



Torsten J. Gerpott/Fenna B. Neubauer

**Integrationsgestaltung und Zusammenschlusserfolg nach  
einer Unternehmensakquisition**

Eine empirische Studie aus Mitarbeitersicht

**Work in Progress # 108**

Juni 2011



# Zusammenfassung

## Work in Progress # 108

www.zftm.de

### Integrationsgestaltung und Zusammenschlusserfolg nach einer Unternehmensakquisition

Der vorliegende Beitrag untersucht auf Basis von zwei etwa ein Jahr auseinander liegenden schriftlichen, standardisierten Befragungen von 817 bzw. 620 Mitarbeitern nach einer Akquisition in der Informations- und Kommunikationsindustrie Assoziationen zwischen Wahrnehmungen von vier Bereichen der Integrationsgestaltung und von zwei betriebswirtschaftlich ausgerichteten Dimensionen des Zusammenschlusserfolgs. In beiden Erhebungen war das Ausmaß der erlebten Integration der Geschäftsprozesse die in PLS-Analysen am stärksten sowohl mit der Beurteilung des Erfolgs der akquisitionsbedingten Neuorganisation der beteiligten Unternehmen als auch des Erreichungsgrades strategischer Akquisitionsziele verbundene unabhängige Variable. Signifikante, stabile positive Pfadkoeffizienten für die zwei Erfolgskriterien hatten auch die empfundene Verfahrensgerechtigkeit bei integrationsbedingten Veränderungen (Leistungsorientierung anstelle einer Bevorzugung/Benachteiligung aufgrund der Herkunft aus dem Käufer- oder Zielunternehmen) und die Unternehmenskulturintegration der Parteien. Mitarbeiterversetzungen in Einheiten des jeweils anderen Akquisitionspartners korrelierten nicht mit den Erfolgsmaßen. Aus den Befunden werden Folgerungen für die Unternehmenspraxis und die betriebswirtschaftliche Forschung abgeleitet.



© 2011

**Univ.-Prof. Dr. Torsten J. Gerpott**

*Leiter des Lehrstuhls Unternehmens- und Technologieplanung, Mercator School of Management, Universität Duisburg-Essen, Lotharstr. 65, 47057 Duisburg.*



© 2011

**Dipl.-Betriebswirtin Fenna B. Neubauer, M.A.**

*Externe Doktorandin am Lehrstuhl Unternehmens- und Technologieplanung, Mercator School of Management, Universität Duisburg-Essen, Lotharstr. 65, 47057 Duisburg.*

#### Schlüsselwörter:

Akquisitionen; Geschäftsprozesse; Integrationsgestaltung; Mitarbeitertransfers; Partial Least Squares (PLS) Modellierung; Verfahrensgerechtigkeit; Unternehmenskultur; Unternehmenszusammenschluss.



# Inhaltsverzeichnis

www.zftm.de

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Zusammenfassung</b>  | <b>3</b>  |
| <b>1. Untersuchungseinordnung und -anliegen</b>                           | <b>6</b>  |
| <b>2. Ableitung von Untersuchungshypothesen</b>                           | <b>8</b>  |
| // 2.1 Vorüberlegungen zur Auswahl einzubeziehender Integrationsmaßnahmen | 8         |
| // 2.2 Untersuchungshypothesen  | 9         |
| <b>3. Empirische Untersuchung</b>   | <b>14</b> |
| // 3.1 Datengewinnung   | 14        |
| // 3.2 Beschreibung der Respondenten                                      | 14        |
| // 3.3 Operationalisierung der Konstrukte                                 | 16        |
| <b>4. Empirische Ergebnisse</b>   | <b>20</b> |
| // 4.1 Erläuterung der prinzipiellen Analysemethodik                      | 20        |
| // 4.2 Qualität der Messungen reflektiver Konstrukte                      | 21        |
| // 4.3 Qualität der Messungen formativer Konstrukte                       | 23        |
| // 4.4 Ausprägungen der Integrationsgestaltungs- und Erfolgskonstrukte    | 23        |
| // 4.5 Hypothesenprüfung anhand des Strukturmodells                       | 25        |
| <b>5. Implikationen</b>   | <b>29</b> |
| // 5.1 Implikationen für die Praxis                                       | 29        |
| // 5.2 Forschungsimplikationen  | 30        |
| <b>Literaturverzeichnis</b>   | <b>32</b> |

# 1. Untersuchungseinordnung und -anliegen

Unternehmensakquisitionen sind ein in der Wirtschaftspraxis seit langer Zeit und in bis heute erheblichem Ausmaß eingesetztes Element von Wachstumsstrategien.<sup>1</sup> Gleichzeitig wird geradezu stereotyp immer wieder festgestellt, dass mit dem mehrheitlichen Kauf der Eigenkapitalanteile eines (Ziel-)Unternehmens und dem damit verbundenen Übergang der Verfügungsmacht hinsichtlich der Vermögenselemente des Akquisitionsobjektes (= *Unternehmensakquisitionen/-käufe*) angestrebte ökonomische Ziele sehr häufig nicht erreicht werden.<sup>2</sup> Da vielfach bei Akquisitionen nicht die erwarteten Erfolgsverbesserungen für die Transaktionsparteien realisiert werden können und insoweit solche Käufe scheitern, verwundert es nicht, dass sich auch die betriebswirtschaftliche Forschung intensiv mit der theoretischen Erklärung und der empirischen Identifikation von Einflussfaktoren des Zusammenschlusserfolgs aus Sicht des neu geschaffenen Unternehmensverbundes befasst.

Ein Forschungsstrang thematisiert dabei Maßnahmen des Managements der beteiligten Unternehmen nach dem formalen Wechsel der Kontrolle über das Zielunternehmen, die eine Ressourcenverbindung von Käufer- und Zielunternehmen bezwecken, um akquisitionsbedingte

Wertsteigerungspotenziale in tatsächliche Wertsteigerungen zu überführen. Solche Handlungen werden auch als *Integrationsgestaltung*, -aktivitäten oder -maßnahmen bezeichnet.<sup>3</sup> Sowohl für ein verbessertes wissenschaftliches Verständnis tiefgreifender Veränderungsprozesse in Unternehmen als auch für die Managementpraxis sind Erkenntnisse dahingehend hilfreich, inwieweit sich bestimmte Integrationsmaßnahmen tatsächlich auf den Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen auswirken. Aus diesem Grund haben Betriebswirte in den letzten Jahren etliche Untersuchungen vorgelegt, die sich empirisch mit Effekten der Integrationsgestaltung auf den Zusammenschlusserfolg von Transaktionen beschäftigen, bei denen als Käufer ein Unternehmen mit deutschem Stammsitz auftritt.<sup>4</sup> Diese Studien zeichnen sich allerdings durch mindestens vier Schwächen aus, welche Anlass geben, die Aussagekraft ihrer Befunde anzuzweifeln.

Erstens wird in einem sehr großen Teil der Arbeiten auf die Befragung nur eines „key informant“ pro Akquisitionsfall zurückgegriffen, um Untersuchungsvariablen wie den Einsatz oder die Ausgestaltung bestimmter Integrationsmaßnahmen, situative Randbedingungen der Trans-

aktion (z.B. Größenverhältnis von Käufer- und Zielunternehmen) und Kriterien des Zusammenschlusserfolgs zu messen. Diese Methodik hat zwar den Vorteil, dass mit überschaubarem Aufwand Daten zu einer größeren Zahl von Akquisitionen für die empirische Analyse beschafft werden können. Demgegenüber steht jedoch der Nachteil, dass die so gewonnenen Messwerte erheblichen Qualitätsbedenken unterliegen, weil nahezu erdrückende Indizien<sup>5</sup> dagegen sprechen, dass über die Befragung eines einzelnen Schlüsselinformanten pro Zusammenschluss reliable und valide Messungen komplexer Wahrnehmungskonstrukte wie der Integration von Unternehmenskulturen, dem Ausmaß der unternehmensgrenzenübergreifenden Versetzung von Mitarbeitern oder dem Grad der Erreichung von Akquisitionszielen erreicht werden können. Deshalb sind Arbeiten erforderlich, in denen größere Stichproben von betroffenen Unternehmensmitarbeitern jeweils für eine bestimmte Akquisition nach dem Kontrollwechsel Auskunft über die erlebte Integrationsgestaltung und ihre Sicht der Ausprägungen von Dimensionen des Zusammenschlusserfolgs geben.<sup>6</sup>

Zweitens wird in Befragungen von (deutschsprachigen) Experten, aber auch in der kleinen Zahl von Studien, in denen

1. Eine Gesamtschau verschiedener Analysen zur Entwicklung der Zahl und des Wertes von Unternehmensakquisitionen in Deutschland und weltweit bieten z.B. *Glaum/Hutzschenreuter* (2010), S. 45-51; *Kunisch/Wahler* (2010), S. 53-62.
2. So zuletzt etwa *Chen/Chang/Lin* (2010), S. 1150; *Ellis/Reus/Lamont* (2009), S. 137; *Homburg/Osterloh* (2010), S. 270. Die hohe Varianz der Ausprägungen kapitalmarkt- oder jahresabschlussbasierter Akquisitionserfolgsindikatoren wird eindrucksvoll auch durch die Metaanalyse von 93 empirischen Zusammenschlussstudien bestätigt, die *King/Daily/Covin* (2004) vorgenommen haben.
3. Grundlegend *Gerpott* (1993), S. 120-185.
4. S. zu Synopsen dieser Arbeiten *Becker* (2005), S. 503-506; *Bucerius* (2004), S. 45-65; *Gerpott* (1993), S. 215-226 u. 255-266; *Gerpott* (2009), S. 29-35; *Grimpe* (2005), S. 82-102; *Hartmann* (2002), S. 92-107; *Hoyningen-Huene* (2004), S. 371-373; *Müller-Stewens* (2010), S. 208-223.
5. S. Zusammenfassungen dieser Indizien *Glaum/Hutzschenreuter* (2010), S. 94; *Homburg/Klarmann* (2009), S. 151-157; *Hurre/Kieser* (2005), S. 586-598.
6. So auch *Meglio/Risberg* (2010), S. 91.

Integrationsgestaltungs- und -erfolgsaspekte aus Mitarbeitersicht erfasst werden, oft nur auf *ein* Maßnahmenfeld (z.B. Geschwindigkeit des Wandels, Information über Veränderungen) abgehoben.<sup>7</sup> Diese Vorgehensweise ist problematisch, weil so potenzielle Wechselwirkungen verschiedener Maßnahmenfelder ignoriert werden und damit der *relative* Erfolgsbeitrag verschiedener Aktivitätsbereiche und deren *Gesamtwirkung* auf Erfolgskriterien nicht bestimmt werden kann. Die sehr enge Ausrichtung trägt dazu bei, dass in der Unternehmenspraxis kaum Hinweise zur Verteilung knapper Ressourcen auf verschiedene Felder zur Verfügung gestellt werden können. Folglich sind Studien wünschenswert, die ein weniger schmales Spektrum von Facetten der Integrationsgestaltung betrachten.

Drittens werden in Studien, die Integrationsgestaltungsaspekte aus Sicht der Mitarbeiter erheben, als Kriterien des Zusammenschlusserfolgs nahezu ausnahmslos nur individualpsychologische Variablen wie Zufriedenheit, Fluktuationsneigung, Arbeitsidentifikation oder die Wertschätzung von Kollegen, die aus der anderen Transaktionspartei stammen, untersucht.<sup>8</sup> Solche Kriterien haben allenfalls einen mittelbaren Bezug zum betriebswirtschaftlichen Zusammenschlusserfolg. Deshalb sind Untersuchungen erforderlich, die zwar Mitarbeiter zur Integrationsgestaltung befragen, aber als abhängige Kriterien

Variablen einbeziehen, die stärker direkt betriebswirtschaftlich bedeutsame Erfolgsinhalte erfassen.

Viertens werden Zusammenhänge zwischen Integrationsgestaltung und Zusammenschlusserfolg in der deutschsprachigen Forschung fast durchweg und bei in englischer Sprache publizierten Arbeiten mit großer Mehrheit<sup>9</sup> lediglich auf Basis einmaliger Erhebungen empirisch überprüft. Damit bleibt offen, inwieweit solche Assoziationen als im Zeitablauf stabil gelten können. Je größer die zeitliche Invarianz von Korrelationen zwischen Integrationsgestaltung und Zusammenschlusserfolg, desto eher liegt es nahe, entsprechende Integrationsmaßnahmen zu entfalten, weil man davon ausgehen darf, dass deren Erfolgseffekte nicht nur während eines engen Zeitfensters auftreten oder ein Artefakt der Erhebungsmethode sind. Aus diesem Grund sind Arbeiten erstrebenswert, welche für denselben Akquisitionsfall die Stärke von Zusammenhängen zwischen Integrationsgestaltung und Zusammenschlusserfolg unter Verwendung möglichst ähnlicher Erhebungsinstrumente an mehr als einem Zeitpunkt ermitteln.

Angesichts dieser Forschungsdefizite besteht das Anliegen der eigenen Studie darin, Zusammenhänge zwischen verschiedenen Aspekten der von Mitarbeitern wahrgenommenen Gestaltung der Integration von Käufer- und Zielunter-

nehmen nach einer Akquisition und des wahrgenommenen betriebswirtschaftlichen Zusammenschlusserfolgs empirisch bei demselben Akquisitionsfall an zwei Zeitpunkten zu analysieren. Diese Analyse dient wiederum dazu, wissenschaftlich fundierte Hinweise für Ansatzpunkte einer erfolgswirksamen Gestaltung der Integration nach Unternehmensakquisitionen sowie für noch zu vertiefende Forschungsbereiche abzuleiten.

Zur Erreichung dieser Anliegen ist der weitere Beitrag wie folgt aufgebaut. In Kap. 2 wird erläutert, aufgrund welcher Überlegungen eine Eingrenzung der untersuchten Aspekte der Integrationsgestaltung vorgenommen wurde. Zudem werden dort die Untersuchungshypothesen formuliert. Kap. 3 stellt die Methodik der Datengewinnung und die zur empirischen Messung von Konstrukten herangezogenen Indikatoren dar. In Kap. 4 werden mittels varianzanalytischer Verfahren zur Modellierung von Strukturgleichungen im eigenen Datensatz geschätzte Mess- und Strukturmodelle präsentiert, die der Überprüfung der Untersuchungshypothesen dienen. Kap. 5 würdigt Implikationen der empirischen Ergebnisse für die Managementpraxis bei Unternehmensakquisitionen und leitet aus Angriffspunkten der eigenen Studie Erweiterungsmöglichkeiten für die zukünftige Forschung zum Management der Integration von Unternehmenszusammenschlüssen ab.

7. So etwa bei *Berthold* (2005) (Unternehmenskultur), *Ellis/Reus/Lamont* (2009) (Gerechtigkeit), *Grewe* (2005) (Mitarbeiteraustausch), *Piske/Gebert/Lahnwehr* (2006) (primär Informationspolitik).

8. Siehe wiederum z.B. *Berthold* (2005); *Grewe* (2005); *Piske/Gebert/Lahnwehr* (2006).

9. Ausnahmen sind beispielsweise die Untersuchungen von *Gleibs/Mummendey/Noack* (2008) und *Rafferty/Restubog* (2010).