut, sondern folgten eher der ‘Management-Prosa-Form‘. Es

kann daher angenommen werden, dass die Willkommensrede von Herrn Wentz für nahezu alle Mitarbeiter nicht die einzige Kommunikationsaktivität direkt nach dem Closing war. Somit kann davon ausgegangen werden, dass die zusätzliche Teilnahme an der Willkommensrede für den erhöhten Mittelwert verantwortlich ist.

Gruppe 'hat die Willkommensrede gehört/gesehen/kommentiert'		Gruppe 'hat die Willkommensrede nicht gehört/gesehen/kommentiert'	
› Wissen über Veränderung	4,34	› Wissen über Veränderung	4,20
› Einstellung zur Situation	3,78	› Einstellung zur Situation	3,48
› Freedom To Act	3,73	› Freedom To Act	3,42
› Prinzipien	5,06	› Prinzipien	4,99
› Aktionsfelder	5,26	› Aktionsfelder	5,16
Willkommensrede ('Storytelling')			
Day One Präsentation ('Management-Prosa')			

Signifikante Unterschiede (höhere Mittelwerte)

**Abbildung 23:** Gruppenvergleich  
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Gruppe der Zuhörer der Willkommensrede weist signifikant höhere Mittelwerte hinsichtlich von fünf Faktoren auf. **Die Vermutung liegt nahe, dass der erhöhte Mittelwert durch die Aufbereitung der Willkommensrede als Geschichte zustande gekommen ist. Diese Vermutung führt zu dem Schluss, dass Storytelling einen positiven Einfluss auf Strategic Alignment, Wissen über die Veränderung und die Einstellung zur Situation hat.** Eindeutig lässt sich diese Vermutung nicht bestätigen, da sich ein erhöhter Mittelwert auch durch eine andere Form der Willkommensrede oder die bloße Wiederholung der Inhalte hätte ergeben können. Bei der Schlussfolgerung muss kritisch angemerkt werden, dass es sich bei dem Gruppenvergleich um eine Selbstselektion und nicht um ein randomisiertes Treatment gehandelt hat. Die Kollegen, die die Willkommensrede gehört bzw. gesehen haben, haben selbst entschieden dieser Rede beizuwohnen bzw. die Entscheidung wurde von den Vorgesetzten getroffen, falls die Video-Übertragung eröffnender Bestandteil der Day One-Veranstaltung am Standort war. In der Unternehmenspraxis konnte/sollte keine randomisierte Entscheidung getroffen werden, welche Personen oder Standorte an der Willkommensrede teilnehmen.

## 6.2 Zentrale Einsatzfelder im Post-Merger Integrationsprozess

### 6.2.1 Willkommensrede

Direkt vor den Day One-Präsentationen hat der CEO der ContiTech die Basisstory als Willkommensrede gehalten. Nach persönlicher Einschätzung und durch Gespräche mit

Mitarbeitern von Veyance direkt nach der Rede, hat sich herausgestellt, dass Storytelling eine relativ gängige Methode in Reden des Top-Managements in den USA ist. In der Regel werden in Reden Auszüge von Geschichten oder kurze Geschichten erzählt. Die Wiedergabe der Basisstory als Willkommensrede ist mit ca. 35 Minuten recht lang. Während die Rückmeldungen von Mitarbeitern von ContiTech durchweg positiv sind, geben sich die Mitarbeiter von Veyance vor Ort etwas zurückhaltender. Hintergrund ist sehr wahrscheinlich die Tatsache, dass die Basisstory sehr viele Informationen enthält. Durch die Art der Erzählung sind die Inhalte leichter zu verstehen, die Quantität der Informationen bleibt jedoch 'hoch'. Viele der Informationen sind für die ContiTech-Mitarbeiter bekannt, sodass ein gewisses Grundgerüst an Verständnis vorliegt. Bei den Veyance-Mitarbeitern ist kein oder nur sehr geringes Wissen über die Strategie der ContiTech vorhanden, sodass – trotz Storytelling – die Rede von einigen als 'Information Overflow' wahrgenommen wird. Hier sei nochmals betont, dass es kein negatives Feedback zu der Willkommensrede gibt, die Zurückhaltung mit positivem Feedback wird jedoch als 'Optimierungspotential' interpretiert. Das Weglassen einiger Informationen in der Willkommensrede wäre in dem frühen Stadium des Zusammenkommens unkritisch und könnte zukünftig beachtet werden. Die Zuhörer können sich nicht an das erinnern, was nicht gesagt wird, sondern nehmen oftmals den Gesamteindruck wahr, ob die Willkommensrede 'mitreißend' ('catching') oder überfrachtet ('overloaded') ist. In diesem Fall ist 'weniger mehr'. Mitarbeiter von Veyance, die die Rede per Live-Stream verfolgen, äußern sich auch Monate nach der Rede besonders positiv über die Inhalte, da sie 'viele Worte aus der Rede immer noch im Kopf haben'.

Die Basisgeschichte entstand aus den Komponenten der Strategie und der historischen Entwicklung der ContiTech. Damit ein ganzheitliches Strategieverständnis gewährleistet werden kann, müssen alle zentralen Aspekte berücksichtigt werden, was zu einer umfangreichen Basisstory führt. An einer solchen Basisgeschichte muss auch zukünftig festgehalten werden. Für den Zweck einer Willkommensrede könnten zukünftig Auszüge aus der Basisgeschichte verwendet werden, damit gezielt Botschaften abgesetzt werden. Es wird empfohlen, dass die Bestandteile der Strategie nach Priorität in ein Ranking gebracht werden. Die Kommunikation dieser Komponenten als Teilgeschichte erfolgt dann gemäß der Priorisierung zeitversetzt im Integrationsprozess. Die Gesamtheit der Teilgeschichten kann somit als eine Art 'Werkzeugkasten' verstanden werden; je nach Bedarf wird ein bestimmtes 'Werkzeug' (=Teilgeschichte) ausgewählt.

### **6.2.2 Videobotschaft**

Die Videobotschaft von Heinz-Gerhard Wentz wird Anfang März an alle Mitarbeiter von ContiTech und Veyance per Push-E-Mail verschickt. Der Zeitpunkt der Versendung ist bewusst nach der Mitarbeiterbefragung durch den zweiten Pulse Check gewählt. Eine Versendung des Videos vor bzw. während der Mitarbeiterbefragung hätte den Eindruck erwecken können, dass der Pulse Check eine Art Kontrolle ist, ob das Willkommensvideo angeschaut wurde. Um eine zusätzliche Rückmeldung zum Inhalt und am Beitrag zum Strategieverständnis durch das Video zu bekommen, wird nach Versendung des Videos ein Blog im ConVey-Portal gestartet. Hier können die Anzahl, die Geschwindigkeit und auch die Qualität der Rückmeldungen als Wirkungsgrößen gesehen werden, die anzeigen, wie stark sich die Mitarbeiter mit der Strategie auseinandersetzen. Es zeigt sich jedoch, dass der Blog kein geeignetes Werkzeug ist, da es nur sehr wenige Rückmeldungen gibt. Verbale Feedbacks in unterschiedlichen Gesprächen während der Integration, zeigen aber, dass das Video sehr positiv angenommen wird. Die hohen Klickzahlen (5.500) und Downloadzahlen (3.500) des Videos innerhalb von vier Wochen im ConVey-Portal bestätigen diesen Eindruck.

### **6.2.3 Management Forum**

Die Teilnehmer des Management Forums verteilen sich in etwa zu Zweidrittel auf ContiTech und zu einem Drittel auf Veyance. Die Hauptpräsentation der Veranstaltung, gehalten von Herrn Wentz (CEO bis April 2015) und Herrn Duensing (CEO ab Mai 2015), legt Fokus die Strategie der ContiTech. Um hier ein Gefühl für das Level von Strategic Alignment der Management-Ebene zu bekommen, wird die folgende Frage in den Feedback-Fragebogen aufgenommen, der im Anschluss an die Teilnehmer geschickt wird:

*Heinz-Gerhard Wentz and Hans-Jürgen Duensing focussed in their presentation on ContiTech's strategy. To get a feeling of how the strategy is lived within the organization, we ask you to indicate on a scale - from 0% (very low) to 100% (totally) - to what degree do you perceive your colleagues are personally acting in accordance with the organization's strategy and its initiatives.*

*The collective is fully committed to the strategy*      your indication:      \_\_\_% (0-100%)  
*The collective will actively promote the strategy*      your indication:      \_\_\_% (0-100%)  
*The collective takes initiative to implement the strategy*      your indication:      \_\_\_% (0-100%)  
*The collective helps each other to implement the strategy*      your indication:      \_\_\_% (0-100%)

Diese Frage zu den reflexiven Indikatoren von ‘Strategic Alignment‘ wird gemäß des RepTrak Alignment Monitors verwendet. Das Ergebnis dient als Referenzwert/Benchmarkwert für das Level an Strategic Alignment, das intern erreicht werden soll. Es ist davon auszugehen, dass das dieses Level bei dem Teilnehmerkreis des oberen Managements am größten ist; es ist außerdem anzunehmen, dass das Management von der ehemaligen Veyance bereits zum damaligen Zeitpunkt stark ‘aligned‘ ist. Die Ergebnisse der 80 Antworten<sup>53</sup> sehen wie folgt aus:

Item	Mittelwert insgesamt	Mittelwert ‘alte‘ ContiTech-Mitarbeiter	Mittelwert ‘alte‘ Veyance-Mitarbeiter
<i>The collective is fully committed to the strategy</i>	87%	87%	87%
<i>The collective will actively promote the strategy</i>	84%	83%	85%
<i>The collective takes initiative to implement the strategy</i>	81%	82%	78%
<i>The collective helps each other to implement the strategy</i>	79%	79%	78%

**Tabelle 9:** Strategic Alignment Messung auf dem Management Forum 2015  
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Rückmeldung zeigt, dass sich die prozentualen Bewertungen jeweils um oder über dem Bereich von 80% bewegen. Wie bereits in den theoretischen Grundlagen aufgezeigt wurde, deuten Werte  $\geq 70\%$  auf ein ‘world-class‘ Alignment hin (vgl. VAN RIEL 2012a, S. 40). Das Top-Management, sowohl von ContiTech als auch der ehemaligen Veyance, ist somit außerordentlich stark ‘Strategically Aligned‘. Dieses Level an Strategic Alignment [ $\geq 80\%$ ] kann somit als interner Benchmark gesehen werden und bildet zugleich eine wichtige Voraussetzung für den Integrationsprozess, da die Teilnehmer des Management Forums als Multiplikatoren der Kommunikation fungieren.

Die Präsentation zur Strategie beinhaltet verbale Auszüge aus der Basisgeschichte und folgte daher dem Ansatz von Storytelling. Auf eine direkte Abfrage, ‘ob Storytelling

<sup>53</sup> 64 Antworten von ContiTech-Mitarbeitern und 16 Antworten der ehemaligen Veyance-Mitarbeiter. Das Forum zählte 169 Teilnehmer, sodass die Rückmeldungsquote 47% entspricht. Es wurden zwei weitere Antworten erfasst, die jedoch eine Zuordnung zu ‘alt ContiTech‘ oder ‘alt Veyance‘ nicht möglich machten; diese beiden Antworten wurden nicht in die Mittelwert-Berechnung der vier Fragen zu Strategic Alignment berücksichtigt Tabelle 9.

positiv wahrgenommen wurde‘, wird verzichtet, da die Antworten durch ‘soziale Erwünschtheit‘ sicherlich verfälscht worden wären. Ebenso ist eine Frage, ‘was durch die Präsentation im Kopf geblieben ist‘ nicht praktikabel, da die ContiTech-Kollegen die Inhalte schon verinnerlicht haben und damit der Zweck der Abfrage verfälscht worden wäre.

Alle weiteren Präsentationen der Veranstaltung werden ebenfalls durch die Teilnehmer bewertet. Hier kann ein Vergleich aller Präsentationen als Indikation gesehen werden, ob die Präsentation zur Strategie positiv hervorsticht. Die Strategie-Präsentation wird im Durchschnitt auf einer sechsstufigen Skala von ‘very poor =1‘ bis ‘excellent = 6‘ mit 5,26 bewertet. Die übrigen fünfzehn Präsentationen, die ohne Komponenten von Storytelling vorgetragen werden, liegen bei Mittelwerten von 4,25 bis 5,06. Der Mittelwert der Präsentationen (quasi der Mittelwert der Mittelwerte) liegt bei 4,69. Die Präsentation, die durch Storytelling aufbereitet wurde, liegt deutlich über diesem Mittelwert.

Bei einem solchen Vergleich können aber weitere Variablen wie ‘Präsentationsstil‘, ‘Autorität‘ oder ‘Persönlichkeit‘ eine Rolle spielen. Aus diesem Grund wird eine weitere Referenz herangezogen. Die Hauptpräsentation behandelt in jedem Jahr die Strategie der ContiTech. In den vorangegangenen Jahren wurde jedoch ‘eher auf Zahlen als auf Geschichten‘ gesetzt. Der Präsentator der Strategie war stets Herr Wentz, sodass die Variablen ‘Präsentationsstil‘, ‘Autorität‘ oder ‘Persönlichkeit‘ ausgeschlossen bzw. minimiert werden können. Im Vergleich mit den letztjährigen Präsentationen von Herrn Wentz zeigt sich, dass die Bewertungen der Präsentationen ebenfalls auf einem ähnlichen Niveau liegen. Bis 2014 wurden die Bewertungen der Präsentationen anhand einer fünfstufigen Skala durchgeführt, wohingegen die Abfrage für das Jahr 2015 anhand einer sechsstufigen Skala erfolgt. Hintergrund ist das Anpassen der Skala an die Skala aus dem Pulse Check. Um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten, werden die Mittelwerte im Verhältnis zu den Maximalwerten (bei einer fünfstufigen Skala daher mit ‘fünf‘ und einer sechsstufigen Skala daher mit ‘sechs‘) gesetzt. Die Bewertungen der Präsentationen liegen dabei bei ähnlichen Werten um 90%. Die Werte der Jahre 2013 und 2014 liegen sogar in etwa bei 95%. Die leicht höheren Werte sind aber auf die fünfstufige Skala zurückzuführen, da die Bewertung der Präsentation ‘mit der Mitte der Skala‘ nur sehr selten vorgenommen wurde, wohingegen die Bewertung der dritt-besten Stufe in 2015 eine positive Bewertung darstellt. Es muss daher konstatiert werden, dass



die Präsentation in diesem Fall durch Aufbereitung mittels Storytelling keinen Unterschied in der Bewertung im Vergleich mit den Vorjahren aufweisen konnte.

Zusätzlich zu den statistischen Auswertungen gibt es das 'gefühlte' Feedback. Während der Präsentation durch Herrn Wente ist eine angenehme, entspannte aber konzentrierte Atmosphäre zu spüren, die darauf schließen lässt, dass die Zuhörer 'erreicht' werden. Das persönliche Feedback der Teilnehmer ist zudem sehr positiv, da die Präsentation laut den Feedbackgebern 'weniger Zahlen und dafür mehr Emotionen gezeigt hat'. Ein weiteres Indiz, dass die Sinnhaftigkeit einer narrativen Erzählung befürwortet.

Ein weiteres 'gefühltes' Feedback kann am zweiten Tag bei den sogenannten 'Speed Asking Sessions' eingeholt werden, in denen die Top-Manager von ContiTech für kleinere Gruppen 'Frage und Antwort' stehen. Herr Wente erklärt und erzählt in diesen Diskussionen (3 Runden à 15 Personen) die Strategie und den Weg zu einem '10 Mrd. € Umsatz Unternehmen'. Immer wenn die Diskussion Themen aus der Strategie berührt, greift Herr Wente auf einzelne verbale Auszüge aus der Basisgeschichte zurück. Insbesondere in diesen kleineren Gesprächsrunden fällt die persönliche Wahrnehmung der Teilnehmerreaktionen positiv auf. Es entsteht der Eindruck, dass die Geschichten in der kleineren Runde noch stärker aufgenommen werden. Ein möglicher Grund dafür kann die Nähe zwischen Erzähler und Zuhörer sein; Reaktionen der Zuhörer können erkannt werden und dementsprechend berücksichtigt werden (Dauer, Intensität und Detailgrad der zu erzählenden Geschichte).

#### **6.2.4 Integrationsportal, Integrationszeitung und Integrationsnewsletter**

Das Integrationsportal (vergleichbar mit dem Intranet), die Integrationszeitung (quartalsweise, Printversion und zusätzlich online) und der Integrationsnewsletter (monatlich, Onlineversion, zusätzlich als Print) hat das Ziel, über die Integration, die aktuelle Entwicklung bei ContiTech/Veyance und über aktuelle Themen zu informieren. Um die Nützlichkeit dieser drei Kanäle umfänglich bewerten zu können, müssen verschiedene Blickwinkel berücksichtigt werden. Zu diesen Blickwinkeln zählen (1) eine quantitative Auswertung der Klickzahlen des ConVey-Portals, (2) die Auswertung eines Fragebogens an die zentraler Distributoren der Informationen und (3) eine Befragung der Mitarbeiter im Rahmen des Pulse Check 3.

**Quantitative Auswertung von Klickzahlen:** Für das Integrationsportal können Klickzahlen in unterschiedlicher Ausprägung als Indikator verwendet werden und geben Aufschluss darüber, in wie weit der Kommunikationskanal genutzt wird. Diese Auswertung kann allerdings nur Aussagen über Mitarbeiter mit einem Computer-Arbeitsplatz treffen. Das Erheben von Klickzahlen ist bei ContiTech nicht üblich, sodass auf eher rudimentäre Erhebungen zurückgegriffen werden muss. Kennzahlen wie beispielsweise die Bounce-Rate (vgl. EBERSBACH 2008, S. 51) liegen nicht vor. Ebenso muss angemerkt werden, dass technisch nicht zwischen ‘alt ContiTech’, ‘alt Veyance’ oder ‘Continental’ unterschieden werden kann. Die Kennzahlen repräsentieren daher alle drei Bereiche. Kennzahlen zur externen Kommunikation wie Facebook, Twitter oder dem Internet werden außen vor gelassen, da sich die Betrachtung auf die interne Kommunikation beschränkt.

Die vorhandenen Kennzahlen zeigen auf, dass die Intranet-Seite von ContiTech (Teil des Intranets von Continental) innerhalb von vier Wochen nach dem Closing ~27.000 mal aufgerufen wurde. Die Information, dass die Akquisition abgeschlossen werden konnte, wurde ~7.300 mal angeklickt. Dies bedeutet, dass knapp 30% der Besucher der Startseite auch die Information zum Closing angeschaut haben. Die Hauptseite, die die Akquisition und die Integration thematisieren, ist eine Web-Lösung<sup>54</sup>, das sogenannte ConVey-Portal. Durch dieses wird der Zugang für die neuen Kollegen vereinfacht; die ContiTech- und Continental-Mitarbeiter gelangen aus dem Intranet direkt auf das ConVey-Portal. Dieses Portal wurde bei der Einführung mit einer E-Mail an alle 16.000 Kollegen von ContiTech und Veyance, die über einen Computer-Arbeitsplatz verfügen, beworben. Eine Push-E-Mail erfolgt auch bei jeder neuen Ausgabe der Integrationszeitung bzw. des Newsletters.

In den ersten 4 Wochen nach dem Closing hatte das ConVey-Portal ~14.000 Besucher<sup>55</sup>, die insgesamt ~70.000 Seiten angeklickt haben; im Durchschnitt 5 Seiten pro Besucher. Die häufigsten Klicks hatten dabei die Video-Botschaften. Insgesamt gab es drei unterschiedliche Videos: Eine gemeinsame Willkommensnachricht des CEO Continental AG und des CEO ContiTech AG, eine Willkommensbotschaft von Mitarbeitern

---

<sup>54</sup> Bei dem Portal handelt es sich um eine eigenständige HTML-Lösung, die technisch unabhängig vom Intranet ist; liegt aber auf einem Intranet-Server und ist somit nicht aus dem Internet erreichbar.

<sup>55</sup> Die Zählung der Besucher basiert auf IP-Adressen; durch die Möglichkeit, auf verschiedenen Wegen wie Office, Home-Office oder etwa Mobiltelefon zugreifen zu können, kann die tatsächliche Zahl von unterschiedlichen Besuchern leicht niedriger sein.

für Mitarbeiter<sup>56</sup> und das ‘Storytelling Video‘ durch Herrn Wentе. In dem darauffolgenden Monat haben sich die Besucherzahl und der Aufruf der Seiten in etwa halbiert.

**Qualitative Auswertung der Rückmeldung zentraler Distributoren:** Die ehemalige Veyance-Belegschaft besteht zu knapp 60% aus gewerblichen Mitarbeitern (auch Blue Collar genannt), die über keinen Computer-Arbeitsplatz verfügen. Die Schnittstelle zwischen den digitalen Medien und den Produktionsmitarbeitern waren die lokalen Personalabteilungen; dort wurden die Informationen ausgedruckt und verteilt oder verbal kommuniziert. Diesen Verantwortlichen wird eine Schlüsselrolle als Distributoren der Informationen zuteil, sodass es sinnvoll erschien, diesen Personenkreis zusätzlich durch einen Fragebogen zu befragen. Der Fragebogen umfasste 8 Fragen und zielte einzig darauf ab, qualitativ oder deskriptiv Aussagen über die Sinnhaftigkeit der Kommunikationskanäle zu gewinnen (siehe dazu Abbildung 38 auf S. A13). Es werden 28 Kollegen weltweit angeschrieben, von denen 15 Personen den Fragebogen beantworten. Der Fragebogen wurde über SurveyMonkey im Juli an die ehemaligen Veyance-Standorte geschickt. Für die Beantwortungen haben die Kollegen zwei Wochen Zeit, wobei drei Tage vor Ablauf der Frist ein Reminder verschickt wird. Die Auswertung der Antworten zeigt folgende Ergebnisse:

*I would recommend this type of communication to my colleagues*

- Die Integrationszeitung, die quartalsweise als Print-Version verteilt wird, findet die höchste Wertschätzung.

*This type of communication helped me to 'understand what is going on in ContiTech'*

- Der monatliche Newsletter (Online-Version) liefert die wertvollsten Informationen.

*What content was most valuable through all communication?*

- Organisations-Mitteilungen und persönliche Geschichten über die Strategie und die Werte haben den höchsten Wert, insbesondere in den Newslettern.

*The frequency of communication channel*

- Das ConVey-Portal erfährt zu wenig Aktualisierungen, der monatliche Newslet-

---

<sup>56</sup> Bei dem Video wurde aus 33 eingesendeten Videos der Mitarbeiter ein Willkommensvideo erstellt, in dem Mitarbeiter der ContiTech aus allen Bereichen der Welt die neuen Kollegen in ihrer jeweiligen Landessprache begrüßt haben.

ter ist in der richtigen Frequenz bzw. erfolgt möglicherweise zu oft.

*From your personal perspective, how much is the information appreciated by the blue collar employees in your location?*

- Die Print-Version, die an jeden Mitarbeiter verschickt wird, wird am meisten wertgeschätzt.

*From your personal perspective, how much is the information appreciated by the white collar employees in your location?*

- Der monatliche Newsletter, gefolgt vom ConVey-Portal, wird am stärksten wertgeschätzt.

*What could we do better?*

- Es sollen mehr Inhalte kommuniziert werden, die die Integration der einzelnen Personen beeinflusst, weniger globale Events.
- Die Kommunikation soll noch 'einfacher' und ohne 'Fachsprache' gestaltet werden.

*What should we keep stable?*

- Regelmäßige Kommunikation soll beibehalten werden.
- Kommunikation sollte schriftlich und online erfolgen.

**Qualitative Auswertung der Rückmeldungen der 'Empfänger':** Die 'End-User' aller Kommunikationskanäle sind die Mitarbeiter. Im Hinblick auf eine Rückmeldung der Nutzung der Kommunikationskanäle wird der Pulse Check 3 herangezogen. Innerhalb des Fragebogens eignen sich zwei Bereiche zur Evaluierung der Kommunikationswege; zum einen wird das 'Involvement' (durch Ankreuzen von Kommunikationskanälen und Events) der Mitarbeiter im Integrationsprozess abgefragt und zum anderen können die Mitarbeiter in offenen Fragen ihr generelles Feedback zum Integrationsprozess geben, was die Kommunikation mit einschließt. Dieser Pulse Check 3 (vgl. Kapitel 6.4) ist, wie der Pulse Check 2, erneut an alle Veyance Mitarbeiter gerichtet und verspricht daher ein umfangreiches und repräsentatives Ergebnis. Bei den offenen Fragen zeigt sich, dass die Kommunikation positiv hervorgehoben wird, jedoch der Bedarf nach noch mehr Kommunikation vorhanden ist. Als Quintessenz aus den offenen Antworten gilt daher, dass es 'nicht zu viel Kommunikation' in einer Integration geben kann.

Die Auswertung in wie fern eine Involvierung der Mitarbeiter einen Einfluss auf die Integration hat, erfolgt in Kapitel 6.4.4.2. Fragen zu einzelnen Kanälen geben aber Aufschluss darüber, wie stark die hier untersuchten Kommunikations-Kanäle von der breiten Masse genutzt werden. Es bestätigt sich erneut, dass unterschiedliche Medien verschieden stark genutzt werden. Informationen werden daher gesucht und angenommen; in schriftlicher und digitaler Form. Die Nutzung der internen sozialen Medien (ConNext) erfolgt in geringerem Maße.

<u>Ausgewählte Fragen aus dem Pulse Check 3</u>	<u>Bestätigungen</u>
• I read regular the monthly Newsletter	1.143
• I read regular the quarterly Newspaper	1.031
• I worked with the ConVey-Portal in the intranet	926
• I followed the ConNext Integration community	379
• I heard Heinz-Gerhard Wente's video message about the history of ContiTech	1.060

**Zusammenfassung:** Basierend auf den drei Evaluierungswegen kann konstatiert werden, dass Geschichten über die Strategie und die Unternehmenswerte positiv angenommen werden. Die Wirkung von Storytelling wird positiv wahrgenommen, auch wenn das Tool möglicherweise nicht als solches erkannt wird. Das Ziel des Einsatzes von Storytelling ist seine Wirkung, nicht die Steigerung seiner Popularität, sodass ein Erkennen der Anwendung von Storytelling nicht die Zielsetzung ist. Es ist zudem ersichtlich, dass unterschiedliche Kommunikationskanäle für Blue und White Collar Bereiche benötigt werden. Die regelmäßigen Informationen sind von allen Gruppen erwünscht. Die Informationen, die bereitgestellt werden, wurden nachweislich gelesen (zeigen die hohen Klickzahlen im ConVey-Portal und die Häufigkeit der Nennungen im Pulse Check 3).

Das ConVey-Portal (Integrationsportal) wurde zunächst aufgrund technischer Schwierigkeiten mit Zurückhaltung angenommen. Erst als das ConVey-Portal als Startseite bei den neuen Kollegen im Internet/Intranet eingerichtet wird, steigt die Nutzung. Ähnliches gilt für die Nutzung der internen sozialen Medien (ConNext), wobei der Anstieg der Nutzung deutlich geringer ist. Es zeigt sich deutlich, dass die Notwendigkeit für unterschiedliche und parallele Kommunikations-Kanäle sowie das Interesse an Geschichten vorhanden sind.

### 6.2.5 Integrationsdialoge über das Integrationsportal und ConNext

Der Versuch, mit den bestehenden und neuen Kollegen über die Strategie in den Dialog zu treten, muss als gescheitert angesehen werden. Innerhalb der ersten drei Monate nach dem Closing können lediglich neun Fragen, neun Antworten und drei Kommentare im Integrationsportal verzeichnet werden. Diese Zahl inkludiert bereits die Inhalte, als das ConVey-Forum noch die zentrale Anlaufstelle für jegliche Art von Integrationsfragen war. Trotz expliziter Kommunikation zur Dialog-Funktion und eines Aufrufs über das Willkommensvideo dort die ContiTech-Strategie zu diskutieren, gibt es insgesamt nur vereinzelt Rückmeldungen im ConVey-Portal. Die Dialog-Funktion wurde auch nicht für weitere Diskussionen genutzt.

Nach dem ConVey-Forum in Shanghai wurde eine ‘public‘ ConNext-Community gegründet.<sup>57</sup> Mithilfe dieser Community sollen Informationen über die Integration schon schneller und an einen breiteren Empfängerkreis verteilt werden. Im Rahmen dieser Community werden regelmäßig Updates als ‘Blog‘ hochgeladen. Diese Blogs haben im Durchschnitt täglich ca. 20 Klicks. Ebenfalls werden Dateien zum Download angeboten. Die Dialog-Funktion (auch als ‘Blog‘ bezeichnet), bei der offene Punkte in der Gruppe diskutiert oder Fragen gestellt werden können, wird auch in diesem Medium nicht angenommen. Lediglich die Integrations-Verantwortlichen stellen Fragen ein. Eine Beantwortung erfolgt nicht oder nur in geringem Maße. Die Bereitstellung von Informationen über ConNext kann jedoch als erfolgreich bewertet werden. Die Klicks deuten darauf hin, dass die Informationen wahrgenommen werden. Dieser Kommunikationskanal sollte daher in Zukunft als Weg zur Informationsbereitstellung beachtet werden, auch wenn das Hauptziel, der Dialog, verfehlt wird. Die Ursachen für das Scheitern der Online-Dialog-Funktion können unterschiedlich sein:

- Bereits vor der Integration von Veyance konnte festgestellt werden, dass die Mitarbeiter der Division ContiTech die internen sozialen Medien deutlich seltener nutzen als es die Kollegen der anderen Divisionen tun. Die geringe Beteiligung an den internen sozialen Netzwerken wurde von den neuen Kollegen möglicherweise adaptiert.
- Die ehemaligen Veyance-Mitarbeiter bemängeln teilweise, dass zu viele Informationen auf zu vielen unterschiedlichen Plattformen zur Verfügung stehen.

---

<sup>57</sup> ConNext ist die Bezeichnung des internen sozialen Netzwerks bei Continental. ‘Public‘ bedeutet, dass jeder Mitarbeiter von Continental Zugang zu den Informationen der Community hat. Die Community umfasste knapp 250 Mitglieder, die sich als Mitglied registriert haben bzw. registriert worden sind.

Neben dem Integrationsportal existieren auch noch das Internet, das Intranet, ein internes soziales Netzwerk und Integrationsnewsletter (teilweise zusätzlich pro Business Unit). Die hohe Anzahl der unterschiedlichen Medien kann möglicherweise dazu geführt haben, dass sich die neuen Kollegen zurückgezogen und deshalb die Medien nicht genutzt haben. Möglicherweise haben die Kollegen die Dialog-Funktion auch nicht als solche wahrgenommen.

- Die Zusammenführung der IT-Systeme von ContiTech und Veyance hat zunächst zu einer heterogenen IT-Infrastruktur geführt. Dadurch wurden teilweise neue Passwörter benötigt, damit ein Zugang ins ContiTech-Netzwerk möglich war. Da unterschiedliche Zugänge (bspw. Intranet, Integrationsportal, Sharepoint) unterschiedliche Benutzernamen und Passwörter nötig machten, könnte die Verdrossenheit der neuen Kollegen gestiegen sein, sodass die Zugänge nicht oder nur rudimentär genutzt wurden.
- Eine weitere Ursache könnte im bewussten ‘Zurückhalten’ liegen. Der Standortleiter eines bestehenden ContiTech-Werkes in Deutschland hat sein Feedback zum Willkommensvideo direkt in einem persönlichen Treffen an den Integrationsmanager gegeben. Er wollte das Feedback zum einen persönlich geben und wusste zum anderen auch nicht, ‘wie man im sozialen Netzwerk klicken müsse’. Die grundsätzlich zurückhaltende Einstellung bei der Division ContiTech gegenüber internen sozialen Netzwerken wird als der Hauptgrund gesehen, dass es nur sehr wenig Rückmeldungen auf den Versuch gab, einen Dialog zum Willkommensvideo zu beginnen. Der Werkleiter hat im Feedbackgespräch beigefügt, „dass wenn man schon ein paar Jahre bei ContiTech sei, dann würde man genau die Kollegen erkennen, über die Herr Wente spricht. Die Kollegen müssen nicht mal namentlich genannt werden, es ist dennoch offensichtlich, wer es ist. Selten wurde die Entwicklung der ContiTech so wirklichkeitsnah und einprägsam zusammengefasst“ (Werkleiter des Standorts Korbach, 04.05.2015). Eine solche Zurückhaltung bei der Nutzung der internen sozialen Medien könnte auch in den Veyance-Standorten aufgekommen sein.
- Es wurde im Integrationsprozess versäumt sicherzustellen, dass die Startseite im Internet bei den neuen Kollegen auch zugleich das ConVey-Portal ist. Erst nach ca. 6 Monaten wurde dieser Punkt aufgenommen und umgesetzt. Diese Tatsache hat möglicherweise dazu geführt, dass der Zugang für die neuen Kollegen nicht ‘komfortabel’ genug war, sodass die Nutzung gering ausfiel.

### 6.2.6 Expertengespräche

Die Continental AG hat sich in den letzten Jahren durch eine Reihe von Akquisitionen einen Ruf als 'guter Integrator' erarbeitet (vgl. HIPPE et al. 2008, S. 402). Beruhend auf dieser Tatsache werden intern einige Experteninterviews durchgeführt, um den PMI-Prozess bei der Akquisition von Veyance nochmal 'relativ' zu betrachten. Die Ergebnisse von Experteninterviews müssen aber immer im Kontext der einzelnen Transaktion bzw. der Zielsetzung betrachtet werden. PMI-Prozesse sind oftmals nicht miteinander zu vergleichen, da andere Absichten verfolgt werden. Die Integration von Veyance ist beispielsweise eine eindeutige 'Wachstumsgeschichte'. Es geht um die Integration aller Standorte und aller Mitarbeiter (mit Ausnahme von kartellrechtlichen Auflagen zu Verkäufen). Andere Integrationen fokussieren beispielsweise Restrukturierungen, sodass dort im Speziellen das Ziel verfolgt wird, gerade nicht alle Standorte und alle Mitarbeiter zu integrieren. Wieder andere Akquisitionen sind in der Praxis eher als Merger (of equals) zu verstehen, wo aus zwei Unternehmensstrukturen eine komplett neue dritte Unternehmensstruktur entsteht (Beispiel die Akquisition von Siemens VDO). Wieder andere Integrationen vermeiden Integrationen, damit 'getrennte Welten' beibehalten werden können.

Unter Berücksichtigung dieser grundsätzlichen Intentionen in einem PMI-Prozess können durch Experteninterviews Maßnahmen und Handlungen im Kontext bewertet werden. Es muss sprichwörtlich darauf geachtet werden, dass 'Äpfel mit Äpfeln' und 'Birnen mit Birnen' verglichen werden. Durch die Experteninterviews, die als interne Selbstkontrolle verstanden werden können, werden nicht nur Erkenntnisse gewonnen, wie die PMI von Veyance wahrgenommen wurde, die Interviews regen auch die Interview-Partner nochmals an, die PMI-Inhalte und deren Vorzüge gedanklich zu reflektieren. Es findet ein Selbstevaluierungsprozess statt. In Kapitel 2.2.4 werden solche Interviews als 'Controlling des Integrationsklimas' verstanden.

Als methodische Vorgehensweise wird eine Einzelfallanalyse in Form von Expertengesprächen gewählt. Dieser qualitative Forschungsprozess basiert oftmals auf dem Induktionsprinzip und daher auf der Annahme, dass aus einzelnen Beobachtungen auf generelle Aussagen geschlossen werden kann (vgl. o.V. 2002, S. 1). Im vorliegenden Kontext sollen die Aussagen der Experten der Plausibilisierung der aufgezeigten Ursache-Wirkungs-Beziehungen dienen (vgl. o.V. 2002, S. 2). Die Auswahl der Experten erfolgt subjektiv, da sich Experten durch spezifisches Handlungs-, Erfahrungs- und Kontextwissen auszeichnen und sich daher nicht zufällig auswählen lassen (vgl. o.V. 2002, S.



2f.). Als Zeitpunkt der Befragung werden die Monate Juli und August 2015 gewählt. Zu diesem Zeitpunkt ist die Integration zu ca. 40-50% abgeschlossen; somit können zum einen ausreichend Erfahrungen gesammelt werden, um den Integrationsprozess bewerten zu können und zum anderen konnten die Erkenntnisse aus den Einzelfallanalysen in den restlichen Integrationsprozess einfließen. Die Untersuchung basiert auf der Vermutung, dass Gemeinsamkeiten bestehen, die von den Experten identifiziert werden, die den speziellen Integrationsprozess auf einen erfolgreichen Kurs geführt haben und Unterschiede zu anderen Integrationen aufzeigen können (vgl. BARNICKEL 2007, S. 92).

Im Rahmen der Interviews werden 16 Experten befragt. Alle befragten Personen sind direkt an der Integration beteiligt; es werden sowohl Personen der ContiTech als auch der ehemaligen Veyance befragt. Die Befragung erfolgt durch einen Leitfaden, der offene Fragen zur Einschätzung der Experten vorsieht (vgl. o.V. 2002, S. 3). Die Fragen im Leitfaden basieren maßgeblich auf den Vorschlägen von BARNICKEL (vgl. 2007, S. 94-106). Die Auswertung der Experteninterviews erfolgt im Kontext aller Experteninterviews, sodass vereinzelte subjektive Assoziationen nicht als allgemeingültig gesehen werden (vgl. o.V. 2002, S. 2f.). Die Niederschrift der einzelnen Experteninterviews ist im Anhang IV auf den Seiten A25-66 zu finden. Bei den Experten handelt es sich um nahezu ein paritätisches Verhältnis von ContiTech- (9) und Veyance-Mitarbeitern (7). Während die befragten ContiTech-Mitarbeiter an unterschiedlichen Integrationen (beispielsweise VDO, Phoenix, Legg, Metso, Parker etc.) beteiligt waren, waren die Veyance-Mitarbeiter am Übergang von Goodyear zu Veyance und an der jetzigen Integration beteiligt. Unter Bezugnahme auf alle Interviews, können folgende Erkenntnisse zusammengefasst werden:

Die Bedeutung der Strategie und der Werte wird als sehr hoch eingestuft, da es zentrale Orientierungsgrößen für die Mitarbeiter sind. Die ständige Wiederholung der Inhalte der Strategie ist notwendig, damit die 'wirkliche' Integration erfolgreich ist. Die Integration von Veyance kommt dieser hohen Bedeutung nach, da ein eigenständiger Integrationsansatz vorliegt, der diese Themen durch Erfahrungsgeschichten aufbereitet. Diejenigen Experten, die in den Ansatz von Storytelling explizit involviert sind, heben Storytelling auch explizit hervor. Die anderen Experten sprechen hingegen von 'der Willkommensrede' oder von 'persönlichen Erfahrungsberichten', meinen damit aber Storytelling. Neben den Inhalten, die vermittelt werden, besteht nahezu Einigkeit bei den Experten, dass das Bemühen um die Kommunikation sehr positiv angesehen wird.

Die Unterstützung der Mitarbeiter in dem vorliegenden Integrationsprozess hat sich insbesondere auf die ehemaligen Veyance-Mitarbeiter fokussiert. Diese Wahrnehmung wird von den Experten widerspiegelt. Die Vielzahl der Kommunikationswege und das ständige Bemühen, über Neuigkeiten zu informieren, haben die breite Masse an Mitarbeitern unterstützt. Die neuen Kollegen fühlen sich laut den Experten mit wenigen Ausnahmen gut unterstützt. Die wenigen Ausnahmen sind entweder auf die Aufgabe, z.B. Field-Sales-People (Vertriebsmitarbeiter ohne Standortzugehörigkeit) oder auf die frühere Führung bei Veyance (keine Vertrauenskultur; als 'toxic leadership' beschrieben) zurückzuführen. Auf der Seite der ContiTech-Standorte besteht Zweifel daran, ob sich die bestehenden Mitarbeiter ebenso gut 'abgeholt' fühlen. Bei zukünftigen Integrationen, die auch die aufnehmende Organisation signifikant beeinflussen, sollten daher auch die bestehenden Standorte stärker involviert werden.

Die Zusammenarbeit zwischen den ehemaligen Veyance-Mitarbeitern und den 'alten' ContiTech-Mitarbeitern wird als 'überwiegend gut' beschrieben. Insbesondere die Zusammenarbeit innerhalb der Business Units wird positiv hervorgehoben.

Als kritische Themen, die zugleich im Integrationsprozess als besonders positiv hervorgehoben werden, sind neben dem Einsatz einer Übernahmegeschichte auch die Kundenkommunikation und der weltweite Einsatz von Day One Präsentationen sowie die unterschiedlichen Kommunikationskanäle zu nennen. Vor allem die Day One Präsentationen und die Willkommensrede haben das 'Warum' des Zusammenkommens erklärt. Ebenfalls kritisch, aber als optimierungswürdig wurden der Einsatz von kulturellen Trainings [Unterschiede USA und Deutschland] und die frühzeitige Bekanntgabe der formalen Organisationsstruktur genannt.

Hinsichtlich grundsätzlicher Zielsetzungen im Integrationsprozess wird mehrfach folgende Ziele genannt: Erstellung eines Roll-Out-Plans, Realisierung von Best of Both/ 1 + 1 > 2, Durchmischung von Mitarbeitern und Vorbereitung der aufnehmenden Einheit auf den Wandel. Die Zielsetzung 'Strategic Alignment' wird von nahezu jedem Experten angesprochen, jedoch unterschiedlich bezeichnet. Neben dem Begriff Strategic Alignment werden auch Begriffe wie Commitment, Strategieverständnis oder Moral verwendet. Im Gespräch hat sich gezeigt, dass all diese Begriffe das Verständnis von Strategic Alignment reflektieren.

Die Art und Weise der Kommunikation in diesem Integrationsprozess wird als außerordentlich authentisch und glaubwürdig bezeichnet. Insbesondere die Kommunikation durch H.-G. Wente erfüllt diese Kriterien in hohem Maße. Lediglich einige ContiTech-

Mitarbeiter glauben, dass die Kommunikation zu ‘no job losses‘ zu riskant war. Unvorhersehbare Marktentwicklungen können nicht antizipiert werden, sodass derartige Aussagen zukünftig vermieden werden sollten.

Hinsichtlich der Vergleichbarkeit zu früheren Integrationsprozessen wird nahezu einheitlich geantwortet, dass Integrationen in höchstem Maße individuell sind und von Aspekten wie Transaktionsgröße, Zielsetzung oder Landeskulturen abhängen. Dennoch kann festgestellt werden, dass bei dieser Integration vor allem der eigenständige Integrationsansatz durch ein Integrationsteam besonders positiv hervorgehoben wird. Durch diesen Ansatz werden Synergien und Strategic Alignment strukturiert verfolgt sowie Optimierungspotentiale identifiziert. Die Identifikation mit einem Unternehmen erfolgt insbesondere über die Identifikation mit einzelnen Personen. Durch das Ausscheiden von H.-G. Wente einige Monate nach dem Closing verlor die Integration eine zentrale Identifikationsfigur. In zukünftigen Integrationen sollte die Integration noch stärker auf Personen ausgerichtet werden (die zugleich im gesamten Integrationsprozess verbleiben). Hinsichtlich des langen Zeitraums zwischen dem Signing und dem Closing herrscht Uneinigkeit bei den Experten. Während einige Experten den langen Zeitraum als Entschleunigung ansehen, bewerten andere Experten diesen langen Zeitraum als notwendige Zeit, damit die Integration möglichst detailgetreu vorbereitet werden kann.

Die abschließende Frage zu den Empfehlungen für zukünftige Integrationsprozesse kann als Zusammenfassung verstanden werden. Hierbei wird die Integration von Veyance als interner Benchmark identifiziert, aus dem folgende Aspekte zukünftig beachtet werden sollen: globale Day One Veranstaltungen, Roll-Out-Plan, Durchmischung von Personal, Integrationsteam, frühzeitige Definition der formalen Organisation, kulturelle Trainings und unterschiedliche Kommunikationswege, die auf ehrliche und authentische Kommunikation ausgerichtet werden.

Die Expertenbefragung zeigt somit deutlich auf, dass der Einsatz von Storytelling im Integrationsprozess positiv wahrgenommen wird. Entweder wird Storytelling explizit positiv hervorgehoben oder es werden die Aspekte positiv hervorgehoben, die durch Storytelling akzentuiert wurden (beispielsweise die Willkommensrede oder die Kommunikation durch H.-G. Wente). Durch diese Tatsache kann bekräftigt werden, dass Storytelling eine positive Wirkung auf die Wahrnehmung der Kommunikation hat, ohne als Werkzeug in den Vordergrund gestellt zu werden.

Bei den Expertengesprächen muss kritisch angemerkt werden, dass latent die Gefahr der selbsterfüllenden Prophezeiung besteht. Um Erkenntnisse über die Integration von Veyance in die ContiTech zu gewinnen, müssen die Personen gefragt werden, die von der Integration betroffen sind bzw. die daran direkt beteiligt sind. Da es sich um eine Expertenbefragung handelt, scheiden die 'einfachen' Mitarbeiter als Zielgruppe aus. Diejenigen, die in den betroffenen Bereichen als Experten ausgemacht werden können, sind aufgrund ihres Expertenwissens auch in die Veyance-Integration involviert. Es besteht daher das Risiko, dass die Antworten zu positiv dargestellt werden und sich der Integrationsansatz, so wie er erfolgt ist, u.a. auch deshalb bestätigt, weil die Experten ohnehin von dem Ansatz überzeugt sind. Es werden deshalb auch Personen befragt, die sich außerhalb des engen Integrationskreises befinden, damit sich das Risiko der selbsterfüllenden Prophezeiung verringert. Dennoch sind alle Experten stärker involviert, als es der 'Durchschnittsmitarbeiter' ist. Diese Tatsache ist auch durch Frage 7 im Experteninterview ersichtlich, da sämtliche Experten antworten, dass sie sich gut im Integrationsprozess informiert fühlen. Diese einheitliche Antwort spiegelt womöglich nicht die Antwort des 'Durchschnittsmitarbeiters' wider. Eine solche Frage wird daher eher für Befragungen der Mitarbeiter und nicht für Expertenbefragungen empfohlen.

### **6.3 ConVey-Forum als spezielles Einsatzfeld**

Die vier ConVey-Foren 2015 werden im Zuge der Integration zur Kommunikation und Diskussion über die Strategie der ContiTech und das Zusammenführen der Unternehmenskulturen sowie des Change Managements eingesetzt. Jedes Forum beinhaltet u.a. die Erzählung eines Auszugs aus der Basisgeschichte und Informationen über die Nutzung des Werkzeugs 'Storytelling' im Integrationsprozess. Der folgende Abschnitt gibt Aufschluss darüber, in welcher Form die Foren als Feldexperiment eingesetzt werden, um Erkenntnisse über den Einsatz von Storytelling im Integrationsprozess zu gewinnen.

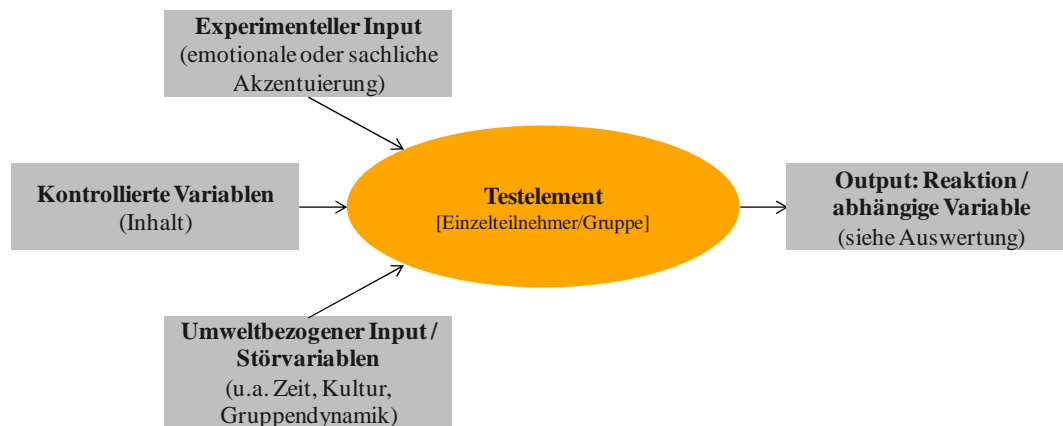
#### **6.3.1 Experimentalgestaltung und Ziele für den Integrationsprozess**

Bevor auf die Experimentalgestaltung eingegangen werden kann, müssen die Rahmenbedingungen kurz umrissen werden, da diese die Experimentalgestaltung maßgeblich beeinflussen. Interne Vorgaben der Personalabteilung, die mit der Planung und Durchführung der ConVey-Foren beauftragt wurde, sehen folgende Rahmenbedingungen vor:

- 4 ConVey-Foren (Deutschland, China, Slowenien, USA)
- Ca. 20-25 Teilnehmer pro Forum
- Ca. 60% der Teilnehmer von ‘ehemals Veyance‘
- Teilnehmer aus möglichst jeder Business Unit

Die genannten Rahmenbedingungen begrenzen die Teilnehmer auf ca. 80-100 Personen, wobei ca. 50-60 Personen aus der ehemaligen Veyance-Organisation stammen. Da sich die Untersuchung von Storytelling auf die neuen Mitarbeiter konzentriert, sind diese 50-60 Personen die Fokusgruppe, die es zu untersuchen gilt. Ein positiver Nebeneffekt ist, dass ein Vergleich zu den Teilnehmern aus der bestehenden ContiTech-Organisation möglich ist. Da die Experimentalgestaltung in einer realistischen Umgebung stattfindet und es sich nicht um eine künstlich geschaffene Situation handelt, kann von einem Feldexperiment gesprochen werden (vgl. MEFFERT 1992, S. 208).

Vor dem Hintergrund, dass weitere Unterteilungen der Gruppe zulasten der statistischen Aussagekraft gehen würden, wird es nur eine Variation bzw. zwei unterschiedliche Treatments geben. Dadurch können zwei Gruppen miteinander verglichen werden, die jeweils ein anderes Treatment bekommen. Diese Konsequenz hat zur Folge, dass jeweils zwei Foren das gleiche Treatment bekommen. Der Vergleich mit einer Kontrollgruppe (kein Treatment) ist aufgrund der genannten Teilnehmerzahl nicht möglich. Anhand der folgenden Grafik soll der Grundgedanke des Experimentaldesigns für das ConVey-Forum aufgezeigt werden:



**Abbildung 24:** Elemente eines Experimentes  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an MEFFERT 1992, S. 208.

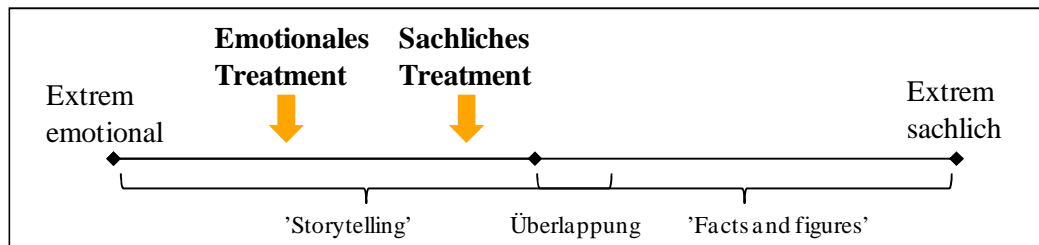
Die Testelemente können als Teilnehmer oder als Gruppe verstanden werden. Die Teilnehmer bzw. die Gruppenzusammensetzung erfolgt nicht zufällig, sondern wurde von der Personalabteilung festgelegt. Die Entscheidung, welche Gruppe welches Treatment bekommen wird, wurde von dem Integrationsverantwortlichen bestimmt.

Zu den umweltbezogenen Störvariablen gehören die Variablen, die einen Einfluss auf die abhängige Variable haben, jedoch nicht kontrolliert werden können (vgl. MEFFERT 1992, S. 207). Dazu zählen in diesem Anwendungsfall der Zeitpunkt, die Kultur der Teilnehmer und die entstehende Gruppendynamik. Die Störvariable 'Zeitpunkt' wird versucht mit einer sinnvollen Gruppenkombination (Zusammenlegen von zwei Foren) zu minimieren. Der Einfluss der Störvariablen 'Kultur' und 'Gruppendynamik' wird durch subjektive Beobachtungen berücksichtigt. Da eine Elimination der Störvariablen nicht möglich ist, wird versucht, den Einfluss der Störvariablen konstant zu halten, so dass alle Gruppen gleichermaßen betroffen sind.

Alle vier Foren sind vom Inhalt nahezu identisch aufgebaut. Die Reihenfolge der Inhalte musste teilweise variabel gestaltet werden, da Gäste, wie etwa der CEO, nicht immer zur gleichen Zeit verfügbar waren. Der Inhalt wird dennoch als kontrollierte Variable gesehen. Die Einflüsse dieser Variablen werden daher nicht weiter untersucht (vgl. MEFFERT 1992, S. 208). Hinsichtlich des experimentellen Inputs lässt sich festhalten, dass es eine Vielzahl von Variationsmöglichkeiten für Geschichten gibt. Die Tatsache, dass ein Auszug aus der vorhandenen Basisgeschichte erzählt wird, beschränkt jedoch die Variationsmöglichkeiten. Folgende Variationsmöglichkeiten sind denkbar:

- Erzählerperspektive [Ich vs. Er vs. Man] (vgl. Ettl-HUBER 2014, S. 16)
- Hierarchie des Erzählers [CEO vs. Management vs. Mitarbeiter] (vgl. EDWARDS 2000, S. 47)
- Charakter [handelnde Personen; Archetypen] (vgl. Ettl-HUBER 2014, S. 16)
- Grad der Ausführlichkeit [oberflächlich vs. detailliert] (vgl. BLAU 2015)
- Gefühl [Sachlichkeit vs. Emotionalität] (vgl. ROHLING 2014, S. 59)
- Distanz [Betroffenheit vs. 'Gut fürs Geschäft'] (vgl. Ettl-Huber 2014, S. 16)
- Form [persönlich vs. Video] (siehe Kommunikationskanäle)
- Kommunikationskanal [Rede vs. Schriftform] (siehe Kommunikationskanäle)
- Inhalte [positiv oder negativ] (vgl. SIMMONS 2015, S. 81)
- Inhalte [belehrend vs. 'selbstlernend'] (siehe Story-Arten)

Als Kriterium zur Auswahl der Variationsmöglichkeit wird die Höhe des zu erwartenden Unterschieds angelegt. Hinsichtlich der Ausgestaltung eines emotionalen oder sachlichen Forums wird mit höheren Unterschieden gerechnet als bei den anderen Gestaltungsmöglichkeiten. Die unterschiedliche Ausgestaltung der emotionalen Aufbereitung bezieht sich auf die zu erzählende Geschichte. Um die Wirkung zu verstärken und um eine Aussage für die generelle Kommunikation im Integrationsprozess zu geben, wird die Ausgestaltung ebenfalls auf die Gestaltung des gesamten Forums ausgeweitet. Die unterschiedliche Ausgestaltung der Foren soll nicht durch Extrempositionen wie etwa 'extrem emotional' und 'extrem sachlich' dargestellt werden. Die Foren werden eher emotional oder eher sachlich 'akzentuiert'. Grundsätzlich ist eine Integration emotional, sodass 'sachlich' als eher 'sachlich emotional / dezent emotional' zu verstehen ist. Die folgende Darstellung zeigt, wie 'emotional' und 'sachlich' zu verstehen sind:



**Abbildung 25:** Treatments im ConVey-Forum  
Quelle: Eigene Darstellung.

Hierbei besteht allerdings die Gefahr, dass die Akzentuierung nicht stark genug ist, um einen Unterschied messen zu können. Die hohe Bedeutung der Foren für den Integrationserfolg schränkt somit den wissenschaftlichen Bedarf ein, Unterschiede bestmöglich herausarbeiten zu können. Auch hier müssen Zugeständnisse an die Umsetzung in der Praxis gemacht werden. Zum anderen dürfen Extrempositionen nicht untersucht werden, da die Gefahr latent vorhanden ist, dass diese eine Veränderung der Bedeutung der Geschichte bewirkt und somit die narrative Wirkung verändert wird. In diesem Falle würde es sich um zwei unterschiedliche Geschichten handeln, die nicht mehr vergleichbar sind. Den Teilnehmern der Foren ist nicht bekannt, dass unterschiedliche Treatments zwischen den Foren existieren. Neben Erkenntnissen aus der Fragestellung, ob sich eher emotionale oder sachliche 'Kommunikation und Geschichten' im Integrationsprozess eignen, wird auch in Erfahrung gebracht, ob sich der Ansatz des Verhaltensdreiecks zur Gestaltung von Erfahrungsgeschichten eignet. Darüber hinaus wird der Einfluss der Akzeptanz von Storytelling auf den Erfolg von Storytelling im Integrationsprozess näher untersucht.

### 6.3.2 Untersuchungsgruppen

Die vier ConVey-Foren werden im Mai (Deutschland), Juni (China), September (Slowenien) und Oktober (USA) 2015 durchgeführt. Um den Einfluss des Zeitpunkts bzw. der Dauer nach dem Closing als Einflussfaktor bestmöglich auszuschließen, werden die zeitlich zusammenhängenden Paare Deutschland/China und USA/Slowenien jeweils in emotional und sachlich eingeteilt.<sup>58</sup> Die Entscheidung, dass das Forum in Deutschland im Sinne eines emotionalen Treatments gestaltet wird, wird durch interne Abstimmungen mit der Personalabteilung festgelegt (da Hannover das Headquarter von ContiTech ist, wird entschieden, dass die Teilnehmer in Deutschland ein eher emotionales Treatment und die Mitarbeiter in China eher ein sachliches Treatment erhalten). Mit dem gleichen Vorgehen wird für USA und Slowenien entschieden.

Emotionales Treatment	Sachliches Treatment
Deutschland (43% Deutsche) [Mai]	China (29% Chinesen) [Juni]
USA (38% Amerikaner) [Oktober]	Slowenien (70% Europäer) <sup>59</sup> [September]

**Tabelle 10:** Treatments in den ConVey-Foren  
Quelle: Eigene Darstellung.

Der hohe Anteil der Teilnehmer aus den jeweiligen Heimatländern ist deutlich erkennbar, dennoch ist eine kulturelle Vermischung bei den Teilnehmern gewünscht. Ein ideales Experimentaldesign nach Regionen, bei dem die Gruppen eindeutig unterschieden

<sup>58</sup> Die Post-Merger Integration wird bei ContiTech nicht weiter in Phasen unterteilt. Während der PMI wurde ersichtlich, dass die Integration der Logik von ‘Team Development’ folgt. Hiermit ist gemeint, dass eine gewisse ‘Euphorie’ in der Findungsphase nach dem Closing anhält, bevor eine Entwicklung zur ‘Norming’ und dann zur ‘Storming’ Phase ersichtlich ist. In diesen Phasen versuchen sich die Mitarbeiter gegenüber ihren Kollegen zu behaupten, hinterfragen Themen und suchen Konflikte. Nach Ende dieser Phasen erfolgt die Phase ‘Performance’, wenn die Mitarbeiter Klarheit geschaffen haben und ein gemeinsames Verständnis von der Zukunft haben. Jede Teamentwicklung durchläuft diese Phasen, jedoch in unterschiedlichen Zeiträumen. Durch die ‘Forum-Paare’ wird verhindert, dass die beiden Treatments in unterschiedlichen Phasen erfolgen und somit der Zeitpunkt einen deutlichen Einfluss auf das Treatment haben könnte. Für weitere Details zum ‘Team Development’ siehe TUCKMAN 1965, S. 384ff.; TUCKMAN/JENSEN 1977, S. 419ff. Es sei in diesem Zusammenhang angemerkt, dass TUCKMAN diese Phase bei ‘small groups’ identifiziert hat. Die Integration erfolgt bei ContiTech größtenteils sehr dezentral, sodass die Integration durch viele Teams gestaltet wird und der Ansatz ebenfalls für Großprojekte wie eine Post-Merger Integration gelten kann. Das Model von Team Development sieht vor, dass die Teammitglieder in den Phasen ebenfalls zurückfallen können (z.B. durch neue Teammitglieder). Die Integration müsste entsprechend reagieren. Eine andere Möglichkeit, die zeitliche Komponente zu begründen, ist, die Entwicklung innerhalb der Integration anhand des Change-Management-Verlaufs zu erklären. Der Change-Verlauf wird in der wissenschaftlichen Literatur vielfach aber unterschiedlich diskutiert. Eine mögliche Ansicht liefert JAMES (vgl. 2002, S. 28-32). Der Einfluss des Zeitpunkts des ConVey-Forems muss daher durch die Schaffung der ‘Forum-Paare’ ausgeglichen werden.

<sup>59</sup> Der Standort in Slowenien zählt mit ca. 250 Mitarbeitern zu den kleineren Standorten. Dieses Forum richtet sich an Teilnehmer aus den europäischen Standorten.



werden können, ist aufgrund der starken Praxisorientierung nicht möglich. Im Rahmen des letzten Tagesordnungspunkts des Forums, der Feedbackrunde, wird ein Fragebogen ausgeteilt, mithilfe dessen die Wirkung der jeweiligen Treatments untersucht wird. Zusätzlich zum Fragebogen werden den Teilnehmern während des Forums vier weitere gestellt, auf deren Auswertung ebenfalls bei der Ergebnisdiskussion eingegangen wird. Drei Fragen beziehen sich dabei direkt auf die gehörte akzentuierte Geschichte.

### **6.3.2.1 Experimenteller Input: Emotionales Treatment**

Der Ausgangspunkt der emotionalen Akzentuierung ist ein Ausschnitt aus der Basisgeschichte zur Strategie der ContiTech mit Heinz-Gerhard Wente als Helden. Das Strukturgleichungsmodell in Abschnitt 6.1.5.3 hat aufgezeigt, dass das Verständnis der Prinzipien (Entrepreneurship, Dezentralisierung und Netzwerk) einen starken Einfluss auf die Einstellung zur Situation hat. Aus diesem Grund wird der Auszug der Geschichte gewählt, der dieses Themenfeld aufgreift. Herr Wente, der Held der Geschichte, schied vor der Durchführung der ConVey-Foren aus dem Unternehmen aus. Der Auszug der Geschichte muss somit von einer anderen Person erzählt werden, in diesem Fall durch den Integrationsverantwortlichen.

Zum Zwecke der emotionalen Akzentuierung wird die Geschichte aus der Sicht des 'Bewunderers des Helden' bzw. des Herolds (Unterstützer des Helden, vergleiche dazu Kapitel 3.2.3) über den Helden erzählt. Durch diesen Archetypen konnten emotionale Akzente, wie etwa *'I'm very excited to tell you'*, *'I really like to tell you that excerpt'*, *'his personal experience reflects so much in detail the reality'*, *'I personally experienced a very similar development'* oder *'and believe me, I just felt the same'*, in die Geschichte integriert werden. Zusätzlich wird ein kurzes Beispiel integriert, wie der Erzähler ('Herold') eine ähnliche Erfahrung gemacht hat.

Die emotionale Akzentuierung beschränkt sich nicht nur auf den Auszug der Geschichte, sondern umfasst die gesamte Gestaltung des ConVey-Forums. Die Strategie-Präsentation durch den CEO, Hans-Jürgen Duensing, beinhaltet Bestandteile von Storytelling und wird stärker emotional im Präsentationsstil vermittelt. Gleiches gilt für die Präsentation des Integrationsansatzes und die generelle Moderation der Veranstaltung.

### **6.3.2.2 Experimenteller Input: Sachliches Treatment**

Die sachliche Akzentuierung ist der Gegenpart zur emotionalen Akzentuierung. Dieses Treatment bezieht sich ebenfalls auf den Ausschnitt aus der Basisgeschichte und die Ausgestaltung des Forums. Bei der Basisgeschichte erfolgt die Erzählung ebenfalls durch den Integrationsverantwortlichen und über den identischen Abschnitt aus der Basisgeschichte. Dadurch wird eine Vergleichbarkeit gewährleistet und Einflüsse wie unterschiedliche Erzähler oder gar unterschiedliche Geschichten werden eliminiert. Abgesehen von der Akzentuierung gilt das Prinzip ‘ceteris paribus’. Der Erzähler der Geschichte nimmt in diesem Treatment die Rolle eines Beobachters ein. Die Geschichte wird weniger emotional akzentuiert wiedergegeben. Auf einen zusätzlichen Sidekick, bei dem der Herold eine Aussage durch persönliche Erfahrung untermauert, wird verzichtet.

Die übrigen Präsentationen und die Moderation des ConVey-Forums erfolgen weniger emotional als bei der emotionalen Akzentuierung. Eine ausschließlich sachliche Moderation des Forums ist aber nicht möglich, da die Interaktion mit den Teilnehmern ein gewisses Maß an Emotionen verlangt.

### **6.3.3 Fragebogendesign**

Der Fragebogen, der am Ende der jeweiligen Veranstaltung ausgegeben wird, basiert weitestgehend auf den Abschnitten zum Strategic Alignment aus Kapitel 5.3.2 und dem Pulse Check 2. Sämtliche Fragen, die sich auf die Strategie beziehen, werden mit Ausnahme des Indikators ‘wish\_involved’, der nicht im Strukturgleichungsmodell inkludiert war, berücksichtigt. Die Abfrage zur Reputation von ContiTech wird durch eine Frage abgedeckt. Da der Begriff ‘Reputation’ einen Fachbegriff darstellt, der möglicherweise nicht von allen Teilnehmern gleich verstanden wird, wird dieser durch den Zusatz ‘overall impression’ ergänzt.

Die Akzeptanz der Methodik Storytelling kann nicht durch eine direkte Frage an die Teilnehmer ausgewertet werden, da sozial erwünschte Antworten das Ergebnis verfälschen würden. Die Akzeptanz als komplexes Konstrukt ist in der wissenschaftlichen Literatur nicht neu, sodass auf die bestehende Forschung zurückgegriffen werden kann. Es ist jedoch kein allgemeingültiges Akzeptanzmodell vorhanden, das insbesondere in der Organisationslehre und im Marketing anerkannt wird (vgl. NEIBECKER 2000, S. 4).

WEBSTER/HACKLEY haben die Akzeptanz einer Lernform untersucht (vgl. 1997, S. 1282ff.). Dabei wurden unterschiedliche abhängige und unabhängige Faktoren bestimmt, die als Dimensionen verstanden werden können, um die Akzeptanz zu messen. Da es sich bei dem Ansatz von Storytelling im Integrationsprozess ebenfalls um eine Art 'Lernen/Vermitteln der Strategie' handelt, liegt es nahe, dass sich dieser Ansatz ebenfalls für den Untersuchungsfall eignet. Der Ansatz von WEBSTER/HACKLEY zielt darauf ab, die Akzeptanz an sich aber auch die Einflüsse auf die Akzeptanz zu messen. Der Ansatz ist sehr umfangreich, da die insgesamt sechzehn Faktoren jeweils durch eine Vielzahl von Items gemessen werden. Auf den vorliegenden Praxisbedarf angepasst, wird nur eine Frage pro Dimension gestellt. Zudem wird die Anzahl der Dimensionen auf acht reduziert, da die anderen Dimensionen nicht auf den Ansatz von Storytelling übertragbar sind (beispielsweise Fragen nach der technischen Umsetzung von Lehrmitteln<sup>60</sup>). Die Akzeptanz von Storytelling wird im ConVey-Forum durch die Zustimmung zu folgenden Aussagen bestimmt:

- Involvement & Participation: Usage of Storytelling arouses my imagination [affektiv]
- Self-Efficacy: Stories help me to act proactively like the characters of a story would do [konativ]
- Attitude: The word 'effective' describes appropriately the use of storytelling in the integration process [kognitiv]
- Recommendation: I would recommend this type of storytelling to someone else for usage within the company [konativ und kognitiv]
- Relative Advantage: I do not believe that Storytelling can ever be as good as objective facts and figures [kognitiv]
- Perceived Medium Richness: Storytelling has the ability to transmit a variety of different cues beyond the explicit message (e.g. non-verbal cues) [affektiv]
- Supervisor: Compared to traditional ways of communication, my supervisor should consider stories to convince people [konativ und kognitiv]
- Colleagues: Compared to traditional ways of communication, my peer colleagues should consider stories to convince people [konativ und kognitiv]

---

<sup>60</sup> WEBSTER/HACKLEY haben die Effektivität von technischen Mitteln beim 'Distance Learning' gemessen (vgl. 1997, S. 1282-1309).

Die Akzeptanz umfasst kognitive (Verstand), affektive (Emotion) und konative (Handlung) Wirkungskomponenten im Sinne des tatsächlichen Nutzungsverhaltens (vgl. WOHLFAHRT 2004, S. 64).<sup>61</sup> Welche Wirkungskomponenten durch die Fragen berücksichtigt werden, wurde kenntlich gemacht.

Bei dem grundsätzlichen Vorgehen ist neben der Reduktion der Faktoren ebenfalls kritisch anzumerken, dass bei den ConVey-Foren die aus dem Pulse Check bekannte sechsstufige Skala verwendet wird ('completely agree' bis 'completely disagree'). Bei WEBSTER/HACKLEY werden hingegen unterschiedliche Skalen für verschiedene Items verwendet (vgl. 1997, S. 1291-1294). Die Formulierung der Items wurde weitestgehend beibehalten, inhaltliche Anpassungen der Formulierungen waren nicht ganz zu vermeiden, da die Antwortmöglichkeiten der Skala dies erforderten. Ein ähnliches Anpassen der Items erfolgt bei NEIBECKER (2000), der die Akzeptanz multimedialer Lehr-/Lernangebote untersucht hat. Der komplette Fragebogen ist im Anhang in Abbildung 37 auf den Seiten A10 bis A12 einzusehen.

### 6.3.4 Ergebnisse

#### 6.3.4.1 Storytelling und Überzeugung

**Wunsch nach Überzeugung vor und nach dem Treatment:** Bevor die Geschichte mit emotionaler oder sachlicher Akzentuierung erzählt wird, werden die Teilnehmer der Foren im Rahmen der Integrationspräsentation gebeten, die folgende Frage auf einer sechstufigen Skala von 'by business case' [sachlich] (1) bis 'by passion' [emotional] (6) zu bewerten: *How would you like to be convinced?* Die Bewertung erfolgt durch Ankreuzen durch die Teilnehmer auf einem Flipchart. Mithilfe dieser Frage soll getestet werden, in welcher Form die Teilnehmer im Integrationsprozess überzeugt werden möchten.

Im Anschluss an das jeweilige Forum wird im Rahmen des ConVey-Fragebogens eine sehr ähnliche Frage gestellt (*After the ConVey-Forum is completed: What would you do if you have the task to plan and manage the integration process. Would you communicate more emotionally or more objectively?*). Durch diesen Vergleich 'vor dem Treatment/nach dem Treatment' kann überprüft werden, ob eine Veränderung der Teilnehmer stattgefunden hat. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Teilnehmer

---

<sup>61</sup> Die Unterteilung der Akzeptanz in Einstellung (Wissen), Handlung und Nutzung ist in der wissenschaftlichen Literatur anerkannt; ein Überblick verschiedener Definitionen kann bei STÜBER (2011, S. 44) gefunden werden.

auch in der Art und Weise überzeugen, wie sie selbst überzeugt werden wollen. In dieser Annahme verbirgt sich ein gewisses Risiko, da es auch Personen geben kann, die auf eine andere Art und Weise überzeugen, als sie es für sich beanspruchen. Die Zielsetzung hinter den Fragen ist aber, eine Aussage zu bekommen, welche Art und Weise am besten für die Integrationskommunikation geeignet ist. Die Fragen konnten aus praktischen Gründen nicht wörtlich übereinstimmen, da die Teilnehmer zum Zeitpunkt der ersten Beantwortung noch zu wenig Informationen über die Integration und die Kommunikation hatten. Die folgende Tabelle zeigt, die Ergebnisse der Foren im Überblick:

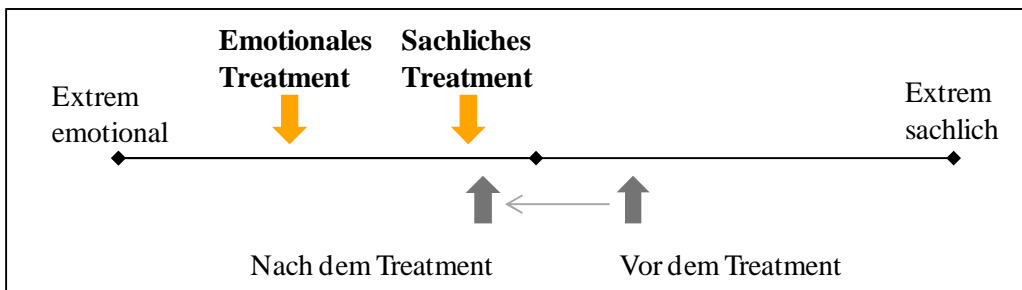
<b>Land</b> (Treatment)	<b>Befragung</b> (6-stufige Skala)	<b>Mittelwerte</b> (sachlich < 3,5 < emotional)	<b>Levene-Test/ ANOVA<sup>62</sup></b>
Deutschland (emotional)	Anfangsbefragung	<b>Sachlich (2,7)</b>	0,502/0,001
	Endbefragung	<b>Emotional (4,0)</b>	<b>Signifikanter Unterschied</b>
China (sachlich)	Anfangsbefragung	<b>Sachlich (2,7)</b>	0,021/0,004
	Endbefragung	<b>Emotional (3,8)</b>	<b>Kein signifikanter Unterschied</b>
Slowenien (sachlich)	Anfangsbefragung	<b>Sachlich (2,9)</b>	0,168/0,030
	Endbefragung	<b>Emotional (3,7)</b>	<b>Signifikanter Unterschied</b>
USA (emotional)	Anfangsbefragung	<b>Sachlich (3,1)</b>	0,285/0,202
	Endbefragung	<b>Emotional (3,6)</b>	<b>Kein signifikanter Unterschied</b>
Emotional (DE & USA)	Anfangsbefragung Deutschland & USA	<b>Sachlich (2,9)</b>	0,404/0,001
	Endbefragung Deutschland & USA	<b>Emotional (3,7)</b>	<b>Signifikanter Unterschied</b>
vs.	Anfangsbefragung China & Slowenien	<b>Sachlich (2,8)</b>	0,014/0,000
	Endbefragung China & Slowenien	<b>Emotional (3,8)</b>	<b>Kein signifikanter Unterschied</b>
Sachlich (CN & SVN)	Anfangsbefragung Deutschland & USA	<b>Sachlich (2,9)</b>	0,680/0,632
	Anfangsbefragung China & Slowenien	<b>Sachlich (2,8)</b>	<b>Kein signifikanter Unterschied</b>
	Endbefragung Deutschland & USA	<b>Emotional (3,7)</b>	0,149/0,980
	Endbefragung China & Slowenien	<b>Emotional (3,8)</b>	<b>Kein signifikanter Unterschied</b>

**Tabelle 11:** Bevorzugte Kommunikation im Integrationsprozess  
Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>62</sup> Die Varianzanalyse erfolgt mit Unterstützung von Janina Haase.

Eine weitere Einschränkung neben der Formulierung der Fragen ist die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Gesamtheit der Mitarbeiter. Der Teilnehmerkreis beschränkte sich auf Nachwuchs- und bestehende Führungskräfte. Dieser Personenkreis ist eher für sachliche Informationen, als für emotionale Informationen zugänglich. Aus diesem Grund ist es nicht überraschend, dass zu Beginn der Befragung sachliche Überzeugung gewünscht wird (vgl. TUCKER 2009, S. 79).<sup>63</sup>

*Nach den Foren waren die Teilnehmer aller Foren im Durchschnitt der Meinung, dass für den Integrationsprozess eine dezent emotionale Kommunikation von Vorteil ist, obwohl sie zu Beginn eine sachliche Überzeugung favorisierten.* Signifikante Unterschiede lassen sich aber nicht in allen Vergleichen finden. Während beim Vergleich von Anfangs- zu Endbefragung in Deutschland und Slowenien signifikante Unterschiede feststellbar sind, liegen in China und den USA keine signifikanten Unterschiede vor, obwohl die Unterschiede ähnlich groß sind. Ein analoger Vergleich der emotionalen Gruppe (Teilnehmer der Foren aus Deutschland und den USA) weist einen signifikanten Unterschied aus, die sachliche Gruppe (Teilnehmer der Foren aus China und den Slowenien) hingegen nicht. Bei einem Vergleich der Anfangsbefragungen und der Endbefragungen ist, wie zu erwarten, kein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen feststellbar. Insgesamt kann aber konstatiert werden, dass beide Treatments dazu geführt haben, dass die Teilnehmer der ConVey-Foren von dem emotionalen Werkzeug ‘Storytelling’ überzeugt werden konnten. Die Teilnehmer bevorzugten bei beiden Treatments eine eher dezente Emotionalität, da dies bereits eine Veränderung bedeutet.



**Abbildung 26:** Wirkung der Treatments im ConVey-Forum  
Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>63</sup> Um die Bevorzugung von sachlichen Informationen begründen zu können, wird der Myers-Briggs-Typen-Indikatorstest zur Hilfe gezogen. Dort wird u.a. danach unterschieden, ob Personen eher ‘rational’ (thinking) oder ‘fühlend’ (feeling) agieren. Bezogen auf die generalisierte Zielgruppe ‘supervisor/manager’ (trifft auf die Teilnehmer der ConVey-Foren zu) herrscht typischerweise eine deutlich höhere Präferenz für ‘thinking’. Eine ähnliche aber abgeschwächte Bevorzugung ist ebenfalls bei ‘intuition’ gegenüber ‘sensorsic’ bei der Zielgruppe zu finden.

**Der Einsatz des Verhaltensdreiecks:** In Abschnitt 5.4.5.4 wurde theoretisch hergeleitet, dass das Verhaltensdreieck als eine Möglichkeit identifiziert wurde, Geschichten ‘einfach‘ zu erstellen, dabei aber das Muster einer Geschichte beizubehalten. Im Forum erhalten die Teilnehmer die Aufgabe, in Gruppen eigene Geschichten zu erstellen. Die Idee dahinter ist, die Teilnehmer von Betroffenen zu Beteiligten zu machen, indem sie ihre eigene Geschichte zur Strategie erzählen. Die Erstellung der Geschichten soll anhand von Aufgabenstellungen erfolgen (siehe dazu Tabelle 22 auf S. A20). Die Abbildungen 48-51 auf den Seiten A23-A24 zeigen die erstellten Geschichten. Im Zuge der Präsentation der theoretischen Grundlagen zur Integration und zum Storytelling wird der Ansatz des Verhaltensdreiecks vorgestellt, der bei der Erstellung der eigenen Geschichten (Erfahrungsgeschichten) helfen soll. Nach dem Forum wird auf einer sechsstufigen Skala abgefragt, inwieweit dieser Ansatz tatsächlich geholfen hat, Geschichten zu erstellen. Die Bewertung des Verhaltensdreiecks sieht wie folgt aus:

Land	Mittelwert $\Sigma$	Mittelwert VTI	Mittelwert CT	Teilnehmer-Zahl
Deutschland	<b>4,2</b>	4,7	3,7	21
China	<b>5,1</b>	4,9	5,4	20
Slowenien	<b>5,0</b>	5,2	4,7	20
USA	<b>4,7</b>	4,8	4,5	26
<b>Gesamt</b>	<b>4,7</b>	4,9	4,4	87

**Tabelle 12:** Verhaltensdreieck als Hilfestellung zur Erstellung einer Geschichte  
Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 12 zeigt, dass die hohen Mittelwerte darauf hin deuten, dass das Verhaltensdreieck durchaus als Unterstützung gesehen wird. Ein Mittelwert von 4,7 wird als Zustimmung interpretiert, dass dieser Ansatz beim Erstellen von Geschichten hilft. Das Verhaltensdreieck ist allerdings der einzige Ansatz, der vorgestellt wurde, sodass keine Vergleichswerte zu anderen Ansätzen existieren. Die Bewertung bei den sachlichen Foren liegt höher als bei den emotionalen Foren. Die niedrige Bewertung in Hannover ist auf die zeitliche Komponente zurückzuführen, da sich die Teilnehmer während des Forums in der Frustrations-Phase befunden haben (siehe dazu die weiteren Beobachtungen auf S. 164).

**Bewertung der erzählten Geschichten:** Direkt im Anschluss an die Erzählung der Geschichte durch den Integrationsverantwortlichen werden den Zuhörern drei Fragen

gestellt bzw. es wird nach dem Grad der Zustimmung gefragt. Dabei gab es jeweils eine kognitive, affektive und konative Frage. Während die affektive (*'the story aroused my imagination'*) und die konative Komponente (*'the story helps me to proactively act like the characters would do'*) mithilfe einer sechsstufigen Skala ermittelt werden, werden die Zuhörer bei der kognitiven Komponente in einer offenen Gruppendiskussion gefragt, *'which content remains still in your mind / what are your key take-aways from the story?'* (die Bewertung dieser Fragen ist in Tabelle 13 als 'Flipchart' bezeichnet). Die Aussagen der Teilnehmer, die im Gruppengespräch gegeben werden, können mit den Botschaften verglichen werden, die durch die Story übermittelt werden sollten. Durch die Teilgeschichte im ConVey-Forum sollen die Prinzipien 'Entrepreneurship', 'Dezentralisierung' und 'Netzwerken' sowie die Wandlungsbereitschaft der ContiTech übermittelt werden. Übereinstimmung spricht für eine richtige Entschlüsselung der Geschichte.

Durch den Vergleich der eher emotionalen und der eher sachlichen Geschichten kann ein weiteres Indiz dafür gefunden werden, welche Ausgestaltung sich für den Integrationsprozess eignet. Die Abfrage der affektiven und konativen Komponenten erfolgt zudem im Rahmen des Abschlussfragebogens (in Tabelle 13 als 'Survey' bezeichnet). Dabei wurde der gesamte Ansatz von Storytelling und nicht nur die erzählte Geschichte bewertet. Da Geschichten aber oftmals nachwirken, ist es sinnvoll, auch diese spätere Beurteilung der Teilnehmer im Hinblick auf Storytelling zu berücksichtigen. Bei einem Vergleich der Mittelwerte der kognitiven, affektiven und der konativen Komponente von 'Flipchart' (Bewertung direkt nach der Geschichte) zu 'Survey' (Bewertung nach dem Forum) ergeben sich zwei zentrale Ergebnisse:

- *Die Mittelwerte der affektiven und konativen Komponente steigen von 'Flipchart' (direkt nach der Geschichte) zu 'Survey' (nach dem Forum) an; es kann daher davon ausgegangen werden, dass das Selbsterzählen einer Geschichte die Bewertung und die Wahrnehmung von Storytelling positiv beeinflusst.*
- *Bei den Foren gibt es bei der kognitiven Ebene keine unterschiedlichen Bewertungen; die Geschichte wurde in allen Foren 'richtig' entschlüsselt. Die Bewertung der affektiven und der konativen Ebene ist bei den Teilnehmer der eher sachlichen Foren höher; eher sachliche/dezent emotionale Geschichten sind daher zugänglicher für Personen in der Geschäftswelt.*

Die folgende Übersicht zeigt die Antworten aus den ConVey-Foren nochmals im Detail:



Storytelling im ConVey-Forum	Treatment	Kognitiv (Stichworte; was die Teilnehmern von der Geschichte 'behalten' haben)	Affektiv			Konativ	Ergebnis	
			Flip-chart	Survey	Flip-chart			Survey
<b>Deutschland</b>	Emotional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Network</li> <li>• Negative event first</li> <li>• Experience</li> <li>• Entrepreneurship</li> <li>• Central/decentral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listen to people</li> <li>• Positive end needed?</li> <li>• Don't stop believing</li> <li>• Don't stick to situation</li> <li>• Sales guy learnt &amp; showed trust</li> </ul>	4,0	4,7	3,8	4,3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die affektive und konative Ebene waren nach dem emotionalen Forum höher bewertet; Stories wirken verzögert und Selbsterfahrung hilft bei der Akzeptanz.</li> <li>• Kognitiv wurden alle Botschaften erfasst.</li> </ul>
<b>China</b>	Sachlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Change is good if successfully implemented</li> <li>• Push forward</li> <li>• Act patiently/smarterly</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Team work is mandatory</li> <li>• Networking</li> <li>• Ownership of business/entrepreneurship</li> <li>• Creation of "new"</li> </ul>	4,4	5,2	4,9	5,1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die affektive und konative Ebene waren nach dem emotionalen Forum höher bewertet; Stories wirken verzögert; Selbsterfahrung hilft bei der Akzeptanz. Kognitiv wurde vor allem der Change wahrgenommen. Die Dezentralität wurde etwas außer Acht gelassen.</li> </ul>
<b>Slowenien</b>	Sachlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Each problem has a solution</li> <li>• Can't hold accountable for things you don't control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Change &amp; Entrepreneurship</li> <li>• All about people</li> <li>• Wish I'd been there</li> <li>• New environments require new strategies</li> </ul>	3,8	5,2	3,6	5,1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die affektive und konative Ebene zeigen ebenso hohe Mittelwerte wie in China; die Anfangswerte liegen jedoch deutlich unter den Vergleichswerten in China.</li> <li>• Kognitiv steht vor allem der Mensch mit seiner Fähigkeit zum Wandel im Fokus.</li> </ul>
<b>USA</b>	Emotional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Create relevance</li> <li>• Empathize with hero</li> <li>• Visible situations</li> <li>• Self-made success</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Change &amp; Entrepreneurship</li> <li>• Networking; Values</li> <li>• 'A young talent' instead of the name makes story powerful</li> </ul>	3,8	5,2	4,2	4,8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die affektive Ebene ist ähnlich wie in Slowenien, die konative Ebene zeigt ein geringeres Delta als in Slowenien.</li> <li>• Kognitiv wurden die Inhalte erfasst, es wurden sogar noch mehr Aspekte der ContTech-Strategie identifiziert, die nicht explizit beachtet waren.</li> </ul>
<b>∅ Emotional</b>				∅3,9	∅4,9	∅4,0	∅4,6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die affektive und die konative Komponente steigen stets vom Beginn bis zum Ende der Foren an. Stories wirken nach bzw. müssen ausprobiert werden.</li> </ul>
<b>∅ Sachlich</b>				∅4,1	∅5,2	∅4,2	∅5,1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kognitiv: Kein Unterschied zwischen den Gruppen.</li> </ul>
<b>∅ Alle</b>				∅4,0	∅5,1	∅4,1	∅4,8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affektive und konativ: Die Mittelwerte der sachlichen Gruppen sind stets höher.</li> </ul>

**Tabelle 13:** Storytelling im ConVey-Forum  
Eigene Darstellung.

Der Anstieg der Durchschnittsbewertung (bei der späteren Bewertung im Fragebogen) innerhalb der Foren ist sehr wahrscheinlich auf die verzögerte Wirkung von Storytelling zurückzuführen. Geschichten wirken nicht unmittelbar und es bedarf einer gewissen Zeit, bis sich die Teilnehmer der Foren mit der für sie eher neuartigen Methode angefreundet haben. Die Erklärung, dass der Anstieg lediglich darauf zurückzuführen ist, dass die erzählte Geschichte des Integrationsmanagers ('Flipchart') geringer bewertet wurde, als der generelle Ansatz von Storytelling ('Survey') ist möglich, aber aufgrund von individuellem Feedback der Teilnehmer unwahrscheinlich. Während zunächst eine sachliche Überzeugung erwünscht wird, werden nach Aufzeigen der Vorzüge von Storytelling eher emotionale Werkzeuge im Integrationsprozess als sinnvoll erachtet (siehe auch Tabelle 11). Die sachliche (dezent emotionale) Akzentuierung der Geschichte kommt positiver bei den Teilnehmern an als die emotionale Akzentuierung. Der Unterschied zwischen den sachlichen und emotionalen Geschichten ist zudem gering, was darauf zurückzuführen ist, dass die Geschichten (zu) dezent Akzentuiert worden sind. Der Unterschied ist daher möglicherweise zu gering, um ihn deutlich messbar zu identifizieren.

**Akzeptanz von Storytelling:** Nach den ConVey-Foren wird im Fragebogen nach der Akzeptanz von Storytelling gefragt. Hierbei ist von Interesse, ob sich die Akzeptanz von Storytelling durch die Treatments (emotional oder sachlich) unterscheidet. Die Gegenüberstellung der Mittelwerte der acht Dimensionen (vgl. Kapitel 6.3.3) zeigt, dass die Vergleichsgruppen eine höhere Akzeptanz von Storytelling zeigen, wenn es sich um ein eher sachliches Treatment handelt. *Dieser Vergleich bekräftigt den Eindruck, dass die eher sachliche Form von Storytelling stärker akzeptiert wird:*

Dimensionen der Akzeptanz von Storytelling (Mittelwerte)				
Treatment	Involvement & Participation	Self Efficacy	Attitude	Recommendation
Emotional	4,9	4,6	4,7	4,9
Sachlich	5,2	5,1	4,9	5,3
	Relative Advantages	Perceived Medium Richness	Supervisor	Colleagues
Emotional	4,5	5,0	4,6	4,5
Sachlich	4,6	5,2	5,1	5,1

**Tabelle 14:** Akzeptanz von Storytelling in den ConVey-Foren  
Quelle: Eigene Darstellung.

Da sich äußere Einflüsse bzw. Störvariablen nicht ganz ausschließen lassen, soll nun überblickartig auf weitere Beobachtungen während der Foren eingegangen werden. Diese Beobachtungen erlauben es, die erzielten Ergebnisse zu beurteilen.

### **Zusammenfassung subjektiver Beobachtungen:**

Deutschland:

- Die theoretischen Grundlagen zu Storytelling werden an die Praxis angepasst und haben ca. 30-40 Minuten eingenommen. Sie werden nach Abschluss des Forums teilweise als zu 'theoretisch' bezeichnet. Die Teilnehmer der Foren, die als Multiplikatoren für Storytelling gewonnen werden sollen, müssen selbst sehr pragmatisch überzeugt werden. Die Praxisübungen zum Storytelling wird beispielsweise positiv bewertet. Die Bewertung 'zu theoretisch' muss vor dem Hintergrund betrachtet werden, dass sehr viel Inhalt in den ConVey-Foren vermittelt wird und sich die Teilnehmer teilweise 'überladen' (Information Overflow) fühlen. Dieser Eindruck kann auf das Storytelling wirken.
- Bei der Abfrage der 'learning targets' für das Forum haben ca. 60% der Teilnehmer die Strategie und die Werte benannt. Die Bedeutung von Strategic Alignment im Integrationsprozess wird bekräftigt.
- Die 'Euphorie-Phase' nach dem Day One scheint 'verflogen' zu sein, da Frustration und Verärgerung spürbar sind.
- Nach dem ersten Tag und somit auch nach der Einführung des Storytellings entstand der Eindruck, dass die Teilnehmer 'erschlagen' wirken. Die Teilnehmer sind eher etwas 'reserviert' gegenüber dem Thema Storytelling. Dieser Eindruck spiegelt ebenso die Feststellung wider, dass die Teilnehmer eine sachliche Überzeugung für sich selbst wünschen. Am Morgen des zweiten Tages wird über die Erwartungen für den Tag gesprochen. Etwa ein Viertel der Teilnehmer erwähnt explizit, dass das Thema 'Storytelling' ihr Interesse geweckt hat. Dies kann als Indiz interpretiert werden, dass die Wirkung von Storytelling zeitversetzt eintritt.
- Im Rahmen der generellen Diskussion über die vier Werte der Continental AG wird eine weitere kurze Geschichte erzählt. Hierbei wurde auf die Story-Art 'Value-in-Action' zurückgegriffen, da sich diese Art der Geschichte insbesondere beim Zusammentreffen von unterschiedlichen Kulturen eignet (vgl. SIMMONS 2015, S. 111). Das Feedback zu der Geschichte ist sehr positiv.

## China:

- Das Verhältnis von ‘ex-Veyance‘-Mitarbeitern zu bestehenden ‘ContiTech-Mitarbeitern‘ liegt in diesem Forum nicht bei dem Zielwert von 60% zu 40%, sondern bei 75% zu 25%. Dabei stellen die US-Amerikaner mit knapp 40% den größten Anteil der Gruppe. Trotz der Annahme, dass die Amerikaner eher an Storytelling gewöhnt sind und damit eher auf emotionale Überzeugung setzen, wird bei der Abfrage eine sachliche Kommunikation bevorzugt. Aus Europa war kein Teilnehmer vertreten.
- Die Methodik Storytelling wird dezenter ‘promoted‘ als in Hannover (Erkenntnis aus dem Feedback in Hannover). Vielmehr werden mehr Geschichten eingesetzt, ohne dass sie als Storytelling-Methode diskutiert werden.
- Die Präsentation zu Storytelling erfolgt am dritten Tag und auch nach der Präsentation über die Strategie zur ContiTech. In Hannover erfolgte die Storytelling-Präsentation am ersten Tag und auch vor der Strategie-Präsentation.
- Grundsätzlich kann folgendes für Hannover und Shanghai festgestellt werden:
  - Tag 1: Die Stimmung ist zu Beginn gut, sinkt aber kontinuierlich bis zum Abend, da alle Ihre Unzufriedenheit ‘loswerden können‘.
  - Tag 2: Die Stimmung ist zu Beginn wieder deutlich besser als am Vortag, da die Teilnehmer ihre Ängste am Vortag artikulieren konnten. Die Stimmung steigt kontinuierlich an.
  - Tag 3: Stimmung bleibt gut, Diskussionen kommen nochmal auf, da es um die ‘Takeaways‘ geht.
- Die Teilnehmer aus Südamerika und Asien kennen Storytelling als Ansatz in der Geschäftswelt nicht. Sie nehmen den Ansatz besonders positiv auf.
- Die Teilnehmer wollen für die Geschichtenerstellung in Gruppen eingeteilt werden (Hinweis, dass Storytelling mit Zurückhaltung angesehen wurde). Die Teilnehmer konnten aber schnell überzeugt werden, selbst eine Gruppe zu wählen.
- Die Zeit, die für die Geschichtenentwicklung benötigt wird, ist geringer als in Hannover. Diese Tatsache deutet auf etwas mehr Erfahrung im Storytelling hin; dies ist durch den hohen Anteil der US-Teilnehmer zu erklären.
- Die Kollegen aus Australien äußern sich besonders positiv über die Willkommensrede von Herrn Wentz, die ContiTech in Australien viele Sympathien eingebracht hat; die erzählte Geschichte hat ‘Herrn Wentz als Menschen ins Licht gerückt‘.

#### Slowenien:

- Die Einstellung der Teilnehmer ist durchweg positiv zur Integration. Unzufriedenheit wird nicht oder nur in geringem Maße geäußert. Im Vergleich zu den beiden Foren zuvor, verlief der erste Tag weitaus unkritischer, was auf einen späteren Zeitpunkt im Change-Prozess zurückzuführen ist.
- Der Teilnehmer-Anteil aus den bestehenden ContiTech-Standorten betrug 50%.
- Die Storytelling-Präsentation erfolgt am Ende des zweiten Tages vor der Abendveranstaltung.
- Die Teilnehmer können sich nach anfänglicher Zurückhaltung sehr schnell für Geschichten entscheiden, was als ein positives Signal aufgefasst wird.
- Während die Geschichte über Herrn Wente bei den alten ContiTech-Mitarbeitern positiv ankommt, hinterfragen die ex-Veyance-Mitarbeiter kritisch, warum nach einem knappen halben Jahr noch Geschichten über den ehemaligen CEO erzählt werden.
- Während die Erzählung der Geschichte in einer sachlichen Art und Weise in China positiv ankommt, wird in Slowenien das Feedback widerspiegelt, dass Emotionen fehlen.
- Sowohl die Präsentation über Storytelling als auch die erzählte Geschichte werden am Abend (beim Abend-Event) und am nächsten Morgen konstruktiv diskutiert. Diese Diskussionen deuten darauf hin, dass die Methode Storytelling relativ neu für die Teilnehmer ist und es einer gewissen Zeit bedarf, in der sich die Teilnehmer an die neue Methode 'gewöhnen'. Es ist daher zu erwarten, dass sich der Wunsch nach Überzeugung von 'eher sachlich' (Abfrage vor der Präsentation zu Storytelling) zu 'eher emotional' (nach dem ConVey-Forum) wandelt.
- Es wird positiv diskutiert, dass Storytelling auch Offenheit für Feedback bedeutet, damit die Geschichten 'weiter geschliffen' werden können.
- Die Qualität der erzählten Geschichten ist hier von allen Foren am höchsten.
- Die Einstellung zu Storytelling stieg kontinuierlich an; sogar im Nachgang zum Forum werden sehr positive Rückmeldungen zum Storytelling nachgereicht. Mehrere Kollegen kündigen an, Storytelling im Alltag nutzen zu wollen.

#### USA:

- Es ist das erste und somit einzige Forum, bei dem Teilnehmer aus allen Business Units vertreten sind. Die Teilnehmerzahl ist mit 26 zudem am größten.

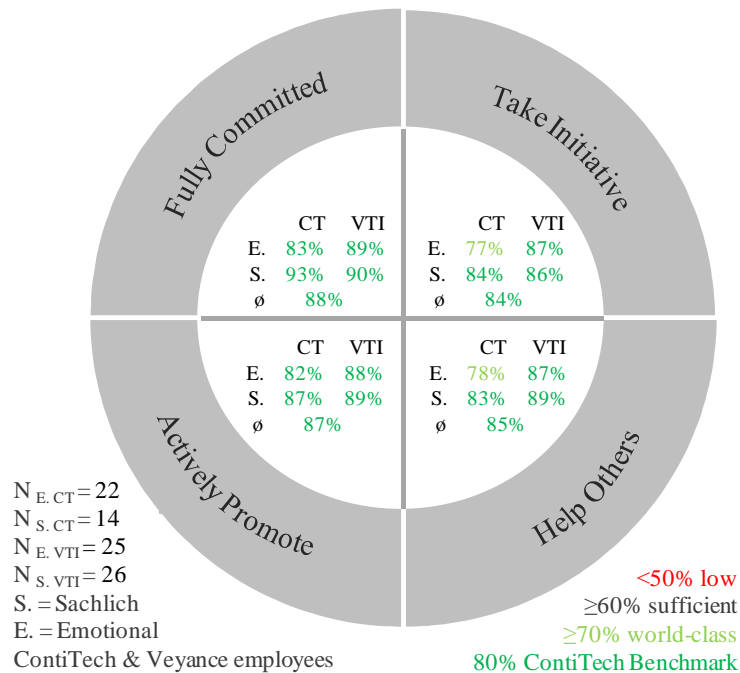
- Die Integrations- und die Storytelling-Präsentation erfolgen zeitlich vor der Strategie-Präsentation durch den CEO ContiTech.
- Die Teilnehmer sind am Anfang der Veranstaltung noch etwas zurückhaltend; es ist schwer, die Kollegen ‘emotional zu erreichen’.
- Die ex-Veyance-Kollegen sagen, dass es früher bei Veyance nur um ‘facts and figures’ ging, weniger um Emotionen und Menschlichkeit.
- Auf Basis des Feedbacks aus Slowenien wird bei der Geschichte in den USA der Name des Helden durch ‘Young Professional’ ausgetauscht; die Auflösung, dass es sich dabei um Heinz-Gerhard Wente handelte, erfolgt am Ende der Geschichte. Diese Veränderung wird den Teilnehmern im Anschluss an die Geschichte mitgeteilt und von ihnen sehr positiv bewertet.
- Die Storytelling-Präsentation wird positiv wahrgenommen; die Arbeit an den eigenen Geschichten ist sehr konstruktiv.
- Die Frage, ‘ob persönliche Geschichten (insbesondere über die Strategie) dabei helfen, den Wandel einfacher und mit weniger Stimmungsschwankungen zu durchlaufen’, wird deutlich von den Teilnehmern bejaht.

#### **6.3.4.2 Strategic Alignment der Teilnehmer**

Aus den theoretischen Grundlagen ist bekannt, dass Strategic Alignment durch die Faktoren des Strukturgleichungsmodells und den RepTrak Alignment Monitor erfasst werden kann. Das spezifische Strategic Alignment der Strategie der ContiTech wird durch die Fragen aus Kapitel 5.3.2 abgefragt. Die Reflexion des Strategic Alignments wird zudem durch den RepTrak Alignment Monitor erfasst.

Der RepTrak Alignment Monitor zeigt, dass sich alle Gruppen oberhalb eines ‘world-class Alignments’ und sogar, bis auf zwei Ausnahmen, oberhalb des ‘ContiTech-Benchmarks’ befinden; die Bewertungen liegen sogar leicht über den aus dem Management Forum. In wie weit sich das Strategic Alignment während des Forums entwickelt hat oder es bereits vorher vorhanden war, kann nur abgeschätzt werden. Der hohe Bedarf an Kommunikation zur Strategie zu Beginn der Foren lässt vermuten, dass sich das Strategic Alignment zu einem deutlichen Anteil durch die Foren entwickelt hat. Die Gruppen ‘CT vs. VTI’ und ‘emotional vs. sachlich’ weisen nur geringe Unterschiede auf. Hinsichtlich des Vergleiches von ‘CT vs. VTI’ lässt sich somit positiv konstatieren,

dass die neuen Mitarbeiter bereits auf einem ähnlichen (oftmals sogar höheren) Niveau wie die bestehenden Mitarbeiter sind. Unterschiede zwischen den Gruppen sind kaum feststellbar, lediglich 'ContiTech emotional' ist geringer (aufgrund der geringen Bewertung im Forum in Deutschland, was auf Frustration der Teilnehmer zurückzuführen ist).



**Abbildung 27:** Rep Trak Alignment Monitor (ConVey-Foren)  
 Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an REPUTATIONHOUSE o.J.

Deskriptiver Vergleich der Items zur Strategie: Im Pulse Check 2 wurden die spezifischen Items zur Strategie in einem Strukturgleichungsmodell dargestellt. Dieses Modell wurde für Personen entwickelt, die neu im Unternehmen sind; eine Anwendung auf die bestehenden ContiTech-Mitarbeiter ist daher nicht sinnvoll. Aufgrund der geringen Anzahl an verwertbaren Rückmeldungen (51) und der Tatsache, dass das Modell nochmals beim Pulse Check 3 aufgegriffen wird, wird hier auf das Strukturgleichungsmodell verzichtet. Um dennoch Informationen aus den Antworten zu ermitteln, wird der Datensatz deskriptiv untersucht. Die Verteilung der Antworten auf der sechsstufigen Skala zu den jeweiligen Fragen ermöglicht einen deskriptiven Gruppenvergleich. Durch diesen Vergleich soll überprüft werden, ob Untergruppen verschieden bewertet haben. Ein Vergleich der 'emotionalen' und der 'sachlichen' Gruppe (anhand des Mittelwertes und der Verteilung auf der sechsstufigen Skala) weist nur geringe Unterschiede auf. Ein analoger Vergleich von 'ContiTech-Mitarbeitern' und 'Veyance-Mitarbeitern' zeigt ebenfalls nur geringe Unterschiede. Die 'Veyance-Mitarbeiter' bewerten leicht höher, was mögli-

cherweise auch darauf zurück zuführen ist, dass deutlich mehr ‘Veyance-Mitarbeiter‘ als ‘ContiTech-Mitarbeiter‘ an den sachlichen Foren teilgenommen haben; die sachlichen Foren wurden insgesamt positiver bewertet (siehe RepTrak Alignment Monitor, Akzeptanz von Storytelling, Bewertung der erzählten Geschichte und Bewertung des Verhaltensdreiecks). Insgesamt kann somit festgestellt werden, dass ein eher sachliches (dezent emotionales) Forum die besseren Bewertungen bekommen hat. Die dezente Akzentuierung der Foren und das Vermeiden von extremer Ausgestaltung haben dazu geführt, dass auch die Unterschiede in den Bewertungen eher gering sind. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich weitere Unterschiede durch andere Differenzierungskriterien, die nicht berücksichtigt wurden, ergeben können.

## **6.4 Pulse Check 3 als umfangreiche ‘End-Messung‘**

### **6.4.1 Ziele des Pulse Check 3**

Der Pulse Check 3 umfasst grundsätzlich zwei Untersuchungsbereiche. Zum einen soll der Status Quo nach neun Monaten Integration festgestellt werden. Zum anderen sollen die Ergebnisse in Relation zum Pulse Check 2 gestellt werden, damit Erkenntnisse über die Wirksamkeit der im Integrationsprozess eingesetzten Maßnahmen gewonnen werden können. Die Erkenntnisse münden in Gestaltungsempfehlungen für zukünftige Integrationsprozesse. Aus diesen Gründen ist der Pulse Check 3 nochmals umfangreicher als der Pulse Check 2. Es ergeben sich drei Zielkategorien:

- 1) Zufriedenheit der Belegschaft: Die Zufriedenheit der Mitarbeiter wird zum aktuellen Zeitpunkt und im Vergleich zum Zeitpunkt des Closings erhoben. Zudem findet ein Vergleich zu bisherigem Pulse Checks statt [deskriptive Auswertung].
- 2) Strategic Alignment der Belegschaft: Die Abfrage zum Strategic Alignment ist sehr ähnlich zum Pulse Check 2. Die Abfrage zur Reputation wurde zu einem Item zusammengefasst. Zusätzlich werden der RepTrak Alignment Monitor (vgl. Kapitel 4.6) eingesetzt und der Einfluss des Involvements auf Strategic Alignment untersucht [deskriptive und multivariate Auswertung].
- 3) Referenz-Vergleich: Im Juni/Juli 2015 erfolgte eine Mitarbeiterbefragung bei Continental. Die Mitarbeiter von Veyance konnten nicht teilnehmen. Durch die Übernahme bestimmter Fragen ist ein Vergleich der neuen Kollegen mit den bestehenden Kollegen von ContiTech möglich. Es kann festgestellt werden, wie ähnlich oder unterschiedlich die beiden Mitarbeitergruppen antworten [deskriptive Auswertung].



## 6.4.2 Untersuchungsmethodik

Der Pulse Check 3 basiert ebenfalls auf dem Fragebogen aus Kapitel 5.3.2. Die etwas veränderte Zielsetzung dieser Erhebung führt zu einigen Ergänzungen und Anpassungen. Der komplette Fragebogen des Pulse Checks 3 ist im Anhang in Abbildung 36 auf den Seiten A6 bis A9 ersichtlich. Mitarbeiter mit einem Computer-Arbeitsplatz werden per E-Mail von der Kommunikationsabteilung über den Fragebogen informiert. Zuvor werden die lokalen Personalabteilungen informiert, sodass die Fragebögen für das schriftliche Ausfüllen (durch die Produktionsmitarbeiter) übersetzt werden können. Dieses Vorgehen entspricht dem Vorgehen wie beim Pulse Check 2. Als Online-Tool wird weiterhin SurveyMonkey eingesetzt. Die Überführung der schriftlichen Fragebögen in SurveyMonkey erfolgt erneut über das interne Service-Center.

Kurz vor dem Pulse Check 2 erfolgte eine Ankündigung über die bevorstehende Befragung durch den CEO der ContiTech in der Willkommensrede. Eine solche Willkommensrede gibt es nach acht bzw. neun Monaten nicht. Durch den monatlichen Integrationsnewsletter und eine Videobotschaft durch den Integrationsmanager wird auf den Fragebogen hingewiesen. Die Videobotschaft wird über 1.250 mal angesehen/heruntergeladen wurde.

Der Fragebogen umfasst wiederum geschlossene und offene Fragen, sowie eine demographische Abfrage. Während die Fragen zur Zufriedenheit und zum Strategic Alignment auf der bekannten sechsstufigen Skala beruhen, liegt bei den Fragen aus dem 'Our Basics live'-Teil eine fünfstufige Skala vor. Um eine Vergleichbarkeit der Antworten zu gewährleisten, muss die Skala aus der Konzern-Mitarbeiterbefragung übernommen werden, auch wenn dies einen gedanklichen Bruch zum restlichen Fragebogen darstellt. Die fünfstufige Skala in der Continental-Befragung beginnt links mit 'disagree' und endet rechts mit 'agree'. Die in dieser Dissertation verwendete sechsstufige Skala beginnt mit 'completely agree' auf der linken Seite und endet rechts mit 'completely disagree'. Um den gedanklichen Bruch zu beschränken, wird die Skala des 'Our Basics live'-Teils an die Logik des Pulse Checks (links mit Zustimmung beginnen) angepasst. Die zusätzlichen Fragen aus dem RepTrak Alignment Monitor sind, wie beim ConVeyForum und beim Management Forum, mit einem Prozentsatz zwischen 0% und 100% zu bewerten. Aus Vereinfachungsgründen werden in der Online-Version Antwortkategorien von 0%, 10%, 20% [...] 100% vorgegeben.

Beim Involvement-Teil kann einer Nutzung einzelner Kommunikationskanäle zugestimmt werden bzw. auf einer sechsstufigen Skala die Stärke des Involvements im Integrationsprozess bestimmt werden. Die abschließende offene Frage im Fragebogen erlaubt Kommentare jeglicher Art. Zeitlich lag der Pulse Check 3 kurz vor dem letzten ConVey-Forum. Der Grund hierfür liegt darin, dass sich laut den amerikanischen Kollegen eine solche umfangreiche Umfrage eher im September/Oktober als im späten Oktober eignet, da im Oktober nochmals mit einem Arbeitsanstieg zu rechnen ist. Der Pulse Check 3 wird dennoch als 'End-Messung' für diesen Zweck gesehen, da lediglich ca. 10-15 Kollegen von Veyance an dem im Oktober stattfindenden ConVey-Forum teilnehmen und diese Anzahl in Relation zur Anzahl an Rückmeldungen zu vernachlässigen ist. Die Integration ist nicht mit Beendigung des Pulse Checks 3 abgeschlossen. Die Maßnahmen zur Erzielung von Strategic Alignment im Roll-Out-Plan durch Storytelling im Rahmen der kritischen Phase von neun Monaten nach dem Closing (vgl. 5.4.4) enden jedoch bzw. erfolgen fortan dezentral in den Business Units.

### **6.4.3 Vorstellung des Untersuchungsbereichs**

Der Untersuchungsbereich für den Pulse Check 3 ist nahezu identisch mit dem Untersuchungsbereich des Pulse Checks 2. Um Redundanzen zu vermeiden, wird daher für Details auf das Kapitel 6.1.3 verwiesen. Lediglich einzelne personelle Änderungen (Kündigungen und Neueinstellungen) innerhalb von 'ex-Veyance' verändern den Adressatenkreis. Diese Änderungen beeinflussen die Grundgesamtheit nur geringfügig. In jedem Fall muss die veränderte Grundgesamtheit als gegeben akzeptiert werden. Es liegen 1.662 beantwortete Fragebögen vor, was einer Beteiligungsquote von 26% entspricht. Abzüglich nicht ausgefüllter Felder bleiben 1.419 Datensätze zur Bestimmung der demographischen Übersicht. Ein Vergleich der demographischen Daten des Fragebogens und 'Veyance' zeigt, dass hinsichtlich der 'Zugehörigkeit zum Unternehmen' nur geringe Unterschiede bestehen. Bei der 'Berufskategorie' ist jedoch ersichtlich, dass die Mitarbeiter aus dem Bereich 'Plant Operations - Hourly' deutlich unterrepräsentiert sind. Wäre dieser Anteil im Fragebogen höher, dann wären die Anteile der anderen Bereiche der Berufskategorien entsprechend kleiner und es könnte von Repräsentanz ausgegangen werden. Hinsichtlich 'Land/Region' ist ersichtlich, dass 'Mexico' und 'Asia other' etwas über- und 'Latin America' und 'Canada' etwas unterrepräsentiert sind. Die demographischen Daten sehen wie folgt aus:

<b>Zugehörigkeit zum Unternehmen:</b>	<b>Pulse Check 3*</b>	<b>Veyance**</b>
+25 years	20%	18%
20-24 years	7%	8%
15-19 years	9%	6%
10-14 years	10%	8%
6-9 years	13%	13%
3-5 years	18%	20%
0-2 years	24%	27%
<b>Berufskategorie:</b>		
Executive	2%	1%
Supervisor/Manager	17%	10%
Marketing & Sales	16%	7%
Professional (Finance, HR, IT, etc.)	19%	10%
Technology/Engineering	17%	9%
Field Service Technician	5%	3%
Distribution & Logistics	3%	3%
Plant Operations - Salary	6%	3%
Plant Operations - Hourly	15%	55%
<b>Land/Region:</b>		
China	3%	5%
Asia other	14%	7%
Latin America	8%	20%
USA	52%	47%
Europe + Africa	10%	9%
Canada	3%	8%
Mexico	10%	1%
Virtual	1%	3%

\* Pulse Check 3 = 1.419 beantwortete Fragebögen

\*\* Veyance = ~ 6.500 Mitarbeiter (exkl. Joint Venture und Verkäufe durch Kartellaufgaben)

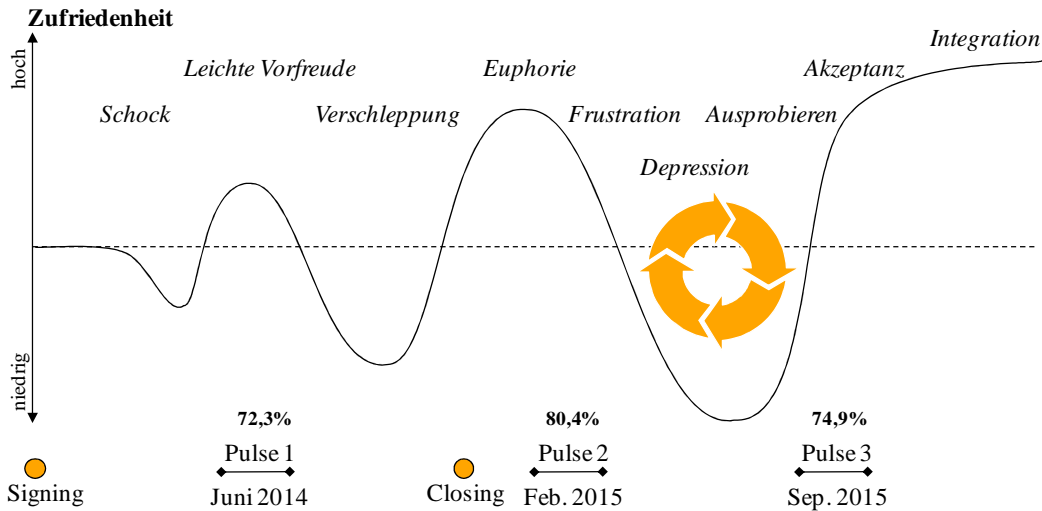
**Tabelle 15:** Demographische Daten der Teilnehmer (Pulse Check 3)  
Quelle: Eigene Darstellung.

#### **6.4.4 Auswertungen, Vergleiche zu den Pulse Checks 1 & 2 und kritische Anmerkung**

##### **6.4.4.1 Zufriedenheit der Belegschaft**

Die Zufriedenheitsbefragung der Belegschaft auf Basis des Pulse Checks 3 hat ergeben, dass sich 81% 'good', 'very good' oder gar 'excited' fühlen (vgl. Abbildung 41 im Anhang auf S. A17). Die Verteilung auf alle drei Kategorien ist ausgeglichen. Im Februar 2015 hatten 83% diese drei Kategorien gewählt. Während der Gesamtanteil dieser drei Kategorien ähnlich geblieben ist, ist der Anteil von 'excited' deutlich zurückgegangen. Durch diese Verschiebung ergibt sich für den Pulse Check 3 ein Mittelwert von 74,9%, während dieser beim Pulse Check 2 bei 80,4% liegt. Der absinkende Wert war zu erwarten und spiegelt den Verlauf der in der Integration zu durchlaufenden Change-Kurve wider. Das Absinken um 'nur' 5%-Punkte bei einem derartig hohen Prozentsatz in ei-

nem Vergleichszeitraum wird im ‘gefühlten’ Vergleich zu anderen Integrationen im Konzern positiv wahrgenommen. In vergangenen Integrationen wurden derartige Daten nicht explizit erhoben, sodass ein statistischer Vergleich nicht möglich ist. Die folgende Abbildung basiert auf der idealtypischen Veränderungskurve<sup>64</sup>, gemessen am Mittelwert, der wiederum als Prozentzahl dargestellt wird, um die unterschiedlichen Skalen bei den Pulse Checks auszugleichen:



**Abbildung 28:** Veränderungskurve bei der Integration von Veyance  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an ZÜGER 2007, S. 98.

Die dargestellte Kurve gilt idealtypisch für den Durchschnitt der neuen Mitarbeiter. In der Praxis muss berücksichtigt werden, dass sich nicht alle Mitarbeiter zum gleichen Zeitpunkt in der gleichen Phase befinden, sondern teilweise unterschiedlich positioniert sind und in unterschiedlichen Geschwindigkeiten die Phasen durchlaufen. Während auf der Abszisse die Zeit abgetragen ist, wird auf der Ordinate die Zufriedenheit angezeigt. Aus Vereinfachungsgründen kann ein Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Performance unterstellt werden, sodass die Kurve ebenfalls die Leistung repräsentiert.

Die aufgezeigten Phasen und der Kurvenverlauf wurden an den Untersuchungsfall angepasst und basieren auf den Grundannahmen der Veränderungskurve. Bereits kurze Zeit nach dem Signing tritt die Schock-Phase ein, da sich durch die anbahnende Transaktion eine Veränderung abzeichnet. Diese Phase wandelt sich schnell in Vorfreude, da

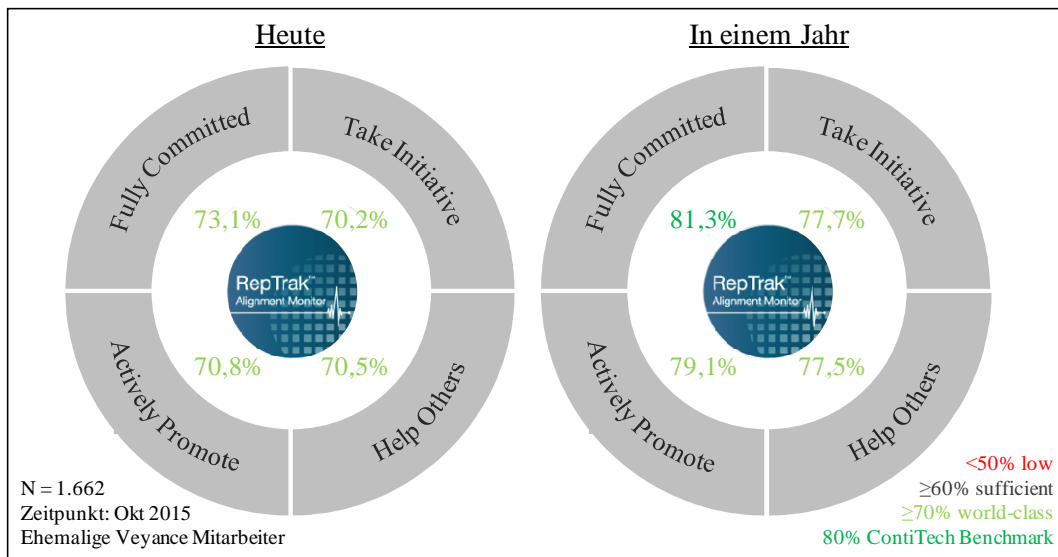
<sup>64</sup> In Kapitel 6.3.2 wurde aufgezeigt, dass sich sowohl die Veränderungskurve als auch die Teamentwicklungsphasen zur Beschreibung des Integrationsprozesses eignen. Zur Visualisierung und zur Erklärung des Gesamtprozesses wird die Veränderungskurve gewählt.

es sich bei Continental um einen strategischen Käufer aus der gleichen Branche handelt, sodass sich die neuen Kollegen von Veyance wieder ‘heimisch‘ fühlen und nicht länger durch einen Finanzinvestor beherrscht werden. Durch den langen Zeitraum zwischen Signing und Closing sinkt die Zufriedenheit, da Handlungen aus rechtlichen Gründen eingeschränkt werden müssen. Das sich abzeichnende Closing führt in die Phase der Euphorie, die in die Day One-Präsentationen mündet. Einige Zeit nach dem Closing endet die Euphorie jedoch und die Mitarbeiter realisieren Veränderungen. Diese Veränderungen führen zu Verärgerung, Frustration und letztlich zur sogenannten Depression, dem Tiefpunkt auf der Zufriedenheitsskala. Durch Ausprobieren neuer Methoden, Vorgehensweisen und Prozesse erfolgt zunächst die rationale Akzeptanz der Veränderung, gefolgt von der emotionalen Akzeptanz. In diesen Phasen ist es wahrscheinlich, dass sich Mitarbeiter ‘vorwärts und rückwärts‘ bewegen, was durch den Pfeil-Kreis angezeigt wird. Die Akzeptanz der Veränderung führt auf lange Sicht zur vollständigen Integration.

Idealtypisch steigt das Niveau der Zufriedenheit mit zunehmendem zeitlichen Verlauf an, bis es sich einem Endwert annähert. Der Einsatz von Storytelling unterstützt dabei, dass die Ausschläge nach unten verringert und die Geschwindigkeit zur Erreichung der Integration erhöht werden. Anhand der Entwicklung kann zudem erkannt werden, dass nach dem Pulse Check 3 zeitnah der Zeitpunkt ‘from project to practice‘ (vgl. Kapitel 2.2.1) erreicht wird und die Integration im erfolgten Rahmen beendet werden kann. Vor allem die kulturelle Integration wird noch weitere Jahre in Anspruch nehmen, der intensive Projektansatz zur Organisation der Integration endet jedoch.

#### **6.4.4.2 Strategic Alignment der Belegschaft**

Die Bewertung des Strategic Alignments der Belegschaft (im eher reflexiven Sinne) kann im Pulse Check 3 anhand von drei unterschiedlichen Ansätzen erfolgen. Zum einen kann der **RepTrak Alignment Monitor** für ‘die breite Maße‘ ausgewertet und mit den Ergebnissen dieses Ansatzes vom Management Forum (Bewertung durch das ‘Top-Management‘ als ContiTech interner Benchmark-Wert) verglichen werden. Im Pulse Checks 3 wurden die vier Items des RepTrak Alignment Monitors für den aktuellen Zeitpunkt und für den Zeitpunkt ‘in einem Jahr‘ abgefragt. Die Befragten haben nicht sich selbst, sondern ihre direkten Kollegen eingeschätzt:



**Abbildung 29:** RepTrak Alignment Monitor (Pulse Check)  
 Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an REPUTATIONHOUSE o.J.

Für die Bewertung des Strategic Alignments zum heutigen Zeitpunkt zeigt sich, dass alle vier Bereiche mit mindestens 70% bewertet werden, was auf ein world-class Alignment hinweist. Bei der Bewertung der Kategorien in einem Jahr zeigt sich, dass alle Werte ansteigen und sich nahe 80%, dem internen Benchmark-Wert von ContiTech (vgl. dazu das Kapitel 6.2.3), befinden.

Der RepTrak Alignment Monitor kann zudem als Grundlage für einen Gruppenvergleich fungieren. Die Gruppenvergleiche sind im Anhang in Abbildung 40 auf S. A16 zu finden. Bei Betrachtung der Bewertung der vier Kategorien ‘Take Initiative’, ‘Help Others’, ‘Actively Promote’ und ‘Fully Committed’ zeigt sich, dass alle Kategorien jeweils recht ähnlich bewertet werden und allesamt im Hinblick auf ‘in 1 Jahr’ ansteigen. Ein Gruppenvergleich zum ‘Involvement’ zeigt, dass mit zunehmendem Involvement auch das Strategic Alignment ansteigt. Die Gruppe, die sich überhaupt nicht involviert fühlt, zeigt ein sehr geringes Strategic Alignment. Betrachtet man die Steigung in dieser Korrelation kann man feststellen, dass das Alignment im Durchschnitt zwischen 9%-10%-Punkten mit jeder zusätzlichen Stufe des ‘Involvement’ ansteigt. Zwischen ‘very low’ und ‘low’ beträgt der Anstieg ca. 20%-Punkte, bei den Stufen zwischen ‘low’ und ‘very strong’ durchschnittlich 6%-7%-Punkte.

Ein ähnlicher Zusammenhang ist beim Gruppenvergleich von ‘Betriebszugehörigkeit’ zu erkennen. Die durchschnittliche Steigung beträgt 2%-Punkte mit jeder Stufe der ‘Betriebszugehörigkeit’. Mit abnehmender Betriebszugehörigkeit steigt das Strategic

Alignment an. Die Begründung dafür ist womöglich in der Offenheit von neuem Personal bzw. Gewohnheit von 'älterem' Personal zu finden.

Bei einem Gruppenvergleich hinsichtlich des Landes, in der ein Mitarbeiter arbeitet ist ersichtlich, dass die USA und Kanada das geringste Strategic Alignment aufweisen. Die Begründung dafür liegt wahrscheinlich darin, dass in diesen Ländern die größten Veränderungen durch die Integration einhergehen und daher die 'neue' Strategie noch mit etwas Zurückhaltung gesehen und gelebt wird. Ein Vergleich hinsichtlich der Berufsklassifizierung zeigt wenige Unterschiede. Es ist zu erkennen, dass die Produktionsmitarbeiter ein geringeres Strategic Alignment aufweisen. Bis auf die Gruppen, die sich nicht/gering involviert fühlen, zeigen alle anderen Gruppen mindestens ein 'sufficient' Strategic Alignment.

Des Weiteren wird der Versuch unternommen, das in Kapitel 6.1.5.3 entwickelte **Strukturgleichungsmodell** zu rekonstruieren. Durch eine Rekonstruktion ist ein Vergleich mit dem Modell aus dem Pulse Check 2 nach dem Closing möglich. Es gelten die gleichen Gütekriterien, die in Kapitel 6.1.4 ausführlich beschrieben wurden. Bei der Berechnung des Modells zeigt sich jedoch, dass zwar die Gütekriterien der reflexiven Messmodelle und des Strukturmodells erfüllt sind, die formativen Messmodelle allerdings eine zu hohe Multikollinearität aufweisen und damit die Indikatoren untereinander korrelieren (vgl. S. DIAMANTOPOULOS/WINKLHOFER 2001, S. 272). Die hohen VIF-Werte können dazu führen, dass die übrigen Bestandteile des Modells verzerrt sind und somit nicht mehr zuverlässig interpretierbar sind (vgl. URBAN/MAYERL 2011, S. 228-230). Aus diesem Grund muss auf eine Interpretation des Modells und einen Vergleich zum Modell aus dem Pulse Check 2 verzichtet werden. Tabelle 21 auf S. A19 im Anhang zeigt die Gütekriterien nochmals auf.

Um dennoch einen Vergleich zwischen den Antworten aus dem Pulse Check 3 mit dem Pulse Check 2 zu ermöglichen, werden die im Pulse Check 2 **identifizierten Faktoren** des Strukturgleichungsmodells deskriptiv verglichen. Für diesen Vergleich wird außer Acht gelassen, dass die Faktoren im Pulse Check 3 nicht mehr statistisch gebildet werden können. Abbildung 42 im Anhang auf S. A18 zeigt die Veränderungen der einzelnen Faktoren. Es zeigt sich, dass die Bewertung der Mittelwerte der Faktoren nur geringfügig (im Durchschnitt -1,6% und maximal -3,1%) absinken. Das geringfügige Absinken der Faktoren ist deutlich geringer als das Absinken der Zufriedenheit in der der-

zeitigen Phase im Change-Prozess (vgl. 6.4.4.1). Ein solch unterproportionales Absinken kann derart interpretiert werden, dass die ex-Veyance-Mitarbeiter trotz absinkender Zufriedenheit/Gefühlslage ein gleichbleibendes Strategic Alignment aufweisen.

#### **6.4.4.3 Referenz-Vergleich zur Continental-Umfrage ‘Our Basics live‘**

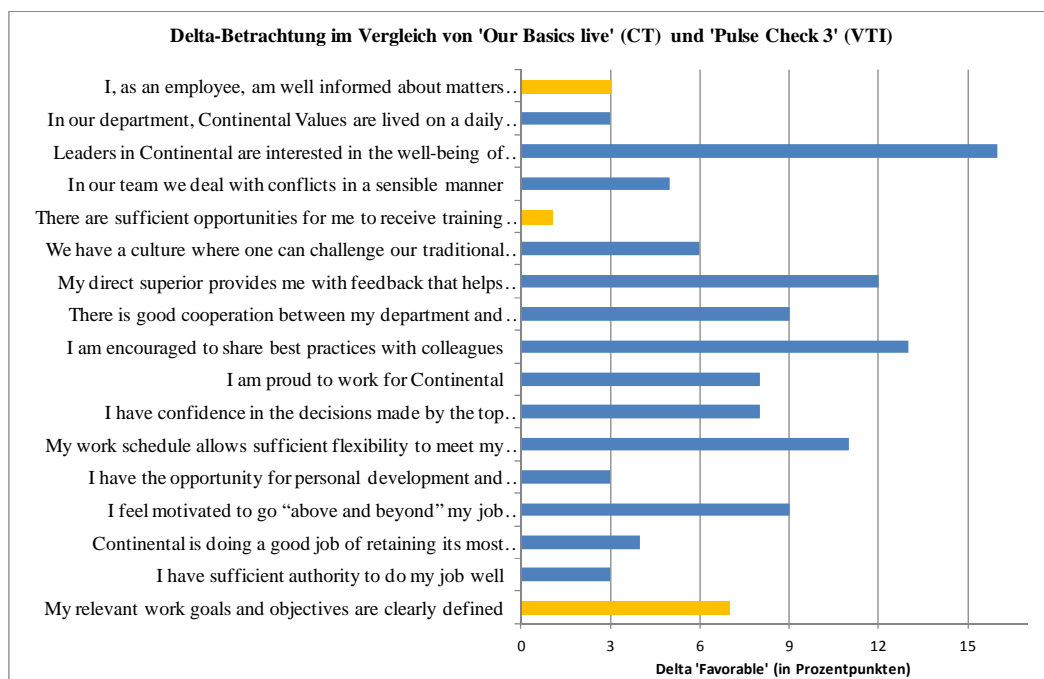
Continental führt alle zwei Jahre eine weltweite und umfassende Mitarbeiterbefragung unter dem Namen ‘Our Basics live‘ durch. Die diesjährige Befragung wurde im Zeitraum von Anfang Juni bis Anfang Juli in elektronischer und schriftlicher Form durch interne Mitarbeiter und externe Berater durchgeführt. Die Umfrage umfasst 55 Standardfragen zur Unternehmenskultur, Strategie, Zusammenarbeit und dem Arbeiten bei Continental und optional landesspezifische Fragen. Die Befragung richtet sich an alle Mitarbeiter von Continental (derzeit ca. 200.000); in diesem Jahr an alle Mitarbeiter, die zum 31.12.2014 zum Konzern gehörten. Durch die hohe Management-Beachtung und den Umfang der Befragung werden regelmäßig Beteiligungsraten um 80% erreicht.

Das Closing der Akquisition von Veyance erfolgte erst im Januar 2015, sodass die neuen Mitarbeiter aus der Akquisition bei der Mitarbeiterbefragung nicht berücksichtigt werden konnten. Um dennoch ein komplettes Bild für die ContiTech zu bekommen und um einen Vergleich zwischen ‘alt ContiTech‘ und ‘ex-Veyance‘ ziehen zu können, werden 17 Fragen aus der ‘Our Basics live‘-Umfrage auf den Pulse Check 3 übertragen. Die Auswahl der siebzehn repräsentativen Fragen erfolgte durch den Integrationsverantwortlichen in Abstimmung mit der Personalabteilung von ContiTech. Hier muss kritisch angemerkt werden, dass diese 17 Fragen nur einen Auszug aus dem gesamten ‘Our Basics live‘-Fragebogen darstellen und somit ein kompletter Vergleich nicht möglich ist. Eine Übertragung des kompletten Fragebogens ist nicht möglich, da der Pulse Check 3 bereits sehr umfangreich ist und zusätzliche Fragen zu Lasten der Rückmeldungen gehen würden.

Der Vergleich der ausgewählten 17 Fragen zeigt auf, dass die Mitarbeiter von ‘ex-Veyance‘ in 14 Fragen sogar einen noch höheren Anteil an positiven Bewertungen haben, als die ‘bestehenden ContiTech-Mitarbeiter‘. Diese sehr positive Bewertung durch die akquirierten Kollegen ist dadurch zu erklären, dass die neuen Kollegen im Rahmen der Integration eine besondere Beachtung und Umsorgung bekommen haben. Den neu-



en Kollegen wurde besondere Beachtung geschenkt, damit sie sich schnellstmöglich und auch dauerhaft in die neuen Konzernstrukturen ‘einleben‘; zur Vermeidung des Merger-Syndroms (vgl. Kapitel 2.2.3). Diese Einschätzung zeigt vor allem die dritte Frage (‘interested in well-being‘), bei der die ex-Veyance-Mitarbeiter deutlich positiver bewertet haben. Dieser Vergleich ist ein Indiz dafür, dass die Integration positiv von den neuen Kollegen wahrgenommen wird. Die folgende Grafik zeigt die 17 Fragen und die Gegenüberstellung der Ergebnisse zu ‘favorable‘ nochmals überblickartig auf. Die Ergebnisse bei Veyance basieren auf einer Beteiligungsquote von 26%, die Ergebnisse bei ContiTech basieren auf einer Beteiligungsquote von 78%:



**Abbildung 30:** Vergleich ‘Pulse Check 3‘ und ‘Our Basics live‘  
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Abbildung zeigt die Delta-Betrachtung zwischen der Bewertung (prozentuale Verteilung von ‘agree‘ und ‘tend to agree‘, zu ‘favorable‘ zusammengefasst) in der Abfrage der bestehenden ContiTech-Mitarbeiter (Our Basics live) und den ehemaligen Veyance-Mitarbeitern (Pulse Check 3). In beiden Fragebögen sind die Fragen identisch und es werden gleiche Skalen verwendet (lediglich die Reihenfolge der Skala ist unterschiedlich). Ein blauer Balken gibt an, dass die Veyance-Mitarbeiter bei der Frage einen höheren prozentualen Anteil von ‘agree‘ und ‘tend to agree‘ haben. Ein oranger Balken zeigt einen entsprechend höheren Anteil bei ContiTech. Das Delta wird in Prozentpunkten angegeben (Bsp.: der prozentuale Anteil von ‘agree‘/‘tend to agree‘ ist bei ‘I am proud to work for Continental‘ bei Veyance um 8 Prozentpunkte höher).

## 7 Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis

### 7.1 Strategic Alignment als obligatorische Zielgröße

Die theoretischen aber auch die praktischen Erkenntnisse und Erfahrungen zeigen, dass das Verstehen der Kultur und der Strategie, das ‘Dahinterstehen‘ und das proaktive ‘Promoten‘ essentiell wichtig in einer Integration sind. In der Unternehmenspraxis bei ContiTech werden die kognitiven, affektiven und konativen Aspekte als Strategic Alignment verstanden. Das Strategieverständnis schließt die Kultur mit ein; denn Strategie und Kultur sind komplementär und bedingen sich gegenseitig.

Strategic Alignment als Hauptziel im Integrationsprozess sollte keine Alternative, sondern zwingend notwendig sein, da es die Basis für eine erfolgreiche Zukunft darstellt. Aus diesem Grund gibt es auch keine einschränkenden Gestaltungsempfehlungen, ob oder inwieweit Strategic Alignment in den Integrationsprozess aufgenommen werden soll. Die Art und Weise, wie Strategic Alignment erreicht werden kann, kann und soll aber beleuchtet werden. Auf Basis von kausalen Zusammenhängen wird Storytelling als inhärenter Bestandteil des Integrationsprozesses gesehen, auf Basis dessen eine Vielzahl von Maßnahmen und Aktivitäten in der Unternehmenspraxis erfolgten. Die verschiedenen Anwendungen von Storytelling im Praxisbeispiel haben unterschiedliche Wirkungen. Die folgenden drei Kategorien sollen die Erfahrungen aus dieser Praxisanwendung nochmals zusammenfassen. Daraus lassen sich Gestaltungsempfehlungen für weitere Integrationsprojekte ableiten. Die Gestaltungsempfehlungen beziehen sich dabei auf die Erstellung & Erzählung der Geschichte, den Einsatz von Storytelling im Integrationsprozess sowie übrige Themen:

#### **Gestaltungsempfehlungen für das Erstellen & Erzählen einer (Basis-) Geschichte**

- Ausreichend Vorbereitungszeit für die Basisstory
- Change-Prozess/ext. Entwicklung
- CEO als Hero der Basisstory
- Rollen und Charakteristika frühzeitig festlegen
- Wissenschaftliche Unterstützung
- ‘Richtige‘ Personen involvieren
- ‘Gegenseite‘ involvieren
- Story-Arten kombinieren
- Persönliche Erfahrungen
- Emotionalität in Geschichten
- Das Erzählen der Story/den Auftritt ‘trainieren‘
- Stilistische Mittel einsetzen Basisgeschichte; Auszüge
- Berücksichtigung von ‘Team Development‘-Phasen

### Gestaltungsempfehlungen für den Einsatz von Storytelling im Integrationsprozess

- Die Multiplikatoren zu Storytelling schulen, um Akzeptanz zu steigern
- Storytelling als Mittel zum Zweck
- Für Satellitengeschichten muss der Erzähler der Hero sein
- Einsatz des Verhaltensdreiecks
- Professionelle Video-Aufbereitung
- Übersetzung in lokale Sprachen
- Einheitlicher, durchgehender Hero
- Management-Commitment zum Einsatz von Storytelling
- Frühzeitiger Roll-Out-Plan; Wiederholung der Inhalte und Geschichten durch Auszüge

### Übrige Gestaltungsempfehlungen

- Organizational Learning
- Knüpfung der persönlichen Ziele an Strategic Alignment
- Unterschiedliche Kommunikationskanäle
- Experimentaldesigns
- Umfangreiche Erhebungen und Berechnungen von kausalen Beziehungen
- Reputationsmanagement
- Unternehmenskultur berücksichtigen
- Verknüpfung des bestehenden Forschungsansatzes mit der sozialen Netzwerkanalyse
- Mitarbeiter involvieren und auf Betriebszugehörigkeit achten
- Ausweitung der Kommunikation auf externe Stakeholder

**Tabelle 16:** Übersicht der Gestaltungsempfehlungen  
Quelle: Eigene Darstellung.

## 7.2 Gestaltungsempfehlungen für das Erstellen & Erzählen einer (Basis-) Geschichte

Wenn Storytelling ‘richtig‘ eingesetzt wird, bedarf es *ausreichender Vorbereitungszeit bei der Entwicklung einer Basisstory*. Die Basisstory kann als Erklärung fungieren, weshalb ein Unternehmen ‘so ist, wie es ist‘, und die Begründung/Motivation für ein Unternehmenszusammenschluss aufzeigen; sie ist daher die zentrale Niederschrift, auf der die gesamte Integration aufbaut. Aufgrund der hohen Bedeutung der Basisstory muss ihre Erstellung mit Sorgfalt erfolgen. Inhaltlich bezieht sich die Geschichte bei dem vorliegenden Ansatz auf die Strategie. Es ist daher zwingend erforderlich, dass die Strategie möglichst dezidiert operationalisiert wird. Die Operationalisierung der Strategie kann bereits der erste zeitintensive Part sein, sofern diese noch nicht vorliegt. Im

Falle der ContiTech lag die operationalisierte Strategie weitestgehend vor, sodass eine schnellere Erstellung der Geschichte möglich war. Die Erstellung der Basisgeschichte hat aber dennoch im Praxisfall mehrere Wochen in Anspruch genommen. Dabei ist die Zeit zur Erarbeitung der theoretischen Grundlagen, wie eine Geschichte geschrieben wird, nicht inkludiert. Die Erstellung der Geschichte innerhalb eines Monats ist in einer hohen Geschwindigkeit erfolgt, da das Closing bereits deutlich vor dem tatsächlichen Closing erwartet wurde. Die Entscheidung, Storytelling im Integrationsprozess einzusetzen, erfolgte zu einem Zeitpunkt, als die Pre-Closing-Phase bereits weit fortgeschritten war. Der aufgekommene Zeitdruck hat Kapazitäten zur Erstellung der Basisgeschichte freigesetzt, sodass die Fertigstellung in der vorgegebenen Zeit möglich war. Im Nachhinein betrachtet war der Zeitdruck nicht nötig, da die kartellrechtliche Freigaben mehr Zeit in Anspruch genommen haben. Aber nicht bei jeder Akquisition sind Verzögerungen durch kartellrechtliche Freigaben zu erwarten. Aus diesem Grund muss ausreichend Zeit für die Erstellung der Geschichte einkalkuliert werden. Auch unter Berücksichtigung der noch folgenden Gestaltungsempfehlungen sollte von einem Zeitraum von bis zu zwölf Wochen ausgegangen werden. Die Gründe für eine Akquisition sind bereits spätestens zum Zeitpunkt des Signings bekannt (die Strategie eines Unternehmen sogar weitaus früher), sodass empfohlen wird, spätestens direkt nach dem Signing mit dem Erstellen der Geschichte zu beginnen.

Neben der operationalisierten Strategie, die mithilfe von Geschichten transportiert wird, wird ebenso empfohlen, den generellen *Change-Prozess* in der Geschichte mit zu berücksichtigen, der durch die Integration ausgelöst wird (vgl. WÖBKEN 2010). Im Praxisfall wurde dies dadurch gelöst, dass die Strategie der ContiTech u.a. anhand einer früheren Akquisition/Integration erklärt wurde. Diese beinhaltet Informationen über den bevorstehenden Change-Prozess, zumal Wachstum Teil der Strategie ist. Generell gilt, dass jede Integration Veränderung bedeutet. In den Integrationen, wo besonders viele Veränderungen bevorstehen (z.B. durch neue Geschäftsmodelle), muss der Umgang mit Veränderungen stärker in den Geschichten thematisiert werden. Ein solcher Umgang mit Veränderungen muss insbesondere gegenüber Personen kommuniziert werden, die dem Wandel besonders kritisch gegenüberstehen; beispielsweise Mitarbeiter mit langer Betriebszugehörigkeit. Sollten *externe Entwicklungen* wie etwa Markttrends oder signifikante Personalwechsel (z.B. durch Renteneintritt; im vorliegenden Fall beim CEO der ContiTech AG) *antizipiert* werden können, so sollten diese Aspekte ebenfalls in der

Geschichte erwähnt werden. Ebenso könnten zu erwartende kulturelle Unterschiede thematisiert werden. Bei der Integration eines Unternehmens mit offensichtlich unterschiedlicher Landeskultur (beispielsweise bei der Integration eines chinesischen Unternehmens in ein deutsches Unternehmen) erwarten die Mitarbeiter bevorstehende Unterschiede. Die Integration eines Unternehmens aus einer scheinbar ähnlichen Kultur bürgt die Gefahr, dass die Mitarbeiter auf kulturellbedingte Unterschiede nicht vorbereitet sind und es dadurch zu Missverständnissen und Unmut in der Integration kommt. Deshalb sollten kulturelle Unterschiede insbesondere bei 'kulturell-ähnlichen' Integrationen (z.B. 'deutsch/amerikanisch') in die Geschichten integriert werden.<sup>65</sup>

Sowohl theoretische Erläuterungen als auch Erfahrungen in der Unternehmenspraxis zeigen, dass insbesondere das Top-Management, hier durch den *CEO* repräsentiert, über eine hohe Glaubwürdigkeit verfügt und sich daher *als Hauptdarsteller (Hero)* eignet. Die Basisgeschichte muss regelmäßig wiederholt werden. Es empfiehlt sich daher, dass die Geschichte zum frühestmöglichen Zeitpunkt – am Day One – erstmals erzählt wird. Der Erzähler der Geschichte sollte auch zugleich der Hero der Geschichte sein. Da in der Regel der ranghöchste Manager die Day One Rede hält, ist dies ein weiteres Indiz dafür, dass der CEO der Hero der Geschichte sein sollte.

Zu einer Geschichte gehören weitere handelnde Figuren bzw. *Rollen*. Oftmals können die Figuren als Archetypen verstanden werden (vgl. Kapitel 3.2.3). Wenn über Archetypen gesprochen wird, kann davon ausgegangen werden, dass bestimmte *Eigenschaften und Charakteristika* damit einhergehen. Damit die Aussagekraft der Geschichte bestmöglich erreicht werden kann, sollte darauf geachtet werden, dass die Eigenschaften den handelnden Personen zugeordnet werden können. Durch diese Zuordnung können dann gezielt bestimmte Eigenschaften in die Geschichte inkludiert werden. Generell sollte versucht werden, mehrere Personen aus dem Top-Management mit den Rollen in der Geschichte zu verknüpfen. Durch diese Möglichkeit können verschiedene Teilgeschichten aus unterschiedlichen Perspektiven authentisch erzählt werden. Bei der Erstellung der vorliegenden Basisgeschichte wurde dieses Vorgehen nicht angewendet, es hätte der Geschichte aber noch mehr Aussagekraft gegeben und wird daher als Gestaltungsempfehlung für zukünftige Geschichten vorgeschlagen.

---

<sup>65</sup> Kulturelle Unterschiede zwischen Deutschen und Amerikanern werden beispielsweise bei MAGEE 2009 aufbereitet.

Rückblickend kann konstatiert werden, dass es einen deutlichen Unterschied zwischen wissenschaftlicher Storytelling-Literatur und Management-Storytelling-Literatur gibt. Während letztere stark auf den 'Durchschnitt' in der Unternehmenspraxis ausgerichtet ist und eher generalisierte Empfehlungen gibt, wird durch die Berücksichtigung von wissenschaftlicher Storytelling-Literatur ein tiefergehendes Wissen geschaffen, das es ermöglicht, Storytelling auf den Anwendungsfall 'maßzuschneidern'. Wissenschaftliche Literatur wird in der Unternehmenspraxis selten angewendet. Für zukünftige Integrationsprojekte wird daher empfohlen, *wissenschaftliche Unterstützung* z.B. durch Universitäten in den Integrationsprozess zu integrieren, insbesondere dann, wenn die Organisation nur wenig Erfahrung mit Storytelling hat.

In Kapitel 3.3 wurde aufgezeigt, dass in der Literatur von bis zu 200 Interview-Partnern im Bottom-Up-Verfahren gesprochen wird, die zur Sammlung aller notwendigen Informationen notwendig sind. Im vorliegenden Praxisfall wurde von dieser Empfehlung abgewichen und auf das Top-Down-Verfahren zurückgegriffen. Ursächlich dafür waren zum einen die Zeitknappheit und zum anderen der hohe Erfahrungsschatz des damaligen CEO, Heinz-Gerhard Wente, der auf über 40 Jahre Berufserfahrung bei ContiTech zurückblicken konnte. Der bedeutendste Grund lag jedoch darin, dass die Geschichte eine persönliche Lebensgeschichte des Heros sein sollte. Dort, wo Informationen durch weitere Personen hinzugefügt werden mussten, wurden *gezielt die 'richtigen' Personen befragt*. Unter den Umständen, dass auf viel Erfahrung einzelner Personen zurückgegriffen werden kann, sind weniger Interview-Partner hilfreich, da die Informationen schneller zu einer Geschichte zusammengefasst werden können und auf die Auswertung der Interviews verzichtet werden kann. Die Vorgehensweise beim Erstellen von Geschichten ist keinem eindeutigen Procedere unterworfen. Grundsätzlich kann eine Geschichte auch Bottom-Up durch eine Vielzahl von Interviews des Low- oder Middle-Management erfolgen. Eine solche Vorgehensweise ist für eine persönliche Erfahrungsgeschichte über die Strategie eines Unternehmens aber nicht geeignet. Zum Zeitpunkt des Closings sollte die Basisgeschichte bereits geschrieben sein. Die Erstellung der Geschichte entsteht daher vor dem Closing, zu einem Zeitpunkt, zu dem die Unternehmen noch Wettbewerber sind. Es ist daher nicht möglich, umfangreiche Interviews mit beiden Seiten zu führen; insbesondere dann nicht, wenn es um vertrauliche Themen, wie etwa 'Strategie', geht.

Sobald ein (positiver) Abschluss der kartellrechtlichen Anmeldungen abzusehen ist, sollten dennoch vereinzelt *Interviews mit dem Top-Management, insbesondere aus dem Personalbereich der 'Gegenseite'*, geführt werden. Durch diese Interviews können die Ängste und Befürchtungen der neuen Mitarbeiter frühzeitig identifiziert und spezifisch in der Basisgeschichte aufgegriffen und positiv akzentuiert werden. Im Falle der Veyance-Integration wurden diese Interviews versäumt. Die Ängste und Befürchtungen der Mitarbeiter sind in den Anfangsmonaten der Post-Merger Integration offensichtlich geworden und wurden in den ConVey-Foren, den Satelliten-Geschichten und in Integrationsworkshops behandelt. Ein früheres Integrieren der Ängste in die Basisgeschichte würde der Logik der 'I know what you are thinking' Story folgen. Für die Basisgeschichte eignet sich daher eine *Kombination aus unterschiedlichen Story-Arten*. Durch die Verwendung der verschiedenen Arten können die Vorzüge jeder angewendeten Art genutzt werden, wie etwa der Aufbau der Beziehung durch die 'Who I Am' Story oder die Glaubwürdigkeit der 'Überzeugungsgeschichte' (vgl. Kapitel 3.1.3). Um die Ängste und Probleme der Mitarbeiter erfassen zu können, ohne die Mitarbeiter vorher explizit danach befragen zu müssen, kann eine Methode genutzt werden, die 'premortem' genannt wird (vgl. KLEIN 2007, S. 18f.). Der Begriff 'postmortem' entstammt aus der Medizin und erklärt, warum es zum Tod eines Patienten gekommen ist. Bei der Methode 'premortem' wird zu Beginn des Projektes (hier: Integration) angenommen, dass das Projekt gescheitert ist; 'der Patient ist quasi bereits tot' (vgl. KLEIN 2007, S. 18). Die Fragen innerhalb der Methode konzentrieren sich damit eher auf die theoretische Annahme 'was ist falsch gelaufen' als auf die hypothetische Annahme 'was könnte falsch laufen'. Durch die Methode können plausible Gründe identifiziert werden, die ein Projekt zum Scheitern gebracht haben (vgl. KLEIN 2007, S. 18). Die Gründe für das Scheitern der Integration betreffen in hohem Maße die Mitarbeiter wie etwa hohe Fluktuation oder Performance-Verluste. Die Gründe sind sehr eng mit den Ängsten und Problemen der Mitarbeiter verwandt und können in die Geschichte integriert werden.

Es wird empfohlen, dass der Storyteller mit *persönlichen, authentischen, meist wahren Geschichten* arbeitet oder zumindest mit Geschichten, die unter realen Voraussetzungen realisiert werden können. Ein Storyteller ist somit eine Person, die Veränderungen aufzeigt und somit als Change-Agent agiert (vgl. FRENZEL/MÜLLER/SOTTONG 2006, S. 39). Storyteller eignen sich daher außerordentlich für Integrationsprozesse. Es ist ebenso möglich, Geschichten eher als eine Form von Märchen zu erzählen. Für die Anwendung

von Storytelling in Unternehmen, die noch keine langjährigen Erfahrungen und damit keine Akzeptanz von der Methode aufweisen können, wird eindeutig zu Erfahrungsberichten geraten – sowohl aus theoretischer Sicht als auch aus den Erfahrungen des Praxisfalls. Es soll nicht ausgesagt werden, dass Erfahrungsberichte eine geringere Evolutionsstufe von Geschichten repräsentieren, es wird vielmehr ausgedrückt, dass Erfahrungsberichte weitaus eher in der Unternehmenspraxis akzeptiert werden, als es der Fall bei abstrahierten Märchen ist. In der Praxis haben ‘Lebensgeschichten‘ die größte Überzeugungskraft (vgl. BLAU 2015). In Organisationen, in denen Storytelling eher neuartig ist, sollten realitätsnahe Erfahrungsgeschichten eingesetzt werden. Die Mitarbeiter sind es gewohnt, genaue Anweisungen durch ‘facts and figures‘ zu bekommen und wären mit stark abstrahierten Geschichten überfordert. Der Einsatz solcher abstrahierten Geschichten eignet sich für Personengruppen und Organisationen, die bereits Erfahrungen mit Storytelling haben.

Die ConVey-Foren haben gezeigt, dass Führungskräfte grundsätzlich eine sachliche Überzeugung bevorzugen. Diese sachliche Überzeugung ändert sich jedoch, wenn die Vorzüge von *emotionalen* Werkzeugen, wie Storytelling aufgezeigt werden. Beim Einsatz von Storytelling sind die Führungskräfte offener gegenüber dezent emotionalen Geschichten. Das Werkzeug ‘Storytelling‘ an sich ist bereits emotionaler als es ‘facts and figures‘ sind, sodass die Führungskräfte durch eher sachlichere/dezent emotionale Geschichten an die Methodik des Geschichtenerzählens herangeführt werden müssen bzw. sich die Führungskräfte mit dieser Art der Überzeugung ‘wohler‘ fühlen. Für die Anwendungen im Integrationsprozess bei Unternehmen, für die Storytelling eher neu ist, eignen sich daher eher sachliche bzw. dezent emotionale Geschichten, da diese schon ein gewisses Grundlevel an Emotionalität mitbringen. Es wird daher empfohlen, dass vor dem Erstellen oder zumindest vor dem Erzählen der Geschichte die Zielgruppe/die Zuhörer nach ihrer gewünschten Art der Überzeugung (emotional oder sachlich) eingeschätzt werden.

Durch Emotionen wird eine Beziehung zwischen dem Erzähler und den Zuhörern aufgebaut. Diese Beziehung bewirkt nicht nur, dass der Erzähler authentisch wahrgenommen wird, sondern auch dass die Zuhörer den Inhalten der Geschichte mehr Aufmerksamkeit und Glaubwürdigkeit schenken. SIMMONS hebt die Bedeutung der Beziehungsebene, insbesondere wenn die Zuhörer und der Erzähler sich gänzlich unbekannt sind, wie folgt hervor: „Without a bridge between you and your listeners, all of your words



fall into the gap between you“ (SIMMONS 2006, S. 118).

Beim Erstellen einer Geschichte kann sich der Verfasser an dem gezeigten systematischen Vorgehen (vgl. Kapitel 3.3) orientieren, um die Geschichte derart zu gestalten, dass die gewünschten Botschaften adäquat vermittelt werden. Das Erzählen einer Geschichte wird in der Praxis allerdings vernachlässigt. Es wird daher eindeutig empfohlen, *dass die Erzählung der Geschichte zuvor trainiert wird*. Mit Trainieren ist nicht gemeint, dass die Erzähler nicht in der Lage sind, die Geschichte zu erzählen, es geht vielmehr darum, dass die Geschichte oftmals eine gewisse Länge erreicht, so dass die Erzähler die Geschichte mithilfe von Notizzetteln vortragen. Durch die Notizen entsteht der Eindruck, dass die Geschichte und deren Worte zuvor genauestens ausformuliert wurden und die Inhalte nicht ‘ehrlich, sondern nur abgelesen‘ sind. Freie Reden werden authentischer wahrgenommen, auch dann wenn nicht jedes Wort aufeinander abgestimmt ist (vgl. BLAU 2015). Erschwerend kann die Sprache der Geschichte hinzukommen. Wenn die Basisgeschichte von einem nicht Muttersprachler gehalten wird, wird es umso schwerer. Es sollte in der Praxis daher darauf geachtet werden, dass die Erzählung der Geschichte durch ein (professionelles) Coaching begleitet wird. Ein Produkt (eine Geschichte) kann noch so gut sein, verfehlt aber dennoch seine Wirkung, wenn die Verpackung (die Erzählweise) nicht stimmig ist. Geschichten werden mit jedem Erzählen besser, denn mit jedem Erzählen können Reaktionen der Zuhörer aufgenommen werden. Diese Reaktionen können genutzt werden, um durch stilistische Mittel die Geschichte noch stärker zu akzentuieren, damit die Botschaften noch deutlicher wahrgenommen werden. Die *stilistische Akzentuierung* ist ebenfalls ein Aspekt, der im Praxisbeispiel weniger Aufmerksamkeit erfahren hat, als ihm hätte zukommen müssen. Für zukünftige Basisgeschichten muss dem ‘Style‘ einer Geschichte mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden, da durch die Stilmittel ebenfalls Botschaften übermittelt werden können (vgl. BLAU 2015).

Das Trainieren der Geschichte vor Publikum hat einen weiteren Vorteil. Eine umfangreiche Willkommensgeschichte vereinfacht die Aufnahme der Information, behandelt aber dennoch eine Vielzahl von Informationen. Diese Informationsfülle ist insbesondere für die neuen Mitarbeiter eine Herausforderung, da sie auf keinerlei Praxiserfahrung zu dieser Geschichte/der Strategie zurückgreifen können. Die Willkommensgeschichte im Praxisbeispiel hat die komplette Basisgeschichte wiedergegeben. Für die Veyance-

Mitarbeiter, für die die Inhalte nahezu gänzlich neu waren, waren es – trotz ‘Story’ – zu viele Informationen, so das Feedback. Aus diesem Grund wurde bei nächster Gelegenheit, dem Management Forum, das Werkzeug Storytelling etwas dezentrierter eingesetzt. Für die Präsentation beim Management Forum wurde vorher der Fokus auf ‘Dezentralisierung’ und ‘Netzwerk’ festgelegt, sodass die entsprechenden Abschnitte aus der Basisgeschichte in die Präsentation von Herrn Wenthe eingebaut wurden. Das Feedback hat gezeigt, dass dieser Ansatz genau richtig war. Aus diesem Grund kann hier konstatiert werden, dass, basierend auf den gemachten Erfahrungen, *Teilstories* erzählt werden sollen, die sich ggf. am Ende des Integrationsprozesses zu einer Gesamtstory (= Basisstory) zusammenfügen. Ein Start mit der gesamten Basisstory in Form einer Willkommensrede wird nicht empfohlen. Die Erstellung einer Basisstory ist aber notwendig, da aus dieser Geschichte alle weiteren Teilstories entstammen oder ansetzen können.

Bei der Verbreitung und Erzählung der Teilstories wird empfohlen, auf den Rhythmus der Teamentwicklung zu achten. Bei ContiTech wird die Post-Merger Integration nicht weiter in Phasen unterteilt, es hat sich jedoch gezeigt, dass die vorliegende dezentrale Integration der *Logik der Teamentwicklung* von TUCKMAN/JENSEN den Phasen ‘Forming-Storming-Norming-Performing-Adjourning’ (vgl. TUCKMAN/JENSEN 1977, S. 417f.) folgt. Die Inhalte der Geschichten sollten auf die jeweiligen Phasen abgestimmt sein, damit die mit den Phasen einhergehenden Herausforderungen durch die Geschichte adressiert werden. Es bietet sich gegebenenfalls an, dass die Teilgeschichten entsprechend akzentuiert werden, sofern eine Phase in der Teamentwicklung eindeutig im Rahmen der Integration identifiziert werden kann.

Die genannten Empfehlungen zeigen, dass bei der Erstellung und auch beim Erzählen der Geschichte einige zeitliche und inhaltliche Aspekte zu beachten sind. Es gibt keine Universallösung, wie eine Geschichte erstellt und erzählt wird. Abhängig von der Situation, in der sich ein Unternehmen befindet bzw. in der sich die Integration ereignet, können generalisierte Gestaltungshinweise gegeben werden. Basierend auf der vorliegenden Integration von Veyance in die Division ContiTech können nun einige Aspekte bei zukünftigen Integrationen berücksichtigt werden. Welche Empfehlungen für den Einsatz von Storytelling als inhärenten Bestandteil im Integrationsprozess gegeben werden können, zeigt der nächste Abschnitt.

### 7.3 Gestaltungsempfehlungen für den Einsatz von Storytelling im Integrationsprozess

Im Integrationsprozess wurde schnell die Überzeugung erlangt, dass Storytelling ein geeignetes Instrument ist, die Strategie zu kommunizieren und den Menschen durch Erfahrungsgeschichten aufzuzeigen, was die Strategie 'für sie zu bieten hat'. Storytelling eignet sich daher für die Beziehungsbildung im Integrationsprozess. Das primäre Ziel, das mit Storytelling verfolgt wurde, ist die Erzielung von Strategic Alignment. Damit dieses Ziel mithilfe von *Multiplikatoren* erreicht werden konnte, wurde das Werkzeug in den ConVey-Foren proaktiv vorgestellt. Die Vorstellung von Storytelling bei der Gruppe der Nachwuchsführungskräfte/bestehender Führungskräfte diente der Steigerung der *Akzeptanz* für dieses Werkzeug. Durch das Lernen und Anwenden von narrativem Wissen wird der Wandel von individueller Wirkung auf die Einzelperson zu einer kollektiven Wirkung (vgl. MÜHLMANN et al. 2014, S. 28).

Die ConVey-Foren haben gezeigt, dass anfänglich 'reservierte' Personen durch Erklärung der wissenschaftlichen Hintergründe von Storytelling von dieser Methode überzeugt werden können. Es bedarf keiner flächendeckenden Kommunikation der Wirkungsweise von Geschichten und deren theoretischen Grundlagen, die Multiplikatoren müssen aber dennoch überzeugt werden, damit sie als 'Hebel' genutzt werden können. In Kapitel 3.1.1 wurde Storytelling von GUBER (vgl. 2011, S. 23) als Art 'trojanisches Pferd' beschrieben, das Botschaften vermittelt, ohne dass die Zuhörer diese Vermittlung wahrnehmen. Genauso wie bei der Saga des trojanischen Pferds hängt der Erfolg des Vorgehens nicht nur von dem Sender des Pferdes ab, sondern auch von den vielen Personen im Pferd, die in das Vorgehen eingeweiht waren. Gleiches gilt für das Storytelling. Nur durch ausreichende Multiplikatoren kann Storytelling nachhaltiger Erfolg im Integrationsprozess haben und das Strategic Alignment erhöhen.

Storytelling muss eindeutig als *Mittel zum Zweck* verstanden werden; zum Zweck von Strategic Alignment. Es darf nicht das Ziel sein, das Instrument 'Storytelling' nur um des Instrumenten Willens zu bewerben. Grundsätzlich wird eine Balance empfohlen, das Instrument gegenüber möglichen Multiplikatoren zu bewerben, die Absicht, die hinter dem Storytelling steckt (Strategic Alignment), aber eindeutig zu priorisieren.

Die Überzeugungskraft von Geschichten ist dann besonders hoch, wenn die Glaubwürdigkeit des Erzählers bzw. des Helden besonders hoch ist. Aus diesem Grund war der

CEO der ContiTech der Hauptcharakter der Basisgeschichte. Je weiter die Geschichte in der Hierarchie nach ‘unten‘ getragen werden, verliert der CEO zwar nicht an Glaubwürdigkeit aber an ‘Nähe‘. Die Glaubwürdigkeit basiert dann zum größten Teil auf der Hierarchie. Während die oberen Hierarchieebenen den CEO persönlich kennen, ist dies ab dem mittleren Management oftmals nicht mehr der Fall. Die ConVey-Foren haben gezeigt, dass die Teilnehmer ihre eigenen Geschichten erzählen müssen, um die Botschaften aus der Basisgeschichte in den einzelnen Standorten zu verbreiten. Mitarbeiter identifizieren sich oftmals mit dem direkten Vorgesetzten oder mit dem Vorgesetzten wenige Ebenen darüber. Insbesondere in Integrationsprozessen ist die Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung von entscheidender Bedeutung. Wenn sich die Mitarbeiter mit dem Vorgesetzten identifizieren, dann identifizieren sie sich ebenfalls mit dem Unternehmen (vgl. LOHAUS/HABERMANN 2015, S. 88). Die Erfahrungsgeschichten von den Personen, mit denen sich die Mitarbeiter identifizieren, sind dann besonders überzeugend.<sup>66</sup> Es ist daher zu empfehlen, *dass die Hauptcharaktere der Satellitengeschichten die erzählenden Personen selbst sind*. Die Empfehlung gilt insbesondere dann, wenn es sich um ein sehr dezentral aufgestelltes Unternehmen (wie es bei ContiTech der Fall ist) handelt, da in diesen Strukturen viele kleinere und unabhängige Standorte existieren. Durch ein solches Vorgehen ist ein kaskadenförmiges Weitertragen der Inhalte der Basisgeschichte von oben nach unten möglich. Ein solches Top-Down-Verfahren ist dann sinnvoll und zu empfehlen, wenn es um Themen wie etwa die Strategie eines Unternehmens geht, die vom Top-Management vorgegeben werden.

Das Schulen der Multiplikatoren ist nur bis zu einem gewissen Grad möglich. Die wissenschaftliche Literatur ist sehr umfangreich, sodass das *Verhaltensdreieck* als eine Möglichkeit erprobt wurde, Geschichten ohne viel theoretischen Background zu schreiben. Die Erstellung der Satellitengeschichten durch das Top-Management aber auch durch Teilnehmer auf den ConVey-Foren erfolgte durch das Verhaltensdreieck (siehe Abbildungen 43-51 auf den Seiten A20-A24). Das Feedback aus den ConVey-Foren, die Rückmeldungen der weiteren Ersteller der Geschichten und die Qualität der entstandenen Geschichten deuten daraufhin, dass sich dieser Ansatz dazu eignet, Geschichten zu erstellen und gleichzeitig den wissenschaftlichen Mindestanforderungen gerecht zu

---

<sup>66</sup> Hier ist aus der Unternehmenspraxis kritisch anzumerken, dass vor allem ‘ältere‘ Vorgesetzte über viele Erfahrungen verfügen, auf die ‘jüngere‘ Vorgesetzte nicht zurückgreifen können. Insbesondere wenn der Vorgesetzte jünger als der Mitarbeiter ist, muss darauf geachtet werden, dass die Erfahrungsgeschichte ‘glaubwürdig‘ wahrgenommen wird.

werden. Die Bewertung, wie stark das Verhaltensdreieck bei der Erstellung der Geschichte geholfen hat, lag bei einer sechsstufigen Skala bei den vier ConVey-Foren bei einem Mittelwert von 4,7. Die Anwendung des Verhaltensdreiecks kann daher für zukünftige Integrationen empfohlen werden, bei denen Storytelling eingesetzt wird.

Bei der Willkommensrede hat sich gezeigt, dass es sinnvoller gewesen wäre, einige Auszüge anstatt der gesamten Basisgeschichte zu erzählen. Die Videoaufnahme der gesamten Basisgeschichte hat jedoch vielseitig positives Feedback hervorgerufen; sowohl bei den 'neuen' als auch bei den 'bestehenden' Kollegen. Für eine Vielzahl von Mitarbeitern wird dieses Video als 'Anker' verstanden, womit das 'Große Ganze' verstanden wird. Die Videoaufnahme kann auch für das 'Onboarding' von zukünftigen Mitarbeitern genutzt werden (Integration neuer Mitarbeiter). Aufgrund der starken Nutzung des Videos (belegt durch die hohen Klickzahlen) ist es sinnvoll, derartige *Videos professionell aufbereiten* zu lassen. Zusätzlich hat sich bewährt, dass auch einzelne Sequenzen aus dem Video als Teilgeschichten eingesetzt wurden. Videosequenzen von drei bis fünf Minuten lassen sich sinnvoll in Vorträge oder Powerpoint-Präsentationen einbauen. Vorträge und Präsentationen können auch durch Storytelling akzentuiert werden und müssen nicht in Gänze darauf basieren. Kurze Geschichten eignen sich generell für Organisationen, für die Storytelling ein neues Werkzeug ist.

Die Zielsetzung im Integrationsprozess sollte die Erzielung von Strategic Alignment aller Mitarbeiter sein; unabhängig von Hierarchie, geographischer Herkunft oder Funktion. Bei multinationalen Unternehmen mit Standorten in unterschiedlichen Regionen und Ländern ist das *Übersetzen der Basisgeschichte bzw. des Videos in alle lokalen Sprachen* dringend zu empfehlen. Während eine englische Version für das Upper Management ausreichend ist, ist eine fehlende Übersetzung der Geschichte für die meisten Blue Collar-Mitarbeiter mit der Abstinenz einer solchen Geschichte gleichzusetzen.

Die Verwendung der Basisgeschichte als Video war bei der Integration von Veyance zeitlich begrenzt. Der Grund dafür lag in dem Wechsel des CEO drei Monate nach dem Closing. Dieser Wechsel bedeutete zugleich, dass der Hauptcharakter der Geschichte aus dem Unternehmen ausgeschieden ist. Das Verwenden dieses Videos ist nach dem Ausscheiden noch möglich, die Identifikation mit einem ehemaligen CEO ist aber geringer. Neu eintretende Mitarbeiter kennen den früheren CEO möglicherweise nicht, sodass das Video seine Wirkung zunehmend verliert. Die Möglichkeit, die Basisge-

geschichte erneut durch den neuen CEO erzählen zu lassen, ist keine Option, da die Geschichte auf persönlichen Erfahrungen beruht und unglaubwürdig wird, wenn die handelnden Personen ausgetauscht werden. Das Erstellen einer neuen Basisgeschichte ist ebenfalls nicht ratsam, weil sie zum einem erneut sehr zeitaufwendig wäre und zum anderen für Verwirrung sorgen könnte. Das Einsetzen des zukünftigen CEO als Hero, bevor der Führungswechsel vollzogen ist, ist ebenfalls nicht ratsam. Es wird daher empfohlen, dass der neue CEO mithilfe einer Erweiterung der Basisgeschichte in die Geschichte eingebaut wird. Ein solches Hinzufügen eines neuen Charakters erfolgte auf dem Management Forum, wo Heinz-Gerhard Wente und Hans-Jürgen Duensing einen gemeinsamen Vortrag mit Hilfe von Storytelling-Elementen gehalten haben. Im Idealfall bleibt der Hero *der Basisgeschichte über den gesamten Integrationsprozess konstant*. Ist dies nicht möglich und wird ein Wechsel antizipiert oder erwartet, so wird empfohlen, dass der zukünftige CEO als weitere Figur bereits in der Geschichte erscheint. Ein weiteres Kapitel der Geschichte, in dem der neue CEO ernannt wird, kann im Zuge des Integrationsfortschritts erzählt werden. Für die Übergangsphase hat sich bewährt, dass der Name des ausscheidenden ‘Heros‘ durch einen Begriff wie ‘Young Professional‘ ersetzt wird; dadurch bleibt die Geschichte bestehen und die Zuhörer können sich ihre eigenen ‘Bilder‘ machen. Falls es zu unerwarteten Wechseln kommt, muss die Geschichte um eine gänzlich neue Person erweitert werden.

Die ConVey-Foren haben gezeigt, dass die angehenden/aktuellen Führungskräfte eher reserviert gegenüber dem Storytelling sind. Eine solche Haltung ist insbesondere dann zu erwarten, wenn es sich um Unternehmen handelt, die erst wenige Erfahrungen mit Storytelling gemacht haben. Um Storytelling inhärent in den Integrationsprozess integrieren zu können, bedarf es des *Commitments des Top-Managements*, dieses Werkzeug, auch gegen die anfänglichen Bedenken der anderen Führungskräfte durchzusetzen. Es ist nicht ungewöhnlich, dass Storytelling in der Geschäftswelt nicht unbedingt nur positiv wahrgenommen wird (vgl. BRUNER 2008, S. 47). Die ConVey-Foren haben gezeigt, dass die reservierte Haltung der Führungskräfte oftmals nur durch Unwissenheit entstanden ist. Nachdem die Vorzüge von Storytelling erklärt wurden, stieg die Bereitschaft für dessen Einsatz (vgl. Kapitel 6.3.4.1). Ein Commitment des Top-Managements sollte aber ohnehin gegeben sein, da der Hero der Basisgeschichte durch den CEO gestellt wird und auch die Basisgeschichte durch den CEO erzählt werden soll. Das Commitment muss sich auch darin widerspiegeln, dass Storytelling nicht ein-

malig eingesetzt wird, sondern *frühzeitig ein Roll-Out-Plan* erstellt wird, in welcher Art und Weise Storytelling über die gesamte Dauer des Integrationsprozesses genutzt werden soll. Ein solcher Plan wird dringend empfohlen, da somit sichergestellt wird, dass Storytelling durch Wiederholung seine Wirkung entfaltet und auch ‘Schnellschüsse’ vermieden werden.

#### **7.4 Übrige Gestaltungsempfehlungen**

In der Praxis wechseln die Integrationsmanager nach Beendigung der Integration in der Regel in eine Linienfunktion. Das Wissen um Storytelling und Strategic Alignment aus dem PMI-Prozess droht dann ‘abzufließen’. GUERRA et al. (vgl. 2015, S. 6) schlagen vor, dass ehemalige Integrationsmanager in eine Art ‘Advisory Board/Steering Committee/Steuerkreis’ für zukünftige Integrationen berufen werden, sodass das Wissen über die Integrationen nicht verloren geht. Diese Dissertation hat neben dem wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn zugleich den Nebeneffekt, als Niederschrift des erworbenen Wissens für weitere Projekte bei ContiTech zu fungieren. Es besteht die Herausforderung, Storytelling und seinen Einfluss auf Strategic Alignment im Integrationsprozess im Rahmen von *Organizational Learning* in den zukünftigen PMI-Prozess einzugliedern (vgl. GUERRA et al. 2015, S. 3).

Das *Verknüpfen von Zielen mit der persönlichen variablen Vergütung* ist in der Unternehmenspraxis nicht ungewöhnlich. Im Fall des PMI-Prozesses wurden die persönlichen Ziele der variablen Vergütung des Projektleiters anhand des Erzielungsgrads von Strategic Alignment bestimmt. Die Erfolgsmessung erfolgte anhand der Pulse Checks. Mit diesem Vorgehen hat das Management seine eindeutige Zielsetzung der PMI unterstrichen. Somit wird sichergestellt, dass Integrationsziele, in diesem Fall Strategic Alignment, nachdrücklich verfolgt werden. Für zukünftige PMI sollte in Erwägung gezogen werden, dass auch die variable Vergütung aller Teammitglieder des Projektteams an den Hauptzielen der Integration beurteilt wird. Desweiteren stellt sich die Frage, ob die interne Veröffentlichung von persönlichen Integrations-Zielen und deren Erreichung einen Einfluss auf die Wahrnehmung der offenen Kommunikation und damit auf den Integrationserfolg hat (vgl. LENCIONI 2002, S. 214 und 219).

Der *Einsatz von unterschiedlichen Kommunikationskanälen* hat sich bewährt. Es sollte

zwar nicht gelten, dass ‘viel (Kommunikation) auch viel hilft’, es gilt aber, dass ‘viel (Kommunikation) auch viele Leute erreicht’. Im Zuge der Integrationskommunikation wird empfohlen, dass eher auf Effektivität (gemessen am Erreichen der Menschen) als auf Effizienz (Erreichen der Menschen mit möglichst geringem Aufwand) gesetzt wird. Mitarbeiter sind divers und bevorzugen verschiedene Kommunikationswege. Diese Gestaltungsempfehlung soll kein Aufruf zur Verschwendung sein, aber auf die Bedeutung von unterschiedlichen Kommunikationskanälen hinweisen, deren Mehrwert oft darin liegt, sie zu kombinieren. Bei neueren Konzepten wie transmediales Storytelling (vgl. MILLER 2014, S. 163) sollte geprüft werden, ob die Verwendung von unterschiedlichen, sich ergänzenden Kanälen das Interesse an der Integration schüren kann und damit positiv auf den Integrationserfolg hinwirkt. Der Einsatz der unterschiedlichen Arten von Storytelling hängt von der ‘Fortschrittlichkeit’ der beteiligten Unternehmen ab. Unternehmen, in denen ‘moderne’ Medien eingesetzt werden, sind offener gegenüber neuartigen Konzepten wie etwa dem transmedialen Storytelling.

Selbst wenn die Zielgruppe auf die Mitarbeiter ‘eingeschränkt’ wird, ist diese Zielgruppe heterogen, was die Ansprache angeht. Die Auswertung der Klickzahlen hat bestätigt, dass die Videobotschaften am häufigsten heruntergeladen wurden, die Rückmeldungen der dezentralen Verteiler der Informationen über die Integrationen zeigen, dass die gedruckten Integrationszeitungen vor allem von den Produktionsmitarbeitern wertgeschätzt werden. Die Mitarbeiter mit einem Computer-Arbeitsplatz legen vor allem Wert auf die monatlichen Online-Newsletter. Im Laufe der Integration hat sich ebenfalls gezeigt, dass die internen sozialen Medien (ConNext) ebenfalls mit zunehmendem Prozessverlauf positiv angenommen werden. Alle genannten Kanäle haben jedoch gemeinsam, dass es sich um eine einseitige Information handelt. Der Dialog im Integrationsportal und den sozialen Medien wurde von den Integratoren gesucht, aber nicht erwidert.

Die theoretischen Grundlagen zu Storytelling und Kapitel 6.2 und 6.3 haben gezeigt, dass es eine Vielzahl von Variationsmöglichkeiten gibt, wie Storytelling und die Integrationskommunikation aufgezo-gen werden können. Auch für zukünftige Integrationen wird empfohlen, weitere *Variationen zu erproben*, um den eigenen Kommunikationsbedarf der Integration besser zu verstehen und um weitere Erkenntnisse für zukünftige Integrationen zu gewinnen. Aufgrund der Tatsache, dass es sich um Feldexperimente



handeln wird, sollten die Variationen nicht in den Extrempositionen ausgenutzt werden, sondern eher akzentuiert werden, wie es im Fall der ConVey-Foren erfolgt ist. Um Unterschiede jedoch deutlich messen zu können, sind Extrempositionen nötig. Gegebenenfalls könnten solche Extrempositionen in Experimenten im Rahmen des Trainierens der Erzählungen erfolgen. Allerdings würde es sich dann eher um ein Laborexperiment und um Personen aus dem eigenen Unternehmen handeln. Solche Pre-Closing-Experimente sind eine Option, haben aber weniger Aussagekraft als Feldexperimente.

Die *umfangreichen Befragungen* der Mitarbeiter, insbesondere die Pulse Checks 2 und 3 haben wichtige Informationen geliefert, sodass die Integrationskommunikation auf den Bedarf der Mitarbeiter ausgerichtet werden konnte. Wie die Erläuterungen zum situativen Ansatz gezeigt haben (vgl. Kapitel 4.3), wird Strategic Alignment inhaltlich aber sicherlich auch vom ‘Konstrukt’ für jedes Unternehmen anders verstanden. Aus diesem Grund kann ein Vorgehen empfohlen werden, mithilfe von PLS Strukturgleichungsmodelle zu erstellen, um zentrale Zusammenhänge zwischen den Komponenten der Strategie und der Einstellung zur Situation darzustellen. Befragungen der Mitarbeiter haben zudem den positiven Nebeneffekt, dass sich die Mitarbeiter angesprochen fühlen; sie haben die Möglichkeit, durch ihre Rückmeldung in den Integrationsprozess einzugreifen. Schon aus diesem Grund sollten Mitarbeiterbefragungen erfolgen. Von entscheidender Bedeutung ist die Rückmeldung der ausgewerteten Befragungen. Sollte diese (ungeschönte) Rückmeldung ausbleiben, würden die Mitarbeiter demotiviert werden, da so der Eindruck entsteht, dass etwas verheimlicht wird.

Hinsichtlich der Gestaltung der Befragung wird eine enge Abstimmung mit den Mitarbeitern des akquirierten Unternehmens empfohlen. Eine enge Abstimmung im Fall von ContiTech und Veyance hat dazu geführt, dass die Befragung auf die gleiche Art und Weise erfolgen konnte wie die bisherigen Befragungen bei Veyance. Während die Fragen weitestgehend neu waren, blieben das Online-Tool samt Layout und der Abfrageprozess konstant, sodass den Mitarbeitern eine gewisse Kontinuität vermittelt werden konnte. Eine weitere Empfehlung hinsichtlich der Befragung gilt dem Zeitpunkt. Da Storytelling als inhärenter Bestandteil des Integrationsprozesses gesehen wurde, wurde darauf geachtet, dass der Fragebogen nicht direkt nach einer Geschichte (z.B. einem Video) verschickt wurde. Sollte dies geschehen, könnte der Eindruck entstehen, dass der Fragebogen eine direkte Kontrolle ist. Darüber hinaus wirken Geschichten unterbewusst, sodass Veränderungen zeitversetzt gemessen werden müssen.

Die *Reputation* von ContiTech wurde von den ehemaligen Veyance-Mitarbeitern als sehr hoch eingeschätzt (Mittelwert von 1,86 mit einer Varianz von 0,06 auf einer Skala von 1='could improve' bis 2='is well known'). Das Strukturgleichungsmodell (siehe Kapitel 6.1.5.3) hat gezeigt, dass die Reputation viele indirekte Beziehungen über die Strategiekomponenten und das Wissen über die Veränderung auf die Einstellung hat. Im Pulse Check 3 haben auf einer sechsstufigen Skala 98,5% die drei 'favorable' Skalenbereiche gewählt (54% sogar 'very good'). Somit kann die Aussage von VAN RIEL (vgl. 2012b), dass die Reputation die Grundlage ist, weshalb eine Interaktion mit den Mitarbeitern möglich ist, bestätigt werden. Bei zukünftigen Integrationen muss nicht immer gegeben sein, dass die Reputation des akquirierenden Unternehmens derart hoch ist. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass die Reputation auch in Zukunft die nachgewiesenen indirekten Effekte hat. Im Falle einer geringen Reputationsbewertung durch die neuen Mitarbeiter muss über ein gezieltes *Reputationsmanagement* nachgedacht werden. Es wird empfohlen, die Reputation aus Sicht der neuen Mitarbeiter durch repräsentative Befragungen vor dem Closing in Erfahrung zu bringen, um ggf. Maßnahmen zur Erhöhung der Reputation einzuleiten. Während VAN RIEL (vgl. 2012b) die Reputationswirkung als Basis für Strategic Alignment vor allem für externe Stakeholder untersucht und belegt, konnte mit dieser Arbeit gezeigt werden, dass die Reputation ebenfalls für die Überzeugung der Mitarbeiter grundlegend ist. Aus diesem Grund muss die Erzielung bzw. Erhöhung der Reputation des akquirierenden Unternehmens im Integrationsprozess berücksichtigt werden. Darauf aufbauend können reputationsziel-konforme Gestaltungsansätze beschlossen werden. Die Überführung der Ist-Reputation in eine Soll-Reputation erfolgt durch ein systematisches Reputationsmanagement, das als eine Art Impulsgeberfunktion zu begreifen ist (vgl. WIEDMANN 2012, S. 60). Die Bestimmung der Soll-Reputation muss von der Geschäftsführung entschieden werden und über die reine Integrationsabsicht hinausgehen. Es muss beachtet werden, dass die Soll-Reputation der Integration aus der Soll-Reputation des Unternehmens abgeleitet wird.

Im Praxisbeispiel umfasste die Definition von Strategic Alignment ebenfalls die Werte des Konzerns und damit auch einen wesentlichen Bestandteil der Unternehmenskultur. Gerade das harmonische Zusammenspiel von *Unternehmenskultur* und Strategie hilft den Mitarbeitern in einem Change-Prozess. Im Fall von Veyance und ContiTech lagen ähnliche aber nicht gleiche, in Teilen sogar diametrale Unternehmenskulturen vor. Das Unternehmen Veyance existierte sieben Jahre und entstammt aus dem Traditionsunter-

nehmen Goodyear, das den Unternehmensteil 'Engineered Products' 2007 an einen Finanzinvestor verkauft hat. Die Strategie des Finanzinvestors zwischen 2007 und 2015 war eher mittelfristig ausgerichtet und hat nur bedingt zur Unternehmenskultur gepasst. Da sich Kulturen über lange Zeiträume bilden und auch nicht kurzfristig änderbar sind, hat die Unternehmenskultur des ehemaligen Bereichs von Goodyear weiter existiert. Die kulturelle Verdrossenheit der Mitarbeiter durch die Handlungsweise des Finanzinvestors muss durch die Integration sukzessive wieder abgebaut werden. Für zukünftige Integrationsprozesse muss eindeutig empfohlen werden, dass entweder die Unternehmenskultur (zumindest teilweise) Eingang in die Strategie findet oder dass die Unternehmenskultur gleichermaßen wie die Strategie durch Storytelling aufbereitet wird. Die neuen Mitarbeiter werden vor allem dann 'überzeugt', wenn sie Teile ihrer 'alten' Unternehmenskultur auch im neuen Unternehmen wiederfinden. Diese Verknüpfung muss in der Geschichte berücksichtigt werden.

Der Ansatz von Storytelling hat gezeigt, dass es sinnvoll sein kann, unterschiedliche Forschungsrichtungen miteinander zu kombinieren. Die Kombination der Forschungsrichtungen von Storytelling, Strategic Alignment und Post-Merger Integration sollte zusätzlich mit einer vierten Forschungsrichtung, der *sozialen Netzwerkanalyse*, verknüpft werden. Die soziale Netzwerkanalyse erfreut sich seit Jahren in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung einer wachsenden Popularität (vgl. RANK 2003, S. 1; RANK 2014, S. 76). Diese zunehmende Bedeutung zeigt sich in theoretischen Diskussionen und anwendungsorientierten Fragestellungen, die das Handeln des Individuums im Kontext zu anderen Akteuren erfassen. Insbesondere bei komplexen multinationalen Unternehmen ist ein Wandel von einer rein hierarchischen Betrachtung hin zu einer Sichtweise zu erkennen, die Unternehmen als Akteure mit Beziehungen in Netzwerken konzeptualisiert (vgl. RANK 2003, S. 1). Netzwerke sind ubiquitär – es gibt nahezu keinen Bereich in der Gesellschaft und den Organisationen, in denen Netzwerke nicht relevant sind (vgl. BOMMES/TACKE 2006, S. 37; BOLLIGER/AUBRY/WEHRLI 2008, S. 1). Formale Organisationsstrukturen erklären nicht eindeutig, 'wie die Arbeit wirklich erledigt wird'; die Dualität von formaler und informaler Struktur ist daher zu beachten (vgl. CROSS/PARKER 2004, S. vii; RANK 2003, S. 26).<sup>67</sup> Durch diese Idee könnten Standorte und Personen identifiziert werden, von denen Impulse auf andere Standorte und Perso-

---

<sup>67</sup> CROSS/PARKER 2004 beschreiben dieses Themenfeld mit „understanding how work *REALLY* gets done in organizations“.

nen ausgehen. Durch die soziale Netzwerkforschung können informelle Netzwerkstrukturen und Change Agents identifiziert werden (vgl. KOSTKA/MÖNCH 2009, S. 21; RANK 2014, S. 78), die es für das Storytelling zu gewinnen gilt, was auch die Akzeptanz im Integrationsprozess erhöht. In der Praxis zeigt sich sogar, dass Change-Prozesse oft scheitern, wenn die Change Agents nur durch ihre Machtposition legitimiert sind und die Belegschaft nicht in den Prozess mit einbinden (vgl. MEISTER 2007, S. 18). Netzwerke beeinflussen die Motivation und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter (vgl. RANK 2014, S. 76). Wenn es gelingen sollte, diese informellen Meinungsführer zu identifizieren und aufzuzeigen, 'wie das Netzwerk funktioniert', dann wäre es möglich, einen effektiven aber auch effizienten Einsatz von Storytelling zu gewährleisten. Ein Beispiel für die hohe Effizienz könnte das Überwinden von 'strukturellen Löchern' durch sogenannte 'weak ties' sein. Dabei geht es darum, dass Gruppen nur durch einzelne (informelle) Personen miteinander im Austausch stehen (vgl. GRANOVETTER 1973, S. 1360; BURT 1997, S. 340). Gleichzeitig besteht aber das Risiko, dass negative Geschichten ebenfalls sehr effizient zirkulieren; DAVIS beschreibt dieses Problem mit „diffusion [...] like Poison Pills“ (DAVIS 1991, S. 583). Die Kontrolle dieser Personen ist durch die Informalität der Führung eingeschränkt.<sup>68</sup>

Die soziale Netzwerkanalyse kann sogar spezifisch für den Einsatz von wahren Aussagen im 'Flurfunk' genutzt werden. VON DÜSTERLHO (vgl. 2013, S. 76) behauptet, dass es die Aufgabe der Integrationskommunikation ist, Gerüchte zu vermeiden. Gerüchte verbreiten sich vor allem durch den 'Flurfunk'. WHITTLE (vgl. 2002, S. 38) hingegen beschreibt den 'Flurfunk' bei einer Integration als „tremendously efficient [...] extremely accurate“. Erfahrungen bieten sich geradezu an, im Rahmen von 'Flurfunk' (Englisch: grapevine) weiterverbreitet zu werden. Zukünftig könnte sich der gezielte Einsatz des Flurfunks anbieten.<sup>69</sup>

Die soziale Netzwerkanalyse zeigt auf, dass gezielt Personen im Netzwerk bzw. das Netzwerk an sich und damit die Personen im Netzwerk für die Integration genutzt werden sollen. Im Pulse Check 3 hat sich gezeigt, dass (gemessen am RepTrak Alignment

---

<sup>68</sup> Die soziale Netzwerktheorie kann für weitere Erfolgskriterien in der Integration herangezogen werden. Der Grad der sozialen Einbettung der akquirierten Mitarbeiter kann beispielsweise als ein Indikator gesehen werden, wie stark die einzelnen Mitarbeiter integriert sind (vgl. PZN KOOPERATIONSBERATUNG o.J., S. 4f.)

<sup>69</sup> Die Forschungsansätze zur sozialen Netzwerkanalyse basieren auf einer nicht veröffentlichten Masterarbeit aus dem Jahr 2011; vgl. dazu BORCK 2011. Diese Ansätze wurden auf den Ansatz von Storytelling im Integrationsprozess übertragen.

Monitor) ein positiver Einfluss von *'Involvement'* auf Strategic Alignment besteht. Es wird daher empfohlen, besonders viele Personen in die Integration zu involvieren. Insbesondere Personen, die eine hohe *Betriebszugehörigkeit* aufweisen müssen in die Integration einbezogen werden, da deren Strategic Alignment geringer sein dürfte als das von Mitarbeiter, die erst kurze Zeit im akquirierten Unternehmen sind. Der Pulse Check 3 konnte aufgezeigt, dass das Strategic Alignment im neuen Unternehmen mit zunehmender Betriebszugehörigkeit bei akquirierten Unternehmen schwächer wird. Die Personen, die somit besonders lange durch die Strategie des akquirierten Unternehmens geprägt sind, müssen besonders stark 'abgeholt' bzw. involviert werden.

Mithilfe des RepTrak Alignment Monitors konnten Beziehungen zwischen dem Strategic Alignment und dem Involvement bzw. zwischen Strategic Alignment und der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter identifiziert werden. Es sollte darauf geachtet werden, dass so viele Mitarbeiter wie möglich an der Integration beteiligt werden, da so dass Strategic Alignment gesteigert werden kann. Es ist daher zu empfehlen, dass so viele Mitarbeiter wie möglich (mithilfe von Storytelling) ihre eigene Integrationsgeschichte oder ihre persönlichen Erfahrungen zur Strategie und zu den Unternehmenswerten erzählen. Es ist insbesondere eine Herausforderung, die Personen mit Geschichten über die Strategie bzw. über die Werte zu überzeugen, die bereits auf eine lange Betriebszugehörigkeit im akquirierten Unternehmen zurückblicken.

Der Einsatz von Storytelling zur Erzielung von Strategic Alignment wurde aus unterschiedlichen Gründen in dieser Dissertation und für die Praxisbeispiele auf die Zielgruppe der Mitarbeiter begrenzt (vgl. Kapitel 1.1). Die Inhalte der Basisgeschichte wurden vereinzelt auch in Reden mit externem Publikum überführt. Ein Beispiel dafür ist die Pressekonferenz der ContiTech AG (durch Wente/Duensing) auf der Hannover-Messe 2015. Nachdem sich der Ansatz von Storytelling für den internen Zweck als geeignet erwiesen hat, kann Storytelling für zukünftige Integrationen ebenso in die *externe Kommunikation* integriert werden. Gleiches gilt für den Ansatz von Strategic Alignment. Neben den Mitarbeitern müssen weitere Anspruchsgruppen 'strategically aligned' werden. Zudem weist PICOT daraufhin, dass externe Kommunikation in besonderem Maße auch für die Mitarbeiter glaubwürdig ist (vgl. PICOT 2005, S. 518). Grundsätzlich gilt, dass das Werkzeug 'Storytelling' intern erprobt werden muss. Erst wenn das Management ihre eigenen Mitarbeiter von ihrer gemeinsamen Strategie durch Geschichten überzeugen kann, dann können auch weitere Anspruchsgruppen überzeugt werden.

## **8 Kritische Würdigung und Ausblick auf zukünftigen Forschungsbedarf**

Die Erkenntnisse zum situativen Ansatz (vgl. Kapitel 4.3) haben gezeigt, dass Erfahrungen und vermeintliche Schlussfolgerungen nicht universell gelten können. Vielmehr müssen die gewonnenen Erkenntnisse im situativen Kontext gewürdigt werden. Durch diese Betrachtung kann versucht werden, eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse für unterschiedliche Situationen zu ermöglichen. Limitationen und kritische Würdigungen zu einzelnen Instrumenten bzw. Berechnungen wurden in den jeweiligen Kapiteln bereits diskutiert. Dieser Abschnitt dient dazu, das grundsätzliche Vorgehen und die gewonnenen Erkenntnisse nochmals als Gesamtbild zu würdigen und in den Kontext zum zukünftigen Forschungsbedarf zu setzen.

### **8.1 Methodisches Vorgehen**

Hinsichtlich des methodischen Vorgehens kann in Zukunft die Chance wahrgenommen werden, Pre-Tests zur Wirkungsbestimmung der Basisgeschichte einzusetzen. Die kurze Vorbereitungszeit zur Erstellung der Basisgeschichte und des Roll-Out-Plans, sowie die mangelnde Vorhersage des möglichen Closing-Zeitpunkts haben einen Pre-Test zur Wirkung der Basisgeschichte nicht zugelassen. Der Closing-Zeitpunkt hat sich sukzessive und unvorhersehbar verzögert. Die Basisgeschichte als Willkommensrede hat auch ohne Pre-Test ein sehr positives Feedback bekommen. Durch einen Pre-Test hätten möglicherweise Hinweise gewonnen werden können, dass die Willkommensrede in Form der gesamten Basisgeschichte zu viele Informationen enthalten hat. In Kapitel 8.2 wird ein abstrahierter Vorschlag diskutiert, wann mit der Entwicklung der Basisgeschichte begonnen werden soll. Dabei werden auch Pre-Tests berücksichtigt.

Ein weiteres methodisches Zugeständnis an die Unternehmenspraxis bzw. an die rechtlichen Gegebenheiten in einem Akquisitionsprozess ist die nicht vollständig akkurate Umsetzung der 'Nullmessung' in Form des Pulse Checks 2. Eine Nullmessung dient der Feststellung des Ist-Zustands, ohne dass ein Treatment stattgefunden hat. Nur durch eine Nullmessung kann der gesamte Einfluss eines Treatments später festgestellt werden. Im Idealfall werden solche Nullmessungen im Kontext einer Akquisition bzw. Integration am Tag des Signings und am Tag des Closings durchgeführt. Aufgrund von kartellrechtlichen Auflagen sind die beteiligten Unternehmen bei einer Akquisition/einem Merger als Wettbewerber zu sehen, sodass umfangreiche Befragungen der 'Gegenseite' ungeeignet sind. Der rechtliche Übergang zu einem Konzern erfolgt mit

dem Closing. Eine umfangreiche Befragung zu Strategic Alignment direkt nach dem Closing und vor einer offiziellen Kontaktaufnahme in Form von einer Willkommensrede oder Day One Präsentation ist aus Praxissicht unmöglich. Im vorliegenden Fall gab es eine Befragung zwischen dem Signing und dem Closing auf der Veyance-Seite. Diese Befragung hat lediglich drei inhaltliche Fragen zur Gemütslage beinhaltet. Diese Fragen wurden in den umfassenden Fragebogen nach dem Closing integriert, um eine Vergleichsbasis zu schaffen. Die Fragen sind nur verbal interpretierbar und haben keinen Eingang in das Strukturgleichungsmodell gefunden. Eine Befragung zum Strategic Alignment, bevor ein Mitarbeiter zu einem Unternehmen gehört, ist nicht sinnvoll, sodass im Falle einer Integration eine Nullmessung nicht idealtypisch durchgeführt werden kann. Generell kann ein Kompromissvorschlag abgeleitet werden, der eine Art Nullmessung ermöglichen. Dabei werden gezielt einzelne Personen (Größenordnung: 1% der Mitarbeiter) repräsentativ für die zu integrierende Organisation direkt an Day One oder unmittelbar davor befragt. Es würde sich nicht um eine umfangreiche Befragung handeln, die Ergebnisse würden aber eine Indikation zum Zeitpunkt 'Null' geben. Im Falle von Treatments vor dem Closing muss die repräsentative Befragung vorgezogen werden. Die Fragen können sich nicht spezifisch auf konkrete Aspekte aus der Strategie des akquirierenden Unternehmens beziehen. Sie müssten vielmehr 'offen' formuliert werden. Eine Beispielfrage könnte wie folgt lauten: *Was wissen Sie über die Strategie von [Name Unternehmen] und wie stark befürworten Sie diese?*

Strategic Alignment wurde im vorliegenden Ansatz zum einen durch ein speziell für den Anwendungsfall entwickeltes Strukturgleichungsmodell und zum anderen durch den RepTrak Alignment Monitor erfasst. Zukünftig könnte versucht werden, die beiden Ansätze zu kombinieren bzw. ineinander zu integrieren. Ein solches Vorhaben erfolgte in der vorliegenden Arbeit nicht, da sich der RepTrak Alignment Monitor zum Zeitpunkt direkt nach dem Closing als nicht geeignet erwiesen hat. Zudem wurden im Strukturgleichungsmodell sowohl kognitive, affektive als auch konative Aspekte zur Strategie abgefragt. Somit handelt es sich um ähnliche Fragen wie im RepTrak Alignment Monitor, sodass es inhaltliche Überschneidungen gegeben hätte. Für den weiteren Verlauf der Arbeit sollte mit einem konstanten Strukturgleichungsmodell gearbeitet werden, sodass es nicht um weitere Inhalte erweitert wurde.

Grundsätzlich gilt, dass der Fokus zu Beginn der Integration eher auf der 'Verständlichmachung' der Strategie liegt (vor allem aber nicht ausschließlich 'kogniti-

ve‘ Dimension). Dieser Ansatz folgt der formativen Logik: ‘Wenn die Mitarbeiter A, B und C verstehen, dann sind sie strategically aligned‘. Im späteren Verlauf der Integration kann davon ausgegangen werden, dass das Verständnis für die Inhalte der Strategie vorhanden ist. Nun muss zudem die reflexive Logik abgebildet werden (vor allem aber nicht ausschließlich ‘konative‘ Dimension): ‘Wenn die Mitarbeiter strategically aligned sind, dann zeigt sich das in X, Y, Z‘. Eine Kombination beider Ansätze bedarf konzeptioneller Forschung und einer engen Abstimmung der Fragebogen-Items und stellt damit einen pragmatischen Forschungsbedarf für zukünftige Integrationen dar.

Die Wirkung von Geschichten entzieht sich einer direkten Messbarkeit. Zudem wirken Geschichten unterbewusst und entfalten ihre Wirkung oftmals zeitverzögert. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, wenn die Messung zum Strategic Alignment ebenfalls zeitverzögert erfolgt. Bei einer solchen verzögerten Messung kann nicht eindeutig auf die Ursache der Veränderung von Strategic Alignment geschlossen werden; in der Praxis (Feldexperiment, keine Laborbedingungen) kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass zwischen dem Treatment und dem Messzeitpunkt weitere Einflüsse vorliegen, die auf die Output-Größe wirken. Methodisch gesehen liegt ein Dilemma vor. Eine zeitnahe Messung nach dem Treatment kann den Effekt nicht vollständig messen. Eine Messung zu einem Zeitpunkt, zu dem der Effekt vollständig messbar wäre, ist durch weitere Einflüsse verfälscht. Diese Zurechnungsproblematik lässt sich nur schwer lösen.

Es muss bedauert werden, dass die Restriktionen in der Unternehmenspraxis ausführlichere Untersuchungen nicht zugelassen haben. Das Experimentaldesign bei den ConVey-Foren hat wertvolle Hinweise auf Gestaltungsempfehlungen gegeben. Die limitierte Anzahl der Foren und der Teilnehmer hat dazu geführt, dass es lediglich zwei unterschiedliche experimentelle Inputs geben konnte. Weitere Unterscheidungspaare konnten nicht untersucht werden. Diese Limitation kann gleichzeitig als Anreiz für zukünftige Forschungen an Praxisbeispielen gesehen werden.

Desweiteren war eine Randomisierung der Teilnehmer der Foren nicht möglich. Zum einen wurden die Teilnehmer in den ConVey-Foren nicht zufällig ausgewählt, zum anderen wurde die Art des Treatments (emotional oder sachlich akzentuiert) ebenfalls (nach Standort) determiniert.

Eine Randomisierung lag ebenfalls nicht bei der Willkommensrede vor; die Rede wurde



grundsätzlich allen Mitarbeitern angeboten. Die Entscheidung für das Ansehen/Zuhören erfolgte auf eigenen Wunsch oder auf Wunsch des Werkleiters, der seinen Produktionsmitarbeitern das Ansehen/Zuhören gestattet hat. Eine zufällige Einteilung, wer die Willkommensrede als Treatment erhalten hat, lag demnach nicht vor. Es kann geschlossen werden, dass Randomisierungen von Teilnehmern in der PMI nicht möglich/geeignet sind; Pre-Tests stellen aber eine Möglichkeit dar, eine solche Zusammenstellung der Teilnehmer zu gewährleisten.

Die Akzeptanz von Storytelling wurde im Rahmen der ConVey-Foren untersucht. Die Messung der Akzeptanz erfolgte anhand einiger Fragen aus dem Ansatz von WEBSTER/HACKLEY (1997). Es besteht die Gefahr, dass nicht alle Aspekte der Akzeptanz berücksichtigt wurden, da der Ansatz von WEBSTER/HACKLEY aufgrund des zu großen Umfangs nicht vollständig genutzt wurde. Um die Akzeptanz von Storytelling gezielt im Unternehmen steigern zu können, wäre eine Modellierung der spezifischen Einflussfaktoren auf die Akzeptanz im Falle von Storytelling notwendig. Eine auf Storytelling zugeschnittene Akzeptanzmessung existiert derzeit nicht.

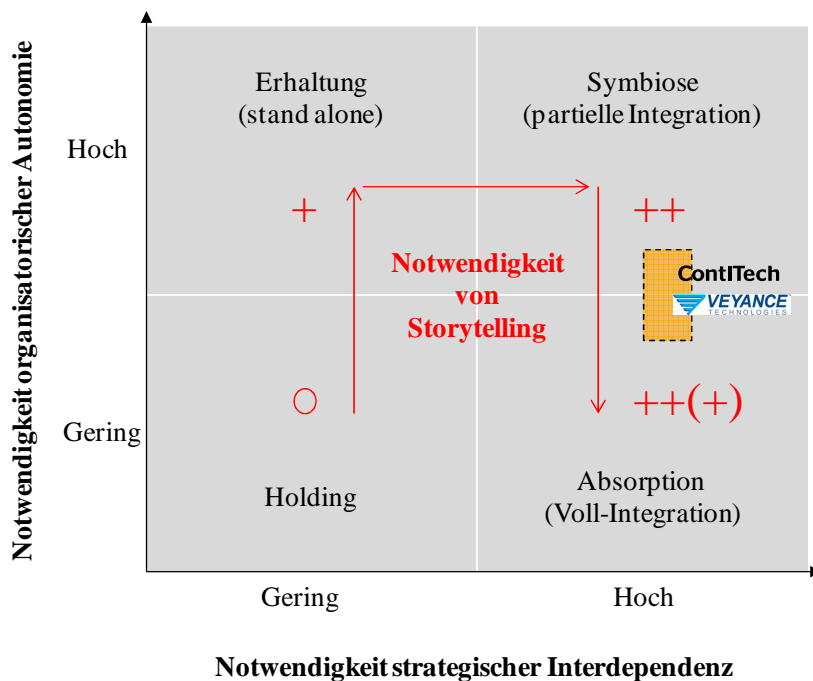
Der folgende Abschnitt würdigt die gewonnen inhaltlichen Informationen kritisch und diskutiert die Übertragbarkeit auf weitere Integrationsvorhaben.

## **8.2 Inhaltliche Ergebnisse**

Es ist der wissenschaftliche Anspruch, über signifikante Korrelationen Kausalitäten zu identifizieren. Bei dieser Arbeit muss mit Limitationen aus der Unternehmenspraxis umgegangen werden. Die vorliegende Arbeit zeigt, dass das Strategieverständnis im Praxisfall in hohem Maße erreicht wurde. Die im Roll-Out-Plan eingesetzten Ansätze zu Storytelling wurden positiv bewertet, sodass die starke Vermutung nahe liegt, dass das Werkzeug 'Storytelling' einen positiven Einfluss auf die Erreichung von Strategic Alignment im Integrationsprozess hat. Es gilt auch zukünftig, diesen Zusammenhang durch weitere Überprüfungen zu be- oder durch Falsifikation zu entkräften. Eine generalisierte Verifikation ist ohnehin nicht möglich (kritischer Rationalismus). Die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse müssen kritisch beleuchtet und auf ihre Übertragbarkeit untersucht werden. Im Rahmen der Gestaltungsempfehlungen wurden bereits Inhalte/Erkenntnisse kritisch diskutiert. Die folgende Würdigung befasst sich vor allem mit den Fragen, die durch die Ergebnisse aufgeworfen werden.

Zunächst muss festgehalten werden, dass die Erkenntnisse für das vorliegende Praxisbeispiel gelten, indem ein deutsches Unternehmen aus der Kautschuk- und Kunststoffindustrie ein amerikanisches Unternehmen aus der Kautschuk- und Kunststoffindustrie (aber im Eigentum eines Finanzinvestors) im Zuge einer Wachstumsstrategie akquiriert hat. Die Ausgangssituation einer Akquisition/eines Mergers beeinflusst die Integration teilweise grundlegend. Jede Integration ist einzigartig und sieht sich eigenen Herausforderungen gegenüber (vgl. GUERRA et al. 2015, S. 9). Die Gründe für Akquisitionen – ob Restrukturierung, Wachstum oder Portfolioergänzung – haben einen Einfluss auf die Integrationsausgestaltung. Vor diesem Hintergrund können Empfehlungen für die Unternehmenspraxis zielgerichteter abgegeben werden, wenn es sich um ähnliche Ausgangssituationen handelt.

Die Individualität der Integration erfordert Anpassungen der Inhalte der Geschichte aber auch der Ausgestaltung des Einsatzes von Storytelling als inhärenten Bestandteil des Integrationsprozesses. Die folgende Grafik basiert auf der Darstellung der Integrationsgrade aus Kapitel 2.2.2 (vgl. HASPELAGH/JEMISON 1992, S. 174) und ergänzt diesen Ansatz um eine dritte Dimension, die Notwendigkeit von Storytelling im Integrationsprozess. Diese Dimension gibt eine generalisierte Aussage zu eben dieser Notwendigkeit in Abhängigkeit des Integrationsgrads.



**Abbildung 31:** Storytelling und Integrationsgrade  
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HASPELAGH/ JEMISON 1992, S. 174.

Bei dem Integrationsgrad *'Holding'* bestehen nur geringe Interdependenzen und die Notwendigkeit einer autonomen Organisation ist ebenso gering. Der soziale Kontext in den die Mitarbeiter integriert werden müssen ist nur gering bis gar nicht vorhanden, sodass die Notwendigkeit des Einsatzes von Storytelling zur Erklärung des sozialen Kontextes der Strategie und der Unternehmenswerte nicht notwendig ist. Während es sich bei *'Holding'* zumeist um Finanzinvestoren handelt, stellt die *'Erhaltung'* die erste strategische Form der Integration dar. Bei dieser Form ist keine Geschichte notwendig, die das soziale System des akquirierenden Unternehmens erklärt. Eine Geschichte zur Begründung des Unternehmenszusammenschlusses ist aber dennoch zu empfehlen. Bei einer *Symbiose* wird das akquirierte Unternehmen zu großen Teilen in das aufkaufende Unternehmen und deren Strukturen integriert. Hier besteht daher der Bedarf, dass neben der Begründung des Unternehmenszusammenschlusses Storytelling ebenfalls eingesetzt wird, um die Strategie und die Kultur im Kontext des sozialen Systems zu erklären. Aufgrund der hohen Notwendigkeit einer strategischen Autonomie existieren weiterhin Bereiche, die autonom und somit konstant gehalten werden. Damit geht einher, dass zwar ein Angleichen mit dem akquirierenden Unternehmen stattfindet aber bestehende Handlungen und Ansichten konstant bleiben, sodass sich der soziale Kontext nicht gänzlich verändert. Bei einer *Absorption* wird das akquirierte Unternehmen in das aufkaufende Unternehmen gänzlich integriert. In diesem Fall besteht die höchste Notwendigkeit für den Einsatz von Storytelling, um die neuen Mitarbeiter für das neue Unternehmen *'strategically zu alignen'*. Die Strategie und der soziale Kontext für die neuen Mitarbeiter ändern sich dabei am deutlichsten. Abstrahiert bedeutet dies, dass Storytelling insbesondere bei den Bereichen positiv wahrgenommen wird, wo die Integration in hohem Maße erfolgt.

Die Integration von Veyance wird je nach Geschäftsbereich als Bereich zwischen Symbiose und Absorption gesehen. Der Anstieg der Notwendigkeit von Storytelling kann mithilfe einer Ordinalskala gemessen werden; es wird versucht die Realität zu beschreiben, ohne exakte Werte zu determinieren. Die Notwendigkeit von Storytelling steigt vor allem von *'Erhaltung'* zu *'Symbiose'*, wohingegen die Notwendigkeit von *'Symbiose'* zu *'Absorption'* eher weniger ansteigt. Es ist ebenfalls denkbar, dass zwischen *'Symbiose'* und *'Absorption'* kein oder nur ein geringer Unterschied in der Notwendigkeit für Storytelling besteht. Aus diesem Grund wird das dritte Plus bei *'Absorption'* in Abbildung 31 in Klammern gesetzt.

Ein sehr interessantes Forschungsfeld ist der Einfluss der Wahrnehmung von Geschichten. Es kann davon ausgegangen werden, dass Inhalte besser in Erinnerung bleiben, wenn Geschichten positiver wahrgenommen werden. Bei der Bewertung von Geschichten konnte in der Literatur keine valide Item-Batterie gefunden werden, auf die sich hätte bezogen werden können. Das führte dazu, dass Kriterien abgeleitet werden mussten, die auf die Wahrnehmung von Geschichten abzielen. Der verwendete Ansatz basiert auf einer wissenschaftlichen Untersuchung zur Akzeptanzmessung, ist jedoch in der vorliegenden Ausführung nicht auf wissenschaftliche Kriterien wie Reliabilität, Validität oder Objektivität geprüft worden. Zu diesem Zweck besteht eindeutig Forschungsbedarf mit dem Ziel, eine Messmethode zur Wahrnehmung von Geschichten zu erschaffen. Eine Schwierigkeit liegt in der sehr spezifischen Bestimmung von Strategic Alignment. Es gibt zwar Ansätze zur Bestimmung von Strategic Alignment, wie etwa den RepTrak Alignment Monitor, dieser ist jedoch alleine zu oberflächlich und muss stets durch die operationalisierten Aspekte aus der Strategie ergänzt werden. Mithilfe von Fragebögen können Verständnis und Absichten zur Umsetzung der Strategie abgefragt werden. Allerdings stellt sich die Frage, ob weitere Messmethoden neben Fragebögen existieren. Durch Zuhilfenahme von Erfolgsindikatoren könnten weitere Indizien gewonnen werden, inwiefern die Strategie tatsächlich gelebt und promotet wird. Der Ansatz, die Intensität der Diskussionen in den internen sozialen Netzwerken zum Thema Strategie auszuwerten, ist gescheitert. Die Auswertung der Klickzahlen des Convey-Portals und die Rückmeldungen zu Aufrufen in den Integrations-Newslettern wie *'bitte senden Sie Ihr selbst-gedrehtes Willkommensvideo'* oder *'schicken Sie uns ein Foto Ihres Standorts im neuen Continental Design'* können als Indikatoren verwendet werden, wie stark die Kommunikationskanäle genutzt werden. Zufriedenstellend sind diese Indikatoren jedoch nicht. Es besteht Forschungsbedarf aussagekräftige Indikatoren zu identifizieren. Allgemein gilt, dass (individuelle) Wirkungsgrößen zu Beginn einer jeden Integration identifiziert werden müssen.

Die vorliegende Untersuchung war die erste ihrer Art und hat sich speziell auf den Anwendungsfall bei der Division ContiTech bezogen. Methodisch handelt es sich daher um eine Einzelfalluntersuchung. Um die Aussagekraft der vorliegenden Gestaltungsempfehlungen bekräftigen zu können, ist es allerdings sinnvoll, zusätzlich Langfrist- und Querschnittstudien zu starten. Eine Langfristuntersuchung würde den nachhaltigen Effekt in Bezug auf Strategic Alignment bei erfolgten Integrationen (mit Storytelling)

messen. Querschnittstudien würden weitere zukünftige Integrationsprozesse bei ContiTech untersuchen und auch Gemeinsamkeiten und Unterschiede testen. Durch eine solche Studie könnte bekräftigt werden, dass der Ansatz von Storytelling zur Erzielung von Strategic Alignment über den spezifischen Fall von Veyance hinaus erfolgreich ist. Im Sinne der Falsifikation gilt nach dieser Dissertation (und solange nicht das Gegenteil belegt wird), dass Storytelling bei der Integration innerhalb von ContiTech ein erfolgsversprechendes Werkzeug ist, denn die Integration von Veyance wurde als ‘erfolgreicher und professioneller‘ als frühere Integrationen bewertet (vgl. dazu die Experteninterviews). Der Erfolg der Integration ist nicht exakt auf einzelne Faktoren wie etwa Storytelling im exakten mathematischen Sinne zurückzuführen. Der Erfolg basiert aber zu einem erkennbaren Maße auf dem für ContiTech neu entdeckten Management-Werkzeug ‘Storytelling‘. Zusätzlich bedarf es weiterer Studien außerhalb der ContiTech, damit die Aussagekraft der Übertragbarkeit auf weitere Unternehmen bekräftigt wird. Bei einer solchen Querschnittstudie könnten zudem unterschiedliche Branchen und Unternehmensgrößen untersucht werden. Die Art der Transaktion, bspw. eine Restrukturierung oder eine Wachstumsabsicht, könnten ebenfalls als Unterscheidungskriterien herangezogen werden. Integrationen nehmen oftmals mehrere Monate oder gar Jahre in Anspruch, sodass sowohl Langfrist- als auch Querschnittstudien sehr zeitintensiv sind.

Die Wissenschaft ist für sich gleichermaßen Fluch und Segen. Jede wissenschaftliche Erkenntnis wirft neue Fragestellungen auf, denen nachgegangen werden muss. Die Wissenschaft ist daher ‘Fluch‘, da kein Erreichen eines Endzustandes möglich ist. Sie ist aber gleichzeitig ‘Segen‘, da sie sich durch das ständige Aufwerfen neuer Fragestellungen in Bewegung hält und sich damit durch sich selbst legitimiert. Die Wissenschaft ist daher ein sich selbst erhaltendes System. Durch die gewonnenen Erkenntnisse in dieser Arbeit ist eine Vielzahl von tiefergehenden und neuen Fragestellungen aufgekommen, die es in zukünftigen Forschungsvorhaben zu untersuchen gilt. Die folgende Aufzählung soll die wichtigsten Fragestellungen aufzeigen:

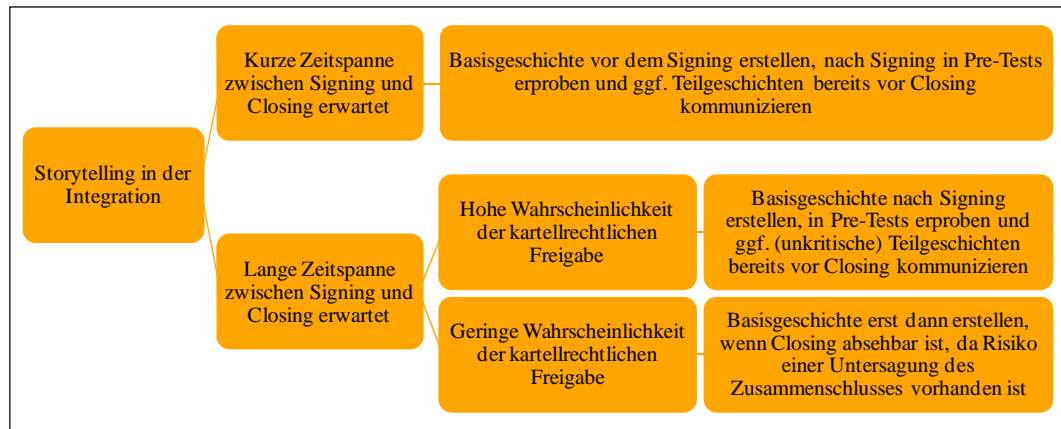
- In der Unternehmenspraxis erfolgen Integrationen sehr unterschiedlich. Teilweise werden Integrationen ‘aus der Linie betreut‘, teilweise werden Integrationen auch durch sekundäre Organisationsstrukturen wie z.B. durch eine Projektorganisation betreut. Im vorliegenden Praxisbeispiel hat es sich um eine bedeutende Post-Merger In-

tegration von ca. 1,5 Mrd.€ Umsatz und 8.000 Menschen gehandelt. Diese hohe Bedeutung hat einen aufwendigen Ansatz von Storytelling gerechtfertigt. Der Einsatz von Storytelling hängt daher vom Umfang der Integration ab. Es sollte daher untersucht werden, ob sich Storytelling vor allem bei größeren oder bei kleineren Integrationen besser eignet und in welchem Umfang es idealerweise jeweils eingesetzt werden muss. In die Betrachtung sollte ebenso auch eine Variation des Umfangs von Storytelling im Integrationsprozess inkludiert werden.

- Zwischen dem Signing und dem Closing befinden sich die beteiligten Unternehmen in einer Art Vakuum; die Unternehmen dürfen sich nicht gänzlich austauschen, streben aber einen größtmöglichen Austausch im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten an. Mit zunehmender Dauer der Phase zwischen Signing und Closing steigen die Ungeduld und die Unsicherheit bei den beteiligten Mitarbeitern. Die steigende Unsicherheit und die aufkommende Ungeduld müssen durch die Pre-Merger und die Post-Merger Integration kompensiert werden. Es ist aber ebenso möglich, dass die Erleichterung nach dem Closing dann ganz besonders groß ist, wenn der Zeitraum vor dem Closing besonders lange andauert hat. Aus diesem Grund muss unterstellt werden, dass der Zeitraum zwischen Signing und Closing einen Einfluss auf die PMI-Kommunikation über die Strategie hat.

Grundsätzlich können zwei Szenarien unterschieden werden: eine kurze und eine lange Zeitspanne zwischen dem Signing und dem Closing. Eine kurze Zeitspanne (1-3 Monate) deutet auf eine reibungslose Kartellanmeldung hin. In diesem Szenario sollte die Anwendung von Storytelling bzw. die Erstellung der Basisgeschichte möglichst frühzeitig vor dem Signing erfolgen, damit die Geschichte zum Closing getestet und erprobt ist. Bis zum Closing sind die an der Transaktion beteiligten Unternehmen Wettbewerber. Zur Erstellung und dem Testen der Geschichte wird daher auf die Gestaltungsempfehlungen aus Kapitel 7 verwiesen. Gegebenenfalls können Teilgeschichten schon vor dem Closing kommuniziert werden, wenn kein Risiko einer Untersagung des Zusammenschlusses durch die Kartellbehörden besteht. Bei einer langen Zeitspanne (mind. 9 Monate) werden zeitintensive Diskussionen mit den Kartellbehörden erwartet, sodass dieses Szenario wiederum unterteilt werden muss. Die Unterteilung bezieht sich auf die Wahrscheinlichkeit für eine kartellrechtliche Freigabe. Bei einer hohen Freigabewahrscheinlichkeit sollte die Basisgeschichte nach dem Signing erstellt werden, damit sie ebenfalls getestet und erprobt werden

kann. Auch hier können, zur Senkung der Ungeduld zwischen dem Signing und dem Closing, unkritische Auszüge der Geschichte erzählt werden. Bei einer geringen Freigabewahrscheinlichkeit reicht es aus, die Basisgeschichte erst zu erstellen, sobald ein Closing absehbar ist. In allen Szenarien (siehe Abb. 32) wird der systematische Einsatz von Storytelling in der PMI vorbereitet. Bei der Integration von Veyance wurde diese Unterscheidung von Szenarien nicht angewendet, da die generelle Entscheidung für Storytelling erst wenige Monate vor dem Closing erfolgte.



**Abbildung 32:** Einfluss der kartellrechtlichen Freigabe auf Storytelling  
Quelle: Eigene Darstellung.

- Storytelling ist in einigen Kulturregionen wie etwa dem angloamerikanischen Bereich stärker akzeptiert als es in Regionen wie beispielsweise Europa der Fall ist. Diese Akzeptanz/Zugänglichkeit zeigt sich oftmals in den Unternehmenskulturen von Unternehmen, die in diesen Regionen beheimatet sind. Die Unternehmenskulturen und die Landeskulturen können daher moderierende Einflüsse auf die Akzeptanz von Storytelling im Integrationsprozess haben. Veyance ist ein amerikanisches Unternehmen, das die amerikanische Kultur auch auf die Standorte außerhalb von der USA übertragen hat. In den USA ist Storytelling eine deutlich gängigere Methode im Wirtschaftsleben als in Deutschland. Der Ansatz von Storytelling ist für eine Akquisition eines amerikanischen Unternehmens richtig gewesen, diese Tatsache muss jedoch nicht für Akquisitionen in anderen Regionen gelten. Um die Übertragbarkeit dieses Ansatzes sicherstellen zu können, müsste eine Querschnittstudie von internationalen Integrationen mit Storytelling durchgeführt werden.
- Die Akzeptanz von Storytelling durch das Management kann einen Einfluss auf die Anwendungshäufigkeit haben. Eine stärkere Anwendung bedeutet zudem, dass auch

die Akzeptanz für diese Methode bei den Mitarbeitern steigt. Es ist daher sinnvoll einen Ansatz gemäß wissenschaftlichen Standards zu entwickeln, wie die Akzeptanz von Storytelling in einem Unternehmen erfasst werden kann, damit die Geschichte (z.B. Grad der Emotionalität) in ihrer Ausgestaltung darauf ausgerichtet werden kann.

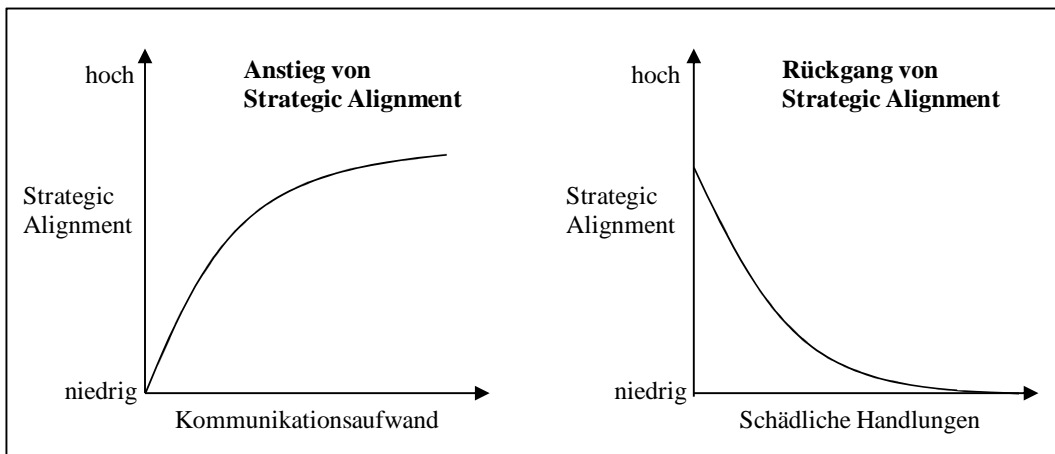
- Gemäß der Annahme von GUERRA et al. wird ein Unternehmen als ‘serial acquirer’ definiert, wenn 8 Akquisitionen in 12 Jahren getätigt werden (vgl. 2015, S. 26). Der Continental Konzern hat in den letzten 15 Jahren über 100 Akquisitionen getätigt (vgl. REUTERS 2015), sodass die ‘notwendigen’ 8 Akquisitionen durchschnittlich etwa in einem Jahr realisiert wurden. Es finden sich Argumente für und gegen die Vorteilhaftigkeit der Akquisitionshäufigkeit für das Storytelling im Integrationsprozess. Eine Vielzahl von Akquisitionen erhöht die Komplexität des Ressourcen-Einsatzes, sodass möglicherweise keine adäquaten Ressourcen für das Storytelling zur Verfügung stehen. Zudem besteht das Risiko, dass es parallele Integrationen gibt. In diesem Fall ist individuell zu entscheiden, ob sich die Integrationsgeschichten auf eine gemeinsame Basisstory beziehen oder ob es parallele Geschichten geben soll. In jedem Fall sollten sich die Geschichten nicht widersprechen, da sonst die Glaubwürdigkeit der Geschichten verloren gehen würde. Die Tatsache, dass jede Akquisition allerdings einzigartig ist (vgl. GUERRA et al. 2015, S. 16) erschwert die Ambition jedoch, dass sich die Geschichten nicht überschneiden bzw. redundant sind. Mit jeder Akquisition entsteht aber auch weiteres Wissen bzw. Routine, die den Prozess der Geschichtenerstellung und auch der Erzählung vereinfacht. Es ist daher zu klären, ob die Vorzüge oder die Nachteile bei parallelen oder häufigen Integrationen überwiegen.
- Die wirtschaftliche Lage in der sich ein Unternehmenszusammenschluss ereignet, hat möglicherweise einen Einfluss auf die Integration. In wirtschaftlich prosperierenden Zeiten sind die Umsatz- und Ergebnissituationen gut, sodass Mitarbeiter eher ‘positivem Stress’ ausgesetzt sind, als sich mit möglichen Verlustängsten des Arbeitsplatzes auseinandersetzen zu müssen. Die Grundstimmung der Mitarbeiter ist daher in guten Zeiten höher. Das wiederum kann einen Einfluss auf die Bewertung der Integrationsleistung haben, denn in wirtschaftlich erfolgreichen Situationen werden mögliche Fehler, wie etwa ein Mangel an Strategic Alignment in der Integration, ‘über-



sehen'. Gleiches gilt auch in anderer Richtung. VAN RIEL behauptet, dass Strategic Alignment insbesondere in Krisensituationen wichtig ist, da somit Loyalität geschaffen wird und dadurch Talente gebunden werden (vgl. VAN RIEL 2012a, S. 38). Es besteht die Gefahr, dass die Integration trotz eines hohen Levels an Strategic Alignment deshalb als negativ bewertet wird, da eine wirtschaftliche Schieflage überstrahlt. Aus diesem Grund ist es notwendig, dass Integrationsprozesse und die Erzielung von Strategic Alignment in Krisenzeiten mit Integrationsprozessen in prosperierenden Zeiten verglichen werden, um dann jeweilige Erfolgsfaktoren zur Gestaltung des Integrationsprozesses identifizieren zu können. In der Integrationskommunikation muss strikt zwischen 'Integration' und 'Marktentwicklung' unterschieden werden. Im vorliegenden Praxisfall lag eine Rezession im Bergbau-Markt vor. Dieser zentrale Absatzmarkt hat den Umsatz der ContiTech signifikant beeinflusst, sodass latent die Gefahr bestand, dass die Wahrnehmung der Integrationstätigkeit durch die Marktentwicklung in Mitleidenschaft gezogen wird. Eine solche Entwicklung hätte möglicherweise antizipiert und in die Basisgeschichte integriert werden können.

- Neben der wirtschaftlichen Entwicklung, die zu Abstrahlungseffekten auf die Integration geführt hat, haben ebenso Personalwechsel die Integration tangiert. Der altersbedingte Austritt von Heinz-Gerhard Wente, sowie weitere Veränderungen bei den Geschäftsbereichsleitern haben dazu geführt, dass durch Personalwechsel alle vier betroffenen Business Units (fünf nach der Teilung von der Business Unit 'Fluid Technology') einen neuen Business Unit-Leiter während der Integration einsetzen mussten. Diese Personalwechsel hatten keinen direkten Bezug zur Integration. Es stellt sich jedoch die Frage, ob diese Wechsel an der Spitze der dezentralen Einheiten einen Einfluss auf die Integration innerhalb der Business Units hatten. Zum einen müssen sich die neuen Business Unit-Leiter in das neue Geschäft 'einfinden', was den Change-Prozess/Integration-Prozess verlangsamen könnte. Auf der anderen Seite sind neue Personen/Manager möglicherweise offener für 'Best of Both', da sowohl die Business Units-Seite als auch die Veyance-Seite unbekannt sind. Personelle Veränderungen beeinflussen möglicherweise strategische Ausrichtungen einzelner Business Units, was somit einen Einfluss auf Storytelling hat. Durch das Praxisbeispiel kann kein abschließendes Urteil gefällt werden, vielmehr regt diese Tatsache für zukünftige Forschungen an.

- Der Anstieg von Strategic Alignment bedeutet einen proportionalen Anstieg des Umsatzes (vgl. Kapitel 4.2). Es stellt sich aber die Frage, ob der notwendige Aufwand zur Steigerung des Strategic Alignments, 'konstant' ist. In anderen Worten: Bedarf es des gleichen Aufwands, um ein geringes Strategic Alignment zu erhöhen wie bei der Erhöhung eines bereits hohen Strategic Alignments? Strategic Alignment bedeutet, dass die Mitarbeiter Vertrauen in die Strategie haben. Der Aufbau von Vertrauen und damit von Strategic Alignment erfolgt in der Regel inkrementell. Der Aufwand (an Kommunikation und 'Vorleben der Strategie') für jeden zusätzlichen Anstieg des Strategic Alignments dürfte dabei größer werden. Einzelne Aktionen/Handlungen (z.B. wahrgenommenes Verhalten, das nicht der Strategie und der Kultur entspricht) können wiederum bereits zum totalen Verlust von Vertrauen führen und das Strategic Alignment damit überproportional absinken lassen. Die folgende Übersicht zeigt diese Annahmen nochmals grafisch:



**Abbildung 33:** Anstieg und Rückgang von Strategic Alignment  
Quelle: Eigene Darstellung.

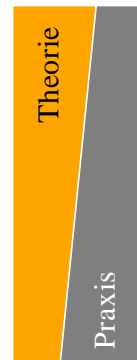
Diese Annahmen zum Strategic Alignment haben möglicherweise einen Einfluss auf das (maßgeschneiderte) Storytelling in der PMI. Die Inhalte der Geschichten sollten darauf abgestimmt sein, ob ein geringes oder hohes Strategic Alignment erhöht bzw. ob ein sinkendes Strategic Alignment abgebremst werden soll. Es besteht Bedarf für weitergehende Untersuchungen, um die getroffenen Annahmen zu untersuchen.

Die aufgeworfenen Fragestellungen zeigen, dass es noch einer Fülle an Untersuchungen mit induktivem Charakter bedarf, damit die gewonnenen Kenntnisse aus deduktiver Sicht auf zukünftige Integrationen übertragen werden können.

## 9 Zusammenfassung

Dieses Dissertationsvorhaben hat geholfen, den Integrationsprozess von Veyance Technologies durch die Ausrichtung auf Strategic Alignment und den Einsatz von Storytelling erfolgreich zu gestalten. Durch eine enge Verzahnung von Theorie und Praxis konnten wertvolle Erkenntnisse für die Wissenschaft und Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis gewonnen werden. Ausgehend von einer theoretischen Fundierung und dem Verknüpfen der Forschungsrichtungen ‘Post-Merger Integration’, ‘Storytelling’ und ‘Strategic Alignment’ wurde ein konzeptioneller Rahmen für die Untersuchung eines Praxisbeispiels geschaffen. Dadurch konnten unterschiedliche Teilaufgaben behandelt werden, die zugleich Zielsetzungen in der Unternehmenspraxis gewesen sind:

- Bedeutung von Strategic Alignment für die Integration herausstellen
- Einfluss von Storytelling auf Strategic Alignment nachweisen
- Erstellung einer Geschichte auf Basis des wissenschaftlichen Stands
- Roll-Out-Plan für den Einsatz von Storytelling in der Integration
- Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis geben



Es konnte zum ersten Mal gezeigt werden, dass ein Unternehmen Storytelling als erfolgreichen inhärenten Bestandteil des Integrationsprozesses angewendet hat, um damit der Bedeutung von Strategic Alignment gerecht zu werden. Durch die vorliegende Integration konnte ein ‘world-class’ Strategic Alignment bei den neuen Mitarbeitern erreicht werden. Die bisherige Literatur hat verschiedenste andere Anwendungsbereiche von Storytelling gezeigt. Nicht die Tatsache der bloßen Anwendung, sondern die gezeigten und identifizierten Vorteile im PMI-Prozess führen dazu, dass ein weiteres Anwendungsfeld von Storytelling – die Post-Merger Integration – hinzugefügt werden kann und muss. Durch die Erstellung einer Basisgeschichte auf Grundlage der operationalisierten Strategie der ContiTech wurde ein Roll-Out-Plan erstellt, der Maßnahmen vorgesehen hat, wie Storytelling im Integrationsprozess eingesetzt wird. Die identifizierten Touchpoints im Integrationsprozess haben es ermöglicht, wertvolle Erkenntnisse über das Zusammenspiel von Storytelling, Strategic Alignment und Integration zu gewinnen. Die folgende Tabelle fasst die wichtigsten Erkenntnisse nochmals überblickartig zusammen, die als Grundlage für die Gestaltungsempfehlungen genutzt wurden:

## Pulse Check 2

- Vor allem die 'Prinzipien' und der Wert 'Passion To Win' haben starken Einfluss auf die 'Einstellung zur Situation'. Reputation hat eine Vielzahl indirekter Beziehungen auf die 'Einstellung zur Situation'.
- **Die Personen, die Storytelling als Treatment bekommen haben, zeigen ein höheres Strategic Alignment (gemessen anhand der operationalisierten Strategie) als Personen ohne dieses Treatment.**

## Willkommensrede & Videobotschaft

- **Storytelling wird besonders positiv wahrgenommen**; bei der Willkommensrede sollten ausgewählte Kernbotschaften 'erzählt' werden.
- Eine professionelle Aufbereitung der Basisgeschichte eignet sich als Videobotschaft.

## Kommunikationskanäle

- **Erfahrungsgeschichten werden positiv wahrgenommen.**
- Es besteht Bedarf nach unterschiedlichen Kommunikationskanälen.

## Expertengespräche

- Die erfolgte Integrationskommunikation wurde als sehr **authentisch und glaubwürdig** wahrgenommen.
- **Jede Integration ist individuell zu gestalten.**
- **Strategic Alignment** (teilweise als 'Moral', 'Commitment' oder 'hinter der Strategie stehen' bezeichnet) **wurde als zentrale Zielsetzung im Integrationsprozess identifiziert.**

## Management Forum

- Der **interne Benchmark für Strategic Alignment** (RepTrak Alignment Monitor) liegt bei ca. **80%**.
- Storytelling eignet sich besonders gut für Kleingruppen.
- Die Präsentation 'mit Storytelling' wurde besser wahrgenommen als Präsentationen 'ohne Storytelling', wobei der Einfluss des Erzählers/Präsentators nicht ausgeschlossen werden konnte.

## ConVey-Foren

- Das **Verhaltensdreieck** wurde als **hilfreiches Werkzeug** zum Erstellen von Geschichten bestätigt.
- **Dezent emotionale Geschichten werden bevorzugt.**
- **Führungskräfte müssen und können von den Vorzügen von Storytelling überzeugt werden.**
- Geschichten sollten 'persönlich' sein und die Geschichtenerzähler 'persönlich' bekannt sein.

## Pulse Check 3

- Es besteht ein **Zusammenhang** zwischen **Strategic Alignment** (RepTrak Alignment Monitor) und **'Involvement'**.
- Es besteht ein **Zusammenhang** zwischen **Strategic Alignment** (RepTrak Alignment Monitor) und **'Unternehmenszugehörigkeit'**.
- Eine **gute Integration bringt die neuen Kollegen 'auf eine Stufe'** mit den bestehenden Kollegen (oder sogar weiter, siehe Our Basics live).
- Eine **gute Integration reduziert die Amplituden in der Change-Kurve**, durch die jeder Mitarbeiter in der Integration 'geht', bzw. **verkürzt die Durchlaufzeit.**

**Tabelle 17:** Schlüsselerkenntnisse der Touchpoints  
Quelle: Eigene Darstellung.

„To a man with a hammer, everthing looks like a nail“ – diese Beschreibung von Mark Twain nutzen KROGERUS/TSCHÄPPLER (2008, S. 148), um aufzuzeigen, dass sich die Wahrnehmung von betriebswirtschaftlichen Prozessen und Abläufen drastisch geändert hat. Seit Kalkulationssoftware wie etwa Excel und (Management-)Werkzeuge wie etwa ‘Vier-Felder-Matrizen‘ Einzug in das Management gefunden haben, wird versucht, jegliche Realität in der Geschäftswelt mithilfe von ‘Spreadsheets‘ oder ‘Matrixen‘ abzudecken, obwohl dies der Komplexität der Realität nicht gerecht wird (vgl. KROGERUS/TSCHÄPPLER 2008, S. 148). Das Spreadsheet und die Vier-Felder-Matrix werden de facto in der Unternehmenspraxis bei ContiTech als ‘die‘ Werkzeuge verstanden, die die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge universell erklären. Storytelling stellt ein weiteres Werkzeug für das Management dar, um gezielt diese betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge stärker zielgruppenorientiert zu erklären.

Der Segmentleiter für Advanced Belting Solutions in der Business Unit Conveyor Belts brachte diese Schiefelage auf einem Integrationsworkshop am 12. März 2015 deutlich zum Ausdruck: „Wir als Manager können keine Emotionen durch Excel-Sheets übermitteln.“ Der Vorstandsvorsitzende der Continental AG, Elmar Degenhart, fasste diesen Gedanken bei einer Mitarbeiteransprache am 06. Oktober 2015 wie folgt auf: „We have to speak more to the heart of our people“. Ähnlich sieht es auch OBMANN (vgl. 2015, S. 60f.), die im Handelsblatt einen Artikel mit dem Titel ‘Chefs lernen reden‘ verfasst hat, indem sie erläutert, dass die ‘besten‘ Reden aus sprachwissenschaftlicher Sicht ohne Fachjargon, viele Fakten oder hohen Abstrahierungsgrad auskommen.<sup>70</sup>

Der vorliegende Ansatz von Storytelling im Zuge der Integration von Veyance in die Division ContiTech hat aufgezeigt, dass noch weitere Werkzeuge neben dem ‘Hammer‘ existieren, mithilfe derer die neuen Mitarbeiter von der Strategie und der Kultur eines Unternehmens überzeugt werden können, damit sie schnellstmöglich und dauerhaft im Unternehmen ‘ankommen‘. Storytelling befähigt die Manager, eine Vielzahl von Power-Point-Folien, Spreadsheets oder andere Methoden mit denen Management-Prosa kommuniziert wird, in kürzerer und fesselnderer Art und Weise wiederzugeben (vgl. LUDEWIG 2015, S. 1). Das Ziel, alle neuen Mitarbeiter ‘strategically zu alignen‘, ist sicher ambitiös, aber die notwendige Herausforderung, derer sich die Integrationsverant-

---

<sup>70</sup> Der Artikel des Handelsblatts bezieht sich auf eine Auswertung von Reden der Vorstandsvorsitzenden der dreißig DAX-Unternehmen auf den Hauptversammlungen 2015. Die Reden wurden von der Universität Hohenheim mithilfe einer Verständlichkeitsskala bewertet. Der Vorstandsvorsitzende der Continental AG, Elmar Degenhart, belegte dabei Rang neun.

wortlichen stellen müssen – „The greatest danger for most of us is not that our aim is too high and we miss it, but that it is too low and we reach it“ (Michelangelo, zitiert nach KROGERUS/TSCHÄPPLER 2008, S. 17).

AINSPAN/DELL (2000) betonen, dass es notwendig ist, die Kommunikation im Integrationsprozess auf die einzelnen Zielgruppen individuell zuzuschneiden. Oftmals werden die Kommunikation und die Übermittlung der Schlüsselbotschaften aber nur auf das Top-Management und weniger auf das mittlere Management und den Produktionsbereich zugeschnitten. Die Kommunikation ist daher sehr häufig nicht genug auf den Empfänger ausgerichtet (vgl. AINSPAN/DELL 2000, S. 13). Storytelling versucht, am Ursprung des Problems anzusetzen. Der Lösungsvorschlag ist nicht die Individualisierung der Kommunikation für verschiedene Hierarchiestufen, sondern der Einsatz einer Geschichte, die universell für alle internen Empfänger gleichermaßen verständlich ist. Dass die eingesetzten Kommunikationskanäle und die unterschiedlichen Einsatzfelder individualisiert werden, beeinträchtigt den universellen Einsatz nicht.

WHITTLE (vgl. 2002, S. 35) betont die Ehrlichkeit (im Original: Honesty) im Rahmen der Integrationskommunikation. Nach den gewonnenen Erkenntnissen existiert keine ehrlichere Kommunikation als die von selbsterlebten Erfahrungsgeschichten. Für die Story bzw. das Erzählen der Story ist es nicht entscheidend, ob der Inhalt authentisch ist, sondern ob er authentisch wahrgenommen wird (vgl. PIWINGER 2008, S. 126). Daher können die Geschichten in einem gewissen Maße um nicht wahre Inhalte ergänzt werden, wenn sie die Absicht der Geschichte dadurch verstärken. Es muss aber stets darauf geachtet werden, dass die Geschichte als tatsächlich ‘wahr’ wahrgenommen wird. VAARA (vgl. 2002, S. 1ff.) zeigt ebenfalls auf, dass Geschichten helfen, das Geschehen im Kontext der sozialen Wirklichkeit besser darzustellen.<sup>71</sup>

Die Bedeutung von Storytelling für den PMI im vorliegenden Fall wird nun nochmal anhand einiger Finanzkennzahlen dargestellt. In Kapitel 4.2 wurde aufgezeigt, dass ein Zusammenhang von Strategic Alignment und Umsatz besteht. In Strategic Alignment steckt daher ein enormes Potential. Den Aussagen von KAPLAN folgend (vgl. Kapitel 4.2), verstehen nur ca. 10% der Mitarbeiter die Strategie. Gemäß VAN RIEL´s Aussage

---

<sup>71</sup> VAARA versucht durch eine Vielzahl von Interviews des Top-Managements von schwedischen und finnischen Firmen nach Unternehmenszusammenschlüssen, den Post-Merger Integrationsprozess als Geschichte zu erfassen, da somit die tatsächlichen Absichten besser identifiziert werden. Es wird darauf abgezielt Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten über PMI zu clustern (vgl. VAARA 2002).

gilt, dass ein Anstieg um 10% Strategic Alignment einen 2%igen Anstieg im Umsatz bedeutet (vgl. 2012, S. 17); dieses Potential kann mithilfe von Storytelling gehoben werden.

Umsatz ContiTech inkl. Veyance	Strategic Alignment	Resultierende Umsatzsteigerung +2%	Resultierender EBIT-Anstieg <sup>72</sup>
5,4 Mrd. €	+10%	+> 100 Mio. €	+> 10 Mio. €

**Tabelle 18:** Einfluss eines 10%-Anstiegs von Strategic Alignment  
Quelle: Eigene Darstellung.

VAN RIEL selbst hält einen Anstieg von 10% Strategic Alignment für unrealistisch. Selbst unter der Annahme, dass der Anstieg ‘nur‘ 1% beträgt, wäre der Unternehmenserfolg deutlich vorhanden (vgl. VAN RIEL 2012, S. 10). Es würde sich folgende Konstellation für ContiTech ergeben:

Umsatz ContiTech inkl. Veyance	Strategic Alignment	Resultierende Umsatzsteigerung +0,2%	Resultierender EBIT-Anstieg
5,4 Mrd. €	+1%	+> 10 Mio. €	+> 1 Mio. €

**Tabelle 19:** Einfluss eines 1%-Anstiegs von Strategic Alignment  
Quelle: Eigene Darstellung.

Unter der Annahme, dass der resultierende Anstieg des Umsatzes einem Fünftel des Anstiegs des Strategic Alignments entspricht und unter der Annahme, dass Strategic Alignment bei ContiTech durch das Storytelling um 1% ansteigt, besteht ein Potential von mehr als 1 Mio. € EBIT pro Jahr. Die Kosten die durch das Gestalten des Integrationsprozesses durch Storytelling gegenzurechnen sind, können vernachlässigt werden, da der Integrationsprozess auch ohne Storytelling durchgeführt werden würde. Diese Folgerung lässt den Schluss zu, dass auch vermeintlich ‘unbedeutende‘ Werkzeuge im PMI-Prozess Potentiale aufzeigen und realisieren können, die einen sichtbaren Einfluss auf das Unternehmensergebnis haben.

Im vorliegenden Fall muss sich leider mit den theoretischen Zusammenhängen begnügt werden, da aufgrund von hoher Marktvolatilität in unterschiedlichen Märkten wie etwa im Bergbau, der Automobilindustrie, der Service-Industrie oder dem Ölmarkt ein Rück-

<sup>72</sup> Das Verhältnis EBIT/Umsatz liegt bei ContiTech seit 2006 bei ca. 11% (mit Ausnahme von 2009). Für Details siehe Geschäftsberichte der Continental AG oder Pressemitteilungen wie z.B. zur Hannover Messe 2015: [https://www.contitech.de/pages/news/aktuelles/150414\\_pressekonferenz\\_en.html](https://www.contitech.de/pages/news/aktuelles/150414_pressekonferenz_en.html)

schluss auf einen Umsatzeinfluss bei der ContiTech nicht verlässlich möglich ist. Die Zukunft wird zeigen, ob die Integrationsarbeit einen maßgeblichen Anteil am kommenden Erfolg der ‘neuen‘ ContiTech hat. Eines ist jedoch sicher, es wird nicht die letzte Integration (mit Storytelling) von ContiTech sein. Storytelling findet derzeit bei ContiTech an unterschiedlichen Stellen Eingang. Zum einen wird Storytelling im Marketing- und Vertriebsbereich zum Value-Selling verstärkt eingesetzt. Desweiteren versucht der neue CEO der ContiTech AG, Hans-Jürgen Duensing, seine Präsentationen stärker dem logischen Fluss einer Geschichte folgen zu lassen. Der durchgeführte Ansatz im Integrationsprozess soll dazu beitragen, dass der Grundgedanke von Storytelling weitere Anwendungen in der Geschäftswelt von ContiTech findet. Gemäß dem Motto von COLLINS “good is the enemy of great” (COLLINS 2015, S. 87) kann der Ansatz aber zukünftig durch verstärkte Anwendung weiter optimiert werden. Ein weiteres Indiz dafür, dass der Ansatz von Storytelling zur Erzielung von Strategic Alignment im Integrationsprozess hilfreich war, findet sich ebenso in der Tatsache, dass Heinz-Gerhard Wente nach seinem Ausscheiden als CEO der ContiTech AG im Rahmen verschiedener Veranstaltungen proaktiv die Vorzüge dieses Ansatzes außerhalb der Continental bewirbt.<sup>73</sup>

“Creating aligned behavior among employees is not an easy task” (VAN RIEL 2012a, S. 38). Nachdem der Integrationsprozess nahezu abgeschlossen ist und basierend auf den Ergebnissen dieser Dissertation, lässt sich konstatieren, dass Storytelling in der Integration hilft, das strategiekonforme Verhalten der Mitarbeiter zu fördern. Diese Erkenntnis stützt sich auf die Entwicklung eines Strukturgleichungsmodells und den Erkenntnissen aus angewandten Experimenten, dem RepTrak Alignment Monitor, Expertengesprächen und wissenschaftlich-theoretischen Schlussfolgerungen. Um die Wirksamkeit des Storytellings nochmals zu betonen, soll diese Arbeit mit einem Zitat des ehemaligen US-Präsidenten (1993-2001) BILL CLINTON aus dem Jahr 2011 enden, der die Bedeutung hervorhebt und damit zu einem würdigen Abschluss führt: “[...] telling purposeful stories is the best way to persuade, motivate, and convince who you want to do what you need“ (GUBER 2011, Deckblatt).

---

<sup>73</sup> Bei den Veranstaltungen handelt es sich (1) um ‘In Stability‘; eine Managementberatungsfirma mit dem Fokus auf Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung. Weitere Details zur ‘In Stability-Konferenz 2015‘ finden sich unter folgendem Link: <http://www.in-stability.de/de/aktuelles/In-Stability-Konferenz-2015-Beziehung--Business--517> und (2) um eine Konferenz der Messe AG im Juli 2015.



## Literaturverzeichnis

- ADAMSON, G./PINE, J./VAN STEENHOVEN, T./KROUPA, J. (2006):** How storytelling can drive strategic change; in: *Strategy & Leadership*, 34 (1), S. 36-41.
- AHRENS, C./AHRENS, L. (2014):** *Leadership-Intelligenz – Zehn Gebote für souveräne und sozial kompetente Führung*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- AINSPAN, N. D./DELL, D. (2000):** *Employee communication during mergers*. The Conference Board, New York.
- AMBÜHL, M (2013):** Storytelling. Im Vorstellungsgespräch mit einer guten Geschichte überzeugen, <http://www.pta-team.com/blog/2013/10/24/storytelling/>, abgerufen am 25.01.2015
- ANDERSON, E./GERBING, D. (1982):** Some Methods for Respecifying Measurement Models to Obtain Unidimensional Construct Measurement; in: *Journal of Marketing Research*, 19 (4), S. 453-460.
- ANDREWS, K. R. (1980):** *The Concept of Corporate Strategy*, Revised Edition, Homewood, Georgetown.
- BACKHAUS, K./ERICHSON, B./PLINKE, W./WEIBER, R. (2008):** *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*, 12. Auflage, Berlin.
- BAETS, W. R. J. (1996):** Some empirical evidence on IS Strategy Alignment in banking; in: *Information & Management*, 30 (4), S. 155-177.
- BAIER, C./HARTMANN, E./MOSER, R. (2008):** Strategic Alignment And Purchasing Efficacy: An Exploratory Analysis Of Their Impact On Financial Performance; in: *Journal of Supply Chain Management*, 44 (4), S. 36-52.
- BARNICKEL, K. (2007):** *Post Merger Integration: Erfolgsfaktoren aus Sicht von Mitarbeitern und Experten*, München.
- BASHIRI, I./ENGELS, C./HEINZELMANN, M. (2010):** *Strategic Alignment: Zur Ausrichtung von Business, IT und Business Intelligence*, Heidelberg, Dordrecht, London, New York.
- BAUER, F. A. (2011):** *Integratives M&A-Management: Entwicklung eines ganzheitlichen Erfolgsfaktorenmodells*, Wiesbaden.
- BAUSCHKE, R. (2014):** *Unternehmenskultur und Strategie*; in: HOMMA, N./BAUSCHKE, R./HOFMANN, L. M. (Hrsg.): *Einführung Unternehmenskultur: Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen*, Wiesbaden, S. 67-80.
- BERGERON, F./RAYMOND, L./RIVARD S. (2004):** Ideal patterns of Strategic Alignment and business performance; in: *Information & Management*, 41 (8), S. 1003-1020.
- BERNDT, C./WIERZCHOWSKI, B. (2015):** *Systematische Bewerberinterviews: Mit der VeSiEr-Methode Kompetenzen erkennen und bewerten*, 2. Auflage, Freiburg.
- BLAU, L. T. (2015):** *Storytelling: Mit Geschichten überzeugen*. Impulstagung der Management School St. Gallen am 19.05.2015 in Berlin, nicht veröffentlicht, <http://www.mssg.ch/de/weiterbildung-seminare/de/114/storytelling.html>, abgerufen am 14.03.2015.
- BOLLEN, K. A. (1989):** *Structural Equations with Latent Variables*, New York.
- BOLLIGER, G./AUBRY, P./WEHRLI, S. (2008):** *Soziale Netzwerkanalyse – Scale-Free Networks*, [http://n.ethz.ch/~bgino/download/SNA\\_Scale-free\\_Networks.pdf](http://n.ethz.ch/~bgino/download/SNA_Scale-free_Networks.pdf), abgerufen am 22.02.2010.
- BOMMES, M./TACKE, V. (2006):** *Das Allgemeine und das Besondere des Netzwerkes*; in: HOLLSTEIN, B./STRAUS, F. (Hrsg.), *Qualitative Netzwerkanalyse – Konzepte, Methoden, Anwendungen*, Wiesbaden, S. 37-62.
- BORCK, K. (2011):** *Nutzung sozialer Netzwerke zur Besetzung offener Stellen in Unternehmen – Theoretische Fundierung und empirische Überprüfung*, nicht veröf-

fentliche Masterarbeit an der Georg August Universität Göttingen.

- BOYCE, M. E. (1996):** Organizational story and storytelling: a critical review; in: Journal of Organizational Change Management, 9 (5), S. 5-26.
- BREUER, J. P./FROT, P. (2012):** Das emotionale Unternehmen: Mental starke Organisationen entwickeln. Emotionale Viren aufspüren und behandeln, 2. Auflage. Wiesbaden.
- BROSIUS, F. (2011):** SPSS 19, Heidelberg et.al.
- BRUNER, J. (2008):** Narrative, Culture, and Mind; in: SCHIFFRIN, D./DE FINA, A. D./NYLUND, A. (Hrsg.): Telling Stories: Language, Narrative, and Social Life, Washington, S. 45-50.
- BUCHNER, D. (2002):** Der Rahmen für PMI = Post Merger Integration; in: BUCHNER, D. (Hrsg.): Der Mensch im Merger: Erfolgreich fusionieren durch Zielorientierung, Integration, Outplacement, Wiesbaden, S. 19-30.
- BUOB, M. (2010):** Verkaufskomplexität im Außendienst. Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Möglichkeiten im Umgang, Wiesbaden.
- BUONO, A. F./BOWDITCH, J. L. (1989):** The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions between People, Cultures, and Organizations, San Francisco, London.
- BURT, R. S. (1997):** The Contingent Value of Social Capital; in: Administrative Science Quarterly, 42 (2), S. 339-365.
- BÜHNER, R. (1990):** Unternehmenszusammenschlüssen – Ergebnisse empirischer Analysen, Stuttgart.
- CAMPBELL, J. (2008):** The hero with a thousand faces, 3. Edition, Novato.
- CAMPBELL, B./KAY, R./AVISON, D. (2005):** Strategic alignment: a practitioner's perspective; in: Journal of Enterprise Information Management, 18 (6), S. 653-664.
- CHANDLER, A. D. (1962):** Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge.
- CHANDLER, A. D. (2003):** Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise (Reprinted Version of 1962), Washington D.C.
- CARTWRIGHT, S./SCHOENBERG, R. (2006):** 30 years of mergers and acquisitions research: recent advances and future opportunities; in: British Journal of Management, 17 (1), S. 1-5.
- CHIN, W. W. (1998):** The partial least squares approach to structural equation modeling; in: MARCOULIDES, G. A. (Hrsg.), Modern methods for business research, Mahwah, S. 295-336.
- CLEVER, H. (1993):** Post-Merger-Management, Stuttgart, Berlin, Köln.
- COENENBERG, A. G./JAKOBY, S. (2000):** Akquisition und Unternehmensbewertung; in: BUSSE VON COLBE, W./COENENBERG, A. G./KAJÜZER, P./LINNHOF, U. (Hrsg.): Betriebswirtschaft für Führungskräfte: eine Einführung in wissenschaftliches Denken und Handeln für Ingenieure, Naturwissenschaftler, Juristen und Geisteswissenschaftler, Stuttgart, S. 177-206.
- COLLINS, J. (2015):** Good to great; in: JONES, D. W.: Leader Reader, <http://davidjonespub.com/wp-content/uploads/Leader-Reader-6x9-APRIL-2015.pdf>, abgerufen am 11.05.2015, S. 87-94.
- CONTINENTAL AG (2015):** Fact Book 2014, [http://www.continental-corporation.com/www/download/portal\\_com\\_de/themen/ir/finanzberichte/download/fb\\_2014\\_de.pdf](http://www.continental-corporation.com/www/download/portal_com_de/themen/ir/finanzberichte/download/fb_2014_de.pdf), abgerufen am 02.08.2015.
- CONTINENTAL AG (2014a):** Fact Book 2013, [http://www.continental-corporation.com/www/portal\\_com\\_de/themen/ir/finanzberichte/archiv/vfb/archiv\\_vfb\\_de.html](http://www.continental-corporation.com/www/portal_com_de/themen/ir/finanzberichte/archiv/vfb/archiv_vfb_de.html), abgerufen am 11.02.2015.
- CONTINENTAL AG (2014b):** Ad-hoc Meldung: Continental AG erwirbt Veyance Tech-

nologies Inc. von der Carlyle-Gruppe, [http://www.continental-corporation.com/www/portal\\_com\\_de/themen/ir/news\\_adhoc/ad\\_hoc/ad\\_hoc\\_2014\\_02\\_10.html](http://www.continental-corporation.com/www/portal_com_de/themen/ir/news_adhoc/ad_hoc/ad_hoc_2014_02_10.html), abgerufen am 10.02.2015.

- COOKE, T. E. (1986):** Mergers and Acquisitions, Oxford, New York.
- CROSS, R./PARKER, A. (2004):** The Hidden Power of Social Networks – Understanding How Work *Really* Gets Done in Organizations, Boston.
- CULVER, M. (2015):** Slower, Not Lower: IHS Automotive Forecasting 88.6 Million Unit Global Light Vehicle Market in 2015, <http://press.ihs.com/press-release/automotive/slower-not-lower-ihs-automotive-forecasting-886-million-unit-global-light-v>, abgerufen am 27.05.2015.
- DABUI, M. (1998):** Postmerger-Management: zielgerichtete Integration bei Akquisitionen und Fusionen, Wiesbaden.
- DAVIES, J. (2013):** Merger Control: Getting the Deal Through. The international regulation of mergers and joint ventures in 75 jurisdictions worldwide 2014, 18th Edition, London.
- DENNING, S. (2006):** Effective storytelling: strategic business narrative techniques; in: Strategy & Leadership, 34 (1), S. 42-48.
- DENNING, S. (2012):** Using Narrative as a Tool for Change; in: PRUSAK, L./GROH, K./DENNING, S./SEELY BROWN, J.: Storytelling in Organizations: Why Storytelling is Transforming 21<sup>st</sup> Century Organizations and Management, Hoboken, S. 97-136.
- DEPAMPHILIS, D. M. (2011):** Mergers and acquisitions basics: all you need to know, Amsterdam et al.
- DEPAMPHILIS, D. M. (2014):** Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: an integrated approach to process, tools, cases, and solutions, 17. Edition, Amsterdam et al.
- DETER, H./KÖHL, M. (2014):** M&A: Man kann nicht nicht kommunizieren!; in: M&A Review, 25 (10), S. 360-371.
- DIAMANTOPOULOS, A./WINKLHOFER, H. M. (2001):** Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development; in: Journal of Marketing Research, 38 (2), S. 269-277.
- DICKSON, A. (2012):** Your Pocket Coach for Effective Storytelling: An Essential Leadership Skill.
- DILLER, H. (2006):** Probleme der Handhabung von Strukturgleichungsmodellen in der betriebswirtschaftlichen Forschung – Eine kritische Einführung; in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 66 (6), S. 611-616.
- DREHER, M./ERNST, D. (2014):** Mergers & Acquisitions, Konstanz, München.
- DRISCOLL, C./MCKEE, M. (2007):** Restorying a Culture of Ethical and Spiritual Values: A Role for Leader Storytelling; in: Journal of Business Ethics, 73 (2), S. 205-217.
- EBERSBACH, L. (2008):** Konstruktives Direktmarketing: Sicherstellen von Effektivität und Effizienz des Direktmarketing; in: BELZ, C./SCHÖGL, M./ARNDT, O./WALTER, V. (Hrsg.): Interaktives Marketing: Neue Wege zum Dialog mit Kunden, Wiesbaden, S. 45-55.
- EBERL, M. (2004):** Formative und reflektive Indikatoren im Forschungsprozess: Entscheidungsregeln und die Dominanz des reflektiven Modells; in: Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung, Ludwig-Maximilians-Universität München, H. 19.
- EDWARDS, B. A. (2000):** Chief Executive Officer Behavior: The Catalyst for Strategic Alignment; in: International Journal of Value-Based Management, 13 (1), S. 47-54.

- EDWARDS, J. R./BAGOZZI, R. P. (2000):** On the Nature and Direction of Relationships Between Construct and Consumer Characteristics; in: *Psychological Methods*, 5 (2), S.155-174.
- EISERT, R./FINKENZELLER, K. (2015):** Mit Übernahmen zerstört sich ein Unternehmen selbst: Interview mit Valeo-Chef Aschenbroich, in: *Wirtschaftswoche*, 26.05.2015, <http://www.wiwo.de/unternehmen/auto/valeo-chef-aschenbroich-mit-uebernahmen-zerstoert-sich-ein-unternehmen-selbst/11824780.html>, abgerufen am 26.05.2015
- ETTL-HUBER, S. (2014):** Storypotenziale, Stories und Storytelling in der Organisationskommunikation; in: Ettl-Huber, S. (Hrsg.): *Storytelling in der Organisationskommunikation: Theoretische und empirische Befunde*, Wiesbaden, S. 9-26.
- ETZOLD, V./RAMGE, T. (2014):** Equity Storytelling: Think – Tell – Sell: Mit der richtigen Story den Unternehmenswert erhöhen, Wiesbaden.
- FOG, K./BUDTZ, C./MUNCH, P./BLANCHETTE, S. (2010):** *Storytelling: Branding in Practice*, 2. Edition, Heidelberg, Dodrecht, London, New York.
- FORMAN, J. (2013):** *Storytelling in Business: The Authentic and Fluent Organization*, Stanford.
- FRENZEL, K./MÜLLER, M./SOTTONG, H. (2006):** *Storytelling: Das Praxisbuch*, München, Wien.
- FUCHS, W. (2012):** Storytelling: Wie hirngerechte Marketing-Geschichten aussehen; in: Häusel, H.-G. (Hrsg.): *Neuromarketing: Erkenntnisse der Hirnforschung für die Markenführung, Werbung und Verkauf*, 2. Auflage, Freiburg, München.
- GAJDA, A. M. (2013):** Grenzüberschreitende Mergers & Acquisitions und ihr Zusammenspiel mit Kultur: Eine empirische Untersuchung in Bulgarien, Rumänien und Deutschland, Hamburg.
- GANAHL, A. (2014):** Wenn ManagerInnen Geschichten erzählen – Merkmale und Potenziale von Storytelling in der persönlichen internen Führungskommunikation am Beispiel der Rede; in: Huber, S.-E. (Hrsg.): *Storytelling in der Organisationskommunikation: Theoretische und empirische Befunden*, Wiesbaden, S. 125-144.
- GENETTE, G. (2010):** *Die Erzählung*, Paderborn.
- GERPOTT, T. J. (1993):** *Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen*, Stuttgart.
- GERPOTT, T. J. (1992):** Strategieadäquates Personalmanagement bei der Integration von internationalen Akquisitionen; in: Busse von Colbe, W./Coenenberg, A. G. (Hrsg.): *Unternehmensakquisition und Unternehmensbewertung: Grundlagen und Fallstudien*, Stuttgart, S. 313-341.
- GERPOTT, T. J./NEUBAUER, F. B. (2011):** Integrationsgestaltung und Zusammenschlusserfolg nach einer Unternehmensakquisition – Eine empirische Studie aus Mitarbeitersicht; in: *zfbf*, März 2011, S. 118-154.
- GERSHON, N./PAGE, W. (2001):** What Storytelling Can Do for Information Visualization; in: *Communications of the ACM*, 44 (8), S. 31-37.
- GILL, R. (2009):** Building employee engagement and reputation through storytelling; in: FLEW, T. (Hrsg.): *Communication, Creativity, and Global Citizenship. Referred Proceedings of the Australian and New Zealand Communication Association Annual Conference*, Brisbane, July 8-10, S. 1057-1075.
- GLEITSMANN, B. M. (2007):** Internes Marketing, Unternehmenskultur und marktorientiertes Verhalten: Direkte, indirekte und moderierende Effekte, Wiesbaden.
- GÖTZ, O./LIEHR-GOBBERS, K. (2004):** Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares (PLS)-Methode; in: *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 64 (6), S. 714-738.
- GRANOVETTER, M. (1973):** The Strength of Weak Ties; in: *American Journal of Soci-*

ology, 78 (6), S. 1360-1380.

- GRUBE, R./TÖPFER, A. (2002):** Post Merger Integration: Erfolgsfaktoren für das Zusammenwachsen von Unternehmen, Stuttgart.
- GRÜTER, H. (1993):** Integrationsstrategien akquirierter Unternehmungen; in: Die Unternehmung, Nr. 1, S. 45-54.
- GRÜTER, H. (1991):** Unternehmensakquisitionen: Bausteine eines Integrationsmanagements, Bern, Stuttgart.
- GUBER, P. (2011):** Tell to win. Connect, persuade, and triumph with the hidden power of story, New York.
- GULDNER, J. (2015):** Storytelling: Manager müssen zu Märchenonkeln werden; in: Wirtschaftswoche, 8. September 2015, <http://www.wiwo.de/erfolg/management/storytelling-manager-muessen-zu-maerchenonkeln-werden/12267652.html>, abgerufen am 08.09.2015.
- GÜTTES, M. (2014):** Prioritizing People during an M&A; in: Unternehmeredition M&A China/Deutschland, 1/2014, S. 52-53.
- GÜTTES, M./BOLZ, A./URVAL, M. (2014):** Erst die Mitarbeiter, dann die Prozesse; in: M&A Review, 25 (10), S. 382-387.
- GÜTTEL, W. H. (2003):** Die Identifikation strategischer immaterieller Vermögenswerte im Post-Merger-Integrationsprozess: Ressourcen- und Wissensmanagement bei Mergers-and-Acquisitions, München, Mering.
- HASE, S. (1996):** Integration akquirierter Unternehmen – Planung, Konzeption, Bewertung und Kontrolle, Stemenfels.
- HAASE, F. (2013):** Tax Due Dilligence – Besonderheiten bei Unternehmen in der Krise; in: BAUER, C./VON DÜSTERLHO, J.-E. (Hrsg.): Distressed Mergers & Aquisitions: Kauf und Verkauf von Unternehmen in der Krise, Wiesbaden, S. 114-135.
- HACKMANN, S. (2011):** Organisatorische Gestaltung in der Post Merger Integration: Eine organisationstheoretische Betrachtung unterschiedlicher Integrationsansätze, Wiesbaden.
- HAGEMANN, S. (1996):** Strategische Unternehmensentwicklung durch Mergers & Acquisitions: Konzeption und Leitlinien für einen strategisch orientierten Mergers & Acquisitions-Prozeß, Frankfurt am Main.
- HAIR, J. F./RINGLE, C. M./SARSTEDT, M. (2011):** PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet; in: Journal of Marketing Theory and Practice, 19 (2), S. 139-151.
- HAFNER, M./BIENDARRA, G. (2006):** Post Merger Integration als Herausforderung und Chance für den Finanzbereich am Beispiel der Integration des Alstom-Industrieturbinengeschäfts in den Bereich Power Generation der Siemens AG; in: KEUPER, F./HAFNER, M./VON GLAHN, C. (Hrsg.): Der M&A-Prozess: Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase, Wiesbaden, S. 501-536.
- HARBEN, J. (1998):** The power of storytelling when cultures merge; in: Journal of Communication Management, 3 (1), S. 80-88.
- HASPELAGH, P. C./JEMISON, D. B. (1992):** Akquisitionsmanagement: Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens, Frankfurt a. M.
- HERBST, D. (2011):** Storytelling, 2. Auflage, Konstanz.
- HILB, M. (2011):** Integriertes Personal-Management: Ziele – Strategien – Instrumente, 20. aktualisierte und erweiterte Auflage, Köln.
- HIPPE, A./REIBE, C./ZIELKE, A./BÜRGIN, M. (2008):** Erfolgskriterien bei der Integration von Unternehmensakquisitionen: Überlegungen zur Integrationsplanung am Beispiel des Zusammenschlusses der Continental AG mit der Siemens VDO Automotive AG; in: HIMPEL, F./KALUZA, B./WITTMANN, J. (Hrsg.): Spektrum des Produktions- und Innovationsmanagements: Komplexität und Dynamik im Kontext von Interdependenz und Kooperation; Festgabe für Klaus Bellmann zum 65.

Geburtstag, Wiesbaden, S. 401-418.

- HOMBURG, C./GIERING, A. (1996):** Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung; in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18 (1), S. 5-24.
- HOMBURG, C./KLARMANN, M. (2006):** Die Kausalanalyse in der betriebswirtschaftlichen Forschung – Problemfelder und Anwendungsempfehlungen. Wissenschaftliche Arbeitspapiere, I. f. M. Unternehmensführung, Mannheim.
- Homma, N./Bauschke, R. (2014):** Unternehmenskultur – Eine Einleitung; in: HOMMA, N./BAUSCHKE, R./HOFMANN, L. M. (Hrsg.): Einführung Unternehmenskultur: Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen, Wiesbaden, S. 1-14.
- HORNKE, M. (2010):** Organisatorische Aspekte internationaler Post-Merger Integration: Erarbeitung und Anwendung eines Evaluierungskonzepts zur effizienten Integration von Vertriebsstrukturen, Hamburg.
- HORZELLA, A. (2010):** Wertsteigerung im M&A-Prozess: Erfolgsfaktoren – Instrumente – Kennzahlen, Wiesbaden.
- HÖRSTER, M. (o. J.):** Ist Storytelling eine passende Methode, das „Unternehmen im Kopf“ zu erfassen und zu wandeln?, [http://narrative-methoden.de/wp-content/uploads/2008/06/m\\_horster\\_diplomarbeit.pdf](http://narrative-methoden.de/wp-content/uploads/2008/06/m_horster_diplomarbeit.pdf), abgerufen am 05.01.2015.
- HUBER, F./HERRMANN, A./MEYER, F./VOGEL, J./VOLLHARDT, K. (2007):** Kausalmodellierung mit Partial Least Squares – Eine anwendungsorientierte Einführung, Wiesbaden.
- HUNGENBERG, H. (2008):** Strategisches Management in Unternehmen: Ziele, Prozesse, Verfahren, 5. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- JAHN, M. (2010):** Focalization; in: HERMAN, D. (Hrsg.), Narrative, S. 94-108.
- JAMES, D. (2002):** Team and Personal Development, Canterbury.
- JANSEN, S. A. (2008):** Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisitionen und –kooperationen: Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung, 5. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- JOHNSON, A. M./LEDERER, A. L. (2010):** CEO/CIO mutual understanding, Strategic Alignment, and the contribution of IS to the organization; in: Information & Management, 47 (3), S. 138-149.
- KÄHLER, W.-M. (1995):** Einführung in die statistische Datenanalyse: Grundlegende Verfahren und deren EDV-gestützter Einsatz, Braunschweig, Wiesbaden.
- KAPLAN, R. D. (2007):** Viele kennen die Strategie nicht mal, Interview vom Handelsblatt mit R. D. Kaplan, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/sechs-fragen-an-robert-kaplan-viele-kennen-die-strategie-nicht-mal/2767574.html>, abgerufen am 04.02.2015.
- KAPLAN, R. D./NORTON, D. P. (2006):** Alignment: Mit der Balanced Scorecard Synergien schaffen, aus dem Amerikanischen von PETER HORVATH, BERND GAISER UND DIRK STEFFENS, Stuttgart.
- KAPLAN, R. D./NORTON, D. P. (2008):** Der Effektive Strategieprozess: Erfolgreich mit dem 6-Phasen-System, Frankfurt a. M.
- KAUTZSCH, T./THORMÄHLEN, H. (2008):** Post Merger Integration: Ein maßgeschneidertes Vorgehen für nachhaltigen Transaktionserfolg, [http://www.oliverwyman.de/deu-insights/Post Merger Integration de.pdf](http://www.oliverwyman.de/deu-insights/Post%20Merger%20Integration%20de.pdf), abgerufen am 25.12.2014.
- KELLER, D. (2014):** Die einfaktorielle Varianzanalyse in SPSS: Output, Darstellung, Interpretation, <http://www.statistik-und-beratung.de/2014/09/die-einfaktorielle-varianzanalyse-in-spss-output-darstellung-interpretation/>, abgerufen am 04.04.2015.

- KIESER, A. (2006):** Der situative Ansatz; in: KIESER, A./EBERS, M. (Hrsg.): Organisations-theorien, 6. Auflage, Stuttgart, S. 215-246.
- KLENDAUER, R./FREY, D./VON ROSENSTIEL, L. (2007):** Fusionen und Akquisitionen; in: FREY, D./VON ROSENSTIEL, L./BIRBAUMER, N./KUHL, J./SCHNEIDER, W./SCHWARZER, R. (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie: Wirtschaftspsychologie: Wirtschafts-, Organisation-, und Arbeitspsychologie, Göttingen et al., S. 400-462.
- KNÖB, S. (2014):** Geschichten als Bluechips – Die Potenziale von Storytelling für die Imagebildung deutscher Finanzdienstleistungsunternehmen; in: HUBER, S.-E. (Hrsg.): Storytelling in der Organisationskommunikation: Theoretische und empirische Befunden, Wiesbaden, S. 63-86.
- KOCH, T. (2001):** Koordination von Integrationen; in: M&A Review, 12 (4), S. 163-170.
- KOLBUSA, M. (2013):** Umsetzungsmanagement: Wieso aus guten Strategien und Veränderungen häufig nichts wird, Wiesbaden.
- KOSTKA, C./MÖNCH, A. (2009):** Change Management: 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, 4. Auflage, München.
- KLEIN, G. (2007):** Performing a Project Premortem; in: Harvard Business Review, 85 (9), S. 18-19.
- KLEINER, A./ROTH, G. (1996):** Field Manual for a Learning Historian, <http://blog.bartlensink.nl/wp-content/uploads/2011/12/fieldmanualpreview.pdf>, abgerufen am 13.05.2015.
- KNEPEL, H. (1980):** Modelle mit unbeobachtbaren Variablen – Der PLS-Ansatz, J.W. Goethe-Universität Frankfurt und Universität Mannheim: Sonderforschungsbereich 3 - Mikroanalytische Grundlagen der Gesellschaftspolitik, Frankfurt und Mannheim.
- KPMG (2014):** M&A Spotlight April 2014: Leading Practices for the First One Hundred Days, <http://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/ma-april-spotlight.pdf>, abgerufen am 15.07.2015.
- KROGERUS, M./TSCHÄPPLER, R. (2008):** The Decision Book: Fifty models for strategic thinking, London.
- KROMREY, H. (2002):** Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 10. vollständig überarbeitete Auflage, Opladen.
- KRÜGER, W. (1988):** Die Erklärung von Unternehmenserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, in: Die Betriebswirtschaft, 48 (1), S. 27-43.
- KRYSTEK, U. (1992):** Unternehmenskultur und Akquisition; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65 (5), S. 539-565.
- LEHMANN, H. (1980):** Integration; in: GROCHLA, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart, S. 976-984.
- LENCIONI, P. (2002):** The Five Dysfunctions of a Team. A Leadership Fable, San Francisco.
- LITTEK, F. (2011):** Storytelling in der PR. Wie Sie die Macht der Geschichten für Ihre Pressearbeit nutzen, Wiesbaden.
- LOHAUS, D./HABERMANN, W. (2015):** Integrationsmanagement – Onboarding neuer Mitarbeiter, Göttingen.
- LUDEWIG, C. (2015):** Mit Storytelling zu erfolgreicher Strategieumsetzung, <http://www.marktding.de/strategie/mit-storytelling-zu-erfolgreicher-strategieumsetzung/>, abgerufen am 04.02.2015.
- MAGEE, J. O. (2009):** Verstehen sich Deutsche und Amerikaner? Von den kommunikativen Hürden im transatlantischen Business, Berlin.

- MALHOTRA, N. K. (2006):** Questionnaire Design and Scale Development; in: GROVER, A./VRIENS, M. (Ed.), *The Handbook of Marketing Research: Uses, Misuses and Future Advances*, Thousands Oaks, London, New Delhi, S. 83-94.
- MANAGEMENT ALIGNMENT PARTNERS AG (o.J.):** Strategic Alignment: Anwendung und methodische Grundlagen, [http://www.map-ag.com/files/Strategic\\_Alignment.pdf](http://www.map-ag.com/files/Strategic_Alignment.pdf), abgerufen am 30.11.2014.
- MARTIN, M. (2013):** Kommunikation bei Mergers and Acquisitions: Ein kommunikationspolitischer Leitfaden zur Erfolgsoptimierung, Hamburg.
- MASLOW, A. H. (1943):** A theory of human motivation; in: *Psychological Review*, 50 (4), S. 370-396.
- MATHEA, M. (2007):** Prüfung der Post-Merger-Integration auf Basis internationaler Prüfungsstandards, Ulm.
- MCKINSEY (2010):** Perspectives on Merger Integration, [http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/Organization/PDFs/775084%20Merger%20Management%20Article%20Compendium.aspx](http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/Organization/PDFs/775084%20Merger%20Management%20Article%20Compendium.aspx), abgerufen am 15.11.2014.
- MEFFERT, H. (1992):** Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. vollständige und überarbeitete Auflage, Wiesbaden.
- MEHTA, M./HIRSCHHEIM, R. (2007):** Strategic Alignment In Mergers And Acquisitions: Theorizing IS Integration Decision Making; in: *Journal of the Association for Information Systems*, 8 (3), S. 143-174.
- MEISTER, F. (2007):** Etablierung von Netzwerken in der Energiewirtschaft – Change Management vor dem Hintergrund der Neufassung des Energiewirtschaftsgesetzes, Wiesbaden.
- MENTZ, M. (2006):** Mergers & Acquisitions in der Automobilzulieferindustrie: Wertschöpfungspotentiale durch internationale Positionierung, Wiesbaden.
- MERGERMARKET (2014):** Mergermarket M&A Trend Report: 2013, <http://www.mergermarket.com/pdf/Mergermarket.2013.LegalAdvisorM&ATrendReport.pdf>, abgerufen am 15.12.2014.
- METZENTHIN, R. (2000):** Kompetenzorientierte Mergers & Acquisitions; in: HAMMANN, P./FREILING, J. (Hrsg.): *Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements*, Wiesbaden, S. 277-310.
- MEYER, M. L. (2011):** Erfolgsfaktoren bei Mergers & Acquisitions: Eine empirische Untersuchung externer Erfolgsfaktoren auf den Transaktionserfolg aus Käufer-sicht, Essen.
- MILLER, C. H. (2014):** Digital Storytelling: A Creator's Guide to Interactive Entertainment, 3. Edition, Burlington.
- Mintzberg, H. (1990):** The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management; in: *Strategic Management Journal*, 11 (3), S. 171-195.
- MORGAN, S./DENNEHY, R. F. (1997):** The power of organizational storytelling; in: a management development perspective, *Journal of Management Development*, 16 (7), S. 494-501.
- MÖLLER, S. (2013):** Erfolgreiche Teamleitung in der Pflege, Berlin, Heidelberg.
- MÜHLMANN, K./NAGL, M./SCHREDER, G./MAYR, E. (2014):** Von Helden und Schurken – Ein sozio-kognitives Modell zu Wirkungen von Narrationen in Organisationen; in: ETTL-HUBER, S. (Hrsg.): *Storytelling in der Organisationskommunikation: Theoretische und empirische Befunde*, Wiesbaden, S. 27-40.
- MÜLLER, H.-E. (2003):** Übernahme und Restrukturierung: Neuausrichtung der Unternehmensstrategie – Handbuch Fusionsmanagement, Düsseldorf.
- MÜLLER, M. (2004):** Das ‚erzählte Unternehmen‘: Die Rekonstruktion von System-Regularitäten aus Erzählungen von Mitarbeitern; in: FRANK, G./LUKAS,



- W./LANDSHUTER, S. (Hrsg.): Norm – Grenze - Abweichung: Kultursemiotische Studien zu Literatur, Medien und Wirtschaft, Passau, S. 431-446.
- NEIBECKER, B. (2000):** Online-Befragung zur Akzeptanzwirkung multimedialer Lehr-/Lernangebote bei Lehrenden und Lernenden, <http://marketing2.wiwi.uni-karlsruhe.de/Home/viror-ms2.pdf>, abgerufen am 05.03.2015.
- NAUJOKS, H./MATOUSCHEK G. (2007):** Post-Merger-Integration; in: BALZ, U./ARLINGHAUS, O. (Hrsg.): Praxisbuch Mergers & Acquisitions: von der strategischen Überlegung zur erfolgreichen Integration, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, München, S. 287-314.
- NORRICK, N. R. (2000):** Conversational Narrative: Storytelling in Everyday Talk, Amsterdam, Philadelphia.
- NYMARK, S. (1999):** A Discourse on Organizational Storytelling: Dreating Enduring Values in a Hightech Company by Storytelling, <http://vbn.aau.dk/ws/files/86315/nymark-soren.pdf>, abgerufen am 13.01.2015.
- OBERMANN CONSULTING (o. J.):** Bessere Besetzungsentscheidungen durch professionelle Interviews, <http://www.obermann-consulting.de/bessere-besetzungsentscheidungen-durch-professionelle-interviews/>, abgerufen am 10.02.2015.
- OBMANN, C. (2015):** Chefs lernen reden; in: Handelsblatt vom 05.06.2015, S.60f.
- OEHLRICH, M. (1999):** Strategische Analyse von Unternehmensakquisitionen: Das Beispiel der pharmazeutischen Industrie, Wiesbaden.
- O.V. (2002):** Methodische Überlegungen zu qualitativen Befragungsmethoden, insbesondere Experteninterviews, <https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb4/prof/VWL/APO/4207ws0102/efstudien.pdf>, abgerufen am 03.06.2015.
- O'REILLY, C. A./CALDWELL, D. F./CHATMAN, J. A./LAPIZ, M./SELF, W. (2010):** How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation; in: The Leadership Quarterly, 21 (1), S. 104-113.
- PALMER, A. (2002):** Post-Merger Integration: Am Beispiel der VSB in der Tschechischen Republik, Hamburg.
- PAPKE-SHIELDS, K. E./MALHOTRA, M. K. (2000):** Assessing the impact of the manufacturing executive's role on business performance through Strategic Alignment; in: Journal of Operations Management, 19, S. 5-22.
- PAUSENBERGER, E. (1989):** Zur Systematik von Unternehmenszusammenschlüssen; in: Das Wirtschaftsstudium, 18 (11), S. 621-626.
- PICOT, G. (2005):** Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration, 3. Auflage, Stuttgart.
- PIEFKE, M./MARKOWITSCH, H.-J. (2010):** Gedächtnisbildung und -umbildung; in: SCHLOFFER, H./PRANG, E./FRICK-SALZMANN, A. (Hrsg.): Gedächtnistraining: Theoretische und praktische Grundlagen, Heidelberg, S. 27-34.
- PIWINGER, M. (2008):** Rede beginnt vor der Rede, Vorfeldkommunikation im Redemanagement; in: BAZIL, V./WÖLLER, R. (Hrsg.): Rede als Führungsinstrument, Wirtschaftsrhetorik für Manager – Ein Leitfaden, Wiesbaden, S.125-140.
- PORST, R. (2014):** Fragebogen: Ein Arbeitsbuch, 4. Auflage, Wiesbaden.
- PORTER, M. E. (2008):** "Was Ist Strategie?"; in: Harvard Business Manager, Jg. 30, H. 4, S. 104-124.
- PRUSAK, L. (2012):** How We Got into Storytelling: How I came to Storytelling; in: PRUSAK, L./GROH, K./DENNING, S./SEELY BROWN, J.: Storytelling in Organizations: Why Storytelling is Transforming 21<sup>st</sup> Century Organizations and Management, Hoboken, S. 1.
- PZN KOOPERATIONSBERATUNG (o.J.):** Organisationen neu sehen: Soziale Netzwerkanalyse für Unternehmen. URL: [http://netzwerkanalyse.org/dokumente/Organisationen\\_neu\\_sehen.pdf](http://netzwerkanalyse.org/dokumente/Organisationen_neu_sehen.pdf), abgerufen am 27.02.2010.

- RAMOND, L./CROTEAU, A.-M. (2009):** IEEE Transactions on Engineering Management, 56 (2), S. 192-202.
- RANK, O. N. (2003):** Formale und informelle Organisationsstrukturen – Eine Netzwerkanalyse des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses multinationaler Unternehmen, Wiesbaden.
- RANK, O. N. (2014):** Netzwerke im Change Management nutzen; in: Human Resources Manager, 4 (Februar/März), S. 76-78.
- REINECKE, J. (2014):** Strukturgleichungsmodelle in den Sozialwissenschaften, München.
- REINMANN-ROTHMEIER, G./ERLACH, C./NEUBAUER, A. (2000):** Erfahrungsgeschichten durch Story Telling – eine multifunktionale Wissensmanagement-Methode (Forschungsbericht Nr. 127): Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, München
- REPUTATIONHOUSE (o.J.):** RepTrak, Reputation House is the Exclusive Licensed Associate representing Reputation Institute in South Africa, <http://reputationhouse.co.za.dedi353.nur4.host-h.net/reprtrak/>, abgerufen am 04.02.2015.
- REUTERS (2015):** Conti-Aktie: Autozulieferer peilt nächste Milliarden-Übernahme an, <http://www.boerse-online.de/nachrichten/aktien/Conti-Aktie-Autozulieferer-peilt-naechste-Milliarden-Uebernahme-an-1000811195>, abgerufen am 16.09.2015.
- RIEDEL, F. (2007):** Identifikation und Bewertung von Synergien bei Mergers und Acquisitions, Hamburg.
- RINGLE, C. M. (2004):** Gütemaße für den Partial Least Squares-Ansatz zur Bestimmung von Kausalmodellen, [http://marketingcenter.de/mcm/studium/veranstaltungen/downloads/2011\\_WS/AdvancedMarketResearch/Ringle\\_WP\\_2004\\_Guetemaesse.pdf](http://marketingcenter.de/mcm/studium/veranstaltungen/downloads/2011_WS/AdvancedMarketResearch/Ringle_WP_2004_Guetemaesse.pdf), abgerufen am 07.06.2014.
- RINGLE, C. M./BOYSEN, N./WENDE, S./WILL, A. (2006):** Messung von Kausalmodellen mit dem Partial-Least-Squares-Verfahren; in: Das Wirtschaftsstudium (WISU), 35 (1), S. 81-88.
- RIEGLER, D./WALLEYO, S. (2013):** Post-Merger Integration – Stolperfallen und Erfolgsfaktoren aus der Praxis; in: BAUER, C./VON DÜSTERLHO, J.-E. (Hrsg.): Distressed Mergers & Aquisitions: Kauf und Verkauf von Unternehmen in der Krise, Wiesbaden, S. 236-251.
- ROBBINS, S. P./JUDGE, T. (2010):** Essentials of Organizational Behavior, 10. Edition Prentice Hall et al.
- ROHLING, G. (2014):** Erzählen statt informieren – Das Potenzial von Storytelling in der Innovationskommunikation von B2B-Unternehmen; in: ETTL-HUBER, S. (Hrsg.): Storytelling in der Organisationskommunikation: Theoretische und empirische Befunde, Wiesbaden, S. 41-62.
- RONDINELLI, D./ROSEN, B./DRORI, I. (2001):** The Struggle for Strategic Alignment in Multinational Corporations: Managing Readjustment During Global Expansion; in: European Management Journal, 19 (4), S. 404-416.
- SASSENATH, M. (2014):** Management by Brain – Nutzen Sie die Erkenntnisse der Gehirnforschung für erfolgreiche Führung, Bietigheim-Bissingen.
- SAUER, H./WEIBEL, A. (2012):** Formalisierung und Wohlbefinden am Arbeitsplatz: Neue Perspektive auf eine Kontroverse; in: CONRAD, P./KOCH, J. (Hrsg.): Steuerung durch Regeln: Managementforschung 22, Wiesbaden.
- SAUTER, M. T. (1989):** Strategische Analyse von Unternehmensakquisitionen: Entwurf und Bewertung von Akquisitionsstrategien, Frankfurt a.M., Bern, New York, Paris, 1989.
- SCHEITER, D. (1989):** Die Integration akquirierter Unternehmen, St. Gallen.

- SCHENDERA, C. F. G. (2010):** Clusteranalyse mit SPSS: Mit Faktorenanalyse, München.
- SCHIERENBECK, H. (2003):** Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München.
- SCHICK, S. (2014):** Interne Unternehmenskommunikation, Strategie entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern, 5. Auflage, Stuttgart.
- SCHMIEJA, P. (2014):** Storytelling in der internen Unternehmenskommunikation: Eine Untersuchung zur organisationalen Wertevermittlung, Wiesbaden.
- SCHREYÖGG, G./STEINMANN, H. (1985):** Strategische Kontrolle; in: Zeitschrift für die betriebswirtschaftliche Forschung, 37 (5), S. 391-410.
- SCHWEIGER, D. M./DENISI, A. S. (1991):** Communication with Employees following a Merger: A longitudinal Field Experiment; in: Academy of Management Journal, 34 (1), S. 110-135.
- SCHWEIGER, D. M./CSISZAR, E. N./NAPIER, N. K. (1994):** A Strategic Approach to Implementing Mergers & Acquisitions; in: VON KROGH, G./SINATRA, A./SINGH, H. (Hrsg.): The Management of Corporate Acquisitions: International Perspectives, Houndmills, Basingstoke, Hampshire et al., S. 110-135.
- SCHWARZ, G. (1989):** Unternehmungskultur als Element des Strategischen Managements, Berlin.
- SIMMONS, A. (2006):** The Story Factor: Inspiration, Influence, and Persuasion Through the Art of Storytelling, New York.
- SIMMONS, A. (2015):** Whoever Tells the Best Story Wins: How to Use Your Own Stories to Communicate with Power and Impact, New York.
- SIMON, G./HATCH, T./YOUELL, N. (2008):** "The Challenge of Strategic Alignment": The role of Scorecards & Dashboards in Strategy Execution, A FSN & Oracle White Paper, <http://www.oracle.com/us/solutions/business-intelligence/064027.pdf>, abgerufen am 04.01.2015.
- SINEK, S. (2015):** Start with Why; in: JONES, D. W.: Leader Reader, S. 69-73, <http://davidjonespub.com/wp-content/uploads/Leader-Reader-6x9-APRIL-2015.pdf>, abgerufen am 11.05.2015.
- SMITH, P. (2012):** Lead with a Story: a guide to crafting business narratives that captivate, convince, and inspire, New York.
- STEINÖCKER, R. (1993):** Akquisitionscontrolling: Strategische Planung von Firmenübernahmen, Konzeption – Transaktion – Integration, Berlin, Bonn, Regensburg, Wallhalla.
- STEINÖCKER, R. (1998):** Mergers & Acquisitions: Strategische Planung von Firmenübernahmen: Konzeption – Transaktion – Controlling, Düsseldorf, Regensburg.
- STUDT, J. F. (2008):** Nachhaltigkeit in der Post Merger Integration, Wiesbaden.
- STÜBER, E. (2011):** Personalisierung im Internethandel: Die Akzeptanz von Kaufempfehlungen in der Bekleidungsbranche, Wiesbaden.
- SWAP, W./LEONARD, D./SHIELDS, M./ABRAMS, L. (2001):** Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace; in: Journal of Management Information Systems, 18 (1), S. 95-114.
- THAKOR, A. V. (2001):** The Four Colors of Business Growth, Amsterdam et.al.
- THE CARLYLE GROUP (2007):** The Carlyle Group Closes Purchase of Engineered Products Division from The Goodyear Tire & Rubber Company; Products Will Continue to Carry Goodyear Brand While Company Legal Name Changes to "Veyance Technologies, Inc.", <http://www.carlyle.com/news-room/news-release-archive/carlyle-group-closes-purchase-engineered-products-division-goodyear>, abgerufen am 15.06.2014.

- THIER, K. (2004):** Die Entdeckung des Narrativen für Organisationen: Entwicklung einer effizienten Story Telling-Methode, Hamburg.
- THIER, K. (2006):** Storytelling: Eine narrative Managementmethode, Heidelberg.
- TUCKER, J. D. (2009):** The Correlation Between Myers-Briggs Type and Preparedness for Leadership, Ann Arbor.
- TUCKMAN, B. (1965):** Developmental sequence in small groups; in: Psychological Bulletin, 63 (6), S. 384-399.
- TUCKMAN, B./JENSEN, M. A. C. (1977):** Stages of small-group development revisited; in: Group and Organization Studies, 2 (4), S. 419-427.
- TROPP, J. (2014):** Moderne Marketing-Kommunikation: System-Prozess-Management, 2. Auflage, Wiesbaden.
- URBAN, D./MAYERL, J. (2011):** Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- VAARA, E. (2002):** On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-Merger Integration, [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/766/OS\\_+Vaara,+2002.pdf?sequence=2](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/766/OS_+Vaara,+2002.pdf?sequence=2), abgerufen am 07.06.2015.
- VAN RIEL, C. B. M. (2012):** The Alignment Factor. Leveraging Total Stakeholder Support, Corporate Communication Executive Summit Kleivstua, <http://www.bi.edu/ccfFiles/Books/Kleivstua%202012%20komplett.pdf>, abgerufen am 18.12.2014.
- VAN RIEL, C. B. M. (2012a):** The Alignment Factor. Leveraging Total Stakeholder Support, New York.
- VAN RIEL, C. B. M. (2012b):** Professor CEES VAN RIEL on The Alignment Factor, Video-Interview auf Youtube, <https://www.youtube.com/watch?v=SUhkEZbU9uY>, abgerufen am 22.12.2014.
- VAN RIEL, C. B. M./BERENS, G./DIJKSTRA, M. (2008):** Stimulating Strategically Aligned Behavior among Employees, [repub.eur.nl/pub/12903/ERS-2008-045-ORG.pdf](http://repub.eur.nl/pub/12903/ERS-2008-045-ORG.pdf), abgerufen am 10.09.2014.
- VAN RIEL, C. B. M./FOMBRUN, S. J. (2005):** Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management, London.
- VENKATRAMAN, N. (1989):** The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence; in: Academy of Management Review, 14 (3), S. 423-444.
- VOGL, S. (2013):** Strategie, Organisation und Performance im Innovationsmanagement: eine gestaltungsorientierte empirische Untersuchung im Maschinen- und Anlagenbau, Wiesbaden.
- VOIGT, K.-I. (1996):** Unternehmenskultur und Strategie: Grundlagen des kulturbewussten Managements, Wiesbaden.
- VON DÜSTERLHO, J.-E. (2013):** Kommunikation bei Distressed M&A-Projekten; in: BAUER, C./VON DÜSTERLHO, J.-E. (Hrsg.), Distressed Mergers & Acquisitions: Kauf und Verkauf von Unternehmen in der Krise, Wiesbaden, S. 75-87.
- WAAS, M. (2005):** „Wagnis Mensch“ im M&A-Prozess: Eine verhaltenstheoretische Risikoanalyse, Wiesbaden.
- WAGNER, C./MERKLE, M. (2013):** Post-Merger-Integration; in: KLAMAR, N./SOMMER, U./WEBER, I. (Hrsg.): der effiziente M&A-Prozess: die Acquisition Value Chain, Planegg, München, S. 217-226.
- WEBSTER, J./HACKLEY, P. (1997):** Teaching Effectiveness in Technology-mediated Distance Learning; in: Academy of Management Journal, 40 (6), S. 1282-1309.
- WEHLING, M. (2011):** Fallstudien zu Personal und Unternehmensführung, München.
- WEICHBRODT, R. (2010):** Entwicklung von Fähigkeiten im Umgang mit Komplexität und Dynamik im Management von High Performance Organizations (HPO's).

Das think!t@nk-Management Model® für Profit und Non-Profit Organisationen, [http://mi-dortmund.de/wp-content/uploads/2010/08/MKWI\\_Text.pdf](http://mi-dortmund.de/wp-content/uploads/2010/08/MKWI_Text.pdf), abgerufen am 12.12.2014.

- WEST, P. M./HUBER, J./MIN, K. S. (2004):** Altering experienced utility. The impact of story writing and self-referencing on preferences; in: Journal of Consumer Research, 31 (3), S. 623-630.
- WHITTLE, D. D. (2002):** Mergers and acquisitions: the employee perspective. Retrospective Theses and Dissertations. Paper 409. <http://lib.dr.iastate.edu/./viewcontent.cgi?article=1408&context=rtd>, abgerufen am 28.12.2014.
- WICHELHAUS, D. P. (2008):** “Strategische Steuerung und strategisches Controlling am Beispiel eines Krankenhauses“, [http://www.neues-kommunales-finanz-management.de/html/img/pool/Strategische\\_Steuerung\\_und\\_strategisches\\_Controlling\\_am\\_Beispiel\\_eines\\_Krankenhauses\\_-\\_HSHM.pdf](http://www.neues-kommunales-finanz-management.de/html/img/pool/Strategische_Steuerung_und_strategisches_Controlling_am_Beispiel_eines_Krankenhauses_-_HSHM.pdf), abgerufen am 29.12.2014.
- WIEDENHOFER, M. (2013):** „Deal Phase“ – Financial Due Dilligence auf Krisenunternehmen; in: BAUER, C./VON DÜSTERLHO, J.-E. (Hrsg.): Distressed Mergers & Acquisitions: Kauf und Verkauf von Unternehmen in der Krise, Wiesbaden, S. 89-113.
- WIEDMANN, K.-P. (2012):** Ansatzpunkte zur Messung der Unternehmensreputation als Grundlage einer Erfolg versprechenden Reputationsmanagementplanung – Das RepTrak-Konzept als Ausgangspunkt und Skizzen zur relevanten Weiterentwicklung; in: WÜST, C./KREUTZER, R. T. (Hrsg.): Corporate Reputation Management: Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg, Wiesbaden, S. 57-101.
- WIEDMANN, K.-P. (2009):** Unternehmensreputation: Wer managen will, muss vorher genau messen!; in: Schriftenreihe Marketing Management, Hannover.
- WIEDMANN, K.-P./KÖNIG, J. C. L. (2015):** The meaning of story: approaches of narratology, linguistic, and Psychology for the concept of storytelling in marketing and Management, Arbeitspapier der Universität Hannover.
- WIRTZ, B. W. (2003):** Mergers & Acquisitions Management: Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen, Wiesbaden.
- WOHLFAHRT, J. (2004):** Akzeptanz und Wirkung von Mobile-Business-Anwendungen, Hamburg.
- WÖBKEN, K. (2010):** Understanding and Managing Post-Acquisition Integration as Change Process, Hamburg.
- ZAMOST, A. (2015):** What's Your Hour in 'Silicon Valley Time'?, <https://www.linkedin.com/pulse/whats-your-hour-silicon-valley-time-aaron-zamost>, abgerufen am 09.07.2015.
- ZINNBAUER, M./EBERL, M. (2004):** Die Überprüfung von Spezifikation und Güte von Strukturgleichungsmodellen: Verfahren und Anwendung, Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung, München.
- ZÜGER, R.-M. (2007):** Organisation – Management-Basiskompetenz. Theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten, 2. überarbeitete Auflage, Zürich.

# Anhangsverzeichnis

## Anhang I

## Fragebögen

<b>Abbildung 34:</b>	Fragebogen (Pulse Check 1).....	A2
<b>Abbildung 35:</b>	Fragebogen (Pulse Check 2).....	A5
<b>Abbildung 36:</b>	Fragebogen (Pulse Check 3).....	A9
<b>Abbildung 37:</b>	ConVey Pulse Check .....	A12
<b>Abbildung 38:</b>	Umfrage zum Kommunikations-Kanal.....	A13

## Anhang II

## Auswertungen

<b>Abbildung 39:</b>	Zufriedenheit (Pulse Check 2).....	A14
<b>Abbildung 40:</b>	Gruppenvergleiche zum Alignment Monitor im Pulse Check 3.....	A16
<b>Abbildung 41:</b>	Zufriedenheit (Pulse Check 3).....	A17
<b>Abbildung 42:</b>	Faktor-Mittelwerte (Pulse Check 3 vs. Pulse Check 2).....	A18
<b>Tabelle 20:</b>	Codebuch zur Auswertung (Pulse Check 2).....	A15
<b>Tabelle 21:</b>	Gütekriterien Strukturgleichungsmodell (Pulse Check 3).....	A19

## Anhang III

## Satellitengeschichten

<b>Tabelle 22:</b>	Aufgabenstellung zur Geschichtenerstellung im ConVey-Forum.....	A20
<b>Abbildung 43:</b>	Satellitengeschichte des Managements (H.-J. Duensing).....	A20
<b>Abbildung 44:</b>	Satellitengeschichte des Managements (P. Scholtissek).....	A21
<b>Abbildung 45:</b>	Satellitengeschichte des Managements (J. Hill) .....	A21
<b>Abbildung 46:</b>	Satellitengeschichte des Managements (C. Nöll) .....	A22
<b>Abbildung 47:</b>	Satellitengeschichte des Managements (P. Nelles).....	A22
<b>Abbildung 48:</b>	Satellitengeschichte der ConVey-Teilnehmer (Deutschland).....	A23
<b>Abbildung 49:</b>	Satellitengeschichte der ConVey-Teilnehmer (China) .....	A23
<b>Abbildung 50:</b>	Satellitengeschichte der ConVey-Teilnehmer (Slowenien).....	A24
<b>Abbildung 51:</b>	Satellitengeschichte der ConVey-Teilnehmer (USA).....	A24

## Anhang IV

## Gesprächsprotokolle

<b>16 Experteninterviews a 9 Fragen</b>	
---	--

A25-A66
---------

# Anhang I: Fragebögen

**Pulse Check 1**

**1. How do you feel about the proposed sale of Veyance to Continental and its impact on you personally?**

Concerned      Somewhat Concerned      Neutral      Good      Excited about the Future

Comment

**2. How do you feel personally today versus when the sale was first announced in February?**

Worse      Slightly Worse      No Change      Slightly Better      Better

If you answered Slightly Worse or Worse, what suggestion(s) do you have for improving the way you feel about the sale

**3. Please share any additional comments that you have regarding your concerns about the pending sale of the Company.**

**Share some details about yourself**

In order to better understand and interpret the survey results by region, location, worker, etc please answer the below questions. All responses will remain confidential.

**4. Please select your region**

Eur-Asia

Latin America

North America

**5. Please select your work location**

<input type="radio"/> Aneng - China	<input type="radio"/> Granby - Canada	<input type="radio"/> RCT - MG - Brazil
<input type="radio"/> Argentina	<input type="radio"/> Hannibal - USA	<input type="radio"/> RCT - Sao Luiz – Brazil
<input type="radio"/> Austell - USA	<input type="radio"/> Hogansville - USA	<input type="radio"/> RCT - UBU - Brazil
<input type="radio"/> Bayswater - Australia	<input type="radio"/> India	<input type="radio"/> San Luis Potosi - Mexico
<input type="radio"/> Belgium	<input type="radio"/> Johannesburg - South Africa	<input type="radio"/> Shanghai - China
<input type="radio"/> Bessemer - USA	<input type="radio"/> Lincoln - USA	<input type="radio"/> Slovenia
<input type="radio"/> Botswana	<input type="radio"/> Mackay - Australia	<input type="radio"/> South Korea
<input type="radio"/> Bowmanville - Canada	<input type="radio"/> Manila - Philippines	<input type="radio"/> Spring Hope - USA
<input type="radio"/> Brisbane - Australia	<input type="radio"/> Marysville - USA	<input type="radio"/> St Marys - USA
<input type="radio"/> Charleston - USA	<input type="radio"/> Mt Pleasant - USA	<input type="radio"/> Sun Prairie - USA
<input type="radio"/> Chicago - USA	<input type="radio"/> Mt Vernon - USA	<input type="radio"/> Sydney - Australia
<input type="radio"/> Chihuahua - Mexico	<input type="radio"/> Norfolk - USA	<input type="radio"/> Tazewell - USA
<input type="radio"/> Chile	<input type="radio"/> Ostrava - Czech Republic	<input type="radio"/> Toronto - Canada

<input type="radio"/> Delicias - Mexico	<input type="radio"/> Perth - Australia	<input type="radio"/> Ukraine
<input type="radio"/> EPCB - Brazil	<input type="radio"/> Port Elizabeth - South Africa	<input type="radio"/> United Kingdom
<input type="radio"/> EPCD - Brazil	<input type="radio"/> Porterdale - USA	<input type="radio"/> Venezuela
<input type="radio"/> EPCV - Brazil	<input type="radio"/> Qingdao - China	<input type="radio"/> Vietnam
<input type="radio"/> EPTC - Brazil	<input type="radio"/> RCT - Itaguaí - Brazil	<input type="radio"/> Virtual - USA
<input type="radio"/> Fairlawn - USA	<input type="radio"/> RCT - BH - Brazil	<input type="radio"/> Virtual - Other
<input type="radio"/> Gillette - USA	<input type="radio"/> RCT - Carajas - Brazil	<input type="radio"/> Wheeling - USA

**6. Select the number of years of service you have with the Company**

<input type="radio"/> 25+ years	<input type="radio"/> 6-9 years
<input type="radio"/> 20-24 years	<input type="radio"/> 3-5 years
<input type="radio"/> 15-19 years	<input type="radio"/> 0-2 years
<input type="radio"/> 10-14 years	

**7. Select your job classification**

<input type="radio"/> ELT	<input type="radio"/> Field Service Technician
<input type="radio"/> Manager	<input type="radio"/> Plant Operations - Salary
<input type="radio"/> Marketing & Sales	<input type="radio"/> Plant Operations - Hourly

**Abbildung 34:** Fragebogen (Pulse Check 1)  
 Quelle: Eigene Darstellung.



Dear colleagues,

Thank you very much for participating in our first associate Pulse Check Survey with ContiTech. The survey has been created in order for us to better understand your thoughts and feelings about ContiTech. Your feedback will assist us in customizing the integration process and providing future information about ContiTech. All individual responses will be treated confidentially and anonymously. A summary of the survey results will be communicated internally.

The survey should take you no longer than a few minutes to complete.

Yours sincerely,

Heinz-Gerhard Wente, CEO of ContiTech

**\*1. How do you feel about the finalized sale of Veyance to Continental and its impact on you personally?**

Excited about the Future      Very Good      Good      Somewhat Concerned      Concerned      Very Concerned

Comment

**\*2. How do you feel personally today versus when the sale was first announced in February of 2014?**

Much Better      Better      Slightly Better      No Change      Slightly Worse      Worse

If you answered 'Slightly Worse' or 'Worse', what suggestion(s) do you have for improving the way you feel about the sale.

**3. Did you view Mr Wente's Day 1 speech? If so, please give your comments on the topics that were most important to you:**

**4. To what extent would you agree or disagree with the following statements?**

	Completely Agree	Largely Agree	Somewhat Agree	Somewhat Disagree	Largely Disagree	Completely Disagree
Overall I feel that we can master the future challenges together in an excellent way	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is completely clear to me the advantages from the merger of Veyance and ContiTech for both companies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ContiTech can learn a lot from Veyance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veyance can learn a lot from ContiTech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I wish to be involved with the creation of our successful future	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I still need some time to adapt to the new situation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I understand the route that ContiTech has taken over the last years	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profitable growth is the highest priority for ContiTech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We will only be successful if we adjust our business to specific market demands	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrepreneurship only applies to board members	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Having a high degree of freedom to act will be too much for many colleagues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Having the overview over the entire process chain and being able to make your own decisions during the entire process is the key to success	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It will be a problem for many colleagues to take responsibility for the entire process	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. To what extent would you agree or disagree with the following statements?**

	Completely Agree	Largely Agree	Somewhat Agree	Somewhat Disagree	Largely Disagree	Completely Disagree
Continued success in our markets require that we have technological leadership	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We should concentrate on markets that provide good success chances for us and in which we can become both technology and market leaders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is decisive having a strong network within a corporation in order to be successful in the market	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is an essential prerequisite for surviving as a corporation to have a healthy balance between sales in automotive and industrial business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Companies should act on an international basis in order to balance out fluctuations in the market	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It will be impossible to be successful in the market without standing up for each other and supporting each other mutually in a company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We will only be successful if trust is expressed to and by colleagues and superiors	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I believe that ContiTech will maintain all workplaces	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know what will or won't change for me personally	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know who will be my supervisor/manager "tomorrow"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ContiTech believes in open communication and I am convinced that my questions will be answered honestly whenever I have a questions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smaller and autonomous business segments can improve their business best when looking at the details (e.g. processes). Continuous improvement is the basis for successful management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
All of us should be ready to share our knowledge with each other	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Please choose an answer below based upon your knowledge of ContiTech's reputation:**

	ContiTech is well know for this	ContiTech could improve in this area
Innovation Power (Innovation as the basis for future turnover)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Engineering Power (Execution of innovations)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visionary Leadership (Executives with a far-sighted attitude help being successful over a long time)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workplace (Working in a pleasant atmosphere: The ContiTech employees love working for ContiTech)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outstanding Products & Services (Our products and services stand out from competition)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performance (ContiTech's performance is outstanding)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governance (ContiTech follow rules and always obey the law)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citizenship (ContiTech is socially responsible)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trustworthiness (ContiTech keep their word/walk the talk)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Admiration (The methods and appearance of ContiTech are admired)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esteem (ContiTech appreciate their employees very much and also demonstrate this)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Please select answers from below regarding the type of training that should be offered for you to better understand ContiTech's culture and strategy:**

	Agree
Understanding of German Culture	<input type="radio"/>
Understanding of ContiTech's Culture	<input type="radio"/>
Understanding of How Veyance's Culture fits into ContiTech's Culture	<input type="radio"/>
Business Code of Conduct	<input type="radio"/>
Product(s)	<input type="radio"/>
Internal Rules and Guidelines for ContiTech	<input type="radio"/>
Other (please specify)	

**\*8. Please select your work location**

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="radio"/> Aneng - China         | <input type="radio"/> Granby - Canada               | <input type="radio"/> RCT - Sao Luiz – Brazil  |
| <input type="radio"/> Argentina             | <input type="radio"/> Hannibal - USA                | <input type="radio"/> RCT - UBU - Brazil       |
| <input type="radio"/> Asia - Other          | <input type="radio"/> Hogansville - USA             | <input type="radio"/> San Luis Potosi - Mexico |
| <input type="radio"/> Austell - USA         | <input type="radio"/> India                         | <input type="radio"/> Shanghai - China         |
| <input type="radio"/> Bayswater - Australia | <input type="radio"/> Johannesburg - South Africa   | <input type="radio"/> Slovenia                 |
| <input type="radio"/> Belgium               | <input type="radio"/> Lincoln - USA                 | <input type="radio"/> South Korea              |
| <input type="radio"/> Bessemer - USA        | <input type="radio"/> Mackay - Australia            | <input type="radio"/> Spring Hope - USA        |
| <input type="radio"/> Botswana              | <input type="radio"/> Manila - Philippines          | <input type="radio"/> St Marys - USA           |
| <input type="radio"/> Bowmanville - Canada  | <input type="radio"/> Marysville - USA              | <input type="radio"/> Sun Prairie - USA        |
| <input type="radio"/> Brisbane - Australia  | <input type="radio"/> Mt Pleasant - USA             | <input type="radio"/> Sydney - Australia       |
| <input type="radio"/> Charleston - USA      | <input type="radio"/> Mt Vernon - USA               | <input type="radio"/> Tazewell - USA           |
| <input type="radio"/> Chicago - USA         | <input type="radio"/> Norfolk - USA                 | <input type="radio"/> Toronto - Canada         |
| <input type="radio"/> Chihuahua - Mexico    | <input type="radio"/> Ostrava - Czech Republic      | <input type="radio"/> Ukraine                  |
| <input type="radio"/> Chile                 | <input type="radio"/> Perth - Australia             | <input type="radio"/> United Kingdom           |
| <input type="radio"/> Delicias - Mexico     | <input type="radio"/> Port Elizabeth - South Africa | <input type="radio"/> Venezuela                |
| <input type="radio"/> EPCD - Brazil         | <input type="radio"/> Porterdale - USA              | <input type="radio"/> Vietnam                  |
| <input type="radio"/> EPCV - Brazil         | <input type="radio"/> Qingdao - China               | <input type="radio"/> Virtual - USA            |
| <input type="radio"/> EPTC - Brazil         | <input type="radio"/> RCT - Itaguaí - Brazil        | <input type="radio"/> Virtual - Other          |
| <input type="radio"/> Europe - Other        | <input type="radio"/> RCT - BH - Brazil             | <input type="radio"/> Wheeling - USA           |
| <input type="radio"/> Fairlawn - USA        | <input type="radio"/> RCT - Carajas - Brazil        |  |
| <input type="radio"/> Gillette - USA        | <input type="radio"/> RCT - MG - Brazil             |  |

**\*9. Select the number of years of service you have with the Company**

- |                                   |                                 |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| <input type="radio"/> 25+ years   | <input type="radio"/> 6-9 years |
| <input type="radio"/> 20-24 years | <input type="radio"/> 3-5 years |
| <input type="radio"/> 15-19 years | <input type="radio"/> 0-2 years |
| <input type="radio"/> 10-14 years |                                 |

**\*10. Select your job classification**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Executive                           | <input type="radio"/> Field Service Technician  |
| <input type="radio"/> Supervisor/Manager                  | <input type="radio"/> Distribution & Logistics  |
| <input type="radio"/> Marketing & Sales                   | <input type="radio"/> Plant Operations - Salary |
| <input type="radio"/> Professional (Finance, HR, IT, etc) | <input type="radio"/> Plant Operations - Hourly |
| <input type="radio"/> Technology/Engineering              |   |

**Abbildung 35:** Fragebogen (Pulse Check 2)  
Quelle: Eigene Darstellung.

Dear Colleagues,

## Pulse Check 3

Thank you very much for participating in our latest Associate Survey. The survey has been created in order for us to better understand your thoughts and feelings about ContiTech and the integration process. Your feedback will assist us in customizing the continuing integration processes.

Moreover, we have added some question from Continental's "Our Basics Live" survey. The former Veyance associates were not included in the participation of the Basics survey because the employee census was created prior to closing of the sale. However we would like get your opinions in order to gauge them against the global ContiTech employees.

All individual responses will be treated confidentially and anonymously. A summary of the survey results will be communicated internally.

The survey should take you no longer than a few minutes to complete.

Yours sincerely,  
Hans-Jürgen Duensing, CEO of ContiTech

**\* 1. How do you feel about the integration into ContiTech and its impact on you personally?**

Excited about the Future	Very Good	Good	Somewhat Concerned	Concerned	Very Concerned
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comment

**\* 2. How do you feel personally today versus when the sale was completed in January 2015?**

Much Better	Better	Slightly Better	No Change	Slightly Worse	Worse
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

If you answered 'Slightly Worse' or 'Worse', what suggestion(s) do you have for improving the way you feel about the sale.

**3. To what extent would you agree or disagree with the following statements?**

	Completely Agree	Largely Agree	Somewhat Agree	Somewhat Disagree	Largely Disagree	Completely Disagree
Overall I feel that we can master the future challenges together in an excellent way	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is completely clear to me the advantages from the merger of Veyance and ContiTech for both companies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ContiTech can learn a lot from Veyance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veyance can learn a lot from ContiTech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I still need some time to adapt to the new situation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I understand the route that ContiTech has taken over the last years	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profitable growth is the highest priority for ContiTech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We will only be successful if we adjust our business to specific market demands	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrepreneurship only applies to board members	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Having a high degree of freedom to act will be too much for many colleagues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Having the overview over the entire process chain and being able to make your own decisions during the entire process is the key to success	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It will be a problem for many colleagues to take responsibility for the entire process	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. To what extent would you agree or disagree with the following statements?

	Completely Agree	Largely Agree	Somewhat Agree	Somewhat Disagree	Largely Disagree	Completely Disagree
Continued success in our markets require that we have technological leadership	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We should concentrate on markets that provide good success chances for us and in which we can become both technology and market leaders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is decisive having a strong network within a corporation in order to be successful in the market	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is an essential prerequisite for surviving as a corporation to have a healthy balance between sales in automotive and industrial business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Companies should act on an international basis in order to balance out fluctuations in the market	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It will be impossible to be successful in the market without standing up for each other and supporting each other mutually in a company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We will only be successful if trust is expressed to and by colleagues and superiors	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I believe that ContiTech will maintain all workplaces	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know what will or won't change for me personally	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know who will be my supervisor/manager "tomorrow"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ContiTech believes in open communication and I am convinced that my questions will be answered honestly whenever I have a questions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smaller and autonomous business segments can improve their business best when looking at the details (e.g. processes).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
All of us should be ready to share our knowledge with each other	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. What is your opinion of ContiTech's reputation (overall impression)

	Very Good	Good	Somewhat Good	Somewhat Poor	Poor	Very Poor
I personally rate ContiTech's reputation as	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Please select answers from below regarding your understanding of ContiTech's strategy:

	Today (Indicate % Agreement)	In One Year (Indicate % Agreement)
Your co-workers are fully committed to the strategy	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Your co-workers actively promote the strategy	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Your co-workers take initiative to implement the strategy	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Your co-workers assist their colleagues to implement the strategy	<input type="text"/>	<input type="text"/>

7. We would like to know if you have participated in the below activities

	Yes
I have listened/viewed the welcome speech of Heinz-Gerhard Wente at Day One	<input type="radio"/>
I have listened/viewed Heinz-Gerhard Wente's video message about the history of ContiTech	<input type="radio"/>
I have listened to the webcast "Huddle with Hill"	<input type="radio"/>
I have/will participated in a ConVey Forum (Hannover, Shanghai, Kranj or Fairlawn)	<input type="radio"/>
I read the monthly Newsletter	<input type="radio"/>
I read the quarterly Newspaper	<input type="radio"/>
I have participated in a Values Based Leadership / Our Basics workshop	<input type="radio"/>
I followed the Connex Integration community	<input type="radio"/>
I have accessed the ConVey Portal on the intranet	<input type="radio"/>
I get regular updates from my supervisor/ my colleagues about the integration	<input type="radio"/>
I participated in the Management Forum in Berlin in March 2015	<input type="radio"/>
I'm in regular contacts with my new colleagues from "legacy" ContiTech	<input type="radio"/>

8. Integration involvement

	Very Strong	Strong	Somewhat Strong	Somewhat Low	Low	Very Low
I feel involved in process of becoming 'One Family' with my new colleagues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. The below questions mirror those asked in the 'Our Basics Live' employee survey

	Agree	Tend to Agree	?	Tend to Disagree	Disagree
I, as an employee, am well informed about matters affecting me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In our department, Continental Values are lived on a daily basis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leaders in Continental are interested in the well-being of employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In our team we deal with conflicts in a sensible manner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There are sufficient opportunities for me to receive training to improve my skills in my current job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We have a culture where one can challenge our traditional ways of doing things	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My direct superior provides me with feedback that helps me improve my performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There is good cooperation between my department and other departments	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am encouraged to share best practices with colleagues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am proud to work for Continental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have confidence in the decisions made by the top management team of Continental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My work schedule allows sufficient flexibility to meet my personal/family needs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have the opportunity for personal development and growth within Continental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel motivated to go "above and beyond" my job responsibilities to get the job done	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Continental is doing a good job of retaining its most talented people	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have sufficient authority to do my job well	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My relevant work goals and objectives are clearly defined	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. We are very interested in your feedback, please provide areas where you feel we can improve, additional communication that is needed or general comments.

\* 11. Please select your work location

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="radio"/> Aneng - China         | <input type="radio"/> Granby - Canada               | <input type="radio"/> RCT - Sao Luiz – Brazil  |
| <input type="radio"/> Argentina             | <input type="radio"/> Hannibal - USA                | <input type="radio"/> RCT - UBU - Brazil       |
| <input type="radio"/> Asia - Other          | <input type="radio"/> Hogansville - USA             | <input type="radio"/> San Luis Potosi - Mexico |
| <input type="radio"/> Austell - USA         | <input type="radio"/> India                         | <input type="radio"/> Shanghai - China         |
| <input type="radio"/> Bayswater - Australia | <input type="radio"/> Johannesburg - South Africa   | <input type="radio"/> Slovenia                 |
| <input type="radio"/> Belgium               | <input type="radio"/> Lincoln - USA                 | <input type="radio"/> South Korea              |
| <input type="radio"/> Bessemer - USA        | <input type="radio"/> Mackay - Australia            | <input type="radio"/> Spring Hope - USA        |
| <input type="radio"/> Botswana              | <input type="radio"/> Manila - Philippines          | <input type="radio"/> St Marys - USA           |
| <input type="radio"/> Bowmanville - Canada  | <input type="radio"/> Marysville - USA              | <input type="radio"/> Sun Prairie - USA        |
| <input type="radio"/> Brisbane - Australia  | <input type="radio"/> Mt Pleasant - USA             | <input type="radio"/> Sydney - Australia       |
| <input type="radio"/> Charleston - USA      | <input type="radio"/> Mt Vernon - USA               | <input type="radio"/> Tazewell - USA           |
| <input type="radio"/> Chicago - USA         | <input type="radio"/> Norfolk - USA                 | <input type="radio"/> Toronto - Canada         |
| <input type="radio"/> Chihuahua - Mexico    | <input type="radio"/> Ostrava - Czech Republic      | <input type="radio"/> Ukraine                  |
| <input type="radio"/> Chile                 | <input type="radio"/> Perth - Australia             | <input type="radio"/> United Kingdom           |
| <input type="radio"/> Delicias - Mexico     | <input type="radio"/> Port Elizabeth - South Africa | <input type="radio"/> Venezuela                |
| <input type="radio"/> EPCD - Brazil         | <input type="radio"/> Porterdale - USA              | <input type="radio"/> Vietnam                  |
| <input type="radio"/> EPCV - Brazil         | <input type="radio"/> Qingdao - China               | <input type="radio"/> Virtual - USA            |
| <input type="radio"/> EPTC - Brazil         | <input type="radio"/> RCT - Itaguaí - Brazil        | <input type="radio"/> Virtual - Other          |
| <input type="radio"/> Europe - Other        | <input type="radio"/> RCT - BH - Brazil             | <input type="radio"/> Wheeling - USA           |
| <input type="radio"/> Fairlawn - USA        | <input type="radio"/> RCT - Carajas - Brazil        |  |
| <input type="radio"/> Gillette - USA        | <input type="radio"/> RCT - MG - Brazil             |  |

\* 12. Select the number of years of service you have with the Company

- |                                   |                                 |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| <input type="radio"/> 25+ years   | <input type="radio"/> 6-9 years |
| <input type="radio"/> 20-24 years | <input type="radio"/> 3-5 years |
| <input type="radio"/> 15-19 years | <input type="radio"/> 0-2 years |
| <input type="radio"/> 10-14 years |                                 |

\* 13. Select your job classification

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Executive                           | <input type="radio"/> Field Service Technician  |
| <input type="radio"/> Supervisor/Manager                  | <input type="radio"/> Distribution & Logistics  |
| <input type="radio"/> Marketing & Sales                   | <input type="radio"/> Plant Operations - Salary |
| <input type="radio"/> Professional (Finance, HR, IT, etc) | <input type="radio"/> Plant Operations - Hourly |
| <input type="radio"/> Technology/Engineering              |   |

Abbildung 36: Fragebogen (Pulse Check 3)

Quelle: Eigene Darstellung.

## ConVey Pulse Check

### 1. To what extent would you agree or disagree with the following statements?

	Completely Agree	Largely Agree	Somewhat Agree	Somewhat Disagree	Largely Disagree	Completely Disagree
Overall I feel that we can master the future challenges together in an excellent way	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
It is completely clear to me the advantages from the merger of Veyance and ContiTech for both companies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ContiTech can learn a lot from Veyance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veyance can learn a lot from ContiTech	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I still need some time to adapt to the new situation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I understand the route that ContiTech has taken over the last years	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profitable growth is the highest priority for ContiTech	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
We will only be successful if we adjust our business to specific market demands	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrepreneurship only applies to board members	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Having a high degree of freedom to act will be too much for many colleagues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Having the overview over the entire process chain and being able to make your own decisions during the entire process is the key to success	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
It will be a problem for many colleagues to take responsibility for the entire process	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Completely Agree	Largely Agree	Somewhat Agree	Somewhat Disagree	Largely Disagree	Completely Disagree
Continued success in our markets require that we have technological leadership	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
We should concentrate on markets that provide good success chances for us and in which we can become both technology and market leaders	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
It is decisive having a strong network within a corporation in order to be successful in the market	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
It is an essential prerequisite for surviving as a corporation to have a healthy balance between sales in automotive and industrial business	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Companies should act on an international basis in order to balance out fluctuations in the market	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
It will be impossible to be successful in the market without standing up for each other and supporting each other mutually in a company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
We will only be successful if trust is expressed to and by colleagues and superiors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I believe that ContiTech will maintain all workplaces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I know what will or won't change for me personally	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I know who will be my supervisor/manager "tomorrow"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ContiTech believes in open communication and I am convinced that my questions will be answered honestly whenever I have a questions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Smaller and autonomous business segments can improve their business best when looking at the details (e.g. processes). Continuous improvement is the basis for successful management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
All of us should be ready to share our knowledge with each other	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**3. To what extent would you agree or disagree with the following statements?**

	Completely Agree	Largely Agree	Somewhat Agree	Somewhat Disagree	Largely Disagree	Completely Disagree
I know what the integration means for me personally	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. To what extent would you agree or disagree with the following statements?**

	Completely Agree	Largely Agree	Somewhat Agree	Somewhat Disagree	Largely Disagree	Completely Disagree
The approach of STAR: situation, task, action, result ("Verhaltensdreieck" in German) helped me to create stories	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I personally use business storytelling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I know business storytelling from my colleagues and supervisors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Acceptance of Storytelling</b>	Completely Agree	Largely Agree	Somewhat Agree	Somewhat Disagree	Largely Disagree	Completely Disagree
Usage of Storytelling arouses my imagination	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stories help me to act proactively like the characters of a story would do	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
The word "effective" describes appropriately the use of storytelling in the integration process	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I would recommend this type of storytelling to someone else for usage within the company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I do not believe that Storytelling can ever be as good as objective facts and figure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Storytelling has the ability to transmit a variety of different cues beyond the explicit message (e.g., nonverbal cues)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compared to traditional ways of communication, my supervisor should consider stories to convince people	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compared to traditional ways of communication, my peer colleagues should consider stories to convince people	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Strategic Alignment**

*The ConVey Forum participants are fully committed to the strategy* your indication: \_\_\_\_% (0-100%)

*The ConVey Forum participants will actively promote the strategy* your indication: \_\_\_\_% (0-100%)

*The ConVey Forum participants take initiative to implement the strategy* your indication: \_\_\_\_% (0-100%)

*The ConVey Forum participants help their colleagues to implement the strategy* your indication: \_\_\_\_% (0-100%)

**6. After the ConVey Forum is completed: What would you do if you have the task to plan and manage the integration process. Would you communicate more emotional or more objective?**

emotional	Totally	Mostly	Mix, but more emotional	Mix, but more objective	Mostly	Totally	objective
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**7. Please share your reputation of ContiTech with us**

	Very Good	Good	Somewhat Good	Somewhat Bad	Bad	Very Bad
I personally rate ContiTech's reputation (overall impression of ContiTech) as	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. Please select your company**

- "former" Veyance  "old" ContiTech

**9. Select the number of years of service you have with the Company**

- 25+ years  6-9 years  
 20-24 years  3-5 years  
 15-19 years  0-2 years  
 10-14 years

Thank you very much for your time.

**Abbildung 37:** ConVey Pulse Check  
Quelle: Eigene Darstellung.

## Umfrage zum Kommunikations-Kanal

### 1. I would recommend this type of communication to my colleagues

	ConVey Portal (online)	Newsletter (online, 1x month)	Newspaper (print & online, 1x quarter)
completely agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
somewhat agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
somewhat disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
totally disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 2. This type of communication helped me to "understand what is going on in ContiTech"

	ConVey Portal (online)	Newsletter (online, 1x month)	Newspaper (print & online, 1x quarter)
completely agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
somewhat agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
somewhat disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
totally disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. What content was most valuable through all communication?

	ConVey Portal (online)	Newsletter (online, 1x month)	Newspaper (print & online, 1x quarter)
Personal stories about strategy and values	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizational Messages	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reports about fairs etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integration activities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 4. The frequency of communication channel is

	ConVey Portal (online)	Newsletter (online, 1x month)	Newspaper (print & online, 1x quarter)
too low	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
just right	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
too often	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 5. From your personal perspective, how much is the information appreciated by the blue collar employees in your location?

	ConVey Portal (online)	Newsletter (online, 1x month)	Newspaper (print & online, 1x quarter)
very much	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
somewhat appreciated	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
somewhat not appreciated	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
not appreciated	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 6. From your personal perspective, how much is the information appreciated by the white collar employees in your location?

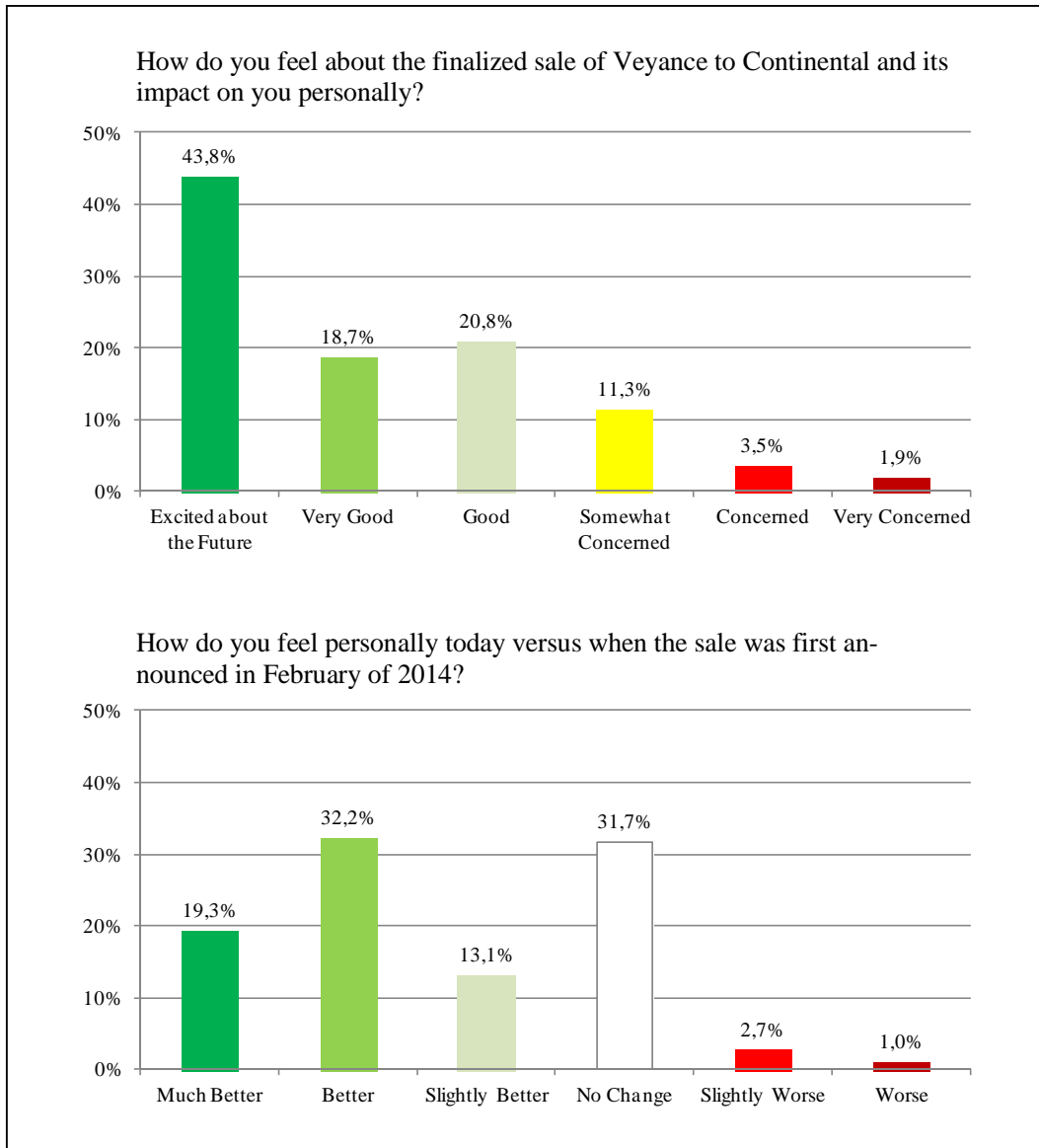
	ConVey Portal (online)	Newsletter (online, 1x month)	Newspaper (print & online, 1x quarter)
very much	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
somewhat appreciated	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
somewhat not appreciated	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
not appreciated	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 7. What could we do better?

### 8. What should we keep stable?

**Abbildung 38:** Umfrage zum Kommunikations-Kanal  
Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang II: Auswertungen

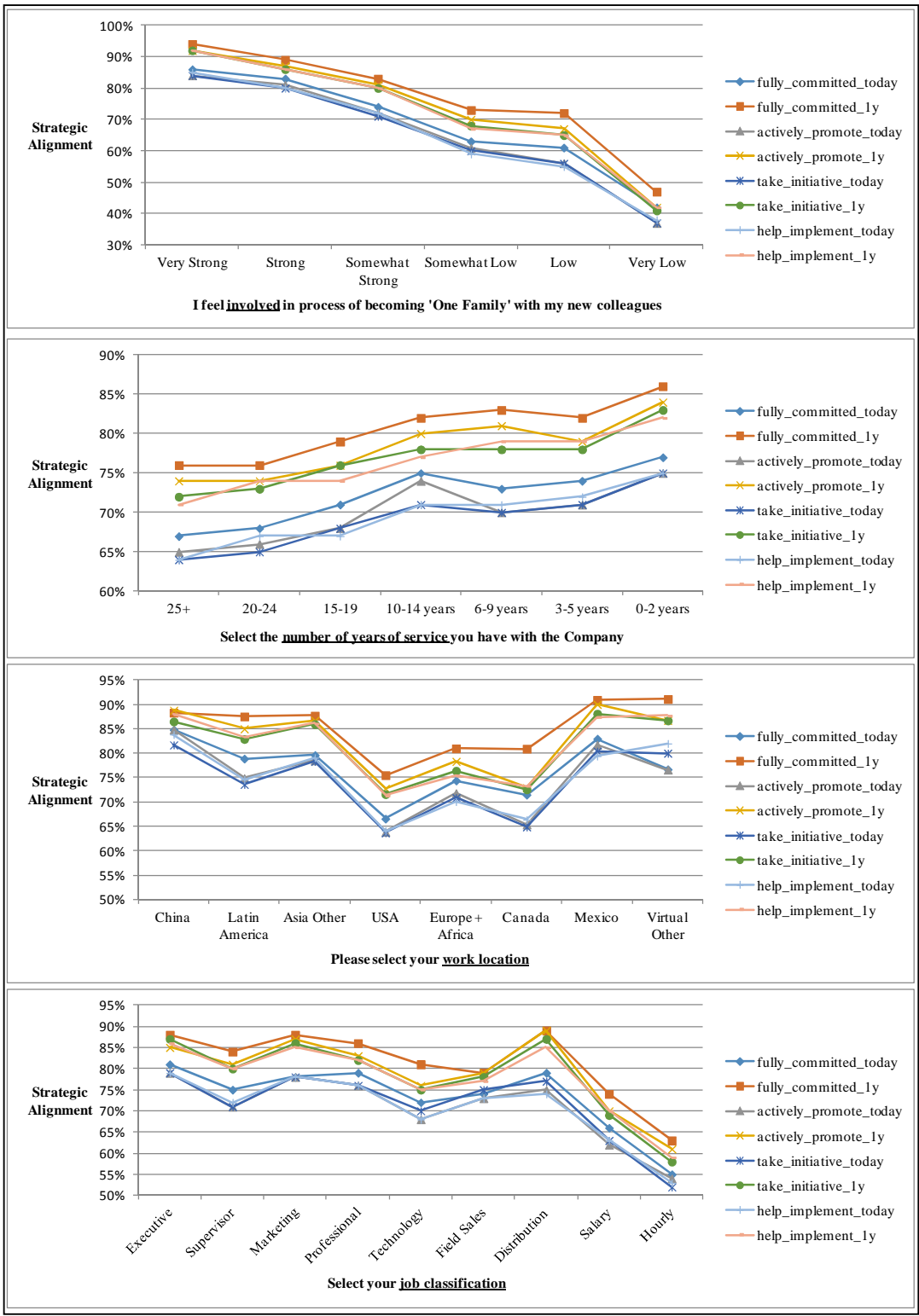


**Abbildung 39:** Zufriedenheit (Pulse Check 2)  
 Quelle: Eigene Darstellung (SurveyMonkey).

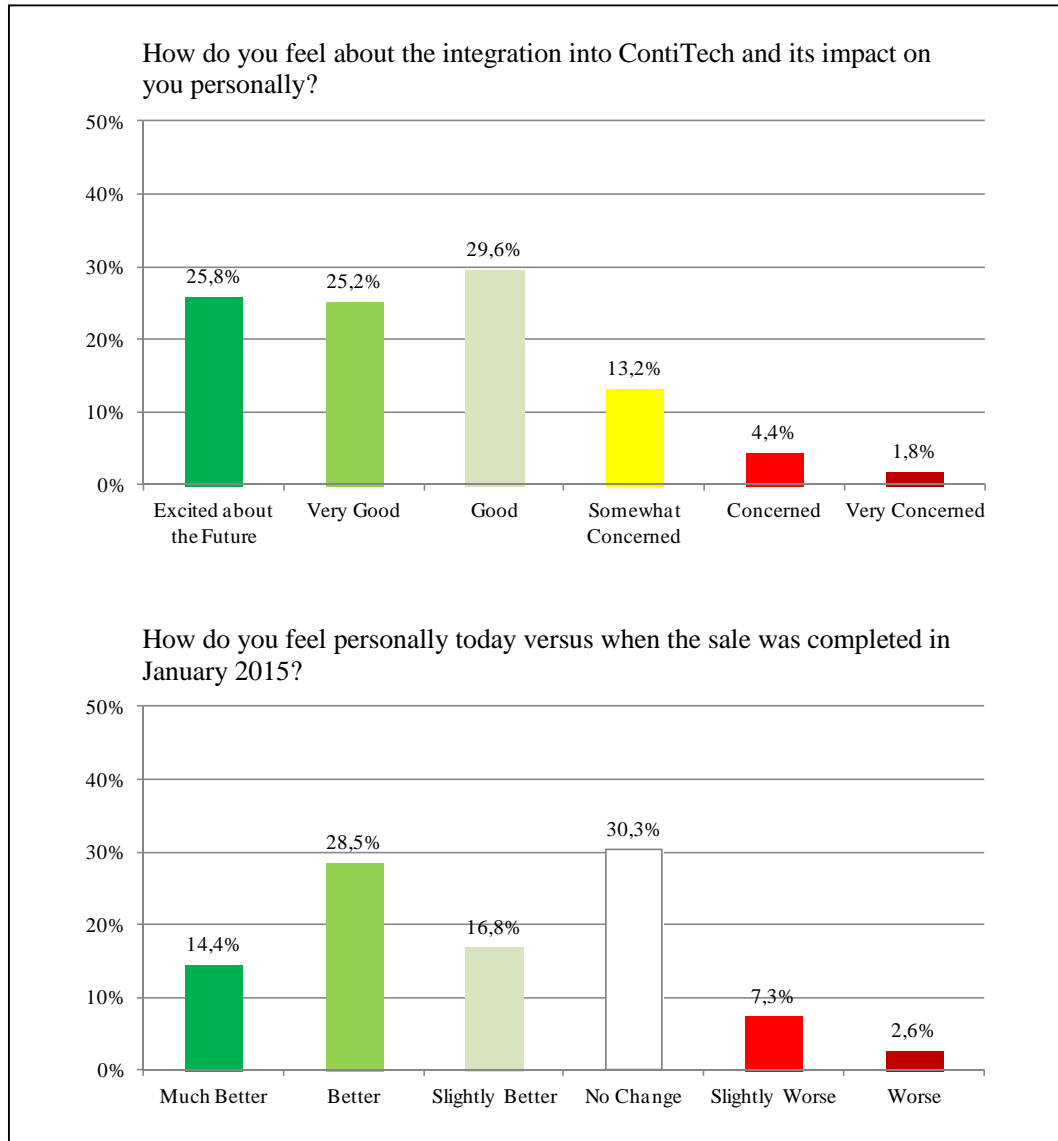
Indikator	Item	Faktor
master_future	Overall I feel that we can master the future challenges together in an excellent way	Passion to Win
advantages	It is completely clear to me the advantages from the merger of Veyance and ContiTech for both companies	
learn_f_VTI	ContiTech can learn a lot from Veyance	
learn_f_CT	Veyance can learn a lot from ContiTech	
mutual_support	It will be impossible to be successful in the market without standing up for each other and supporting each other mutually in a company	For One Another
knowledge_share	All of us should be ready to share our knowledge with each other	
trust_indikator	We will only be successful if trust is expressed to and by colleagues and superiors	Trust
communication	ContiTech believes in open communication and I am convinced that my questions will be answered honestly whenever I have a questions	
freedom_to_act_neg	Having a high degree of freedom to act will be too much for many colleagues	Freedom To Act
profitable_growth	Profitable growth is the highest priority for ContiTech	Kern
entire_chain	Having the overview over the entire process chain and being able to make your own decisions during the entire process is the key to success	Prinzipien
network	It is decisive having a strong network within a corporation in order to be successful in the market	
market_demand	We will only be successful if we adjust our business to specific market demands	
technological	Continued success in our markets require that we have technological leadership	Aktionsfelder
concentration	We should concentrate on markets that provide good success chances for us and in which we can become both technology and market leaders	
efficiency	Smaller and autonomous business segments can improve their business best when looking at the details (e.g. processes). Continuous improvement is the basis for successful management	
OE/NOE	It is an essential prerequisite for surviving as a corporation to have a healthy balance between sales in automotive and industrial business	
international	Companies should act on an international basis in order to balance out fluctuations in the market	Wissen über Veränderung
workplaces	I believe that ContiTech will maintain all workplaces	
changes	I know what will or won't change for me personally	
supervisor	I know who will be my supervisor/manager 'tomorrow'	
route	I understand the route that ContiTech has taken over the last years	Einstellung zur Situation
for_colleagues_neg	It will be a problem for many colleagues to take responsibility for the entire process	
entrepreneur_neg	Entrepreneurship only applies to board members	
need_time_neg	I still need some time to adapt to the new situation	Reputation
innovation_power	Innovation Power (Innovation as the basis for future turnover)	
engineering_power	Engineering Power (Execution of innovations)	
leadership	Visionary Leadership (Executives with a farsighted attitude help being successful over a long time)	
workplace	Workplace (Working in a pleasant atmosphere: The ContiTech employees love working for ContiTech)	
products	Outstanding Products & Services (Our products and services stand out from competition)	
performance	Performance (ContiTech's performance is outstanding)	
governance	Governance (ContiTech follow rules and always obey the law)	
citizenship	Citizenship (ContiTech is socially responsible)	
Sum of training demand	Summe der Trainings	
trustworthiness	Trustworthiness (ContiTech keep their word/walk the talk)	Reputation
admiration	Admiration (The methods and appearance of ContiTech are admired)	
esteem	Esteem (ContiTech appreciate their employees very much and also demonstrate this)	Zufriedenheit
feel	How do you feel about the finalized sale of Veyance to Continental and its impact on you personally?	
feel_vs_2014	How do you feel personally today versus when the sale was first announced in February of 2014?	

**Tabelle 20:** Codebuch zur Auswertung (Pulse Check 2)

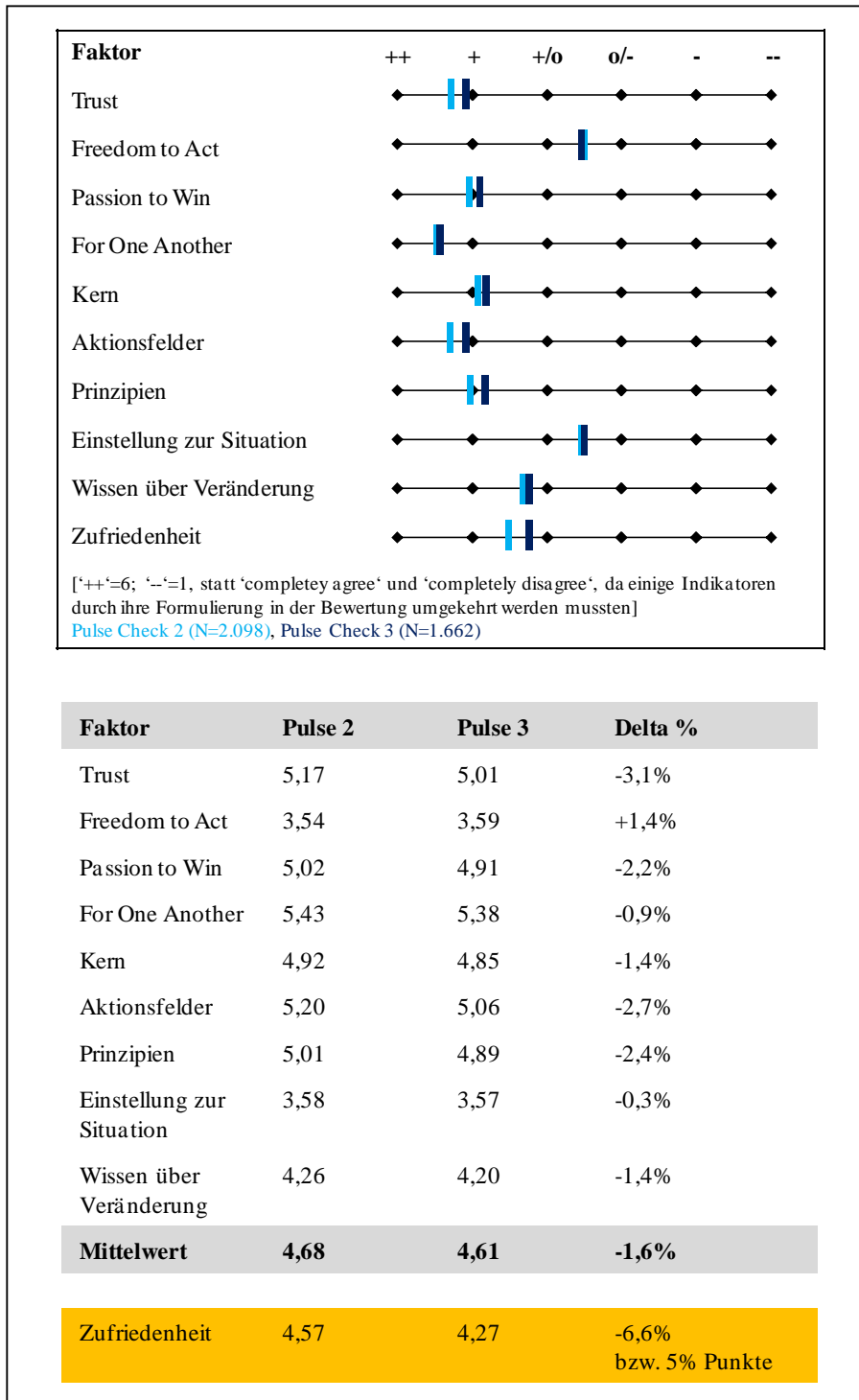
Quelle: Eigene Darstellung.



**Abbildung 40:** Gruppenvergleiche zum Alignment Monitor im Pulse Check 3  
 Quelle: Eigene Darstellung.



**Abbildung 41:** Zufriedenheit (Pulse Check 3)  
 Quelle: Eigene Darstellung.



**Abbildung 42:** Faktor-Mittelwerte (Pulse Check 3 vs. Pulse Check 2)  
 Quelle: Eigene Darstellung.



Strukturgleichungsmodell	Grenzwerte	Modell
Bestimmtheitsmaß $R^2$	$\geq 0,67$ : ‘substantiell‘	erfüllt (0,7207-0,9622)
	$\geq 0,33$ : ‘durchschnittlich‘	
	$\leq 0,19$ : ‘schwach‘	
Signifikanzniveaus der Pfadkoeffizienten	10% (*) t-Wert von $\geq 1,65$ ,	erfüllt, siehe Modell
	5% (**) t-Wert von $\geq 1,95$	
	1% (***) t-Wert von 2,58	
Schätzrelevanz $Q^2$	$> 0$	erfüllt (0,8969)
Reflexive Messmodelle	Grenzwerte	Modell
Indikator Reliabilität	Faktorladungen $> 0,7$	erfüllt ( $\geq 0,9597$ )
Internal consistency reliabiliy	Composite Reliability $> 0,7$	erfüllt (0,9792-1)
Konvergenzvalidität (DEV)	Konvergenzvalidität $> 0,5$	erfüllt (0,9401-1)
Diskriminanzvalidität	AVE $> r^2$	0,9401 $< 0,9479$ (Einstellung zur Situation)
	Kreuzladungen (Die Faktorladungen der Indikatoren müssen auf den eigenen Faktor am höchsten sein)	erfüllt
Formative Messmodelle	Grenzwerte	Modell
Signifikanzniveaus der Faktorladungen	10% (*) t-Wert von $\geq 1,65$ ,	siehe Modell (die Indikatoren ‘concentration‘, ‘international‘ und ‘changes‘ hätten ggf. eliminiert werden müssen)
	5% (**) t-Wert von $\geq 1,95$	
	1% (***) t-Wert von 2,58	
Multikollinearität	VIF-Werte (variance inflation factor) jedes Faktors $\leq 5$	4,7-57,4

Legende: Grün = erfüllt; Gelb = tolerierbar; Rot: nicht akzeptabel

**Tabelle 21:** Gütekriterien Strukturgleichungsmodell (Pulse Check 3)  
Quelle: Eigene Darstellung, mit Unterstützung durch Janina Haase bei der Berechnung.

## Anhang III: Satellitengeschichten

### Your personal story related to the strategy of ContiTech

Play a story: Imagine you are the CEO and you have to explain the strategy in a town hall meeting to mostly blue collar people.

Play a story: Imagine you are in an interview and you have to explain the strategy to the interviewer.

Play a story: Imagine you are in a press conference in 2022 and you have to explain the company development between 2018 and 2022 based on strategy.

Write and tell a story: You are asked by the Harvard Business Manager to write a story about ContiTech`s success: Write and tell a story of your personal experience of ContiTech`s strategy. **[Satellite story]**

Play a story: The ContiTech success story of the integration will be part of a BBC documentation on TV. Write a screen-play on the strategy and play it.

Write and tell a story: The integration of Veyance started and you as a leader have to tell your story of the strategy to a blue collar employee who is working for Veyance/Goodyear for 20 years.

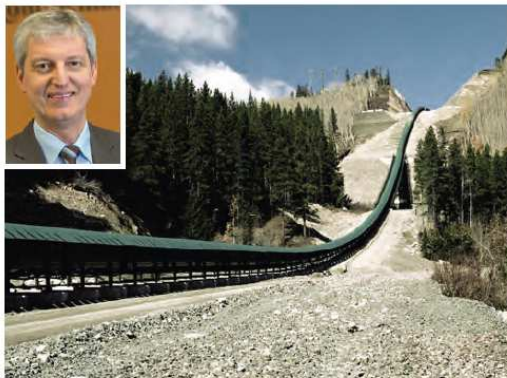
**Tabelle 22:** Aufgabenstellung zur Geschichtenerstellung im ConVey-Forum  
Quelle: Eigene Darstellung.

## Als Innovationsführer die Märkte verändern

Energie sparen ist in aller Munde. Besonders im privaten Bereich ist das ein immer wichtiger werdendes Thema. Auch für mich. Ich habe mich früher oft gefragt, warum wir den Punkt Energieeinsparung bei der Zusammenarbeit mit unseren Kunden nicht auf der Agenda haben. Nachdem ich immer wieder zu Besuch in Bergwerken war, kristallisierte sich eine Antwort auf diese Frage heraus: Unsere Kunden in der Kohleindustrie bekommen ihre Energie quasi frei Haus. Eine Notwendigkeit, zu sparen, gab es folglich nicht. Diese Situation änderte sich, als die Diskussion über die Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen aufkam. Unsere Kunden waren zunehmend offener für neue energiesparende Produkte - und dank des Fokus unserer Ideenschmiede auf Forschung und Entwicklung konnten wir unseren Kunden diese neuen Lösungen direkt bieten. Von Südamerika bis nach Europa und von Indien bis nach China wurden wir im Bereich Energieeinsparungen zum weltweit führenden Partner der Bergbaubranche.

In die Forschung und Entwicklung zu investieren und auf nachhaltige Trends zu setzen - das ist der Weg, der zu einem gewaltigen Wettbewerbsvorteil führt. Nur eine Unternehmensgruppe wie Continental/ContiTech hat die Größe, die Arbeitskraft und das Know-how, um ein solcher Trendsetter zu sein. Diese Rolle übernehmen wir mit großer Freude und schaffen damit einen wichtigen Mehrwert für unsere Kunden.

Wenn ich heute in einem Bergwerk bin, dann stelle ich immer wieder aufs Neue fest, dass sich die Einstellung unserer Kunden in Bezug auf Energie verändert hat - ich sehe dort unsere Produkte, und das macht mich stolz. **Hans-Jürgen Duensing**



Eine mögliche Anwendung: Energieoptimierte Fördergurte im Tagebau steigern nicht nur die Effizienz, sondern schonen auch die Umwelt.

**Abbildung 43:** Satellitengeschichte des Managements (H.-J. Duensing)

# Mehr Erfolg durch mehr Effizienz

Ich verantworte seit vielen Jahren die Business Unit Compounding, in der wir hart daran gearbeitet haben, besser und zugleich effizienter zu werden. In 2014 wurde ich zudem mit der Leitung der Business Unit Elastomer Coatings betraut. Seitdem erfahre ich noch deutlicher, dass die kontinuierliche Reduktion von Kosten und eine Steigerung der Effizienz Themen sind, bei denen wir tagtäglich viel voneinander lernen können – aus unseren Erfahrungen. Ein Beispiel dafür ist ein Projekt zur Kostenreduzierung für eines unserer Produkte aus dem Bereich Engineered Coated Systems.

Die Ingenieure des Bereichs haben ein Verfahren erarbeitet, um einen Arbeitsschritt einzusparen – und das Mischen direkt vor dem Kalandert fertizustellen. Um dies zu realisieren, bündelten wir – Compounding und Elastomer Coatings – unser gesamtes Know-how und entwickelten und testeten die Lösungen in enger Zusammenarbeit. Das Ergebnis war eine deutliche Reduktion der Gesamtherstellungskosten um neun Prozent – bei gleichbleibender Produktqualität. Mit diesem Erfolg ist es uns gelungen, die Verbindung zu einem Zielkunden zu stärken. Denn: Wir konnten ihm bessere Preise anbieten. Dieser Zielkunde ist heute tatsächlich unser Kunde. Das zeigt: Beide Business Units haben erfolgreich an ihrer Effizienz gearbeitet – mit gebündelter Kraft aber konnten wir noch mehr erreichen und noch besser werden.

Dr. Peter Scholtissek



Abbildung 44: Satellitengeschichte des Managements (P. Scholtissek)

# Von einem starken Netzwerk lernen

Hier im NAFTA-Bereich verläuft die Lernkurve rund um das Verständnis für den Stil des Netzwerkmanagements bei ContiTech steil nach oben. Für den einen oder anderen neuen Kollegen mag das Vorgehen noch neuartig sein. Die Verbindung der einzelnen Business Units mit der NAFTA-Region und unsere Art und Weise, gemeinsam die Geschäfte voranzutreiben, sind nicht immer ganz eindeutig. Aber: Wir lernen stetig dazu. Zwei wichtige Ereignisse haben in der vergangenen Zeit dazu beigetragen. Im Februar brachte Hans-Jürgen Duensing bei der NAFTA Sales-Konferenz in Dallas, Texas, die Vier Werte zum ersten Mal den Vertriebskollegen näher. Als er über Vertrauen sprach, tat er das sehr wortge-

wandt und mit einer Ehrlichkeit, die – so glaube ich – den Kollegen geholfen hat, zu verstehen, wie wir künftig im Netzwerk zusammenarbeiten.

Auch der Vorstandsvorsitzende der Continental AG, Dr. Elmar Degenhart berichtete über die Vier Werte bei seinem Besuch in Fairlawn. Dieses Mal hat „Verbundenheit“ einen besonderen Eindruck beim Publikum hinterlassen. Degenhart erzählte, dass es im Englischen keine direkte Übersetzung für dieses deutsche Wort gibt. Das Continental-Management hatte sogar eine passende Übersetzung diskutiert. Das Ergebnis „For One Another“. Diese beiden mitarbeiter-nahen Erklärungen haben geholfen, Unsicherhei-



ten abzubauen und Klarheit zu schaffen, wie wir im Netzwerk arbeiten und vorankommen können.  
Jim Hill

Abbildung 45: Satellitengeschichte des Managements (J. Hill)

# Und die Strategie geht weiter...



Seit 2007 war ich für das Segment Air Conditioning verantwortlich und traf mich mit meinem Management-Team jedes Jahr im Rahmen der strategischen Planung

in Oppenweiler nahe Stuttgart, um über die Zukunft unseres Segments zu sprechen. Dabei wurden die unterschiedlichsten Fragen erörtert, aber am Ende drehte sich alles um den einen Punkt: Wie werden wir der beste Marktteilnehmer für Klimaschläuche und Schlauchleitungen weltweit?

Aufgrund unserer Marktanteile, der globalen Präsenz, einem eingeschränkten Kundenkreis (starker Fokus auf VDA-Kunden) waren wir weit von diesem Ziel entfernt. Also schmiedeten wir Pläne, wie wir zum besten Anbieter werden

könnten. Der beste Anbieter muss global – also kundennah – agieren. Das heißt auch, global produzieren und verkaufen. Der schnellste Weg, weltweite Schlagkraft zu erreichen, geht über erfolgsversprechende Akquisitionen. Ende 2010 arbeiteten wir am Projekt „Oscar“ – der erste, aber leider fruchtlose Versuch das Air-Conditioning-Geschäft von Veyance zu kaufen. 2012 integrierten wir das Klimaschlauchgeschäft von Parker in unser Segment. Dadurch haben wir tolle Kollegen in Mexiko, Korea und den USA sowie neue Kunden, wie Ford, GM und Honda dazugewonnen. Die neuen weltweiten Montage-Werke und der Technologieaustausch zwischen ContiTech und Parker brachte uns unserer gemeinsamen Vision, einer der global führenden Leitungshersteller in diesem Bereich zu werden, einen Schritt näher. Das herbe gesehnte Schlauchwerk wurde von Parker jedoch nicht verkauft,

sodass wir in den USA auf ein „hose supply agreement“ setzen mussten, um den amerikanischen und koreanischen Markt zu versorgen.

2015 hat es dann aber doch noch mit Veyance geklappt. Durch die Integration der neuen Veyance-Kollegen gewinnen wir weitere gute Technologien und Produktionswerke in den USA, China, Slowenien, der Tschechischen Republik und in Mexiko hinzu. Die hinzugekommenen Einheiten werden die externen Parker-Mengen übernehmen, unsere globale Lokalisierungsstrategien ins Ziel führen und über die lokal verfügbaren Schlauchqualitäten den Zugang zu neuen Kunden im Leitungsgeschäft ermöglichen. Seit der Akquisition sind wir unter den Top-Playern im Markt und es geht weiter...

Christian Nöll  
(Leiter Mobile Fluid Systems)

Abbildung 46: Satellitengeschichte des Managements (C. Nöll)

## „Ich freue mich auf unsere gemeinsame Reise“

**STORYTELLING**

Hier schreiben die Kollegen ihre Geschichte.



In den ersten Wochen nach dem Closing haben wir bei der Power Transmission Group damit begonnen, all die Ideen und Projekte zu strukturieren, die gemeinsam mit unseren neuen Kollegen im Post Merger Integration Team entstanden sind. Wir haben eine Liste mit einer Reihe an Themen erstellt und unter Oberbegriffen wie Vertriebstätigkeiten, Produkt-Benchmarks, Produktionspräsenz, Organisation und mehr gruppiert. Wir haben beschlossen, uns zunächst darauf zu konzentrieren, unseren Absatz zu stabilisieren und zu steigern – insbesondere im Industriesegment und im Aftermarket des NAFTA-Raums.

In der Zwischenzeit hat unser Aftermarket-Segment in Europa unerwartet zusätzlich umfassende Auftragsgänge für Keilrippenriemen erhalten. Innerhalb unserer „alten“ Struktur waren wir nicht dazu in der Lage gewesen, diese Nachfrage zu decken. In kürzester Zeit und mit einem Handeln, das den Continental-Werten Verbundenheit und Gewinnermentalität absolut entsprochen hat, hat es ein interdisziplinäres Team aus der F&E, der Logistik und dem Vertrieb sowie einigen Standortleitern geschafft, Unterstützung für die Produktion und Bereitstellung ins Leben zu rufen, die auch zwei unserer neuen Standorte umfasst – Kranj und Chihuahua.

Es war großartig zu sehen, wie schnell wir gemeinsam aus beiden Unternehmen echte Synergieeffekte realisieren konnten und wie motiviert das gesamte Team war. Ohne das tiefgehende Verständnis der Produkte, des Produktionsprozesses und der Offenheit aller Beteiligten, wären wir niemals dazu in der Lage gewesen, so schnell zu reagieren. Für mich ist das ein Beweis dafür, dass ContiTech und Veyance wirklich zusammenpassen. Nicht nur von einem strategischen Gesichtspunkt, sondern auch von einem praktischen geschäftlichen Ansatz aus, können wir es schaffen, in der Zukunft gemeinsam stärker zu wachsen. Nach dieser Erfahrung, zwei neue Produktionsstandorte in unsere globale Präsenz zu integrieren, freue ich mich auf unsere Reise – das Wachsen unseres Unternehmens.

Philip Nelles (Head of Power Transmission Group)

Abbildung 47: Satellitengeschichte des Managements (P. Nelles)

# Kernwerte und Strategie führen zum Erfolg

## STORYTELLING

Hier schreiben die Kollegen ihre Geschichte.

Vertrauen und Freiheit sind zwei treibende Kräfte, die hinter ContiTechs Erfolg stecken. Unsere Wurzeln liegen in der „alten“ Veyance-Struktur, wir waren Teil einer kleineren Organisation. Unsere Sorge war es daher, dass durch den Zusammenschluss mit einem größeren Unternehmen eine ganze Menge Bürokratie und Hürden dazukommen würden, die uns einige Chancen zur eigenständigen Nutzung von Potentialen genommen hätten. Doch hier haben wir eine komplett andere Realität vorgefunden.

Eine persönliche Erfahrung ist die Formierung eines globalen, funktionenübergreifenden Teams in den ersten Monaten nach dem Zukauf, das Strategien für signifikantes Wachstum im Hydraulikgeschäft entwickelt. Um die Position als einer der

weltweiten Marktführer für Industrieschlauche zu halten, brauchen wir Strategien, mit denen wir gegen die Wettbewerber bestehen können. Das Ziel des Teams ist es nicht nur, Jahr für Jahr signifikantes Wachstum einzufahren, sondern auch einen Marktanteil zu erzielen, der uns zu einem weltweiten Marktführer macht. Ein großes und auch einschüchterndes Ziel – aber wir haben schnell gemerkt, dass wir auf das umfassende geographische und kulturelle Wissen sowie die Kundenkenntnisse in der großen ContiTech-Familie zurückgreifen können. Die dezentrale Organisation der Geschäftsbereiche und Segmente fördert das unternehmerische Denken und Verantwortung. Sie sorgt dafür, dass sich jeder Kollege gestärkt und motiviert fühlt und ihm Vertrauen entgegengebracht wird. Die Teammitglieder des strategischen Projekts stammen aus dem Marketing, dem Vertrieb in vielen Regionen, F&E und der Zulieferkette der „alten Veyance“ und der „alten ContiTech“. Jeder von ihnen kümmert sich individuell und im Team um seine Aufgaben, um die Wachstumsstrategie und eine Roadmap für die Zukunft unseres Hydraulikgeschäfts bis Ende dieses Jahres zu entwickeln.

Wir drei von der „alten Veyance“ waren skeptisch, als wir von den vier Werten hörten. Aber jetzt – nach vier Monaten im Unternehmen und Gesprächen mit Kollegen sowie durch das ConVey-Forum, sehen wir, dass die Mitarbeiter diese Werte wirklich leben. Vertrauen und Freiheit sind keine Slogans, sondern werden jeden Tag in der ContiTech-Familie mit Leben gefüllt.

**Jenny Yu** (Head of Global R & D, Industry Hose),  
**Dan Finn** (Head of Planning and Supply Chain, Industry Hose & NAFTA), **Carrie Battenhouse** (Segment Controller, CBG NAFTA)



Abbildung 48: Satellitengeschichte der ConVey-Teilnehmer (Deutschland)

# Eine integrative Zeitreise

## STORYTELLING

Hier schreiben die Kollegen ihre Geschichte.

Wir reisen zurück in den Juni 2014: Ein Veyance-Vertriebler trifft sich mit einem Kunden zum Thema Wachstumschancen. Dabei geht es auch um Möglichkeiten im Bereich Synchronantriebsriemen. Hier ordert unser Kunde jährlich ein großes Volumen bei einem unserer größten Mitbewerber. Auf die Frage, welche Produkte Veyance in diesem Bereich liefern kann, konnten wir leider keine Antwort bieten, das dem Wettbewerb standgehalten hätte. Wachstumsmöglichkeiten waren somit durch unvollständige Produktlinien begrenzt.

Springen wir ins Jahr 2015: Die Integration von Veyance in ContiTech kommt mit dem Versprechen – auch an die Vertriebler und Kunden –, dass mehr hier ist („More is Here“). Unser NAFTA-Vertriebler trifft sich erneut mit eben diesem Kunden, erinnert ihn an die damalige Besprechung und kann ihm dieses Mal auch mehr bieten: den Conti Synchrochain. Der Hochleistungs Zahnriemen bietet im Vergleich zum Wettbewerbsprodukt mehr Pferdestärken und eine höhere Lebensdauer. Gleichzeitig passt er auf bestehende Zahnräder und das bei einem ruhigeren Lauf. Der Kunde hat gleich seine erste Bestellung an Synchrochain aufgegeben. Die Auslieferung ist aus Deutschland für das dritte Quartal 2015 angedacht. Für unser Vertriebsteam hat sich das Motto „More is Here“ also bewahrheitet. Ohne den Synchrochain von der Power Transmission Group wäre diese Chance nicht möglich gewesen. Aus unserer Sicht ein großar-



tiges Beispiel dafür, wie die Integration uns dabei unterstützt, unser Vertriebsgeschäft weiter auszubauen, Marktanteile zu gewinnen und nachhaltiges Wachstum zu erzielen.

**Mike Braucher** (VP – Distributor Sales NAFTA),  
**Dave Royer** (US IT Competence, Center Manager / IFS BU IT Manager), **Steven Zenar** (Werkleiter St Marys, USA)

Abbildung 49: Satellitengeschichte der ConVey-Teilnehmer (China)

# „Vertrauen Schritt für Schritt erarbeiten“

## STORYTELLING

Hier schreiben die Kollegen ihre Geschichte.

An dem Tag, an dem wir uns als CBSler und VBSler das erste Mal getroffen haben, haben wir uns erst einmal gegenseitig beschnuppert. Weder wir noch die neuen Kollegen von Veyance wussten, was sie erwartet und so mussten wir uns zunächst aneinander gewöhnen. Diese Zeit war von Unsicherheit, Zurückhaltung, aber auch von Neugier geprägt. Als es dann darum ging, ein neues Konzept für CBS auf ContiTech-Ebene zu entwickeln, haben wir viel diskutiert. CBS und VBS sind zwar im

Grunde zu 100 Prozent identisch, aber unterscheiden sich völlig bei der jeweiligen Umsetzung – es ging nicht vor und nicht zurück, aber irgendwie mussten wir zu einer Lösung kommen. Erst als es draußen dunkel wurde, haben wir gemerkt, wie sehr wir uns verzettelt hatten. Dann haben wir angefangen, uns auf die Aspekte zu konzentrieren, die uns vereinen: Verbundenheit, Vertrauen und der absolute Siegeswille, eine für ContiTech optimale Lösung zu finden – und das haben wir geschafft. Gemeinsam haben wir einen Plan entwickelt, wie wir künftig CBS innerhalb von ContiTech voranbringen wollen. Für uns „ehemalige ContiTech-Coaches“ ist es – rückblickend betrachtet – ein großer Gewinn, nun mit den Kollegen von Veyance zusammenzuarbeiten. Gemeinsam haben wir in kürzester Zeit geschafft, woran wir zuvor schon lange und mühselig gearbeitet hatten: ein einheitlicher „CBS-Weg“. Als wir am nächsten Tag auf unser gemeinsam erzielt Ergebnis geschaut haben, war uns eines klar: Verbundenheit, Siegeswille und auch Vertrauen fallen nicht vom Himmel. Wir als Team müssen sie Schritt für Schritt erarbeiten und mit Leben füllen.



**Fabian Walter** (Industrialization Engineer, Carei)  
**Tibor Mate** (Head of Purchasing for plant Carei)  
**Ray Paquin** (Head of Purchasing IFS, Fairlawn)  
**Fabian Cangemi** (CBS Coach PTG, Hannover)

Abbildung 50: Satellitengeschichte der ConVey-Teilnehmer (Slowenien)

# Fließende Integration

## STORYTELLING

Hier schreiben die Kollegen ihre Geschichte.

Die Erfolgsstory von ContiTech und ihren Integrationen hat sehr viele Gemeinsamkeiten mit einem Flusslauf. Wie bei einem Fluss, der durch seine in ihn mündenden und ihm Kraft verleihenden Seitenarme immer größer und stärker wird, hat auch ContiTech durch Zukäufe in den letzten Jahren seine Position als einflussreicher Automobil- und Industriezulieferer gestärkt und ausgebaut.

Wir haben während des ConVey-Forums viel über die Veyance-Integration gehört. Zwei BUS, die von der Integration nicht direkt betroffen waren, konnten aus eigenem Antrieb die Integration von Veyance nutzen – zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbssituation. Möglich war das nur im Zusammenhang

mit den gelebten Unternehmenswerten Vertrauen und Freiheit. Durch eine andere Integration von zwei neuen Werken in Polen und Spanien haben wir bereits im kleinen Rahmen große Synergieeffekte erzielt: Künftig werden wir Rohstoffe für alle Werke von Benecke Kaliko gemeinsam sourcen. Da haben wir uns gedacht: Warum nicht auch mit den neuen Kollegen von Veyance in Kontakt treten und herausfinden, ob es durch eine Überprüfung und Optimierung des Lieferantenportfolios von ähnlichen oder identischen Rohstoffen auch Einsparmöglichkeiten gibt? Früher war Veyance (früher Goodyear Engineered Products) zudem in anderen Bereichen unser direkter Konkurrent – mit einigen Compounds im Einsatz, die besser waren als unsere. Jetzt sind wir EIN Unternehmen und wir können diese Compounds einsetzen, um unsere eigenen Produkte zu verbessern.



Diese Geschichte beweist, wie „Seitenarme“ neue Möglichkeiten bringen, die Leistungsfähigkeit der ContiTech stärken und durch den eigenen Antrieb der ContiTech Mitarbeiter eine erfolgreiche Integration noch erfolgreicher machen können.

**Sarah Höfer** (Head of Customer Logistics Calendering foil + PUR-Coating, Hannover)  
**Christian Diehl** (Commercial Manager ContiTech Thermopol LLC, Somersworth)  
**Scott Bykowski** (Manager R&D - VC Automotive NAFTA, Auburn Hills)  
**Jens Kuhlmann** (Head of Raw Material Purchasing Benecke Kaliko)  
**Alberto Perez** (Sales Engineer CIV, Tlalnepanitla)

Abbildung 51: Satellitengeschichte der ConVey-Teilnehmer (USA)

## Anhang IV: Gesprächsprotokolle

**Interview am:** 09.07.2015  
**Unternehmen:** Continental AG, Division ContiTech, Business Unit Power Transmission Group  
**Funktion der befragten Person:** Head of Strategy & Cooperation / Business Development und Integrationsverantwortliche

Wie stark schätzen Sie die Bedeutung der Unternehmenswerte und der Strategie für die Mitarbeiter ein und wie stark glauben Sie, dass die Integration dieser Bedeutung Folge leisten konnte?

*Die Bedeutung wird als stark eingeschätzt. Seit dem Closing, sogar schon teilweise seit dem Signing wurde damit begonnen, die Werte und die Strategie zu kommunizieren. Die Werte und auch die Strategie wurden genutzt, um die Akquisition zu begründen. Es hat vor allem geholfen, dass wir die Unternehmenswerte von Veyance und ContiTech gegenübergestellt haben und den Fit aufgezeigt haben. Dieser Fit hat den Veyance-Mitarbeitern gezeigt, dass wir ihre Kultur respektieren. Die Strategie der ContiTech und die Werte der Continental wurden von allen Funktionen, sei es Controlling, Personal oder Vertrieb immer wieder kommuniziert; teilweise als Powerpoint-Präsentationen aber auch durch die Erstellung von Bildern o.Ä.*

Glauben Sie, dass der Mitarbeiter sich gut im Veränderungsprozess unterstützt gefühlt hat?

*Ich selbst habe wenig Erfahrung mit Change Management. Ich glaube aber schon, dass sich die Veyance-Kollegen gut abgeholt gefühlt haben. Bei den bestehenden Kollegen der ContiTech bin ich mir da aber nicht ganz sicher. Auch wenn wir eine relativ lange Pre-Merger-Phase hatten, ging es mit dem Closing dann doch recht schnell. Die Priorität lag auf der 'Abholung der neuen Kollegen' und dem 'Heben der Synergien'. Bei den eigenen Kollegen haben wir evtl. zu viel Wissen über die Situation vorausgesetzt. Die bestehenden Kollegen haben wir wohl nicht optimal abgeholt.*

Wie würden Sie die Zusammenarbeit nach sechs Monaten Integration zwischen den 'neuen' Kollegen beschreiben?

*Die Zusammenarbeit war volatil, aber im Großen und Ganzen wirklich gut. Die Erfolgsfaktoren dabei waren, dass wir die neuen Kollegen als gleichwertig gesehen haben*

*und ihnen auch entsprechend begegnet sind. Es gibt jedoch auch kulturelle Unterschiede, die es zu beachten gilt. Die Kollegen aus den USA haben ein stärkeres Hierarchiedenken. Zudem kann festgestellt werden, dass die vielen organisatorischen Änderungen, die nicht durch die Integration veranlasst wurden, für Unruhe gesorgt haben.*

Was sind Ihrer Meinung nach die kritischsten Themen im Integrationsprozess und wie wurde im Fall von Veyance damit umgegangen?

*Bei Akquisitionen von beispielsweise chinesischen Unternehmen stellt man sich vorher auf kulturelle Unterschiede ein. Wenn ein deutsches Unternehmen ein amerikanisches Unternehmen akquiriert, dann ist es tückisch zu glauben, dass es keine kulturellen Unterschiede gibt. Es gibt diese Unterschiede, die Kollegen sind aber nicht darauf eingestellt. Kulturelle Trainings, die Unterschiede zwischen den Kulturen aufzeigen, gab es leider nur für das Top-Management.*

*Ein weiterer kritischer Faktor ist die Bereitschaft die Initiative zu ergreifen; und zwar auf beiden Seiten. Informationen müssen im Push- und im Pull-Prinzip zwischen den Kollegen ausgetauscht werden. Zwischen den Veyance- und den ContiTech-Kollegen hat das hervorragend funktioniert. Sowohl die neuen als auch die alten Kollegen haben eine sehr offene Unternehmenskultur gelebt. Besonders das Teilen von Erfahrungen wurde sehr gut angenommen.*

Welche Zielsetzung sollte es in jedem Integrationsprozess aus Ihrer Sicht geben?

*Wir in der Business Unit haben uns zum Ziel gesetzt, dass wir die Strategie und die Vision auf die neue Situation anpassen und dass sich alle Mitarbeiter dazu committed fühlen. Die neuen Kollegen wurden frühzeitig in die strategische Planung integriert. Der Erfolg der Integration wird an der Zielerreichung der strategischen Planung ermittelt. Wie wir in anderen Bereichen festgestellt haben, können Markteinflüsse die strategische Planung signifikant beeinflussen. Solche Einflüsse müssen bei der Bewertung herausgerechnet werden. Auch in einem solchen Fall muss man sich immer vor Augen führen, dass wir alleine wahrscheinlich noch schlechter dran gewesen wären.*

Haben Sie sich über den Integrationsprozess, die Ziele des Zusammenschlusses, die Historie von ContiTech und die Veränderungen gut informiert gefühlt?

*Ich war für die Integration der BU verantwortlich. Aus diesem Grund war ich hervorragend über alle Veränderungen informiert. Diese Informationen haben wir dann kas-*



*kadenförmig an die nächsten Ebenen weiterkommuniziert.*

Wie würden Sie die Glaubwürdigkeit der Informationen im Integrationsprozess bewerten?

*Die Glaubwürdigkeit während der Integration wurde niemals in Frage gestellt. Besonders stark geholfen hat die Kommunikation zur Erklärung, was im Akquisitionsprozess passiert ist. In den Newslettern wurde erklärt, was 'Signing' oder 'Closing' bedeutet und was hinter diesen Schritten steht. Insgesamt haben wir immer versucht, offen und ehrlich zu kommunizieren und dann die Versprechen auch einzuhalten.*

Gibt es etwas, was in dieser Integration anders – besser oder schlechter – als bei früheren Integrationen gelaufen ist?

*Ich selbst war bei mehreren Integrationen beteiligt. Allerdings waren damit eher kleinere Integrationen verbunden und können nicht mit einer Integration à la Veyance verglichen werden. Wenn ich aber die bisherige Integration Revue passieren lasse, dann ist sicherlich positiv hervorzuheben, dass wirklich alle Personen vollen Einsatz gezeigt haben. Im Vergleich zu den bisherigen Integrationen ist diese Integration sehr viel professioneller aufgezogen. Niemals zuvor wurden Synergien in dieser Art und Weise verfolgt oder der Integrationsfortschritt 'getrackt'. Diese Integration kann für uns intern schon jetzt als Benchmark gesehen werden.*

*Auf der anderen Seite gibt es auch Optimierungspotential. Zum einen hat es zu lange gedauert, dass die Organisationsmitteilungen verteilt wurden. Zum anderen haben die vielen altersbedingten Personalwechsel Unruhe in die Organisation gebracht. Dagegen lässt sich aber kaum etwas machen.*

Was für Empfehlungen würden Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen jemandem geben, der einen zukünftigen Integrationsprozess betreuen wird?

*Zum jetzigen Zeitpunkt können vor allem Empfehlungen für die Anfangsphase einer Integration gegeben werden. Die weltweiten Day One Präsentationen wurden sehr professionell und ernsthaft umgesetzt. Diese Veranstaltungen haben den ContiTech-Kollegen viel Glaubwürdigkeit beschert.*

*Auf der anderen Seite muss für zukünftige Integrationen beachtet werden, dass Organisationsmitteilungen noch schneller verteilt werden und auch die Komplexität von Matrixstrukturen noch stärker erklärt wird.*

**Interview am:** 09.07.2015  
**Unternehmen:** Continental AG, Division ContiTech  
**Funktion der befragten Person:** CEO bis April 2015

Wie stark schätzen Sie die Bedeutung der Unternehmenswerte und der Strategie für die Mitarbeiter ein und wie stark glauben Sie, dass die Integration dieser Bedeutung Folge leisten konnte?

*Die Bedeutung der Unternehmenswerte und der Strategie ist besonders hoch, da beides als Orientierungsgröße für die Mitarbeiter Sicherheit gibt. Unternehmenswerte und Strategie bleiben weitestgehend konstant und geben daher langfristig Halt für die Mitarbeiter. In dieser Integration konnten wir dieser Bedeutung in besonderem Maße Folge leisten, weil wir Strategic Alignment zu einem Hauptziel im Integrationsprozess erklärt haben. Unsere Definition von Strategic Alignment hat genau die Unternehmenswerte und die Strategie der ContiTech umfasst. Mithilfe von Storytelling haben wir die Kommunikation sehr 'menschlich' umgesetzt.*

Glauben Sie, dass der Mitarbeiter sich gut im Veränderungsprozess unterstützt gefühlt hat?

*Es ist schwer für 'den' Mitarbeiter zu sprechen. Die obersten Ebenen haben sich sicherlich unterstützt gefühlt, das weiß ich aus vielen persönlichen Gesprächen. In wie weit die Kommunikation nach unten wirklich umgesetzt wurde, kann ich nicht mit Gewissheit sagen. Ich gehe zwar davon aus, habe aber keine Belege dafür.*

Wie würden Sie die Zusammenarbeit nach sechs Monaten Integration zwischen den 'neuen' Kollegen beschreiben?

*Die Zusammenarbeit ist schon fast erschreckend gut. Ich habe in einer Integration noch nie so wenige Machtkämpfe zwischen den Kollegen erlebt. Möglicherweise werden wir noch solche Kämpfe in den nächsten Wochen und Monaten erleben, aber bis zu diesem Zeitpunkt läuft die Integration sehr 'smooth' – genau wie beabsichtigt.*

Was sind Ihrer Meinung nach die kritischsten Themen im Integrationsprozess und wie wurde im Fall von Veyance damit umgegangen?

*Mir fallen drei kritische Themen im Integrationsprozess ein: (1) Die unterschiedlichen Auffassungen von 'moderner' Organisation hat zu vielen Diskussionen geführt. Es müs-*

*sen stets beide Welten ausbalanciert werden. (2) Verantwortungen müssen gerecht verteilt werden. Die neuen Kollegen müssen gefordert werden, aktiv nach vorne zu gehen und ebenso neue Verantwortungen übernehmen, aber ggf. auch alte Verantwortungen abgeben. (3) Die Bewertung der Integration darf sich wirklich nur auf die Themen beziehen, die vom Integrationsteam auch beeinflusst werden können. Marktentwicklungen und damit Umsätze und EBIT sind Größen, die nur bedingt gesteuert werden können. Eine schwierige wirtschaftliche Lage kann den Druck auf die Mitarbeiter erhöhen. Dieser Druck schlägt sich möglicherweise negativ auf die Integrationsleistung nieder. Es ist daher essentiell, solche Entwicklungen zu antizipieren und dann transparent darüber zu kommunizieren.*

Welche Zielsetzung sollte es in jedem Integrationsprozess aus Ihrer Sicht geben?

*Es sind für mich zwei Aspekte, die universell in jeder Integration gelten sollten. (1) Gegenseitiger Respekt und gegenseitige Akzeptanz nach der Integration. (2) Von zentraler Bedeutung ist das Erzielen von Strategic Alignment. Bis zu der Integration von Veyance haben wir darauf weniger Wert gelegt. Die bisherigen Erfahrungen zeigen aber, dass dieser Ansatz ein bedeutender Erfolgsfaktor ist und zentral verfolgt werden muss.*

Haben Sie sich über den Integrationsprozess, die Ziele des Zusammenschlusses, die Historie von ContiTech und die Veränderungen gut informiert gefühlt?

*Ich persönlich habe mich gut informiert gefühlt, da ich selbst Initiativen in Gang gesetzt habe bzw. regelmäßig mit dem Integrationsteam in Kontakt stand.*

Wie würden Sie die Glaubwürdigkeit der Informationen im Integrationsprozess bewerten?

*Die Glaubwürdigkeit der Kommunikation war in allen Integrationen hoch. Wir haben immer das kommuniziert, was wir später auch vertreten haben. In dieser Integration haben wir aber ein neues Level von Glaubwürdigkeit erreicht. Durch die Kommunikation von tatsächlichen Erfahrungsgeschichten haben wir auch stärker 'private' Informationen geteilt, was uns noch glaubwürdiger gemacht hat.*

Gibt es etwas, was in dieser Integration anders – besser oder schlechter – als bei früheren Integrationen gelaufen ist?

*Jede Integration hat ihre eigenen Schwerpunkte, von daher kann man Integrationen*

*schwer bis gar nicht miteinander vergleichen. Wenn wir aber dennoch versuchen Vergleiche vorzunehmen, dann muss sicherlich hervorgehoben werden, dass wir ein gesundes Verhältnis aus einem zentralen und einem dezentralen Ansatz gefunden haben. Bei der Phoenix-Akquisition wurde die Integration nur von den Business Units getrieben, aber nicht aus einer zentralen Position. Folglich gab es viele unterschiedliche Vorgehensweisen. Diese unterschiedlichen Vorgehensweisen haben dann zu vielen Konflikten auch kultureller Art geführt, obwohl es sich damals um die Integration eines deutschen Unternehmens gehandelt hat; eine kulturelle Integration hatten wir damals gar nicht erwartet. Kommunikativ war diese Integration auch auf einem deutlich professionelleren Level. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist, dass wir eine klare Struktur eines Integrationssteams haben. Durch diese Fokussierung werden Themen ganz anders angegangen, als wenn die Geschäftsbereich-Leiter diese Aufgabe 'nebenbei' mit abdecken sollen.*

Was für Empfehlungen würden Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen jemandem geben, der einen zukünftigen Integrationsprozess betreuen wird?

*Kommunikation ist essentiell! Ehrliche Kommunikation baut eine Beziehung zu den Mitarbeitern auf – nur so kann man sie für sich gewinnen. Ich kann mich an einen Workshop erinnern, bei dem der Trainer folgendes gesagt hat: „Germans thinks that the message is in the words – but that's not the case. The message has to be explained or lived“. Mit Storytelling hatten wir erstmals ein wertvolles Werkzeug an der Hand, das uns viel Schlagkraft verliehen hat, die Messages zu erklären. Das Erklären durch Geschichten ermöglicht es, auch komplizierte Zusammenhänge 'einfach' darzustellen. Wir dürfen nicht vergessen, dass für die Kollegen nahezu alles neu ist. Jede zusätzliche Information ist da eine Herausforderung. Desweiteren glaube ich, dass wir uns noch stärker auf kulturelle Unterschiede einstellen könnten. Wir hatten Workshops dazu, diese waren aber nicht flächendeckend.*

**Interview am:** 10.07.2015  
**Unternehmen:** Continental AG, Division ContiTech  
**Funktion der befragten Person:** Head of Human Relations

Wie stark schätzen Sie die Bedeutung der Unternehmenswerte und der Strategie für die Mitarbeiter ein und wie stark glauben Sie, dass die Integration dieser Bedeutung Folge leisten konnte?

*Die Bedeutung der Unternehmenswerte und der Strategie ist sehr hoch, im Nachhinein sogar noch höher als ich gedacht habe. Mithilfe der Werte und der Strategie konnten wir im HR-Bereich aufzeigen, wie gut die Unternehmen zusammenpassen. Die Werte und die Kultur haben den neuen Kollegen Orientierung gegeben. Besonders hilfreich war, dass wir bei Continental vor einigen Jahren die Werte eingeführt haben und daher gerade selbst durch diesen Prozess gegangen sind. Somit konnten wir die neuen Kollegen gut auf den bevorstehenden Ablauf vorbereiten. Bei der Phoenix-Akquisition gab es die Werte in der Form noch nicht, eine kulturelle Integration hat damals überhaupt nicht stattgefunden. Wir haben uns also deutlich weiter entwickelt.*

Glauben Sie, dass der Mitarbeiter sich gut im Veränderungsprozess unterstützt gefühlt hat?

*Ich glaube, dass man das nicht pauschal sagen kann. Ich weiß von vielen Kollegen, dass sie sich gut unterstützt gefühlt haben. Mir fallen aber auch einige wenige Personen ein, die sich nicht 'abgeholt' gefühlt haben.*

Wie würden Sie die Zusammenarbeit nach sechs Monaten Integration zwischen den 'neuen' Kollegen beschreiben?

*Die Zusammenarbeit funktioniert wirklich sehr gut. Die Kollegen sind offen und unterstützen sich gegenseitig. Ich merke jedoch, dass wir die neuen Kollegen 'überfrachten'. Wir haben eine komplexe Organisation und verhalten uns manchmal so, als würden die neuen Kollegen schon ewig in dieser Struktur arbeiten; aber das tun sie nicht. Wir können daraus aber lernen; möglicherweise sind unsere eigenen Entscheidungsprozesse nicht 'schlank' genug und das wird uns durch die neuen Kollegen reflektiert.*

Was sind Ihrer Meinung nach die kritischsten Themen im Integrationsprozess und wie wurde im Fall von Veyance damit umgegangen?

*Die Eindeutigkeit von Rollen und Zuständigkeiten ist sicherlich ein zentraler Aspekt. Ebenso muss auf die Konnektivität der Systeme geachtet werden. Wir haben sicherlich den Vorteil, dass die IT-Systeme der Veyance autonom laufen und wir daher keinen Carve-Out aus einer Konzern-Struktur vornehmen müssen. Eine solche Komplexität hatten wir schon oft in Akquisitionen, wenn wir einzelne Bereiche aus einem Konzern heraus gekauft haben. Nun können wir die ContiTech- und die Veyance-Systeme in Ruhe zusammenführen.*

*Kulturelle Trainings, auch dann, wenn vermeintlich wenige Unterschiede bestehen, sind wichtig. Es muss keine flächendeckenden Workshops geben, aber das Thema darf nicht außer Acht gelassen werden.*

Welche Zielsetzung sollte es in jedem Integrationsprozess aus Ihrer Sicht geben?

*Ich würde ganz simpel sagen, dass das Geschäft am Ende größer sein sollte, als beide Unternehmen alleine wären. Der Headcount sollte dabei unterproportional steigen. Ich rede hier definitiv nicht von Restrukturierung, aber im Vergleich zu zwei getrennten Unternehmen sollte es in einem gemeinsamen Unternehmen Synergien geben, die sich auch im Headcount widerspiegeln. Eine Durchmischung von Kollegen zwischen den Bereichen ist sicherlich auch eine Erfolgsgröße. Gleiches gilt für eine geringe Fluktuationsrate, insbesondere im 'Key-Player-Bereich'.*

Haben Sie sich über den Integrationsprozess, die Ziele des Zusammenschlusses, die Historie von ContiTech und die Veränderungen gut informiert gefühlt?

*Ich glaube nahezu alle neuen Kollegen haben sich gut informiert gefühlt. Wir haben bereits direkt nach dem Signing begonnen, die Leute mit Informationen zu versorgen. Nach dem Closing ist die Intensität sogar noch angestiegen. Durch die Einführung der Values Based Leadership Workshops wird die Kommunikation über die Werte und die Strategie sogar nochmal intensiviert.*

Wie würden Sie die Glaubwürdigkeit der Informationen im Integrationsprozess bewerten?

*Es gab niemals eine 'hidden agenda'. Die Kommunikation war in höchstem Maße glaubwürdig.*

Gibt es etwas, was in dieser Integration anders – besser oder schlechter – als bei frühe-

ren Integrationen gelaufen ist?

*Wenn man den gesamten Ansatz der Integration einmal anschaut, dann muss man schon feststellen, dass diese Integration besser und professioneller läuft als alle bisherigen Integrationen bei ContiTech. Ein Vergleich zu VDO (Integration in die Automotive-Divisionen) möchte ich nicht ziehen, dort gab es vor allem politische Einflüsse, die die Integration getrieben haben. Es gab aber eine ganze Reihe von Punkten, die wir bei dieser Integration besser gemacht haben, als bei früheren Integrationen bei ContiTech: sowohl die Zentrale als auch die Business Units haben Themen getrieben, auch Detail-Themen wurden direkt adressiert und wir hatten ein explizites Integrations-Team. Eine Tatsache, 'die uns in die Karten gespielt hat', war, dass es sich um eine Wachstumsgeschichte handelt und wir nicht Restrukturierungen aufgrund der Integration durchsetzen müssen. Wir haben derzeit aber auch das Problem, dass der Bergbau-Bereich wirtschaftlich sehr schlecht da steht und somit der Absatzdruck auf die größte Veyance-Einheit steigt. Diese Markt-Veränderungen müssen wir eindeutig von der Integration trennen. In der Praxis fällt diese Trennung aber sehr schwer.*

Was für Empfehlungen würden Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen jemandem geben, der einen zukünftigen Integrationsprozess betreuen wird?

*Damit ein Unternehmen richtig integriert werden kann, muss das 'eigene Unternehmen mit sich im Reinen sein'. Damit ist gemeint, dass die eigenen Mitarbeiter offen für den Wandel sind. Es bietet sich an, solche Botschaften direkt im Vorfeld zu kommunizieren. Hinsichtlich organisatorischer Themen muss bis hier konstatiert werden, dass Konflikte 'direkt im Keim erstickt werden müssen'. Wenn Organisationsänderungen nicht vollständig geklärt werden, dann schwingt stets eine Unsicherheit mit, die irgendwann zum Problem wird.*

*Das Integrationsteam hat einen Roll-Out-Plan, wann welche Aktivitäten erfolgen. Für die Kommunikation, aber auch für andere Maßnahmen. Ein solcher Plan ist 'Gold' wert, da damit eine Synchronisation zwischen den Business Units geschaffen wird. Operativ können Maßnahmen mit einem unterschiedlichen Tempo abgearbeitet werden, einige Themen müssen aber zentral vorgegeben werden. Ein glücklicher Umstand ist, dass wir durch Veyance einen neuen Kollegen und sein Team dazugewonnen haben, die sich um die Hebung von Best of Both Ansätzen im Rahmen von Lean Management kümmern. Für zukünftige Integrationen sollte überlegt werden, ein Integrations-Team inkl. Teammitgliedern zur Verfolgung von Best of Both fest zu institutionalisieren.*

**Interview am:** 13.07.2015  
**Unternehmen:** Continental AG, Division ContiTech, Business Unit Conveyor Belt Group  
**Funktion der befragten Person:** Head of Business Unit

Wie stark schätzen Sie die Bedeutung der Unternehmenswerte und der Strategie für die Mitarbeiter ein und wie stark glauben Sie, dass die Integration dieser Bedeutung Folge leisten konnte?

*Sowohl die Strategie als auch die Unternehmenswerte sind extrem wichtig. Für die neuen als auch für die alten Kollegen sind beide Aspekte Orientierungshilfen, 'wohin die Reise gehen soll'. Wir haben das Thema gut aufgegriffen und ständig wiederholt. Ohne Wiederholung bleiben die Inhalte nun mal nicht im Kopf 'hängen'.*

Glauben Sie, dass der Mitarbeiter sich gut im Veränderungsprozess unterstützt gefühlt hat?

*Dazu gibt es sicherlich unterschiedliche Meinungen. Insgesamt glaube ich schon, dass die Mitarbeiter sich abgeholt gefühlt haben. Ich möchte hier auch explizit die 'alten' ContiTech-Kollegen erwähnen. Viele Veyance-Mitarbeiter wurden in verantwortungsvolle Führungspositionen gesetzt, sodass auch der 'Veyance-Leadership-Style' für die 'alten ContiTechler' einen Wandel bedeutet hat.*

Wie würden Sie die Zusammenarbeit nach sechs Monaten Integration zwischen den 'neuen' Kollegen beschreiben?

*Ich würde die Zusammenarbeit als offen und fair beschreiben. Beide Seiten sind Willens voneinander zu lernen. Teilweise gibt es natürlich Kollegen, die etwas zurückhaltender sind oder sogar etwas blockieren; das ist aber ganz normal. Die Grundstimmung ist sicherlich sehr positiv. Wir bei Conveyor Belt haben sicherlich im Moment damit zu kämpfen, dass die Marktsituation die generelle Stimmung etwas überstrahlt. Die meisten meiner Kollegen in der Business Unit können aber gut zwischen Integration und Marktgegebenheiten unterscheiden.*

Was sind Ihrer Meinung nach die kritischsten Themen im Integrationsprozess und wie wurde im Fall von Veyance damit umgegangen?

*Die richtige Story ist entscheidend. Die Tatsache, dass es sich um eine Wachstumsge-*



*schichte handelt, führt schon mal zu einer positiven Grundstimmung. Vor allem H.-G. Wente wurde als sehr glaubwürdig wahrgenommen und hat die Geschichte richtig vermittelt. Wir hätten evtl. aber mehr Wert auf die Synergien legen sollen. Synergien sind ein wichtiges Thema und es hätte wohl zum jetzigen Zeitpunkt noch mehr geholfen, wenn wir das Thema frühzeitig noch stärker adressiert hätten. Ebenfalls kritisch sind Überstrahlungseffekte, wie etwa Markttrends. Hier muss intelligent kommuniziert werden, was zur Integration gehört und was nicht. Ebenfalls von zentraler Bedeutung ist die zeitnahe Bekanntgabe der Organisationsstruktur. Den Bedarf nach Organigrammen haben wir unterschätzt.*

Welche Zielsetzung sollte es in jedem Integrationsprozess aus Ihrer Sicht geben?

*Für mich gibt es fünf Zielsetzungen, die in jedem Integrationsprozess verfolgt werden sollten. (1) Die Zusammenführung von Strategie und Werten. Es kommt nicht darauf an, dass jeder genau 50% dazu steuert, jeder muss sich aber in der Strategie wiederfinden. (2) Die Zusammenführung der Mitarbeiter darf nicht nur auf oberster Ebene erfolgen, sondern muss auf allen Ebenen angegangen werden. (3) Best of Both gilt insbesondere bei Wachstumsintegrationen, sollte aber bei jeder Integration verfolgt werden. (4) Bei der Zusammenführung der Organisationen sollten kritische Aspekte öffentlich thematisiert werden. (5) Bei einer Integration geht es immer darum, dass die Summe am Ende mehr ist als jeder einzelne für sich alleine erreicht hätte.*

Haben Sie sich über den Integrationsprozess, die Ziele des Zusammenschlusses, die Historie von ContiTech und die Veränderungen gut informiert gefühlt?

*Diese Frage kann ich für mich und meine Direct Reports ganz klar mit Ja beantworten.*

Wie würden Sie die Glaubwürdigkeit der Informationen im Integrationsprozess bewerten?

*Mein Bauchgefühl sagt mir, dass die Informationen ganz besonders glaubwürdig aufgenommen wurden. Insbesondere H.-G. Wente wurde als extrem glaubwürdig wahrgenommen. Wir halten uns aber auch daran, was wir sagen. Ich bezeichne das gerne als 'Walk the Talk'.*

Gibt es etwas, was in dieser Integration anders – besser oder schlechter – als bei früheren Integrationen gelaufen ist?

*Ich habe bisher noch nicht viele vergleichbare Integrationen mitgemacht. Die frühe Kommunikation ist aber ganz besonders positiv hervorzuheben. Als sub-optimal würde ich die lange Phase zwischen Signing und Closing bezeichnen; darauf haben wir Operativen aber wenig bis gar keinen Einfluss.*

Was für Empfehlungen würden Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen jemandem geben, der einen zukünftigen Integrationsprozess betreuen wird?

*1) Frühzeitige Planung und Entwicklung eines Roll-Out-Plans, wann welche Aktivitäten gestartet werden sollen. Meine Empfehlung ist es, kurz vor dem Closing einen vorläufigen Roll-Out-Plan verfügbar zu haben.*

*2) Offene Kommunikation auf beiden Seiten bewerben aber auch einfordern.*

*3) Organisatorische Änderungen und Verantwortlichkeiten müssen möglichst frühzeitig finalisiert werden.*

*4) Die Durchführung der Day One Präsentationen war meines Erachtens einzigartig. Der Aufwand der Koordination und der Umsetzung ist nicht gering, aber die Mühe lohnt sich; wir haben viel 'Kredit' bei den Mitarbeitern gewonnen.*

*5) Das Aufzeigen von kulturellen Unterschieden haben wir relativ schnell abgearbeitet. Ich würde zukünftig empfehlen, einen stärkeren Fokus darauf zu legen. Kulturelle Unterschiede entstehen nicht unbedingt nur durch den Standort, sondern auch durch den Management-Stil oder den Organisationsansatz.*

*6) Die Durchmischung aller Hierarchie-Ebenen muss als ein zentrales Ziel von HR angenommen werden. Auf den oberen Ebenen haben wir schon recht gut 'durchmischt', die Ebenen darunter haben aber noch Chancen zur weiteren Durchmischung.*

**Interview am:** 14.07.2015  
**Unternehmen:** Continental AG, Division ContiTech  
**Funktion der befragten Person:** Spokeswoman, Media & Public Relations

Wie stark schätzen Sie die Bedeutung der Unternehmenswerte und der Strategie für die Mitarbeiter ein und wie stark glauben Sie, dass die Integration dieser Bedeutung Folge leisten konnte?

*Die Bedeutung würde ich als sehr hoch einschätzen. Die Kommunikation über Werte und Strategie ist elementar. Noch wichtiger ist aber das Vorleben. Viele Integrationen scheitern, weil die kommunizierten Inhalte nicht umgesetzt oder gelebt werden. Die Performance eines Unternehmens sollte nie das oberste bzw. einzige Ziel einer Integration sein. Eine Integration dauert nach meinem Verständnis 1 bis 3 Jahre. Wir haben jetzt die Chance, ein Unternehmen 'richtig' zu integrieren, damit meine ich auch kulturell.*

*Hauptaugenmerk wurde in der Vergangenheit verstärkt auf die systemische Integration gelegt. Das bedeutet, dass in erster Linie die IT- und Controlling-Netzwerke zusammengeschlossen wurden. Das Erscheinungsbild (neues Corporate Design, neues Logo, neue Dienstaussweise) änderte sich. Viele Einheiten blieben jedoch in ihren teils sehr traditionsgeprägten Kulturen weiter bestehen.*

*Ich glaube, dass die kulturelle Integration künftig sehr viel mehr Bedeutung bekommt. Wir müssen offen für Änderungen sein und dies kommunizieren auch kommunizieren. Die direkte Kommunikation und den Dialog sollten wir deshalb noch verstärken.*

Glauben Sie, dass der Mitarbeiter sich gut im Veränderungsprozess unterstützt gefühlt hat?

*Für mich kommt diese Frage zu früh. Ein ganzheitlicher Wandlungsprozess dauert für mich 5 bis 15 Jahre. Kurzfristig passen die Menschen und Organisationen ihr Handeln an neuen Gegebenheiten an, ein wirkliches Umdenken erfolgt aber nur mittelfristig. Die Day One-Präsentationen waren auf jeden Fall ein guter Start für den Veränderungsprozess. Jetzt heißt es, den Veränderungsprozess weiter zu begleiten. Und das meine ich immer für beide Seiten.*

Wie würden Sie die Zusammenarbeit nach sechs Monaten Integration zwischen den 'neuen' Kollegen beschreiben?

*Die meisten Schnittstellen liegen bei den operativen Kollegen. Dort hat die Zusammen-*

*arbeit meines Wissens gut funktioniert. Aber auch die Zusammenarbeit zwischen den Zentralfunktionen war gut. Grundsätzlich sollten wir uns immer selbst hinterfragen, ob schnellere oder andere Entscheidungswege gefunden werden können. Out-of-the-box-Denken kann durchaus ein Weg sein, mal anders erfolgreich zu sein.*

Was sind Ihrer Meinung nach die kritischsten Themen im Integrationsprozess und wie wurde im Fall von Veyance damit umgegangen?

*Für mich zählen Offenheit, Transparenz und Nachhaltigkeit in der Kommunikation sowie Verständnis für alle Beteiligten zu den wichtigsten Themen. Dazu gehört nicht zuletzt ein herzliches Willkommen heißen, Konnektivität der IT-Systeme, Organisation durch eine Projektstruktur und ein klarer Roll-Out-Plan mit Informationspaketen z.B. für Führungskräfte, mithilfe dessen sie ihre Mitarbeiter informieren. Die Kommunikation sollte nicht nur auf Day-One beschränkt sein, sondern vor allem den Veränderungsprozess in den Monaten und Jahren danach regelmäßig weiter begleiten.*

Welche Zielsetzung sollte es in jedem Integrationsprozess aus Ihrer Sicht geben?

*Zielsetzung ist ein großes Wort. In jeder Integration sollte sicherlich regelmäßig über den Status der Integration gesprochen werden; sowohl über positive als auch über negative Themen. Sorgen, Ängste und Nöte der Mitarbeiter sollten jedoch nicht außer Acht gelassen werden, denn diese prägen die künftige Einstellung und Zusammenarbeit. Dadurch kann man die Motivation der Mitarbeiter steigern. Jede Integration, aber wirklich jede Integration sollte zwischen Kultur und Strategie balancieren. Im Idealfall sagen Mitarbeiter am Ende der Integration sagen, 'dass sie stolz sind, Teil dieser Familie zu sein'. Dies bekommt eine noch stärkere Bedeutung, wenn es um wirtschaftlich notwendige Anpassungen geht. Sofern die Rahmenbedingungen es so vorgeben, empfiehlt es sich, die Kommunikation auf sich ändernde externe Einflüsse auszurichten.*

Haben Sie sich über den Integrationsprozess, die Ziele des Zusammenschlusses, die Historie von ContiTech und die Veränderungen gut informiert gefühlt?

*Ich selbst bin erst kurz vor dem Closing zu ContiTech gekommen. Ich glaube schon, dass die Mitarbeiter gut abgeholt worden sind. Ich für meinen Teil wurde es. Nichtsdestotrotz glaube ich, dass es immer Potenzial für Verbesserungen gibt.*

Wie würden Sie die Glaubwürdigkeit der Informationen im Integrationsprozess bewerten?

*Die Glaubwürdigkeit stellt sich meist erst Monate oder sogar Jahre nach der gestarteten Integration heraus. Die Frage ist grundsätzlich, wie stringent man in der Kommunikation überhaupt sein kann. In einer Integration passieren so viele Dinge, da kann man nicht alles planen. Wichtig ist, dass man konsistent in der Aussage bleibt und auch bei Veränderungen den roten Faden nicht verliert.*

*Ich glaube schon, dass wir bisher sehr glaubwürdig waren. Wir haben von Anfang an eine Geschichte über die ContiTech und die Integration erzählt. Diese Geschichte macht hier und da immer mal wieder einen ungeplanten Bogen, aber wir sind konsistent in unseren grundsätzlichen Aussagen. Der Einsatz von Storytelling ist eines von vielen Mitteln in der Kommunikation und hat dabei geholfen, die Integration anhand von Geschichten zu erzählen und zu begleiten. Weitere Kommunikationskanäle können ergänzt genutzt werden, damit wir die Geschichten noch weiter streuen können – integriert, medien- sowie themenübergreifend.*

Gibt es etwas, was in dieser Integration anders – besser oder schlechter – als bei früheren Integrationen gelaufen ist?

*Ich glaube die Vorteile gegenüber anderen Integrationen haben wir in den vorherigen Fragen schon weitestgehend abgedeckt. Lassen Sie uns darüber sprechen, wo wir weitere Potenziale haben. Oftmals hilft es den Mitarbeitern, wenn die Integration stark mit einem Gesicht verbunden ist. Mitarbeiter können sich eine Person gut merken. Nun hatten wir die Herausforderung, dass der CEO wechselte und bei ContiTech ohnehin viel im Umbruch ist – sowohl intern in den einzelnen dezentralen Einheiten aber auch extern aufgrund sich verändernder wirtschaftlicher Rahmenbedingungen. Künftig könnte man beispielsweise einzelne Personen noch mehr in den Vordergrund stellen, gerne auch aus dem produzierenden Bereich. Vom Timing waren wir sehr gut unterwegs, wir sollten uns aber nicht nur auf den Day One fokussieren sondern auch in den Wochen und Monaten danach 'visibel' sein. Außerdem könnte man die Geschwindigkeit notwendiger organisatorischer Änderungen intensiver vorangetrieben. Nichts ist demotivierender als Unsicherheit über die Zukunft. Hier haben wir sicherlich noch Potenzial.*

Was für Empfehlungen würden Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen jemandem geben, der einen zukünftigen Integrationsprozess betreuen wird?

*Ein Projektteam aus unterschiedlichen Bereichen, das die Integration intensiv steuert ist sicherlich ein Best-Practice-Ansatz. Aus meinen Erfahrungen, zum Beispiel aus der VDO- und der Phoenix-Integration, muss ich sagen, dass diese Integration grundsätzlich sehr strukturiert abläuft. Auch das regelmäßige Reporting an den CEO ist wichtig. Zum einen können Entscheidungen schnell vorangetrieben werden, zum anderen setzt es auch ein Zeichen für die Bedeutung der Integration im Unternehmen, wenn der CEO die direkte Eskalationsstufe ist. Aus meiner Sicht ist es aber ebenso elementar, dass Kommunikation von Anfang an ein Teil des Integrationsteams ist. Denn ohne Kommunikation kann aus meiner Sicht keine Integration erfolgreich sein.*

**Interview am:** 16.07.2015  
**Unternehmen:** Continental AG, Division ContiTech, Business Units Mobile Fluid Systems und Industry Fluid Systems  
**Funktion der befragten Person:** Head of Finance & IT und Integrationsverantwortlicher

Wie stark schätzen Sie die Bedeutung der Unternehmenswerte und der Strategie für die Mitarbeiter ein und wie stark glauben Sie, dass die Integration dieser Bedeutung Folge leisten konnte?

*Die Bedeutung der Werte ist am Anfang einer Integration ganz besonders wichtig. Die Werte sind zwar inhaltlich nicht immer ganz klar, aber das ist etwas Greifbares für die Mitarbeiter. Die Strategie ist ebenfalls wichtig, aber erst nachdem wir die Kollegen mit den Werten in Empfang genommen haben. Die Kommunikation der Werte und der Strategie hat sehr gut funktioniert, deutlich besser als in bisherigen Integrationen. Die Kommunikation über die Werte und die Kultur funktioniert am besten durch persönliche Gespräche. Das was man gesagt hat, das muss dann auch eingehalten werden. Einzelne Ausnahmen gibt es leider, wo hinterher nicht das umgesetzt wurde, was versprochen wurde.*

Glauben Sie, dass der Mitarbeiter sich gut im Veränderungsprozess unterstützt gefühlt hat?

*Im Finanzbereich wurden die Kollegen hervorragend auf den Wandel vorbereitet. Im Laufe des Prozesses hat die Verbindung zu den kleineren Gesellschaften aber gefühlt etwas an Stärke verloren. Die kleineren Standorte außerhalb von Europa oder NAFTA haben sich etwas zurückgezogen oder wir haben sie nicht genug mit einbezogen. Die Unterstützung im gesamten Prozess ist schwierig einzuschätzen. Sicherlich dauert eine Integration im Projektsinn nicht zig Jahre, aber ein Veränderungsprozess läuft mindestens über zwei Jahre, wenn nicht sogar länger. Hier müssen wir erst sehen, wie sich die Kollegen unterstützt gefühlt haben.*

Wie würden Sie die Zusammenarbeit nach sechs Monaten Integration zwischen den 'neuen' Kollegen beschreiben?

*In Summe ist die Zusammenarbeit wirklich gut. Insbesondere die Offenheit einiger Kollegen aus speziellen Kulturkreisen hat mich positiv überrascht.*

Was sind Ihrer Meinung nach die kritischsten Themen im Integrationsprozess und wie wurde im Fall von Veyance damit umgegangen?

*Am kritischsten ist sicherlich, dass man auf die speziellen Bedürfnisse und Gegebenheiten eingehen muss. Bei Veyance war es beispielsweise so, dass der bisherige Eigentümer ein Finanzinvestor war, der nur Wert auf Umsatz und EBIT gelegt hat, die dafür notwendige (IT-)Infrastruktur aber nicht immer optimal ausgestaltet hat. Das muss nun nachgeholt werden.*

*Die Arbeitsbelastung muss ebenfalls berücksichtigt werden. Das Tagesgeschäft läuft weiter und zusätzlich muss die Integration bewältigt werden. Bei zukünftigen Integrationen sollte über die Möglichkeiten von externen Unterstützern nachgedacht werden.*

Welche Zielsetzung sollte es in jedem Integrationsprozess aus Ihrer Sicht geben?

*Für mich gibt es drei Zielsetzungen, die immer gelten, natürlich an den jeweiligen Kontext angepasst: (1) Standardisierung und Roll-Out-Plan: es reicht nicht, zu einzelnen Workshops einzuladen, es muss ein klarer Plan vorliegen, was ich mit dem Integrationsprozess erreichen möchte. (2) Die Zusammenführung der Kollegen auf allen Ebenen. Hier ist der persönliche Kontakt wichtig. Zu diesem Ziel gehört für mich aber ebenso die Durchmischung der Kollegen. Sprich Abteilungen beider Parteien tauschen gegenseitig Personal aus. (3) Auch das aufkaufende Unternehmen muss sich Gedanken machen, was die Akquisition für das eigene Unternehmen bedeutet. Wenn sich ein Unternehmen auf einen Schlag um fast 50% vergrößert, dann ist das eine große Herausforderung für die eigene Organisationsentwicklung. Man muss sicherstellen, dass man dafür 'gewappnet' ist; ggf. auch mit externer Unterstützung.*

Haben Sie sich über den Integrationsprozess, die Ziele des Zusammenschlusses, die Historie von ContiTech und die Veränderungen gut informiert gefühlt?

*Ich war sehr nah an den Themen dran und kann die Frage mit 'Ja' beantworten.*

Wie würden Sie die Glaubwürdigkeit der Informationen im Integrationsprozess bewerten?

*Die Glaubwürdigkeit kann ich, mit wenigen Ausnahmen, als sehr hoch einschätzen. Allerdings ist mein Gefühl, dass vor allem die Glaubwürdigkeit der Aussagen zwischen den Kollegen entscheidender ist, als die Aussagen durch das Top-Management.*



Gibt es etwas, was in dieser Integration anders – besser oder schlechter – als bei früheren Integrationen gelaufen ist?

*Ein solcher Vergleich ist durchaus sinnvoll und ich kann die jetzige Integration auch gut mit kürzlich abgeschlossenen Integrationen vergleichen. Der Umfang der Integration ist sicherlich ein anderer, aber einige Aspekte lassen sich gut vergleichen. Die Integrationsverantwortung hatten wir auch damals einem Integrationsverantwortlichen übertragen. Dieses Vorgehen hat sich bewährt und das haben wir auch für Veyance übernommen. Bei der Veyance-Integration nimmt das Integrationsmanagement auf Divisions-Ebene aber eher strategischen Charakter ein, in den Business Units eher operativen Charakter.*

*Bei einem solchen Integrations-Umfang glaube ich, dass wir noch stärker personell durchmischen sollten. Die Gegenseiten müssen sich verstehen und das funktioniert am einfachsten wenn man sich direkt gegenüber steht.*

*Die Kommunikation kann man besonders positiv hervorheben. Die regelmäßigen Updates, sei es nun über die Integrations-Newsletter, die Zeitschriften oder die sozialen Medien im Konzern sind ungemein hilfreich.*

Was für Empfehlungen würden Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen jemandem geben, der einen zukünftigen Integrationsprozess betreuen wird?

*Integratoren sollten dort sitzen, wo integriert wird. Mit Dienstreisen können zwar viele Themen besprochen werden, eine dauerhaft lokale Person hilft aber deutlich mehr. Des Weiteren muss einen klaren Fahrplan geben, was wann von wem umgesetzt wird. Es muss also ein 'Big Picture' geben. Das Big Picture muss aber auch das eigene Unternehmen berücksichtigen, dass sich teilweise auch vor einer riesen Herausforderung sieht.*

*'Best of Both' ist sicherlich ein guter Ansatz, wie Respekt gegenüber der aufgekauften Einheit gezeigt werden kann. Jede Integration ist individuell, sodass dieser 'Best of Both' Ansatz entsprechend an die Situation adaptiert werden muss.*

*Sollte eine Organisation schon im Tagesgeschäft stark ausgelastet sein, dann sollte für Integration 'Hilfe von außen' (z.B. Unternehmensberater) zugekauft werden. Diese Hilfe gilt ebenso für eine möglicherweise notwendige Organisationsentwicklung.*

**Interview am:** 16.07.2015  
**Unternehmen:** Continental AG, Division ContiTech  
**Funktion der befragten Person:** Head of Internal & Online Communication

Wie stark schätzen Sie die Bedeutung der Unternehmenswerte und der Strategie für die Mitarbeiter ein und wie stark glauben Sie, dass die Integration dieser Bedeutung Folge leisten konnte?

*Die Bedeutung ist für mich sehr hoch, da sowohl die Werte als auch die Strategie eine klare Orientierung für die neuen Kollegen bieten. Insbesondere in kritischen Situationen, wo Kollegen Ängste gezeigt haben, konnten wir mit der langfristigen Strategie und den Werten 'punkten'. Wir haben die Strategie und die damit verbundenen Werte sehr häufig kommuniziert. Dazu wurde sogar ein umfangreiches Video erstellt, in dem H.-G. Wente seine persönliche Geschichte erzählt hat, warum ContiTech's Strategie so ist, wie sie ist. Auf der Management-Ebene bin ich mir sicher, dass Strategie und Kultur bekannt sind. Bei den Ebenen darunter bin ich mir nicht ganz sicher, aber zuversichtlich, dass das Verständnis dort auch hoch ist.*

Glauben Sie, dass der Mitarbeiter sich gut im Veränderungsprozess unterstützt gefühlt hat?

*Ich vermute, dass sich die Kollegen gut 'abgeholt' fühlen. Sicherlich hätte das Management noch stärker vor Ort sein können, denn die persönlichen Gespräche helfen doch noch mehr als Newsletter oder Videobotschaften. Unser Bemühen, über verschiedene Kanäle zu kommunizieren, wird aber von den neuen Kollegen geschätzt. Kürzlich habe ich mit Kollegen von Automotive gesprochen, die ebenfalls einige Unternehmen kürzlich integriert haben oder noch dabei sind. Von denen habe ich die Rückmeldung bekommen, dass unsere Kommunikation im Konzern sehr positiv wahrgenommen wurde. Darüber hinaus haben wir durch die Funktion eines Integrationsmanagers die notwendige Beachtung für den Prozess.*

Wie würden Sie die Zusammenarbeit nach sechs Monaten Integration zwischen den 'neuen' Kollegen beschreiben?

*Der Wille zur Zusammenarbeit und die dafür nötige Offenheit sind auf jeden Fall gegeben. Ich würde die Zusammenarbeit daher als gut beschreiben. Eventuell hätten wir uns alle etwas mehr auf die kulturellen Unterschiede vorbereiten sollen. Auch wenn Ameri-*

*kaner und Deutsche vermeintlich ähnlich agieren, gibt es doch deutliche Unterschiede.*

Was sind Ihrer Meinung nach die kritischsten Themen im Integrationsprozess und wie wurde im Fall von Veyance damit umgegangen?

*Für die Mitarbeiter ist die Arbeitsplatzsicherheit das wichtigste Thema. Hier haben wir gut kommuniziert, jedoch können nicht alle Marktentwicklungen antizipiert werden. Unter Umständen hätten wir den Change-Prozess noch etwas stärker kommunizieren können. Ein weiteres kritisches Thema ist die Unwissenheit, welche der Kollegen des Top Managements im Unternehmen bleiben. Das Wissen darüber ist oftmals vorhanden, wird aber erst spät kommuniziert. Dafür gibt es logische Gründe, aber die Kollegen auf den mittleren oder unteren Ebenen sind daran natürlich interessiert. Abgesehen davon muss auch intern sauber abgestimmt werden, welche Kollegen in welche Funktion kommen. Teilweise entstand interner Wettbewerb um die besten Kandidaten.*

Welche Zielsetzung sollte es in jedem Integrationsprozess aus Ihrer Sicht geben?

*Zu aller erst muss hier das gemeinsame Strategie-Verständnis genannt werden. Jeder sollte wissen, wo es hin geht und auch dahinter stehen. Zudem ist ein gleichmäßiges Informationslevel anzustreben. Ich meine damit, dass alle Bereiche über gewisse Informationen verfügen sollten. Der Ansatz von 'Best of Both' hat wunderbar funktioniert. Ich würde diesen Ansatz auch wieder nutzen, jedoch sind nicht alle Integrationen gleich. Was immer erreicht werden sollte, ist eine gute Durchmischung der Kollegen und eine schnelle Klärung der formalen Organisation.*

Haben Sie sich über den Integrationsprozess, die Ziele des Zusammenschlusses, die Historie von ContiTech und die Veränderungen gut informiert gefühlt?

*Ich kann diese Frage mit einem eindeutigen Ja beantworten.*

Wie würden Sie die Glaubwürdigkeit der Informationen im Integrationsprozess bewerten?

*Die Glaubwürdigkeit war sehr hoch. Im Nachhinein hätten wir eventuell noch stärker Themen kommunizieren sollen, die nicht so gut gelaufen sind. Unsere Glaubwürdigkeit wäre noch höher gewesen, wenn wir über Problem und dann etwas später über Lösungen kommuniziert hätten.*

*Zur Glaubwürdigkeit zählt auf jeden Fall die Authentizität. Durch die Videos und auch durch die Basisgeschichte ist das Management sehr authentisch rübergekommen. Wir*

*haben uns stets an das gehalten, was wir gesagt haben. Eine Ausnahme gab es jedoch. Charles Seymour, der ursprünglich für die Leitung der Business Region NAFTA vorgesehen war, hat trotz mehrfacher Bekundung für die Position, diese Position nicht wahrgenommen. Charles Seymour und ContiTech haben sich dann im gegenseitigen Einvernehmen getrennt.*

Gibt es etwas, was in dieser Integration anders – besser oder schlechter – als bei früheren Integrationen gelaufen ist?

*Die Nachhaltigkeit in diesem Integrationsprozess ist deutlich höher. Während wir bei anderen Integrationen oftmals ‘das ganze Pulver am Anfang verschossen haben’, liegt dieser Integration ein Plan über mehrere Monate oder gar Jahre zugrunde. Ich bin zuversichtlich, dass wir in einigen Jahren wirklich ein Unternehmen sind. In einigen Geschäftsbereichen, die vor Jahren scheinbar integriert wurden, hört man noch heute, dass sie sich mit ihrem ‘alten’ Firmennamen am Telefon melden.*

Was für Empfehlungen würden Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen jemandem geben, der einen zukünftigen Integrationsprozess betreuen wird?

*Auch wenn wir rechtlich an Grenzen stoßen sollten, ist es sinnvoll, so früh wie möglich in den Austausch mit der Gegenseite zu treten. Bei einer Integration von der Größenordnung wie Veyance, muss auf jeden Fall ein Integrationsmanagement eingesetzt werden. Möglicherweise sollten bei einer zukünftigen Integration frühzeitig Key Performance Indicator (quantitativ oder qualitativ) festgelegt werden, die für alle transparent gemacht werden.*

**Interview am:** 22.07.2015  
**Unternehmen:** Continental AG, Division ContiTech  
**Funktion der befragten Person:** Head of Continental Business System for ContiTech ['ex-Veyance']

How strong do you rate the importance of Corporate Values and Strategy for the employees and how strong are these topics covered in the integration process?

*I rate the corporate values and strategy as the main part for person's understanding to become one company. Both, values and strategy give a guiding framework to the colleagues. This integration covered strategy and also the values very good by using multiple approaches; print, online, personal conversations, presentations etc. That reinforced the messages. I would say, that the colleagues first try to understand the values and then the strategy; not because the strategy is less important, but the values are easier to understand. Understanding is the first step, living the values and the strategy is the next step.*

Do you believe that the employees feel supported during the change/integration process?

*I got very positive feedback on the support that ContiTech's people provided. Lots of communication, different formats, Day One presentations all around the globe, new E-Mail-addresses at Day One; that was fantastic. Also the introduction to new IT systems was arranged in a very supportive way. The IT helpdesk was capable to provide answers to most of the questions.*

How would you describe the cooperation between the „old“ and „new“ colleagues after six month?

*There was just a tiny little lack of cooperation. The cooperation is very good after six months and the spirit to follow up on that is still in the air.*

What are from your perspective the most crucial topics in the integration and how are they handled in the integration?

*I see three crucial topics: (1) 'Show the people what is in it for them': compensation/benefits, where the job will be, what will change etc. I think for the top management that was done very quickly. The level below waited maybe a little bit too long. Also the vacancy of some important positions is crucial. The overall message, that everyone*

*will have a job after the integration helped a lot. (2) Bringing IT systems together. Most of the colleagues are used to work with 'their' system. If you bring new systems, you have to make sure that all the systems can connect to each other and that the new systems will be accepted. (3) Clarification on branding strategies. The Goodyear brand had to disappear within 30 days in the production process. But we also had appropriate Conti branding strategies available.*

What kind of goalsetting/goals should be valid for each integration process?

*For me, each integration has its own goals. And these goals are defined by the kind of acquisition or merger: technology gain, access to market, growth, restructuring etc. The question is, what we can do better. Here, I would consider that we have more transparency about how we would like to reach these goals. I know the goals of our growth strategy very well, but only on a high level. After having said that, there is maybe one topic which is relevant for nearly all integrations: synergies and savings.*

Did you feel comfortable about the information with regards to integration process, goals of the acquisition, history of ContiTech and the changes in general?

*The history of ContiTech was covered in a fantastic way by Mr. Wentz in his welcome speech. I would describe this speech as the bridge to the employees. The speech touched the people and made them remember the good old days or being part of a rubber company. Moreover, but I said that already, the various media approaches helped to reach many people. Next time, we could spend more time to explain all the objectives on how to reach  $1+1 > 2$ .*

How would you rate the credibility/authenticity of the information in this integration process?

*I rate it very high. I haven't experienced any given message that was inaccurate or misleading. Wentz's video about the evolution of ContiTech and the Day One presentations were very authentic.*

Is there anything different - whether if it is positive or negative - in this integration compared to other integrations?

*I try to avoid any comparison, because each integration is very different. I give you an example. After Carlyle bought Veyance, our main goal was to become a stand-alone*

*company. Now in this integration it is about becoming one common company. Yes, some tasks show some parallels but it was a completely different approach. 8 years ago, we did the integration as part of the daily business, now we have a complete integration team who takes care.*

What recommendations based on your experience would you give to someone who will be responsible for an integration process in the future?

*(1) Replicate the multi-communication approach. With such an approach you catch different percentages of the population. For me, that was a best practice.*

*(2) Connect the joint integration groups already right after signing. We worked on that but we had to stop and slow down our efforts due to antitrust regulations. I know, that this topic is not in our hands, but if we see some ways to influence it, we should work as close as possible together to prepare as much as we can for the time after closing.*

*(3) Both, Conti and especially former Veyance are very good in lean management and lean transformation. We should use the capabilities e.g. for problem solving also in our integration approach.*

**Interview am:** 24.07.2015  
**Unternehmen:** Continental AG, Division ContiTech, Business Region NAFTA  
**Funktion der befragten Person:** Director Global Business Services & Integration Lead [‘ex-Veyance’]

How strong do you rate the importance of Corporate Values and Strategy for the employees and how strong are these topics covered in the integration process?

*I rate it as very important. The Values Based Leadership workshops help so much to bring people together. With these workshops the colleagues are actively engaged to the Values. For the strategy, we did a really good job. The Day One Welcome speech, the Management Forum and many more activities helped a lot to understand the strategy. It is necessary to send the messages over and over again. I think also the employee level is becoming more and more aligned.*

Do you believe that the employees feel supported during the change/integration process?

*I think yes. The first 45 days were probably a little confusing, but the multiple avenues of communication helped to support them. There was no hidden agenda and no surprises - that is absolutely authentic. The remaining concerns are just the ‘nature of the beast’.*

How would you describe the cooperation between the „old“ and „new“ colleagues after six month?

*90% is phenomenal. There are only few exceptions outside of ContiTech where the Cooperation was not on a peer level. Sometimes we felt that someone wanted to take advantages of our inexperience. All in all, the cooperation was and is very good.*

What are from your perspective the most crucial topics in the integration and how are they handled in the integration?

*(1) NAFTA branding strategy*

*(2) Communicating vision/strategy/values*

*(3) Best of Both: Here we could do better and more quickly. But I feel that we are working on that at the moment. The changes in the Management Team resulted in some delays but I think the new colleagues are even more open for change.*



What kind of goalsetting/goals should be valid for each integration process?

*(1) Values Based Leadership (values, culture and strategy)*

*(2) Rebranding*

*(3) Helping people to understand that we have to integrate. That's the bitter sweet thing in integration. A lot of the things you have created in the past will be gone.*

Did you feel comfortable about the information with regards to integration process, goals of the acquisition, history of ContiTech and the changes in general?

*I feel pretty comfortable. Especially now, the ConVey-Portal is the start page for everyone. That helps to find even more answers and information.*

How would you rate the credibility/authenticity of the information in this integration process?

*We all did a fantastic job. The authenticity was extremely high. Totally different to the other integrations I went through. Therefore I would leave it with 'fantastic'.*

Is there anything different - whether if it is positive or negative - in this integration compared to other integrations?

*In this integration and due to the new structure, the responsibility of a lot of people changed and will change. And that is a huge task we have to deal with. People could feel that they will lose their voice.*

What recommendations based on your experience would you give to someone who will be responsible for an integration process in the future?

*Spend as much as time as possible with the management to gain information and messages you can then convey to your employees. Especially the new creation of a 'Business Region' causes confusion. But we will handle it the way we handled it till now; successfully.*

**Interview am:** 29.07.2015  
**Unternehmen:** Continental AG, Division ContiTech, Business Unit Industry Fluid Systems  
**Funktion der befragten Person:** Head of Purchasing ['ex-Veyance']

How strong do you rate the importance of Corporate Values and Strategy for the employees and how strong are these topics covered in the integration process?

*The values and the strategy are very important. You have to understand what the leadership sees as the pillars of the organization. In Goodyear times, we had a lot of words, but not that much behavior. With Wente's kick-off speech, we started the change process. That helped us to understand. I'm 100% sure that the leaders believe in the values and in the strategy. The people who deal only with peer levels (e.g. engineers talk to engineers) might have some difficulties to understand it. Overall, I believe that the Veyance organization understands the values and the strategy very well.*

Do you believe that the employees feel supported during the change/integration process?

*I definitely believe it on corporate level. I'm not so sure on plant level. We did a good job of keeping the change in front of the people but we could do even better.*

How would you describe the cooperation between the „old“ and „new“ colleagues after six months?

*I cannot give a general answer. For my area of responsibility, I can confirm that the cooperation is very good. I also recognized that some fights on positions are going on. But that is just something through the grapevine, nothing specific.*

What are from your perspective the most crucial topics in the integration and how are they handled in the integration?

*Internally, you have to show the people 'what is in it for them'. Externally, you have to interface with the customer and make sure that they feel comfortable. We handled both sides pretty well.*

What kind of goalsetting/goals should be valid for each integration process?

*This is really a tough question. I think there are only few measures out there to handle*

*the success. One measure could be 'moral'. I don't know if that's really the right word but it's the best I have. I think that the moral is now as high as it ever has been. It is good to be with Conti.*

Did you feel comfortable about the information with regards to integration process, goals of the acquisition, history of ContiTech and the changes in general?

*I can speak for me and my nearby colleagues. We feel good. We have a busy time but the energy and the enthusiasm on both sides are very well.*

How would you rate the credibility/authenticity of the information in this integration process?

*Wente's Day One speech can't be better or more spectacular. He had very strong messages like 'no job loss' or 'no plant closure'. Wente did not have a crystal ball of how the economy will work in the future but he got a lot of credit for these messages.*

Is there anything different - whether if it is positive or negative - in this integration compared to other integrations?

*The flow of communication was strong. But it can't be strong enough.*

What recommendations based on your experience would you give to someone who will be responsible for an integration process in the future?

*I have only one recommendation: Ask the integration leads of this integration for advice. They did a fantastic job. This integration is the benchmark.*

**Interview am:** 29.07.2015  
**Unternehmen:** Continental AG, Division ContiTech, Business Region NAFTA  
**Funktion der befragten Person:** Head of Business Region ['ex-Veyance']

How strong do you rate the importance of Corporate Values and Strategy for the employees and how strong are these topics covered in the integration process?

*Strategy and values are both important for the company. As we became Veyance, we did not do a good job on that. This integration is doing a fantastic job on communicating these topics. We had Wente, Duensing, Degenhart and many more people here to send consistent messages.*

Do you believe that the employees feel supported during the change/integration process?

*Yes. With all the Day One presentations, site visits, videos, print and online media, there was definitely no lack of information. All the employees recognize these efforts. There is maybe one exception: the field sales people. But they are 'hard to catch', anyway.*

How would you describe the cooperation between the „old“ and „new“ colleagues after six month?

*That varies greatly by business. In the areas, where we have overlaps, the cooperation is great. In the areas where we have no or minor overlaps (e.g. Automotive Divisions), there is no real connection between the old and new colleagues.*

What are from your perspective the most crucial topics in the integration and how are they handled in the integration?

*First, make the customer feel comfortable. We did a very good job in the phase between signing and closing and right after closing. Then, we dropped off a little bit. I think we have to increase communication efforts again. Second, we have to understand the new financial structure and their measures. At the moment a lot of people do not see the benefit of changing our system, but that will come.*

What kind of goalsetting/goals should be valid for each integration process?

*I would like to answer this question with two slogans: 'Customer First' and 'Best of Both'.*

Did you feel comfortable about the information with regards to integration process, goals of the acquisition, history of ContiTech and the changes in general?

*Simply 'yes'!*

How would you rate the credibility/authenticity of the information in this integration process?

*Credibility and authenticity between the Top Management is very high. If you go down, the credibility may decrease because these colleagues do not have the possibility to talk to the top management in person so often. And due to this lack of conversation, they may have some resistance to believe that the management really believes in the values and in the strategy.*

Is there anything different - whether if it is positive or negative - in this integration compared to other integrations?

*My experiences are mainly driven by this integration and carve out of Goodyear Engineered Products to Veyance. Therefore I do not feel comfortable to answer this question.*

What recommendations based on your experience would you give to someone who will be responsible for an integration process in the future?

*Don't stop communicating; you cannot over communicate internally and externally. Even if you have smaller communication topics, don't wait, publish it immediately. Manage the expectations of the colleagues; the good and the bad ones. And finally, find a way to track the progress.*

**Interview am:** 30.07.2015  
**Unternehmen:** Continental AG, Division ContiTech, Business Region NAFTA  
**Funktion der befragten Person:** Head of Finance [‘ex-Veyance’]

How strong do you rate the importance of Corporate Values and Strategy for the employees and how strong are these topics covered in the integration process?

*The importance is very high. With the new signage and signs in the buildings, we can re-enforce the importance, especially of the values. For me, coming from the NAFTA Headquarters, I can also say that the colleagues here share this opinion. But I’m not sure how the colleagues in the plants would answer this question.*

Do you believe that the employees feel supported during the change/integration process?

*Yes, however, the business has to keep up. The colleagues may struggle with all the workload of the day to day business. Additionally to that, they have to pay attention to the integration efforts.*

How would you describe the cooperation between the „old“ and „new“ colleagues after six month?

*The communication in the Finance area is good. One of the success factor is, that the key people are still the same as one year ago (after signing and before closing). This continuity helps for the cooperation.*

What are from your perspective the most crucial topics in the integration and how are they handled in the integration?

*I have two crucial points: (1) The relationship and the interaction with the customers. We informed the customers quite well, I would rate it 9 out of 10. (2) The long time between signing and closing helped us to be ready for the integration. For the Finance area, I would rate it 8 out of 10.*

What kind of goalsetting/goals should be valid for each integration process?

*Make sure that everyone understands your communication.*

Did you feel comfortable about the information with regards to integration process, goals of the acquisition, history of ContiTech and the changes in general?

*Yes, I do. And again, the long time between signing and closing helped us to find out, what needs to be done. I think we would struggle if the timeframe would have been shorter. Additionally to that ContiTech explained very good the 'why' of the transaction.*

How would you rate the credibility/authenticity of the information in this integration process?

*I rate is a good or very good. At least 8 out of 10.*

Is there anything different - whether if it is positive or negative - in this integration compared to other integrations?

*No, I have nothing in mind.*

What recommendations based on your experience would you give to someone who will be responsible for an integration process in the future?

*Communicate, communicate and communicate about the upcoming changes.*

**Interview am:** 30.07.2015  
**Unternehmen:** Continental AG, Division ContiTech, Business Region NAFTA  
**Funktion der befragten Person:** Senior Counsel ['ex-Veyance']

How strong do you rate the importance of Corporate Values and Strategy for the employees and how strong are these topics covered in the integration process?

*The importance is very high, in particular because if the colleagues don't understand strategy and values of a company, they are not integrated. The new signage and Con-Vey portal as our splash page in the internet will help us to cover these topics even more.*

Do you believe that the employees feel supported during the change/integration process?

*If I speak for the whole population of former Veyance, I don't think they did. I know that we did a lot to bring them on speed but after such a short time, you cannot satisfy so many people. There is one reason for this lack. The former leadership in Veyance/Carlyle was 'toxic'. That 'destroyed' the people. Now, you have to start to make people believe that you want their best. And that takes time.*

How would you describe the cooperation between the „old“ and „new“ colleagues after six month?

*I would say that is different in the businesses. The central functions probably suffer because they do not have integration leads like the Business Units have. The messages of the welcome speech helped a lot to connect the people. But now we have to deliver results.*

What are from your perspective the most crucial topics in the integration and how are they handled in the integration?

*I have two aspects which are crucial for me: Communication and Best of Both analysis. If you cover these topics, you have a solid foundation for the integration.*

What kind of goalsetting/goals should be valid for each integration process?

*The topics would be 'too high level' if they need to be valid for each and every integra-*



*tion. I could mention something like 'have happy people' but that wouldn't be a real target. But when I think about it, I would say that 'find a standardized process how to determine goals in the integration' should be a target.*

Did you feel comfortable about the information with regards to integration process, goals of the acquisition, history of ContiTech and the changes in general?

*I do, but I'm in the lucky position to be a leader and to be involved in the integration.*

How would you rate the credibility/authenticity of the information in this integration process?

*Every message that has been given was authentic. If we could improve communications, than we have to improve the amount but not the credibility/authenticity.*

Is there anything different - whether if it is positive or negative - in this integration compared to other integrations?

*I can say what was specific in this integration. Conti has to deal with damaged people as I just said. But all the people are really interested in having success with Conti. You can see that on the extreme low fluctuation rate between signing and closing. And this rate did not increased significantly after closing. Everyone was and is excited about the deal.*

What recommendations based on your experience would you give to someone who will be responsible for an integration process in the future?

*Communicate the whole integration process more broadly and as early as possible. Maybe try to roll the ConVey-Forum out to more people than just '100'.*

**Interview am:** 03.08.2015  
**Unternehmen:** Continental AG, Division ContiTech  
**Funktion der befragten Person:** CFO

Wie stark schätzen Sie die Bedeutung der Unternehmenswerte und der Strategie für die Mitarbeiter ein und wie stark glauben Sie, dass die Integration dieser Bedeutung Folge leisten konnte?

*Die Bedeutung ist sehr hoch. Die Day One Veranstaltungen kamen sehr gut bei den neuen Kollegen an. Die Werte wurden von den Kollegen oft wiederholt. Allerdings haben wir mit den Werten, z.B. Freedom to Act auch eine Erwartungshaltung geschaffen, der wir nun nachkommen müssen. Die Strategie hat geholfen, den Kollegen die Ängste im Hinblick auf Restrukturierung zu nehmen.*

Glauben Sie, dass der Mitarbeiter sich gut im Veränderungsprozess unterstützt gefühlt hat?

*Für den eigenen Bereich kann ich sagen, dass sich die Mitarbeiter zwischen Signing und Closing und nach dem Closing gut abgeholt gefühlt haben. Im Moment merke ich, dass sich einige Kollegen alleine gelassen fühlen. Ich glaube aber, dass das kennzeichnend für diese Phase im Change-Prozess ist. Die Euphorie ist etwas verflogen und nun müssen wir durch ein Tal gehen.*

Wie würden Sie die Zusammenarbeit nach sechs Monaten Integration zwischen den 'neuen' Kollegen beschreiben?

*Hier würde ich auf meine Antwort auf die vorherige Frage verweisen.*

Was sind Ihrer Meinung nach die kritischsten Themen im Integrationsprozess und wie wurde im Fall von Veyance damit umgegangen?

*Für mich gibt es hier zwei Themen: Zum einen ist natürlich die Angst um den eigenen Arbeitsplatz latent vorhanden. Hier haben wir von Anfang an gut kommuniziert. Zum anderen gilt es, die formale Organisation schnellstmöglich zu definieren. Hier haben wir zu lange gebraucht. Dieser Prozess war nicht sonderlich professionell. Gegebenenfalls sollte bei der nächsten Integration ein Berater dazu geholt werden.*

Welche Zielsetzung sollte es in jedem Integrationsprozess aus Ihrer Sicht geben?

*Für mich gelten folgende Zielsetzungen: (1) Fahrplan, welche Inhalte zu welchem Zeitpunkt abgearbeitet sein müssen, (2) Zufriedenheit der Mitarbeiter messen, (3) Stabilität (Vermeidung von Fluktuation, wobei eine gewisse Fluktuation bei den Führungskräften nicht vermeidbar ist) und (4) Kommunikationsstrategie.*

Haben Sie sich über den Integrationsprozess, die Ziele des Zusammenschlusses, die Historie von ContiTech und die Veränderungen gut informiert gefühlt?

*Ja.*

Wie würden Sie die Glaubwürdigkeit der Informationen im Integrationsprozess bewerten?

*Für uns, auf der Käuferseite, ist das immer etwas einfacher. Aber ich denke schon, dass die Glaubwürdigkeit vorhanden war. Wir haben eine Menge kommuniziert; im Intranet, in Newsletter und in Präsentationen. Das wurde meines Erachtens als glaubwürdig wahrgenommen.*

Gibt es etwas, was in dieser Integration anders – besser oder schlechter – als bei früheren Integrationen gelaufen ist?

*Das ist eine schwere Frage. Ich glaube, dass diese Integration aufgrund der Ausmaße von Umsatz oder Mitarbeiterzahl nur mit der Integration von Phoenix vergleichbar ist. Und selbst diese Integration war deutlich anders. Ich würde daher von einer wirklichen Antwort dieser Frage absehen wollen.*

Was für Empfehlungen würden Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen jemandem geben, der einen zukünftigen Integrationsprozess betreuen wird?

*Ich würde folgende Empfehlungen geben:*

- *Kommunikationsplan muss vorhanden sein*
- *Kulturtrainings anbieten (bei nicht identischen Landeskulturen)*
- *Strategie und Werte kommunizieren*
- *Projektmanagement in der Integration einsetzen*
- *Gemischte Integrationsteams*
- *Konsequente formale Organisationserstellung*
- *Verständnis für Change Management im Integrationsprozess*
- *Best of Both (keine Übernahme-Mentalität)*

**Interview am:** 03.08.2015  
**Unternehmen:** Continental AG, Division ContiTech, Business Region NAFTA und Business Unit Conveyor Belt Group  
**Funktion der befragten Person:** Head of R&D ['ex-Veyance']

How strong do you rate the importance of Corporate Values and Strategy for the employees and how strong are these topics covered in the integration process?

*I rate it as important and I believe that Conti did a good job. On the high and middle level, everyone should feel comfortable. The only lack I see is the communication of the strategy on BU-level.*

Do you believe that the employees feel supported during the change/integration process?

*I did not hear something really negative. The situation for the people on the low level management or on the shop floor did not change so much until now. Their only concern is if they get paid in the same way. The people on the upper levels had to adapt, but so far it is working out.*

How would you describe the cooperation between the „old“ and „new“ colleagues after six months?

*I see some cultural differences, especially between central and decentral approaches. There is still some frustration. But I have also good experience with the cooperation within ContiTech or also between the Divisions.*

What are from your perspective the most crucial topics in the integration and how are they handled in the integration?

*I would say that we have two crucial topics. The first one is, again, central and decentral approaches. It is still a hard topic and we have to learn on that one in the future. We see some positive and negative aspects for both of them. The second big issue is the merger of the IT systems. Laptops and applications are very important for the people. Here, the colleagues expected some more speed.*

What kind of goalsetting/goals should be valid for each integration process?

*In general you should separate between hard and soft goals. The hard goals cover top-*

*ics like branding, organizational setup, responsibilities etc. The soft goals cover satisfaction level etc.; that's what you covered through the Pulse Check.*

Did you feel comfortable about the information with regards to integration process, goals of the acquisition, history of ContiTech and the changes in general?

*Yes, I do. Especially the history and the goals of the acquisitions were communicated in an outstanding way when Wentz came to Fairlawn. The only issue for the colleagues is the lack of financial information. We in Veyance were used to communicate to each and everyone the numbers. "Now, we have to get off this drug", but we are learning to handle it. It gets better and better. If you would have asked me that question two month ago, my answer would have been much more negative.*

How would you rate the credibility/authenticity of the information in this integration process?

*Pretty good. We just have to make sure that the current situation in CBG is not affecting the "everyone will have a job" statement of Mr. Wentz from Day One.*

Is there anything different - whether if it is positive or negative - in this integration compared to other integrations?

*We were in the lucky position that the strategy planning phase just started directly after the closing by coincidence. That was a big benefit for the integration.*

What recommendations based on your experience would you give to someone who will be responsible for an integration process in the future?

*I think the size of the transaction is so significant that you cannot compare it with other integrations. If you would ask me for success factors, I would answer: Day One presentations, signage/branding and taking care of people. All the associates recognized that Conti recognized the integration as an important topic where they have to take care of. Integration is not falling from the sky.*

**Interview am:** 06.08.2015  
**Unternehmen:** Continental AG, Division ContiTech  
**Funktion der befragten Person:** CEO ab Mai 2015

Wie stark schätzen Sie die Bedeutung der Unternehmenswerte und der Strategie für die Mitarbeiter ein und wie stark glauben Sie, dass die Integration dieser Bedeutung Folge leisten konnte?

*Genau diese Frage habe ich nach meinen Town Hall Meetings an die Blue Collar Mitarbeiter gestellt. Bei den White Collar Mitarbeitern war ich mir sicher, dass sie Interesse an der Strategie und den Werten haben. Die Rückmeldung der Blue Collar Mitarbeiter war ebenso durchweg positiv. Ich glaube nicht, dass meine Präsentation dazu geführt hat, dass die Inhalte im Detail komplett verstanden worden sind, aber ich glaube schon, dass die Zuhörer den Spirit und die Veränderung wahrgenommen haben. Es ist auch nicht wichtig, was das letzte Detail hinter der Strategie ist, es ist wichtig, dass die breite Masse spürt, dass wir uns um sie kümmern. Während beim bisherigen Eigentümer von Veyance nur Aktionspläne für jedes Jahr gezeigt wurden, was alles noch zu erledigen sei, zeigen wir jetzt das 'Morgen', das 'Übermorgen' und die 'gemeinsame Zukunft'. Wir sind dieser hohen Bedeutung in bestem Maße nachgekommen.*

Glauben Sie, dass der Mitarbeiter sich gut im Veränderungsprozess unterstützt gefühlt hat?

*Ich glaube schon, dass fast jeder Mitarbeiter mitbekommen hat, dass nahezu alle Führungskräfte ihr Bestes tun, um die Mitarbeiter 'abzuholen'. Das Bemühen steht für viele Leute im Vordergrund.*

Wie würden Sie die Zusammenarbeit nach sechs Monaten Integration zwischen den 'neuen' Kollegen beschreiben?

*Ich würde drei Kategorien von Mitarbeitern bilden wollen. Etwa 20% der Mitarbeiter arbeiten schon so gut zusammen, als wären sie seit Jahren ein Team. Die breite Masse, etwa 70% arbeitet schon 'gut' bis 'ok' zusammen. Bei 10%, der klaren Minderheit, gibt es noch Probleme. Einige Personen wollen sich nicht integrieren lassen und einige Personen treten hingegen zu stark als 'Übernehmer' auf.*

Was sind Ihrer Meinung nach die kritischsten Themen im Integrationsprozess und wie

wurde im Fall von Veyance damit umgegangen?

*Zum einen würde ich die System-Zusammenführung als kritisch bewerten. Dazu zählt, dass wir ein hierarchisch/zentrales System von Veyance mit einem nicht hierarchischen/dezentralen System von ContiTech zusammenführen. Es ist nun unsere Aufgabe, dass wir die Vorteile aus beiden Systemen zusammenführen. Wir müssen vermeiden, dass wir den Veyance-Mitarbeiter unser dezentrales System aufzwingen und damit die Vorteile von zentralen Ansätzen zerstören. Bei unserer jetzigen Größe müssen wir zwangsläufig auf einige zentrale Ansätze zurückgreifen. Zum anderen haben wir uns gut darauf vorbereitet, was die Zusammenführung für die Veyance-Kollegen bedeutet. Die Awareness bei uns selbst, was Veränderungen angeht, hat nur bedingt stattgefunden. Wir stehen teilweise vor der Aufgabe, dass wir nun die Prozesse zusammen mit Veyance vereinheitlichen müssen, bei denen wir selbst bei ContiTech keinen Standard haben.*

Welche Zielsetzung sollte es in jedem Integrationsprozess aus Ihrer Sicht geben?

*Für mich gibt es drei Zielsetzungen, die universell gelten sollten. (1) Die Menschen sind das größte Gut in einem Integrationsprozess. Die Maschinen verändern sich durch die Integration nicht. Menschen können sich aber radikal ändern; zum Positiven aber auch zum Negativen. Falls der zweite Fall eintritt, dann bringen auch die besten Maschinen nichts. (2) Die aufnehmende Einheit muss sich selbst bewusst sein, was die Integration für Veränderungen mit sich bringt. Auch wenn hundert Integrationen vorher funktioniert haben, darf man die aktuelle Integration 'nicht auf die leichte Schulter nehmen'. (3) Vor jeder Integration sollte sich das Top-Management mehrere Tage einschließen und über die Ziele und den Roll-Out-Plan diskutieren; dieses Vorgehen würde viele Themen hervorbringen, mit denen wir uns jetzt ungeplant auseinander setzen.*

Haben Sie sich über den Integrationsprozess, die Ziele des Zusammenschlusses, die Historie von ContiTech und die Veränderungen gut informiert gefühlt?

*Hier kann ich schlichtweg mit Ja antworten, da ich in alle Handlungen involviert war.*

Wie würden Sie die Glaubwürdigkeit der Informationen im Integrationsprozess bewerten?

*Bei dieser Frage würde ich meine Antwort gerne aus zwei Perspektiven geben. Von den Veyance-Kollegen habe ich stets und ausschließlich die Rückmeldung bekommen, dass unsere Glaubwürdigkeit im Integrationsprozess außerordentlich hoch ist. Ich selbst*

*habe aber ein etwas schlechtes Gewissen. In der Willkommensrede von Herrn Wente wurde davon gesprochen, dass alle Mitarbeiter einen Platz bei uns haben. Nun, wo der Bergbau-Markt weiter schwächelt, sind einzelne Anpassungen in der Zukunft möglicherweise nicht zu umgehen. Ich weiß, dass die Kollegen bei Veyance die Marktentwicklung ebenso kennen und daher auch die nötigen Schritte antizipieren, aber die Handlungen stehen nicht ganz in Einklang mit unseren Versprechungen. Aber auch hier müssen wir eindeutig sagen, dass die Marktentwicklung nichts mit der Integration zu tun hat und man diese beiden Themen strikt trennen muss.*

Gibt es etwas, was in dieser Integration anders – besser oder schlechter – als bei früheren Integrationen gelaufen ist?

*‘Besser oder schlechter‘ ist schwer zu sagen, ich würde die Antwort eher im Sinne von ‘gut und weniger gut‘ geben. Gut war auf jeden Fall, dass wir ein Integrations-Team haben, das sich voll und ganz auf die Integration konzentrieren kann. Einen solchen systematischen Ansatz hatten wir bisher nicht. Nun sind wir in der Lage auf die ‘breite Masse‘ in der neuen Organisation zuzugehen. Weniger gut war sicherlich die lange Zeit zwischen Signing und Closing. Durch die ständigen Verzögerungen wurden die vorbereitenden Aktivitäten immer wieder verschoben.*

Was für Empfehlungen würden Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen jemandem geben, der einen zukünftigen Integrationsprozess betreuen wird?

*(1) Zeit vor dem Closing intensiv für die Vorbereitung nutzen*

*(2) Wir haben viel Kraft und Zeit in die Kartellanmeldungen gesteckt, was die Pre-Closing Integration etwas entschleunigt hat. Die Entschleunigung ist vor allem damit zu erklären, dass die Personen, die sich um die Integration gekümmert haben, auch die Kartellanmeldungen bearbeitet haben. Von daher würde ich zukünftig getrennte Teams empfehlen.*

*(3) Noch engere Abstimmung mit dem Verkäufer/dem zu integrierenden Unternehmen, damit die vorbereitenden Aufgaben noch besser ‘Hand in Hand‘ erfolgen. Teilweise wurden unsere Handlungen von der Gegenseite abgeblockt.*

*(4) People First. Das wichtigste Gut in einem solchen Prozess sind die Menschen.*

*(5) Kunden dürfen nicht aus den Augen verloren werden.*



**Ehrenwörtliche Erklärung:**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen habe ich unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.

Hannover, den 4.12.2015

-----  
Ort, Datum



-----  
Unterschrift