

VU Research Portal

Het geheim achter succesvolle integraties na een overname: omgaan met culturele verschillen en personeelsweerstand

Smeulders, Dieter; Dekker, Henri; Van den Abbeele, Alexandra

published in

Leuvense Economische Standpunten
2023

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Smeulders, D., Dekker, H., & Van den Abbeele, A. (2023). Het geheim achter succesvolle integraties na een overname: omgaan met culturele verschillen en personeelsweerstand. *Leuvense Economische Standpunten*, 2023, 1-8. [2023/200].

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

HET GEHEIM ACHTER SUCCESVOLLE INTEGRATIES NA EEN OVERNAME: OMGAAN MET CULTURELE VERSCHILLEN EN PERSONEELSWEERSTAND



Dieter Smeulders

dieter.smeulders@kuleuven.be

Henri C. Dekker

h.c.dekker@vu.nl

Alexandra Van den Abbeele

alexandra.vandenabeele@kuleuven.be

- Met ongeveer 50 000 fusies en overnames per jaar voor een totale waarde van ongeveer 2 biljoen euro, hebben fusies en overnames een grote impact op de wereldeconomie.
- Culturele verschillen en personeelsweerstand vormen belangrijke obstakels voor een succesvolle integratie na een overname.
- In dit onderzoek naar Belgische en Nederlandse overnemers bestuderen we welke managementinterventies een belangrijke rol spelen bij het wegnemen van deze obstakels.
- Socioculturele interventies zijn gericht op het creëren van een gedeelde identiteit en waardesysteem.
- Taak-gerelateerde interventies focussen op het creëren van gedeelde processen en procedures en het realiseren van synergieën.
- De resultaten van dit onderzoek geven aan dat socioculturele interventies de negatieve effecten van personeelsweerstand kunnen verminderen, maar dat taak-gerelateerde interventies ze kunnen versterken.

4 juli 2023

Deze LES is een samenvatting van artikel: Smeulders, D., Dekker, H. C., & Van den Abbeele, A. (2023). Post-acquisition integration: Managing cultural differences and employee resistance using integration controls. *Accounting, Organizations and Society*, 101427

BELANG VAN HET MANAGEN VAN INTEGRATIE NA EEN OVERNAME

Culturele verschillen tussen groepen die moeten samenwerken en samenleven liggen aan de oorsprong van veel van onze maatschappelijke conflicten. Ze zorgen voor problemen bij communicatie, coöperatie en coördinatie. Bij fusies en overnames worden groepen die eerder geen of weinig contact hadden, elk met hun eigen cultuur, aan elkaar blootgesteld met de verwachting dat ze gaan samenwerken. Daarom is dit soort integraties de ideale context om de gevolgen van culturele verschillen te bestuderen. Bovendien is er bij fusies en overnames een extra dimensie, aangezien er ook waardecreatie moet zijn. De discussie over of en hoeveel waarde er gecreëerd kan worden bij overnames woedt al vele jaren (zie Halebian et al., 2009). Dit is zeker geen onbelangrijke discussie: met ongeveer 50 000 fusies en overnames per jaar voor ongeveer 2 biljoen euro in transactiewaarde hebben fusies en overnames een grote impact op de wereldeconomie (Eikon, 2023).

"met ongeveer 50 000 fusies en overnames per jaar voor ongeveer 2 biljoen euro in transactiewaarde hebben fusies en overnames een grote impact op de wereldeconomie."

Voorgaand onderzoek over waardecreatie bij overnames heeft vooral aandacht besteed aan de karakteristieken van de betrokken bedrijven en van de specifieke deal. De reden hiervoor is dat er veel publiek beschikbare data zijn om deze karakteristieken te onderzoeken. Het succes van een overname hangt echter ook sterk af van de planning van de overname en de uitvoering van de daaropvolgende integratie (Angwin & Meadows, 2015). Een belangrijke uitdaging voor een succesvolle integratie is het omgaan met verschillen in de bedrijfsculturen van de twee fuserende organisaties (Reus & Lamont, 2009; Samal et al., 2020; Teerikangas & Very, 2006). Culturele verschillen tussen een overnemende organisatie (de koper) en een overgenomen organisatie (de organisatie die gekocht wordt) zijn tijdens een overname en integratie een belangrijke bron van weerstand bij de werknemers en dit kan grote gevolgen hebben voor het succes van de overname. Integratie is echter geen automatisch proces waarin de factoren aanwezig voor de overname, zoals

karakteristieken van de overeenkomst en de betrokken organisaties, automatisch tot vaststaande uitkomsten leiden. Er zijn vele manieren waarop management en personeel kunnen ingrijpen, en de koers van de integratie kunnen sturen. De aanwezigheid van culturele verschillen voor de overname hoeft dus niet automatisch tot negatieve gevolgen te leiden (Smollan & Griffiths, 2020). De integratie na de overname en de interventies die het management onderneemt om deze te sturen, werden in voorgaand onderzoek veel minder bestudeerd omdat data hierover niet publiek beschikbaar is.

STUDIE BIJ BELGISCHE EN NEDERLANDSE OVERNEMERS

Om het integratieproces bij overnames te bestuderen, maken we gebruik van data uit vragenlijsten, afgenomen bij Belgische en Nederlandse organisaties die kort voor het afnemen van de vragenlijst één of meerdere overnames deden. Ook in de Belgische en Nederlandse markt zijn overnames belangrijk:

het totale aantal Belgische M&A-deals in 2022 bedroeg 405 (een stijging van 5,7% ten opzichte van 2021) met een gemiddelde transactiewaarde rond 15 miljoen dollar (PwC, 2023). De steekproef voor dit onderzoek is afkomstig uit de Zephyr-database, een uitgebreide database met overname-informatie.

"we maken gebruik van gedetailleerde data uit vragenlijsten, afgenomen bij eindverantwoordelijken van 79 overnames door Belgische en Nederlandse organisaties."

We selecteerden Belgische en Nederlandse ondernemingen die de voorbije drie jaar een overname hadden afgerond. Aan de hand van een gestructureerd telefonisch interview werden alle bedrijven vooraf gescreend op geschiktheid om deel te nemen aan het onderzoek. Van de 459 geschikte bedrijven die er initieel mee instemden om deel te nemen, werd een sleutelinformant geïdentificeerd die verantwoordelijk was voor de overname. Deze persoon kreeg een link naar de online vragenlijst toegestuurd.

Tabel 1 Beschrijvende statistieken voor deze respondenten en overnames

Respondenten	Gemiddeld
Leeftijd respondent	47
Jaren dienstverband respondent	13
Functie respondenten	Percentage
CEO	28%
CFO	34%
Acquisition Manager	9%
Other	29%
Overnames	Gemiddeld
Gerapporteerde overnameprijs	€65,5 miljoen
Overnemer beursgenoteerd	21%
Overgenomen organisatie beursgenoteerd	3%
Activa overnemer	€519 miljoen
Activa overgenomen organisatie	€54 miljoen
Onderhandelde overname (versus vijandige overname)	87%
Relatie tussen overnemer en overname voorafgaand aan overname	27%

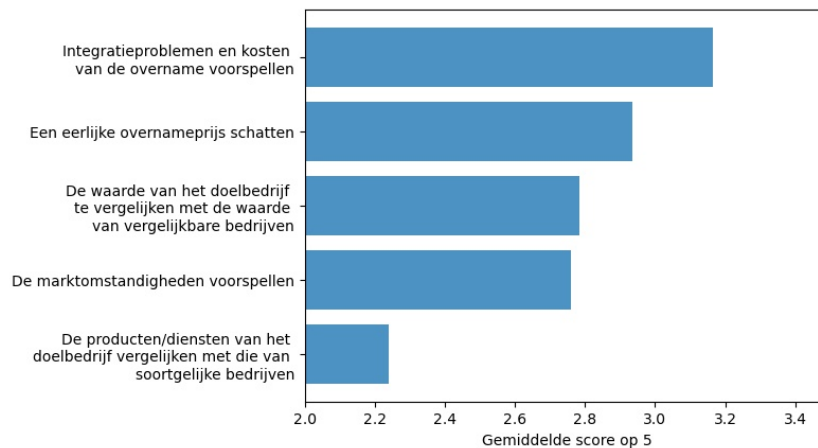
Het bevragen van enkel de meest geïnformeerde respondenten met directe betrokkenheid vergroot de betrouwbaarheid en precisie van onze gegevens. In totaal bekwamen we een steekproef van 93 reacties, wat neerkomt op een responspercentage in het veld van 20,26% en een algemeen effectief responspercentage van 7,43%. Overnames met ontbrekende gegevens werden uitgesloten net zoals gedeeltelijke overnames, waardoor er uiteindelijk een steekproef van 79 overnames overblijft voor analyse. Tabel 1 bevat beschrijvende statistieken voor deze respondenten en overnames. De respondenten rapporteerden een gemiddeld dienstverband van bijna 13 jaar bij het overnemende bedrijf. De gemiddelde overnameprijs die de respondenten aangaven bedroeg €65,48 miljoen. 16 overnemende partijen in onze steekproef waren beursgenoteerd; de andere 63 overnemers waren particuliere bedrijven.

De respondenten geven aan dat ze voor de overname vooral moeilijkheden hadden om de integratie te plannen (Figuur 1). In het merendeel (87%) van de overnames ging het nochtans over een onderhandelde overname in plaats van een vijandige overname, wat betekent dat er medewerking was van het management van de overgenomen organisatie. Toch ontbreekt er voor de aanvang van de integratie duidelijk nog veel informatie. Bij 73% van de overnames was er voor het overnameproces nog geen sprake van een relatie tussen de twee partijen, zoals een leverancier-klantrelatie of gezamenlijke projecten. In eerder onderzoek tonen we aan dat dit soort relaties vaak bijdragen aan een succesvolle overname (Smeulders et al., 2019). Met de gegevens uit de vragenlijst tonen we in dit onderzoek aan hoe het gebruik van managementinterventies de impact van personeelsweerstand ten gevolge van culturele verschillen op overnamesucces kan modereren.

INTEGRATIEPROBLEMEN DOOR CULTURELE VERSCHILLEN EN PERSONEELSWEEERSTAND

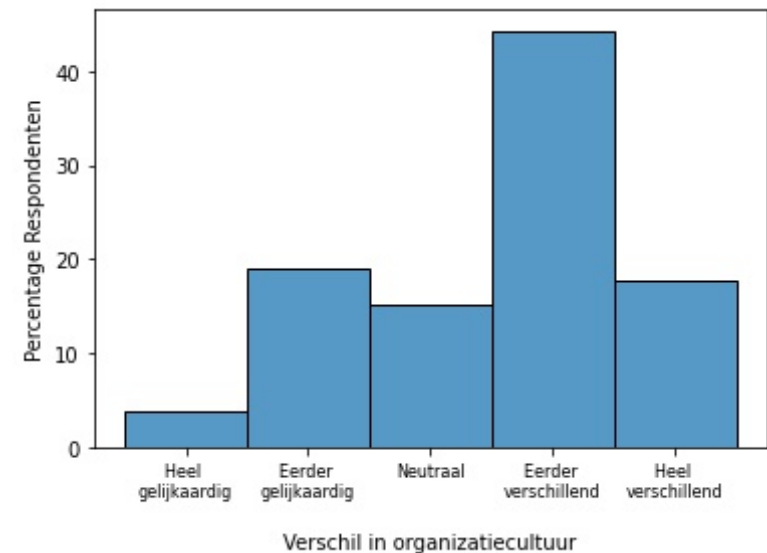
Eerder onderzoek toont aan dat culturele verschillen tussen fusierende bedrijven tot integratieproblemen en suboptimale prestaties kunnen leiden (Stahl & Voigt, 2008). Managers wijzen vaak naar culturele verschillen om achteraf slechte prestaties, zoals operationele problemen en lager dan voorspelde financiële cijfers, te verklaren (Eero Vaara et al., 2014). Ook onze respondenten geven aan dat er vaak duidelijke culturele verschillen aanwezig waren voor de overname (Figuur 2). Culturele verschillen werd in onze studie gemeten als een gemiddelde van twee vragen: respondenten beoordeelden (op een schaal van 1 tot 5) hoe verschillend (1) de organisatiecultuur in beide ondernemingen was en (2) hoe verschillende de informele normen en waarden van beide ondernemingen waren.

Figuur 1 Belangrijkste moeilijkheden op moment van overname



Noot: Respondenten gaven weer op een schaal van 1-5 welke problemen/moeilijkheden het grootste waren op het moment van de overname.

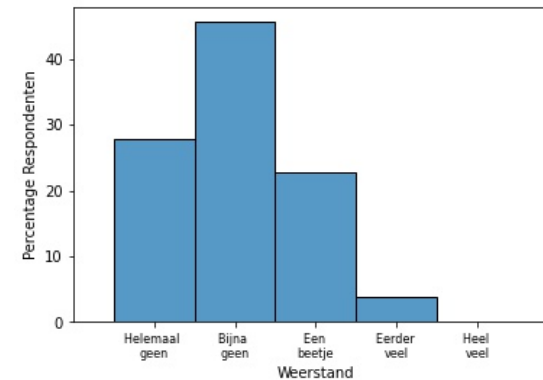
Figuur 2 Culturele verschillen



De effecten van culturele verschillen op overnameprestaties zijn echter complex. Integratie is een uitvoerig proces waarin veel moet gebeuren voor van resultaten gesproken kan worden: bestaande procedures moeten in kaart worden gebracht, veranderingen voorgesteld en opgevolgd en twee groepen werknemers moeten samenwerken. Het is daarom noodzakelijk om zowel variabelen van voor en tijdens het integratieproces te bestuderen, als de managementinterventies die dit proces sturen. Stahl and Voigt (2008) geven, in een meta-analyse van 46 studies, aan dat culturele verschillen een negatief effect hebben op socioculturele integratie (het creëren van een gedeelde identiteit en waardesysteem), maar stellen voor dat het effect op taakintegratie (het creëren van gedeelde processen en procedures en het realiseren van synergieën) positief zou kunnen zijn, omdat er bij verschillen meer complementariteit en mogelijkheden tot leren kunnen zijn. Dit laatste konden ze echter niet testen, en de manieren waarop deze effecten werken blijven onduidelijk.

Een andere belangrijke procesfactor die wordt benadrukt in de overnameliteratuur is de weerstand van personeelsleden als reactie op organisatieveranderingen. Personeelsweerstand werd door onze respondenten beoordeeld op een schaal van 1-5 aan de hand van volgende vier stellingen (Figuur 3): (1) management weerstand bij het overgenomen bedrijf, (2) personeelsweerstand bij het overgenomen bedrijf, (3) verzet van het overgenomen bedrijf tegen het integratieproces met het overnemende bedrijf en (4) negatieve houding van werknemers in de twee bedrijven tegenover elkaar. Ford, Ford and D'Amelio (2008) geven aan dat personeelsweerstand, net zoals culturele verschillen, vaak gebruikt wordt als een algemeen excuus voor lage overnameprestaties. Burns and Scapens (2000) stellen dat personeelsweerstand verschillende bronnen kan hebben. Er kunnen legitieme belangenverschillen tussen de partijen en praktische bezwaren tegen de veranderingen bestaan, maar "mentaal vasthouden aan gekende manieren van denken" (Burns and Scapens, 2000, p. 17) kan ook tot blokkerende weerstand leiden.

Figuur 3 Personeelsweerstand



Larsson and Finkelstein (1999) besluiten dat weerstand een sterke determinant van overnameprestaties is. Ze suggereren dat cultureel conflict tussen de overnemende en overgenomen organisatie een voorbeeld kan zijn van weerstand, maar testen de relatie tussen culturele verschillen en weerstand niet in hun studie.

DE SOCIALE IDENTITEITSTHEORIE

Er bestaat een goede theoretische basis om het verband tussen culturele verschillen en personeelsweerstand te begrijpen: de sociale identiteitstheorie (Hogg & Terry, 2000, Tajfel, 1982) stelt dat mensen zich identificeren met andere mensen die ze gelijkaardig vinden aan zichzelf en deze mensen tot hun "in-groep" zullen beschouwen.

"De sociale identiteitstheorie voorspelt dat hoe meer verschillend de werknemers van de overnemende en overgenomen organisaties elkaar beschouwen, hoe minder ze zullen samenwerken om samen één groep te gaan vormen."

Over het algemeen ervaart men positieve emoties en meningen over deze in-groep. Anderen, die niet gelijkaardig lijken aan de persoon zelf, horen dan weer bij de "uit-groep", wat leidt tot negatieve emoties en meningen en een verminderde gewilligheid om met deze mensen om te gaan en samen te werken. Dit fenomeen staat ook wel bekend als "wij tegen zij" denken.

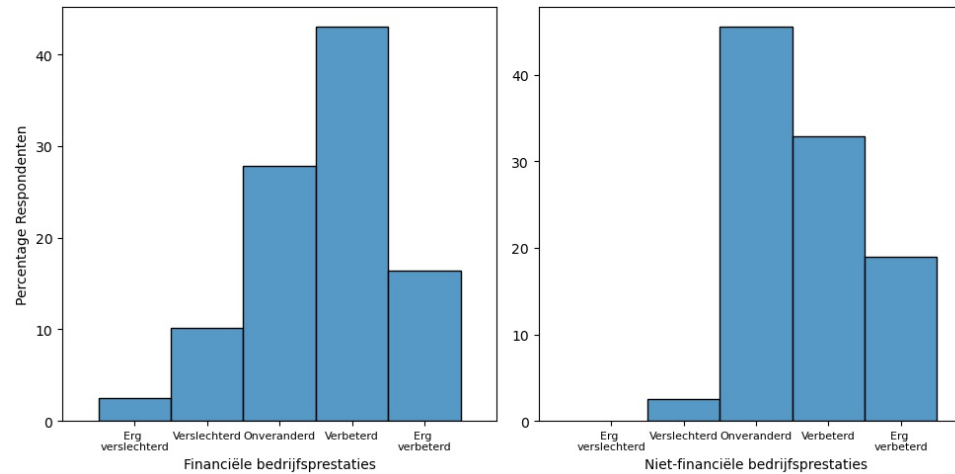
De sociale identiteitstheorie voorspelt dat hoe meer verschillend de werknemers van de overnemende en overgenomen organisaties elkaar beschouwen, hoe minder ze zullen samenwerken om samen één groep te gaan vormen. Verschillen in perceptie over de integratie zelf kunnen ook een probleem vormen. Vaara and Tienari (2010) stellen dat weerstand tegen integratie na een overname een gevolg kan zijn van het anders kaderen van dezelfde gebeurtenissen door de twee groepen, in lijn met hun verschillende achtergrond en cultuur.

INVLOED OP OVERNAMEPRESTATIES

In onze studie bestuderen we de invloed van culturele verschillen op personeelsweerstand en uiteindelijk op de overnameprestaties. De overnameprestaties werden door de respondenten beoordeeld op een schaal van 1-5 aan de hand van volgende dimensies (Figuur 4): (1) de financiële prestaties (bijv. omzet, inkomsten, kosten) en (2) de niet-financiële prestaties (bijv. kwaliteit, klanttevredenheid, prestige). Als validiteitstest hebben we met de hand ROA-gegevens verzameld van overnemende bedrijven in de jaren rond de overname uit de Amadeus-database van Bureau van Dijk.

De zelf-gerapporteerde overnameprestaties blijken positief geassocieerd te zijn met objectief gemeten ROA veranderingen na de acquisitie. Op basis van onze studie concluderen wij dat culturele verschillen tussen de overnemende en overgenomen organisatie leiden tot personeelsweerstand, wat op zijn beurt weer zorgt voor een verlaagde prestatie na de overname.

Figuur 4 Overnameprestaties



"Op basis van onze studie concluderen wij dat culturele verschillen tussen de overnemende en overgenomen organisatie leiden tot personeelsweerstand, wat op zijn beurt weer zorgt voor een verlaagde prestatie na de overname."

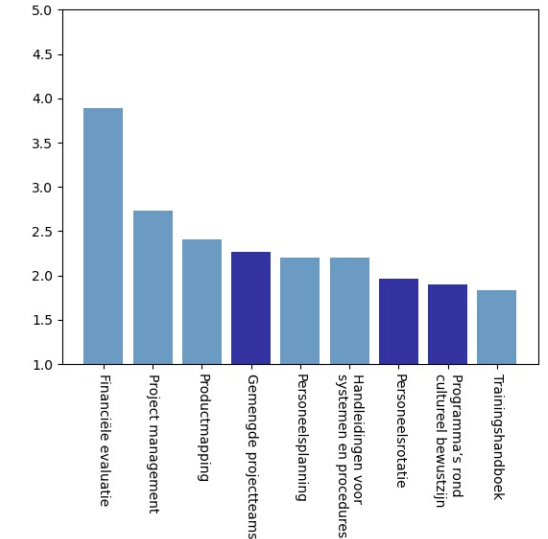
BELANG VAN MANAGEMENTINTERVENTIES

De manier waarop de organisatieverandering geïmplementeerd wordt, kan het effect van zulke weerstand echter wijzigen. Managementinterventies zijn initiatieven genomen door het management om de integratie te implementeren. In onze studie stellen we dat dergelijke managementinterventies tijdens het integratieproces de relatie tussen initiële weerstand en overnameprestaties kunnen modereren. Stahl en Voigt (2008) geven aan dat culturele verschillen een ander effect hebben bij socioculturele integratie dan bij taakintegratie. Wij voegen daar met deze studie aan toe dat dit effect (deels) verklaard kan worden door personeelsweerstand. We verwachten dus dat het gebruik van managementinterventies de invloed van personeelsweerstand op overnameprestaties wijzigen. We maken daarbij een

onderscheid tussen managementinterventies die focussen op socioculturele- of op taakaspecten. De respondenten in onze studie geven aan dat beide vormen gebruikt worden in de praktijk, maar dat de nadruk ligt vooral op taakaspecten (Figuur 5).

Interventies gericht op taakintegratie worden gebruikt om overnameprestaties te verbeteren door het vastleggen van processen en procedures om het integratieproces te sturen (Zollo & Singh, 2004). Voorbeelden zijn vergelijking van de productportfolio, personeelsmodellen en trainingshandleidingen voor systemen, producten en systemen (zie ook Figuur 5). Een gepast gebruik van zulke interventies kan dus de integratie en de realisatie van synergieën tussen de twee organisaties vergemakkelijken. Bij initiële personeelsweerstand kunnen echter twee ongewilde effecten ontstaan door dergelijke interventies. Aan de ene kant zullen onovertuigde personeelsleden zich minder houden aan de gecodificeerde instructies, waardoor hun effectiviteit zal verminderen. Aan de andere kant zullen dit soort interventies de ongewilde verandering ook meer voelbaar maken voor personeelsleden die er tegen gekant zijn. Op deze manier maken ze de bron van de weerstand, de overname en daaropvolgende integratie, meer zichtbaar

Figuur 5 Managementinterventies gebruikt om de integratie te sturen



Noot: De lichtblauwe staven stellen taakgerelateerde interventies voor, terwijl de donkerblauwe staven socioculturele interventies voorstellen. Respondenten geven aan dat taakgerelateerde interventies veel frequenter gebruikt worden om de integratie te sturen.

en concreet, waardoor de negatieve effecten op de prestatie versterkt kunnen worden. Onze studie bevestigt dat taakgerichte interventies, hoewel ze zelf een positief effect hebben op de overnameprestaties, tegelijkertijd ook de negatieve effecten van weerstand versterken.

"Onze studie bevestigt dat taakgerichte interventies, hoewel ze zelf een positief effect hebben op de overnameprestaties, tegelijkertijd ook de negatieve effecten van weerstand versterken."

Naast interventies gericht op taakintegratie zijn interventies gericht op socioculturele integratie georiënteerd rond sociale en psychologische aspecten van de integratie. Deze zouden dus de negatieve effecten van initiële weerstand moeten helpen minimaliseren. Voorbeelden van socioculturele interventies zijn personeelsrotatie, gemengde projectteams en programma's gericht op het creëren van een cultureel bewustzijn.

Deze interventies worden genomen om interactie tussen de groepen te vergroten (zie ook figuur 1), communicatie te faciliteren en samenwerking te stimuleren. Ze dienen met andere woorden specifiek om socioculturele moeilijkheden te overkomen. Ze zouden de negatieve gevolgen van personeelsweerstand dus moeten verminderen doorheen het proces. Uit onze studie besluiten we inderdaad dat bij de aanwezigheid van culturele verschillen, sociocultureel gerichte interventies een positief effect hebben door het verminderen van de effecten van initiële weerstand, wat dan weer de effectiviteit van daaropvolgende taakgerichte interventies kan vergroten.

De resultaten van het onderzoek, samengevat in Figuur 6, steunen dus het idee dat het effect van initiële weerstand op overnameprestatie afhangt van interventies door het management. Hoewel taakgerichte interventies een direct positief effect hebben kunnen ze ook de negatieve effecten van weerstand versterken. Socioculturele interventies, aan de andere kant, kunnen deze effecten verzachten.

BESLUIT

Met deze bevindingen dragen we bij aan de wetenschappelijke kennis rond fusies en overnames door onze voorspellingen op basis van theorie en eerdere literatuur empirisch te bevestigen. We concluderen dat managementinterventies belangrijk zijn bij het verklaren van de verschillen in overnameprestaties in de aanwezigheid van personeelsweerstand ten gevolge van culturele verschillen. We tonen aan dat de effecten van culturele verschillen en de daaruit voortvloeiende weerstand niet rechtlijnig noch eenvoudig zijn en een bedachtzaam gebruik en planning van managementinterventies noodzakelijk maken.

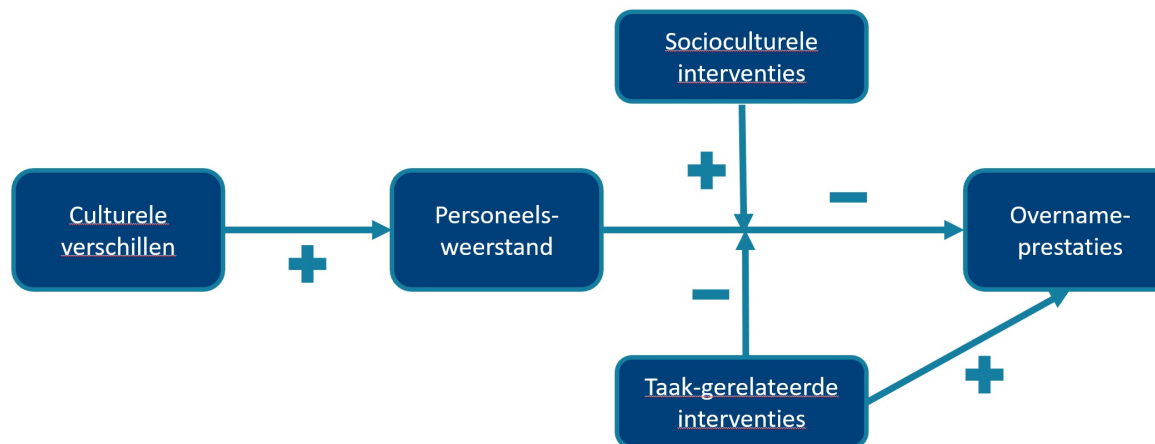
"Het gebruik, de intensiteit en timing van zulke interventies zijn dus bepalend voor het behalen van integratiedoelen."

De resultaten tonen aan dat bij de aanwezigheid van weerstand ten gevolge van culturele verschillen het

gebruik van socioculturele interventies kritiek kan zijn en kan helpen de gevolgen van personeelsweerstand te overwinnen.

Taakgerichte interventies zijn dan weer vooral effectief wanneer er minder weerstand aanwezig is. Het gebruik, de intensiteit en timing van zulke interventies zijn dus bepalend voor het behalen van integratiedoelen. Voor managers die betrokken zijn bij een integratie is het begrijpen van culturele verschillen tussen de overnemende en overgenomen organisaties dus bijzonder belangrijk, net als de verschillende interventies die in combinatie daarmee verschillende resultaten kunnen hebben.

Figuur 6 Significante verbanden uit het onderzoek



BIBLIOGRAFIE

- Angwin, D., & Meadows, M. (2015). New integration strategies for post-acquisition management. *Long Range Planning, 48*(4), 235–251.
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Håkanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies, 37*(3), 395–425.
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research, 11*(1), 3–25.
- Eikon, R. (2023). Eikon Deal Screener.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review, 33*(2), 362–377.
- Haleblian, J., Devers, C. E., McNamara, G., Carpenter, M. A., & Davison, R. B. (2009). Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda. *Journal of Management, 35*(3), 469–502.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review, 25*(1), 121–140.
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science, 10*(1), 1–26.
- PwC. (2023). 2022 op één na beste jaar sinds 2018 voor Belgische transacties op vlak van waarde - ondanks marktvolatiliteit blijven leidinggevend in inzetten op fusies en overnames. www.pwc.be (consulted at 28/06/2023).
- Reus, T. H., & Lamont, B. T. (2009). The double-edged sword of cultural distance in international acquisitions. *Journal of International Business Studies, 40*(8), 1298–1316.
- Samal, A., Patra, S., & Chatterjee, D. (2020). Impact of culture on organizational readiness to change: context of bank M&A. *Benchmarking, 28*(5), 1503–1523.
- Smeulders, D., Dekker, H. C., & Van den Abbeele, A. (2019). Information availability in acquisition decisions: The role of prior relations and rival bidders. *Journal of Management Accounting Research, 31*(3), 201–228.
- Smollan, R. K., & Griffiths, C. (2020). Taking over or taking in? A qualitative case study of successful acquisitions. *Journal of Management and Organization*.
- Stahl, G. K., & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization Science, 19*(1), 160–176.
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology, 33*(1), 1–39.
- Teerikangas, S., & Very, P. (2006). The culture-performance relationship in M&A: From yes/no to how. *British Journal of Management, 17*(S 1).
- Vaara, E., & Tienari, J. (2010). On the narrative construction of multinational corporations: An antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger. *Organization Science, 22*(2), 370–390.
- Vaara, Eero, Junni, P., Sarala, R. M., Ehrnrooth, M., & Koveshnikov, A. (2014). Attributional tendencies in cultural explanations of M&A performance. *Strategic Management Journal, 35*(9), 1302–1317.
- Zollo, M., & Singh, H. (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers. *Strategic Management Journal, 25*(13), 1233–1256.



Dieter Smeulders is assistant professor Accountancy aan de KU Leuven. Zijn onderzoek focust op overnames, risicorapportering en de samenstelling van raden van bestuur.



Henri Dekker is hoogleraar Management Control aan de Vrije Universiteit Amsterdam en is hoofd van de afdeling Accounting en Recht. Zijn onderzoek richt zich primair op management control binnen en tussen organisaties zoals in allianties, acquisities en joint ventures.



Alexandra Van den Abbeele is gewoon hoogleraar Accountancy aan de KU Leuven en is hoofd van het Departement Accountancy, Finance & Insurance. Haar onderzoek richt zich op het managen van buyer-supplier relaties, allianties en overnames en op het stimuleren van creativiteit, kennisoverdracht en innovatie.

Leuvense Economische Standpunten (LES) is een uitgave van de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen van de KU Leuven. Publicaties in de LES-serie verspreiden (gepubliceerd of preprint) onderzoek naar een breder publiek van beleidsmakers, bedrijven, het grote publiek of specifieke belanghebbenden.

Dergelijke reeks zal uiteraard verschillende opinies en denkstromingen brengen. Leuvense Economische Standpunten vertolken alleen de visie van de auteur. Zij kunnen niet doorgaan als de visie van een instelling.

U kan eerder verschenen Leuvense Economische Standpunten terugvinden op de website van de faculteit: <https://feb.kuleuven.be/research/LES>

Reacties op de Leuvense Economische Standpunten zijn altijd welkom via researchfeb@kuleuven.be