

Grimpe, Christoph

**Working Paper**

## Arbeitszufriedenheit und Fluktuation im Post Merger Integrationsprozess

ZEW Discussion Papers, No. 05-76

**Provided in Cooperation with:**

ZEW - Leibniz Centre for European Economic Research

*Suggested Citation:* Grimpe, Christoph (2005) : Arbeitszufriedenheit und Fluktuation im Post Merger Integrationsprozess, ZEW Discussion Papers, No. 05-76, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/24172>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Discussion Paper No. 05-76

**Arbeitszufriedenheit und Fluktuation  
im Post Merger Integrationsprozess**

Christoph Grimpe

**ZEW**

Zentrum für Europäische  
Wirtschaftsforschung GmbH

Centre for European  
Economic Research

Discussion Paper No. 05-76

# **Arbeitszufriedenheit und Fluktuation im Post Merger Integrationsprozess**

Christoph Grimpe

Download this ZEW Discussion Paper from our ftp server:

**<ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp0576.pdf>**

Die Discussion Papers dienen einer möglichst schnellen Verbreitung von neueren Forschungsarbeiten des ZEW. Die Beiträge liegen in alleiniger Verantwortung der Autoren und stellen nicht notwendigerweise die Meinung des ZEW dar.

---

Discussion Papers are intended to make results of ZEW research promptly available to other economists in order to encourage discussion and suggestions for revisions. The authors are solely responsible for the contents which do not necessarily represent the opinion of the ZEW.

## Das Wichtigste in Kürze

Unternehmenszusammenschlüsse bzw. „mergers and acquisitions“ (M&A) sind alles andere als ein neuartiges Phänomen der Unternehmenspraxis. Zahlreiche Studien weisen jedoch auf verhängnisvoll hohe Misserfolgsquoten von M&A-Transaktionen hin. Verantwortlich für diese Entwicklung sei in wenigstens einem Drittel der Fälle eine missglückte „Post Merger Integration“, d.h. eine verfehlte organisatorische Zusammenführung der Unternehmen. Gleichwohl fokussieren die weitaus meisten Studien in ihrer Einschätzung, ob eine Transaktion als erfolgreich anzusehen ist, nahezu ausschließlich auf strategische, finanzielle und rechtliche Aspekte. Weitgehend ausgeklammert bleiben hingegen soziale und personalbezogene Aspekte, denen jedoch ein erheblicher Erfolgseinfluss zugesprochen wird. So wird argumentiert, dass Mitarbeiter, die nicht bereit oder fähig sind, den durch die M&A-Transaktion induzierten teils erheblichen organisatorischen Wandel zu unterstützen, die Wahrscheinlichkeit für einen Misserfolg deutlich steigern. Besondere Brisanz erhält das Problem, wenn eine M&A-Transaktion explizit auf die Akquisition spezieller Kompetenzen und Fähigkeiten abzielt. So hat sich gezeigt, dass ein Viertel aller „Schlüsselerfinder“ in der Forschung und Entwicklung (FuE) das Unternehmen nach der Transaktion verlässt.

Als Auslöser von Fluktuation gilt im Allgemeinen eine geringe Arbeitszufriedenheit. Um den ungewollten Abfluss von Know-How und Fähigkeiten zu vermeiden, kommt es daher für das Management des Post Merger Integrationsprozesses vor allem auf eine Beobachtung der Arbeitszufriedenheit und Fluktuation sowie ihrer Determinanten an. Der Beitrag zeigt, dass für eine hohe Arbeitszufriedenheit insbesondere die Einkommenssicherheit, die Integrationsqualität und die Vermeidung von Unsicherheit ausschlaggebend sind. Zugleich kann nachgewiesen werden, dass eine hohe Arbeitszufriedenheit, die sich beispielsweise über einen Zufriedenheitsindex berechnen lässt, den Verlust von Humankapital durch Fluktuation verhindert.

# **Arbeitszufriedenheit und Fluktuation im Post Merger Integrationsprozess**

Christoph Grimpe<sup>\*</sup>

November 2005

## **Zusammenfassung**

Zahlreiche Studien weisen auf hohe Misserfolgsquoten von Unternehmenszusammenschlüssen hin, messen dies jedoch vor allem anhand finanzieller Indikatoren, während eine mitarbeiterbezogene Betrachtung unterbleibt. Kritisch wird die Situation, wenn hochqualifizierte, aber unzufriedene Spezialisten das Unternehmen nach der Transaktion verlassen. Der Beitrag untersucht daher die Determinanten der Arbeitszufriedenheit und deren Auswirkungen auf die Fluktuation im Post Merger Integrationsprozess. Es zeigt sich, dass für eine hohe Arbeitszufriedenheit und entsprechend geringe Fluktuation insbesondere die Einkommenssicherheit, die Integrationsqualität und die Vermeidung von Unsicherheit bei den Mitarbeitern relevant sind.

Keywords: Arbeitszufriedenheit, Fluktuation, Post Merger Integration

JEL-Classification: G34, M51, M54

Adresse: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW)  
FB Industrieökonomik und Internationale Unternehmensführung  
Postfach 10 34 43  
68034 Mannheim

Telefon: +49 (0) 621-1235-381

Fax: +49 (0) 621-1235-170

E-Mail: [grimpe@zew.de](mailto:grimpe@zew.de)

---

<sup>\*</sup> Dieser Beitrag basiert auf einem an der WHU – Otto-Beisheim-Hochschule – (Vallendar) erhobenen Datensatz des Autors.

# 1 Problemstellung

Unternehmenszusammenschlüsse bzw. „mergers and acquisitions“ (M&A) sind alles andere als ein neuartiges Phänomen der Unternehmenspraxis. So erreichte die letzte „Fusionswelle“ im Jahr 2000 mit einem kumulierten Transaktionsvolumen von weltweit etwa 3,6 Billionen US-Dollar, einer Verzwölfachung gegenüber 1990, einen vorläufigen Höhepunkt (Herden/Collan, 2003, S. 489), der mit teils einschneidenden Veränderungen für das Arbeitsumfeld von Millionen von Berufstätigen einher ging. Zugleich weist eine Vielzahl von Untersuchungen auf verhängnisvoll hohe Misserfolgsquoten von M&A-Transaktionen hin: „Companies may have as much as a fifty-fifty chance of achieving a successful merger, with worst case findings showing up to 80 percent of all mergers being disappointments“ (Pritchett, 1987, S. 2).<sup>1</sup> Verantwortlich für diese Entwicklung sei in wenigstens einem Drittel der Fälle eine missglückte „Post Merger Integration“, d.h. eine verfehlte organisatorische Zusammenführung der Unternehmen (Shrivastava, 1986, S. 66).

Allerdings fokussieren die weitaus meisten Studien in ihrer Einschätzung, ob eine Transaktion als erfolgreich anzusehen ist, nahezu ausschließlich auf strategische, finanzielle und rechtliche Aspekte. Weitgehend ausgeklammert bleiben hingegen soziale und personalbezogene Aspekte, denen jedoch ein erheblicher Erfolgseinfluss zugesprochen wird. So wird argumentiert, dass Mitarbeiter, die nicht bereit oder fähig sind, den durch die M&A-Transaktion induzierten teils erheblichen organisatorischen Wandel zu unterstützen, die Wahrscheinlichkeit für einen Misserfolg erheblich steigern (Cartwright/Cooper, 1990, S. 67). Besondere Brisanz erhält das Problem, wenn eine M&A-Transaktion explizit auf die Akquisition spezieller Kompetenzen und Fähigkeiten abzielt, wie dies beispielsweise bei technologieorientierten Transaktionen, d.h. solchen, die auf einen Erwerb von Forschungs- und Entwicklungskompetenzen ausgerichtet sind, der Fall ist. Für den Erfolg einer Transaktion können hoch qualifizierte Spezialisten, die einen signifikanten Beitrag zur Innovations- und damit zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens leisten, von entscheidender Bedeutung sein. Es hat sich gezeigt, dass M&A-Transaktionen erhebliche Auswirkungen auf diese so genannten „Schlüsselerfinder“ besitzen (Vitt, 1998, S. 181ff.). Diese reichen so weit, dass nur etwa jeder dritte Mitarbeiter nach der Transaktion in derselben Position verbleibt und sogar jeder vierte das Unternehmen verlässt. Damit gehen dem Unternehmen zugleich Wissen und Kom-

---

<sup>1</sup> Vgl. für einen Überblick über Erfolgsquoten Gerds, 2000, S. 3, und die dort angegebene Literatur.

petenzen der Mitarbeiter verloren, wodurch der Erfolg der Transaktion möglicherweise erheblich beeinträchtigt wird.

Als Auslöser dieser – von Unternehmensseite außer beim Erwerb substitutiver Technologien oder zur Marktbereinigung ungewollten – Fluktuation im Anschluss an eine M&A-Transaktion gilt im Allgemeinen eine geringe Arbeitszufriedenheit, deren Ursachen einerseits im persönlichen Bereich des Mitarbeiters, andererseits im Bereich des Unternehmens liegen können (Sabathil, 1977, S. 29f.; Fluck, 1992, S. 96f.). Um den ungewollten Abfluss von Know-How und Fähigkeiten, insbesondere in solch einem kritischen Bereich wie der Forschung und Entwicklung (FuE), zu vermeiden, scheint es daher für das Management des Post Merger Integrationsprozesses vor allem auf eine Beobachtung der Arbeitszufriedenheit und Fluktuation sowie ihrer Determinanten anzukommen. Der vorliegende Beitrag bettet die Diskussion der Arbeitszufriedenheit im Post Merger Integrationsprozess zu diesem Zweck zunächst in einen konzeptionellen Bezugsrahmen ein, der die relevanten Variablen miteinander verknüpft. Im Anschluss wird der Bezugsrahmen mit Hilfe eines „Partial Least Squares (PLS)“-Strukturgleichungsmodells empirisch überprüft.

Der Aufsatz gliedert sich wie folgt: Zunächst wird im folgenden Abschnitt ein kurzer Überblick über die bestehende Literatur zum Thema gegeben, ehe im Anschluss der konzeptionelle Bezugsrahmen mit den Hypothesen begründet werden soll. Der vierte Abschnitt geht auf die angewandte pfadanalytische Methodik ein und leitet in die Darstellung der Ergebnisse über. Diese werden darauf diskutiert, um schließlich Implikationen für das Management und für zukünftige Forschungsarbeiten ableiten zu können.

## **2 Literaturüberblick**

Ziel des folgenden Abschnitts ist es nicht, einen Überblick über allgemeine Determinanten und Auswirkungen von Arbeitszufriedenheit oder Fluktuation im Unternehmen zu geben, die Eingang in zahlreiche Lehrtexte gefunden haben (z.B. Gebert/von Rosenstiel, 1996; Schanz, 2000) und auf die an dieser Stelle verwiesen wird. Vielmehr sollen empirische Studien betrachten werden, die sich mit den konkreten Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen auf die betroffenen Mitarbeiter befassen. Hier lassen sich im Wesentlichen zwei Forschungsfragen unterscheiden:

- (1) Eine vergleichsweise überschaubare Anzahl von Studien untersucht den Zusammenhang zwischen der Durchführung von M&A-Transaktionen, ihrer Gestaltung und den Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen,

einschließlich der Arbeitszufriedenheit. So widmen sich zwei Studien dem Einfluss von M&A auf Arbeitszufriedenheit und wahrgenommene Sicherheit des Arbeitsplatzes bzw. Arbeitszufriedenheit und Engagement (Newman/Krzystofiak, 1993; Fairfield-Sonn et al., 2002). Dabei unterscheiden die Autoren zwischen „freundlichen“ und „feindlichen“ Übernahmen und können feststellen, dass „freundliche“ Übernahmen zu einer eher positiven Einstellung gegenüber Unternehmen und Arbeit führen. Weiterhin gehen zwei Studien der Frage nach, inwieweit Maßnahmen der Integrationsgestaltung, und hier insbesondere Kommunikationsmaßnahmen, Indikatoren wie beispielsweise Stress, Unsicherheit und Arbeitszufriedenheit beeinflussen (Napier et al., 1989; Schweiger/DeNisi, 1991). Beide Studien können festhalten, dass eine Kommunikationspolitik, die die Mitarbeiter ehrlich über geplante Maßnahmen im Zuge der Transaktion informiert, in der Regel auch die mit der Transaktion verbundenen dysfunktionalen Wirkungen, wie sie sich beispielsweise in erhöhtem Stress und sinkender Arbeitszufriedenheit ausdrücken, zu verringern vermag.

- (2) Eine zweite Gruppe von Studien fokussiert überwiegend direkt auf die Ausscheidens- bzw. Fluktuationsrate nach einer Transaktion, und hier insbesondere auf das Verhalten des Top-Managements. Weiterhin liegt eine Studie vor, die die Auswirkungen auf „Schlüsselerfinder“ untersucht. So weist Vitt (1998) zwar eine insgesamt moderate Fluktuation dieser Mitarbeiter nach einer Übernahme, jedoch gleichzeitig auch einen teils erheblichen Leistungsabfall nach. Dabei hängt das Ausmaß der Fluktuation besonders von der Unterschiedlichkeit der Unternehmenskulturen in der FuE ab.

In Hinblick auf den Einfluss auf das Top-Management argumentieren einige Autoren, dass es insbesondere dann zu einem Ausscheiden von Führungskräften aus dem Zielunternehmen kommt, wenn dieses bislang relativ erfolglos war, so dass auf diese Weise die Eigentümer des Unternehmens vor inkompetenten Managern geschützt werden (Martin/McConnell, 1991; Walsh/Ellwood, 1991). Dieses Ergebnis wird allerdings von Gerpott (1994) zurückgewiesen.

Daneben wird der Einfluss des Ausscheidens von Führungskräften auf den Akquisitionserfolg untersucht. Hier können einige Autoren feststellen, dass durch den Weggang von Führungskräften der Erfolg der Transaktion erheblich beeinträchtigt wird. Führungskräfte können in diesem Sinne als Teil der Ressourcen des Zielunternehmens angesehen werden, auf deren Bindung an das Unternehmen Wert zu legen ist, da sie kaum rasch zu ersetzen sind (Cannella/Hambrick,



1993; Gerpott, 1993). Ferner wird nach den Determinanten der Fluktuation im Anschluss an eine Transaktion gefragt und hier zum einen der Verlust sozialen Ansehens von Führungskräften im akquirierten Unternehmen herausgestellt (Hambrick/Cannella, 1993). Zum zweiten zeigt sich: Je besser der Verhandlungs- und Integrationsprozess geführt wird, desto geringer ist die Ausscheidensquote und der damit verbundene Verlust von Humankapital (Gerpott, 1994). Als dritte Determinante kann schließlich auch die Nationalität des Käuferunternehmens ausgemacht werden (Krug/Hegarty, 1991).

Beide Forschungsfragen werden bislang weitgehend isoliert voneinander diskutiert und kaum miteinander in Beziehung gesetzt. Es zeigt sich mit anderen Worten ein fragmentiertes Bild, das ein konzeptionelles Modell zur Integration von Arbeitszufriedenheit und Fluktuation und deren Determinanten vermissen lässt. Darüber hinaus ist nicht klar, inwieweit die Erkenntnisse zur Fluktuation des Top-Managements auf andere Mitarbeiter übertragbar sind. Schließlich stellen sich für die Besetzung der Führungsspitze nach Transaktionen andere Probleme als bei der Integration zweier Personalpools innerhalb der FuE.

Im folgenden Abschnitt geht es daher um die Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens, der diese Kritik aufgreift, und auf diese Weise ein systematisches Verständnis mitarbeiterbezogener Erfolgsindikatoren im Zuge einer Transaktion ermöglicht, wie es für die M&A-Forschung seit langem gefordert wird (Cartwright/Cooper, 1990).

### **3 Entwicklung des konzeptionellen Bezugsrahmens**

M&A-Transaktionen sorgen für erhebliche Turbulenzen im Unternehmen und haben für den Bereich der FuE erhebliche Auswirkungen auf das Schlüsselpersonal (Vitt, 1998, S. 181ff.). So ist gerade in der FuE eines Unternehmens ein motivierendes und innovationsfreundliches Klima von hoher Bedeutung für die Produktivität. Dabei entsteht ein solches Klima insbesondere durch eine Umgebung, in der sich die Kreativität der Mitarbeiter entfalten kann, in der das methodische Instrumentarium nicht zuvor festgelegt ist und in der die Generierung neuer Ideen unterstützt wird (von Rosenstiel, 1992, Sp. 1522; Jones, 1993, S. 254ff.).

So liegt es nahe, in den Turbulenzen einen Auslöser für eine sinkende Zufriedenheit zu vermuten. Grund können Positions- und Aufgabenwechsel sein, die auch in einer Überqualifikation der Mitarbeiter resultieren können. Von Überqualifikation kann dann aus-

gegangen werden, wenn die arbeitsplatzbezogenen Fähigkeiten der Mitarbeiter die Anforderungen der zugewiesenen Aufgabe übersteigen (Haugrund, 1990, S. 31). Abgesehen von ungenutztem Humankapital führt Überqualifikation langfristig zu Frustration, Leistungsabbau und in der Konsequenz möglicherweise zur „inneren Kündigung“: Der Mitarbeiter ist zu keinem Einsatz und Engagement mehr bereit (Raidt, 1989, S. 68).

Von der „inneren Kündigung“ ist der Weg nicht weit zur Fluktuation, womit eine geringe Arbeitszufriedenheit als wesentlicher Auslöser von Fluktuationsentscheidungen gesehen werden kann. Gerade höher qualifizierte Mitarbeiter scheiden als Reaktion auf Missstände aus dem Unternehmen aus (Thom/De Souza, 2001, S. 42). In einer ökonomischen Betrachtung führt Fluktuation damit zu höheren Personalkosten und Produktivitätseinbußen (Fluck, 1992, S. 13f.).<sup>2</sup> Diese negativen Auswirkungen weiten sich dann zu einem brisanten Problem für den Erfolg einer Transaktion aus, wenn nur schwer ersetzbare Schlüsselmitarbeiter das Unternehmen verlassen, was offenbar häufig zu beobachten ist. Ebenso kann der Innovationsprozess erheblich beeinträchtigt werden, wenn diese Mitarbeiter die Position wechseln und sich künftig auch oder ausschließlich administrativen anstatt wissenschaftlichen Aufgaben zuwenden (Vitt, 1998, S. 232). Es ergibt sich damit als erste Hypothese:

*H1: Je geringer die Arbeitszufriedenheit im Post Merger Integrationsprozess, desto höher ist die Fluktuation der Mitarbeiter.*

In den Mittelpunkt der weiteren Betrachtung rückt so vor allem die Arbeitszufriedenheit. Sie schlicht als Resultat guter Arbeitsbedingungen, als gerecht empfundener Entlohnung und eines sicheren Arbeitsplatzes anzusehen, wäre zwar eine Näherungslösung, der Komplexität dieses Konstruktes jedoch letztlich nur bedingt angemessen. Arbeitszufriedenheit entsteht aus Sicht der Anreiz-Beitrags-Theorie vielmehr als Resultat von erreichter bzw. nicht erreichter Bedürfnisbefriedigung und wird kurzfristig von subjektiven Diskrepanz- und Gerechtigkeitsempfindungen bestimmt (Barnard, 1938, S. 149ff.; March/Simon, 1958). Während Unzufriedenheit damit – neben beispielsweise den persönlichen Umständen, der konjunkturellen Lage oder den relevanten Alternativen – als wesentliche Voraussetzung für eine Revision der Teilnahmeentscheidung des Mitarbeiters am Unternehmen gesehen wird, sind die Effekte einer hohen Arbeitszufriedenheit

---

<sup>2</sup> Gleichwohl können der Fluktuation positive Wirkungen nicht abgesprochen werden. So ermöglicht sie beispielsweise die Einstellung neuer Mitarbeiter, die noch nicht „mit Betriebsblindheit geschlagen“ sind, oder eine höhere personalpolitische Flexibilität (Fluck, 1992, S. 34ff.).

alles andere als eindeutig. So ist bislang nicht geklärt, ob sich eine höhere Zufriedenheit generell in höherer Arbeitsleistung niederschlägt. In jedem Fall wäre es verkürzt, eine linear positive Beziehung zwischen diesen beiden Variablen zu vermuten (Berger/Bernhard-Mehlich, 2001, S. 137ff.).

Die Betrachtung beschränkt sich daher auf die Arbeitszufriedenheit, ihre Determinanten und ihre Auswirkungen auf die Fluktuation im Kontext einer M&A-Transaktion. Die Ausführungen haben deutlich werden lassen, dass der Erfassung der Arbeitszufriedenheit eine annähernd beliebig komplexe Motivstruktur der Individuen zugrunde gelegt werden kann. Aus forschungspraktischen Überlegungen erscheint es daher sinnvoll, die Zufriedenheitsmessung eher facettheoretisch zu orientieren (Elizur, 1984; Matiaske/Mellewig, 2001, S. 13ff.). So herrscht weitgehend Einigkeit über wichtige Determinanten der Arbeitszufriedenheit, die sich in materiellen und immateriellen Komponenten manifestieren. Während erstere vor allem auf das persönliche Einkommen und dessen Sicherheit fokussieren, umfassen letztere einerseits persönliche Handlungsspielräume, andererseits physische und psychische Belastungen. Diese Bestimmungsfaktoren finden auch im sozio-ökonomischen Panel, einer jährlich auf Haushaltsbasis durchgeführten repräsentativen Bevölkerungsumfrage des DIW, Verwendung.

Für den Kontext einer Post Merger Integration sind materielle und immaterielle Komponenten zu präzisieren: Die Sicherheit des persönlichen Einkommens kann insbesondere durch Aufgaben- und Positionswechsel, aber auch eine generelle Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens im Anschluss an die Transaktion, gefährdet sein. Dies gilt insbesondere in Bezug auf eine erfolglose Transaktion, wenn also geplante Ziele der Transaktion, sowohl in ökonomischer als auch in technologischer Hinsicht, nicht erreicht werden konnten. Darüber hinaus ist natürlich denkbar, dass eine Reduktion des Personalbestandes erklärtes Ziel einer Transaktion war. In jedem Fall kann davon ausgegangen werden, dass ein geringeres bzw. unsicheres Einkommen über eine Einschränkung individueller Konsummöglichkeiten die Arbeitszufriedenheit beeinträchtigt. Es ergibt sich daher als zweite Hypothese:

*H2: Je höher die Einkommenssicherheit im Post Merger Integrationsprozess, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit.*

Neben der Einkommenssicherheit als materielle Komponente besitzen individuelle Handlungsspielräume Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit. Handlungsspielräume resultieren einerseits aus Aufgaben- und Positionswechseln, andererseits aus der Dyna-

mik des Post Merger Integrationsprozesses, der eher partizipativ oder autoritär geführt werden kann. Die Möglichkeit, situativ eigene Vorstellungen einbringen zu können und damit die organisatorischen Bedingungen der eigenen Motivstruktur anzunähern, wird vermutlich erheblich die Arbeitszufriedenheit beeinflussen (Matiaske/Mellewigt, 2001, S. 17f.):

*H3: Je größer die Handlungsspielräume im Post Merger Integrationsprozess, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit.*

Daneben hat auch die Vermeidung von Unsicherheiten im Zuge der Integration Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. So bringt beispielsweise eine neue Eigentümerstruktur für das akquirierte Unternehmen ein erhebliches Maß an Unsicherheit über zukünftige Strategien und Strukturen mit entsprechenden Auswirkungen auf das Personal mit sich. Je nachdem, wie die Kommunikationspolitik durch die Unternehmensleitung gestaltet wird, setzen sich Erkenntnisse über erwartete Veränderungen nur langsam durch. Bis die Turbulenzen der Transaktion nachgelassen haben und neue Positionen kommuniziert wurden, verbleibt bei den Mitarbeitern ein oftmals erhebliches Maß an Unsicherheit, verbunden mit Sorgen um Kontinuität und Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes (Grimpe, 2004). Es ist davon auszugehen, dass die Vermeidung solcher Unsicherheiten, insbesondere durch eine ehrliche und verlässliche Kommunikationspolitik, die Arbeitszufriedenheit zu steigern vermag:

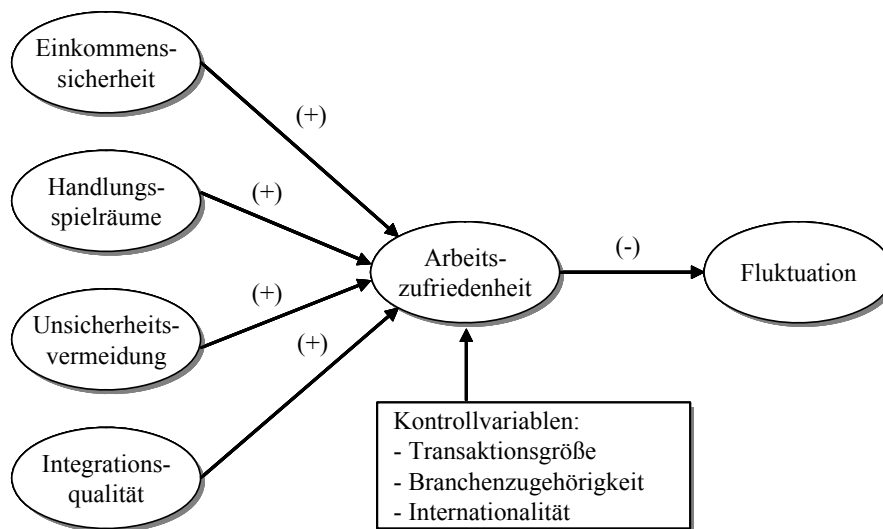
*H4: Je mehr Unsicherheiten bei den Mitarbeitern im Post Merger Integrationsprozess vermieden werden, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit.*

Schließlich kann vermutet werden, dass auch die Führung des Integrationsprozesses einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit besitzt. So ist eine Vielzahl von Aspekten denkbar, die sich direkt in physischen und psychischen Belastungen für die Mitarbeiter niederschlagen (Matiaske/Mellewigt, 2001, S. 17). Dazu zählen aus Mitarbeitersicht beispielsweise als unnötig oder umständlich empfundene Reorganisationsprozesse, nicht nachvollziehbare Gestaltungsentscheidungen der Unternehmensleitung oder auch unzureichende Informationen. Es liegt daher nahe, die Art und Weise der Führung des Integrationsprozesses aus Mitarbeitersicht als Integrationsqualität zu bezeichnen. Damit ergibt sich als fünfte Hypothese:

*H5: Je höher die Integrationsqualität im Post Merger Integrationsprozess, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit.*

Während die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation einen negativen Zusammenhang vermutet, liegen damit für die Determinanten der Arbeitszufriedenheit vier Hypothesen mit einem positiven Vorzeichen vor. Darüber hinaus bietet es sich an, Kontrollvariablen, die die Charakteristiken der M&A-Transaktion berücksichtigen, in die Analyse einzubeziehen. Dazu zählen die Größe der Transaktion, die Branchenzugehörigkeit und die Frage, ob es sich um eine internationale Transaktion handelt. Alle drei Variablen könnten neben den vier genannten Bestimmungsfaktoren ebenfalls Einfluss auf die Höhe der Arbeitszufriedenheit ausüben. Abbildung 1 stellt das Untersuchungsmodell zusammenfassend dar.

*Abb. 1: Konzeptionelles Modell zu Arbeitszufriedenheit und Fluktuation im Post Merger Integrationsprozess*



Mit dem vorliegenden Modell werden damit zum ersten Mal Arbeitszufriedenheit und Fluktuation im Zuge von M&A-Transaktionen in einen theoriegeleiteten Zusammenhang gestellt, der im Anschluss die empirische Überprüfung strukturiert. Wie bereits dargestellt, sollen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation nicht bezogen auf alle Mitarbeiter eines fusionierten Unternehmens untersucht werden. Vielmehr wird auf die Gruppe der FuE-Mitarbeiter fokussiert, da von ihnen besondere Leistungsbeiträge für Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit vermutet werden und sich ungewollte Fluktuation hier demzufolge besonders gravierend auswirkt. FuE-Mitarbeiter verfügen – wie auch das

Top-Management – in besonderem Maße über spezialisiertes Humankapital, das beispielsweise in Form von „tacit knowledge“ erheblich zum Erfolg der Transaktion beitragen kann (Rüdiger/Vanini, 1998).

## **4 Empirische Methodik**

Der folgende Abschnitt geht zunächst auf die Charakteristiken der Datenerhebung und der Stichprobe ein, ehe Messansätze für die angesprochenen Variablen diskutiert werden.

### **4.1 Stichprobe und Datenquellen**

Als Grundlage für die Stichprobenbildung dienten die M&A-Datenbanken „Thomson Deals“ von „Thomson Financial“ und „Zephyr“ von „Bureau van Dijk Electronic Publishing“, denen im Juni 2003 Daten zu relevanten M&A-Transaktionen entnommen wurden. Von Interesse waren dabei nur solche Transaktionen, bei denen die (ex-ante rechtlich selbständigen) Unternehmen über eine industrielle FuE verfügten. Weiterhin wurde als Betrachtungszeitraum die Zeit von Januar 1998 bis Dezember 2001 gewählt, um einerseits die Effekte der Post Merger Integration auf Zufriedenheit und Fluktuation für die Befragten abschätzbar zu machen, andererseits aber auch die Wirkungen nicht zu stark durch andere Ereignisse verschwimmen zu lassen (Gerpott, 1995, S. 166). Ferner wurden nur Transaktionen mit einem Mindesttransaktionswert von 1 Mio. US-Dollar einbezogen. Um die Ansprache der Unternehmen zu erleichtern, wurden schließlich nur Transaktionen mit deutschsprachigem Käuferunternehmen betrachtet. Die Anwendung dieser Kriterien auf die in den Datenbanken verfügbaren Datensätze erbrachte eine Grundgesamtheit von 179 M&A-Transaktionen.

Während die Kontrollvariablen in den Datenbanken zur Verfügung standen, wurden alle übrigen betrachteten Variablen über einen Fragebogen erfasst, wobei vor dem Versand im Juni 2003 telefonisch Experten in den Käuferunternehmen identifiziert wurden, die der Leitungsebene der FuE-Bereiche angehörten und deren Betriebszugehörigkeit auf fundierte Kenntnisse über die Post Merger Integration schließen ließ. Da zwei Unternehmen im betrachteten Zeitraum mehrere Transaktionen durchgeführt hatten, wurden – sofern es sich um unterschiedliche an der Transaktion beteiligte Geschäftsbereiche handelte – die Ansprechpartner gebeten, den Fragebogen an einen hierfür kompetent erachteten Informanten weiterzuleiten. Insgesamt wurden 118 Fragebögen verschickt und ein

Rücklauf von 38 (32,2%) erzielt, wobei alle Fragebögen korrekt ausgefüllt waren und nur vereinzelt unbeantwortete Fragen aufwiesen. Für drei der 38 Transaktionen stellte sich heraus, dass es nicht zu einer Integration der FuE gekommen war, so dass insgesamt für die weitere Auswertung 35 Datensätze zur Verfügung standen. Angesichts der hohen unternehmenspolitischen Brisanz von M&A-Transaktionen und einer damit verbundenen restriktiven Informationspolitik der Unternehmen kann die Stichprobe als zufriedenstellend angesehen werden.

Vier der untersuchten Transaktionen wurden im Jahr 1998 durchgeführt, jeweils acht in den Jahren 1999 und 2001 und 18 im Jahr 2000. Diese Verteilung spiegelt relativ genau die gesamte Entwicklung des M&A-Marktes in Deutschland und auch weltweit wider (Budzinski/Kerber, 2003, S. 12ff.). Das Heimatland der Käuferunternehmen war für 31 Deutschland, für sieben war es die Schweiz. Österreichische Unternehmen nahmen nicht teil. 25 von 38 Transaktionen wurden als grenzüberschreitend und fremdsprachig klassifiziert. Die Branchenzugehörigkeit der Akquisitionsunternehmen zeigte eine deutliche Dominanz der chemischen und pharmazeutischen Industrie mit 42% der Transaktionen. An zweiter Stelle lag der Maschinen- und Anlagenbau mit 24% der Transaktionen, gefolgt von 21%, die in die Elektronik- und Elektrotechnik-Branche fallen. Die übrigen Transaktionen verteilen sich auf die Mess-, Steuer- und Regeltechnik, den Automobilbau, sowie die Gummi und Kunststoff verarbeitende Industrie. Sowohl Käufer- als auch Zielunternehmen gehörten dabei jeweils derselben Branche an. Auch die Verteilung der Branchen orientiert sich damit in etwa am gesamten M&A-Markt (Mezger, 2000, S. 5). In Bezug auf die Größe der Transaktionen stellt sich die Stichprobe als eher heterogen dar. So beträgt der Mittelwert 545,83 Mio. US-Dollar, der Median allerdings nur 141,99 Mio. US-Dollar. Hinsichtlich der Motive, mit denen die Transaktionen durchgeführt wurden, gaben die Befragten insbesondere die Absatzmarkterschließung (66%) und die Technologieerschließung (53%) an. Weitere Motive wie beispielsweise der Schutz der eigenen Marktposition, eine effiziente Produktion oder die Renditeorientierung fallen in der Nennung mit 29%, 24% und 16% deutlich ab.

## **4.2 Operationalisierung der Konstrukte und Auswertungsdesign**

Mit Ausnahme der Kontrollvariablen sind in der vorliegenden Untersuchung alle Variablen als Konstrukte definiert. Sowohl die Einkommenssicherheit als auch die Integrationsqualität sind dabei als formative Konstrukte konzeptualisiert, da eine hohe Ausprägung eines Indikators nicht eine ebenso hohe Ausprägung eines anderen Indikators imp-

liziert. So kann die Einkommenssicherheit an einer Vielzahl von Aspekten festgemacht werden. Hier sollen im Folgenden drei Indikatoren Verwendung finden, die sich vor allem am Grad der Zielerreichung durch das Unternehmen orientieren, da sich im Fall einer erfolgreichen Transaktion auch die Wahrscheinlichkeit für ein sicheres Einkommen erhöht. Dazu zählt zunächst die Realisierung von Wertsteigerungs- bzw. Synergiepotenzialen im Zuge des Integrationsprozesses, die sich in einem kurzfristigen „value capture“ und einem langfristigen „value creation“ äußert (Jemison, 1988, S. 193; Chakrabarti, 1990, S. 261). Daneben soll erfragt werden, ob die Markt- und damit die Wettbewerbsposition verbessert werden konnte, von denen ebenfalls direkte Auswirkungen auf die Einkommenssicherheit erwartet werden können. Für den Kontext der FuE kann darüber hinaus Einkommenssicherheit auch an einer Verbesserung des technologischen Potenzials festgemacht werden, so dass als weiteres formatives Item die Entwicklung der Patentsituation einbezogen werden soll. So verspricht ein verbessertes Patentportfolio zum einen eine verbesserte Innovationsfähigkeit mit entsprechender Konsequenz für den Unternehmenserfolg. Zum anderen ergeben sich durch die Kombination des technologischen Wissens möglicherweise größere Patentierungschancen, die über eine Entlohnung des Erfinders im Rahmen des Arbeitnehmererfindergesetzes direkt das Einkommen beeinflussen (Specht et al., 2002, S. 251f.).

Die Integrationsqualität befasst sich demgegenüber mit der Führung des Integrationsprozesses. Hier ist es von Interesse, Einschätzungen darüber zu erhalten, inwieweit die vorgesehene Integrations- bzw. Reorganisationsdauer und der geplante Integrationsaufwand eingehalten sowie ob Abstimmungs- und Koordinationsprobleme im Zuge der Integration vermindert werden konnten.

Handlungsspielräume und Unsicherheitsvermeidung werden demgegenüber von reflektiven Indikatoren gemessen. Für das erste Konstrukt kommen dabei die Gewährung von Autonomie, Dispositionsfreiheit und Partizipationsmöglichkeiten als Indikatoren zum Einsatz, während für das zweite Konstrukt eine verlässliche Kommunikationspolitik der Unternehmensleitung, Maßnahmen zur Akkulturation der Personalpools und der Aufbau von Vertrauen gemessen werden sollen. Arbeitszufriedenheit selbst wurde über zwei reflektive Indikatoren erfasst, zum einen durch die generelle Zufriedenheit mit der Arbeitssituation im Anschluss an die Transaktion, zum anderen durch die „Alltagstauglichkeit“ der Integrationslösung für die FuE. Die Veränderung der Fluktuation nach der Transaktion wurde als einziges Single-Item-Konstrukt direkt erfragt, da objektive Veränderungsdaten aus den betrachteten Unternehmen nicht zur Verfügung standen.



Während reflektive Indikatoren weitgehend austauschbar sind, führt das Herauslassen eines formativen Indikators aus einem formativen Konstrukt dazu, dass bestimmte Facetten, die den Wert des Konstruktes möglicherweise entscheidend ausmachen, unberücksichtigt bleiben (Diamantopoulos/Winklhofer, 2001, S. 272). Zur Messung der Variablen wurden die Indikatoren auf einer 5-Punkt-Skala abgefragt.<sup>3</sup> Um beide Formen der Operationalisierung gleichermaßen berücksichtigen zu können, wurde zur Auswertung der Variablen ein „Partial Least Squares (PLS)“-Strukturgleichungsmodell herangezogen (für einen Überblick Götz/Liehr-Gobbers, 2004). In Abgrenzung zu kovarianzbasierten Verfahren wie LISREL verfügt PLS über eine Reihe praktischer Vorteile: So erfordert PLS als iterativer Schätzalgorithmus eine Stichprobengröße, die nur etwa fünf- bis zehnmal größer ist als (1) die Anzahl der Indikatoren des komplexesten Konstrukts und (2) das Maximum der exogenen Konstrukte, die auf ein endogenes Konstrukt wirken (Chin, 1998, S. 311).<sup>4</sup> Der Ansatz ist darüber hinaus verteilungsfrei und ermittelt keine kausalen Abhängigkeiten, sondern optimale prädikative Beziehungen zwischen den Variablen.

## **5 Analyse und Ergebnisse**

Die folgenden Abschnitte stellen die Ergebnisse dar, ehe diese diskutiert und darauf aufbauend Implikationen für die Integrationspraxis abgeleitet werden können.

### **5.1 PLS-Strukturgleichungsmodell**

#### **5.1.1 Schätzung des Messmodells**

Mit 35 Fällen liegt die verfügbare Stichprobe eher an der unteren Grenze dessen, was die Spezifizierung des Modells erfordert. Aufgrund dieser Restriktion werden zunächst die in den konzeptionellen Bezugsrahmen einbezogenen Kontrollvariablen ausgeblen-

---

<sup>3</sup> Um valide Ergebnisse zu erzielen, ist eine möglichst übereinstimmende Zuordnung der formativen Indikatoren zu den Konstrukten erforderlich. Dazu wurden die Indikatoren einer Reihe von Experten im Forschungsbereich zur Zuordnung vorgelegt und anschließend Güteindizes errechnet, die allesamt ein zufriedenstellendes Niveau erreichen (Götz/Liehr-Gobbers, 2004). Um darüber hinaus „Halo“-Effekte zu verhindern, die bei der Abfrage von Indikatoren im Block auftreten können, waren die einzelnen Indikatoren verstreut im Fragebogen angeordnet.

<sup>4</sup> Dabei handelt es sich jedoch eher um eine konservative Annahme. So kann man bei Wold, 1989, die Anwendung von PLS auf ein Modell mit einer Stichprobengröße von  $n=10$  und  $p=28$  Variablen, zusammengefasst in zwei Konstrukten, mit durchaus verlässlichen Ergebnissen finden.

det. Wenngleich die Schätzung von Mess- und Strukturmodell nicht unabhängig voneinander erfolgt, wird zunächst das Messmodell dargestellt und evaluiert.<sup>5</sup>

Tab. 1: Befunde des Messmodells (formative Konstrukte)

Variable	Gewicht	t-Statistik
<b>Einkommenssicherheit</b> ; VIF (max.) = 1,545; Konditionsindex = 11,997		
Realisierung von Wertsteigerungspotenzialen	0,249	1,282
Verbesserung der Marktposition	<b>0,709</b>	4,409
Verbesserung der Patentsituation	<b>0,349</b>	1,934
<b>Integrationsqualität</b> ; VIF (max.) = 2,248; Konditionsindex = 10,473		
Vorgesehene Integrationsdauer	-0,205	0,949
Geplanter Integrationsaufwand	<b>0,883</b>	3,807
Verminderung von Abstimmungs- und Koordinationsproblemen	<b>0,368</b>	1,622

Tabelle 1 zeigt die Schätzergebnisse der formativen Konstrukte. Angegeben sind jeweils die Gewichte der Indikatoren sowie die Werte der t-Statistik, wobei signifikante Gewichte fett gedruckt sind.<sup>6</sup> Die formativen Indikatoren wurden dabei auf Multikollinearität überprüft. Die Werte des jeweils angegebenen „variance inflation factor (VIF)“ und des Konditionsindex deuten jedoch nur auf leichte Kollinearität hin, die hier unproblematisch ist. Beide Konstrukte weisen ein nicht signifikantes Gewicht auf, das im Fall der Integrationsqualität sogar negativ ist. Allerdings erscheint dies aufgrund des geringen Betrages als nicht gravierend für die Messung.

Tab. 2: Befunde des Messmodells (reflektive Konstrukte)

Variable	Ladung	Kommunalität	t-Statistik
<b>Handlungsspielräume</b> ; Interne Konsistenz ( $\alpha$ ) = 0,455; AVE = 0,323			
Gewährung von Autonomie	0,106	0,011	0,226
Dispositionsfreiheit	0,251	0,063	0,641
Partizipationsmöglichkeiten	<b>0,946</b>	<b>0,895</b>	2,547
<b>Unsicherheitsvermeidung</b> ; Interne Konsistenz ( $\alpha$ ) = 0,700; AVE = 0,462			
Verlässliche Kommunikationspolitik	<b>0,475</b>	<b>0,226</b>	1,485
Maßnahmen zur Akkulturation	<b>0,940</b>	<b>0,884</b>	9,973
Aufbau von Vertrauen	<b>0,527</b>	<b>0,278</b>	1,741
<b>Arbeitszufriedenheit</b> ; Interne Konsistenz ( $\alpha$ ) = 0,816; AVE = 0,690			
Generelle Zufriedenheit mit der Arbeitssituation	<b>0,890</b>	<b>0,792</b>	40,020
Alltagstauglichkeit der Integrationslösung	<b>0,766</b>	<b>0,587</b>	9,913
<b>Fluktuation</b> ; Interne Konsistenz ( $\alpha$ ) = 1,000; AVE = 1,000			
Veränderung der Fluktuation	1,000	1,000	--

<sup>5</sup> Die Befunde wurden mit Hilfe des Programms SmartPLS ermittelt (<http://www.smartpls.de>).

<sup>6</sup> Der Wert der t-Statistik ergibt sich aus den Bootstrapping-Schätzungen. Dabei gilt: t-Statistik  $\geq 1,306 \rightarrow p \leq 0,10$  (\*); t-Statistik  $\geq 1,690 \rightarrow p \leq 0,05$  (\*\*); t-Statistik  $\geq 2,438 \rightarrow p \leq 0,01$  (\*\*\*) (Backhaus et al., 2000, S. 796).

Tabelle 2 zeigt die Schätzergebnisse der reflektiven Konstrukte. Angegeben sind Ladungen und Kommunalitäten der Indikatoren sowie die Werte der t-Statistik, wobei signifikante Gewichte fett gedruckt sind. Hier weist das Konstrukt „Handlungsspielräume“ zwei nicht-signifikante Ladungen auf. Die interne Konsistenz erreicht nicht den als wünschenswert erachteten Wert von 0,7, und auch die durchschnittlich extrahierte Varianz (AVE) bleibt unter der Marke von 0,5. Dagegen weisen die Konstrukte „Unsicherheitsvermeidung“ und „Arbeitszufriedenheit“ sowohl signifikante Ladungen als auch zufriedenstellende Gütekriterien auf. Für die Fluktuation, die nur durch einen Indikator gemessen wurde, erübrigt sich eine Diskussion der Güte. Die Messung der reflektiven Konstrukte kann mit Ausnahme der „Handlungsspielräume“ als gelungen bezeichnet werden.

In einem zweiten Schritt ist die Korrelationstabelle der latenten Variablen zu betrachten, um eine Aussage über die Diskriminanzvalidität der Messung zu erhalten. Dabei ist die Quadratwurzel der durchschnittlich extrahierten Varianz (AVE) auf der Diagonale der Korrelationstabelle (Tabelle 2) mit den jeweiligen Korrelationskoeffizienten zu vergleichen. Dieses Vorgehen macht allerdings nur für reflektive Konstrukte Sinn. Es zeigt sich, dass dieser Wert jeweils größer ist als der Korrelationskoeffizient dieses reflektiven Konstruktes mit den übrigen latenten Variablen. Diskriminanzvalidität ist somit gegeben.

Tab. 3: Korrelationskoeffizienten der latenten Variablen

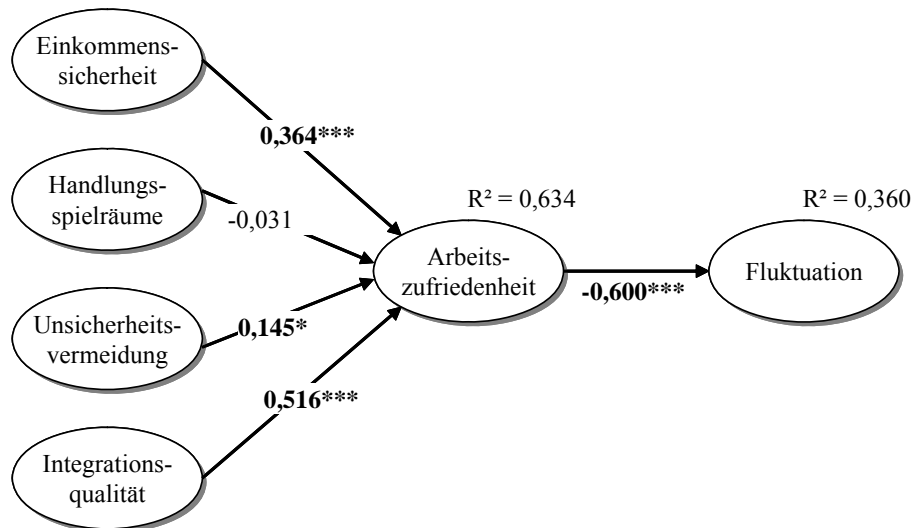
	<b>Eink.-Sich.</b>	<b>Handlungs.</b>	<b>Unsich.-Ver.</b>	<b>Integr.-Qua.</b>	<b>Arbeitszufr.</b>	<b>Fluktuation</b>
<b>Eink.-Sich.</b>	--					
<b>Handlungs.</b>	0,370	0,568				
<b>Unsich.-Ver.</b>	0,576	0,405	0,680			
<b>Integr.-Qua.</b>	0,368	0,203	0,226	--		
<b>Arbeitszufr.</b>	0,626	0,267	0,459	0,676	0,830	
<b>Fluktuation</b>	-0,417	-0,328	-0,261	-0,416	-0,600	1,000
Quadratwurzel der AVE auf der Diagonale (Diskriminanzvalidität)						

Insgesamt ist das Messmodell damit nicht in jeder Hinsicht zufriedenstellend. Aus inhaltlichen Erwägungen wird jedoch auf ein „model trimming“, d.h. die Elimination nicht zufriedenstellender Messergebnisse verzichtet, da die Überprüfung eines theoriegeleiteten Zusammenhanges und nicht die Optimierung statistischer Gütemaße im Vordergrund steht.

### 5.1.2 Schätzung des Strukturmodells

Im Anschluss an die Diskussion des Messmodells ist das Strukturmodell näher zu betrachten, das in Abbildung 2 dargestellt ist.

Abb. 2: Ergebnisse des Strukturmodells



Im Strukturmodell sind die signifikanten Pfadkoeffizienten wiederum fett markiert. Hier zeigt sich unmittelbar ein Kritikpunkt des Messmodells: So weist der Pfadkoeffizient von „Handlungsspielräume“ auf „Arbeitszufriedenheit“ einen äußerst geringen Betrag auf, der zudem nicht signifikant ist. Alle übrigen vermuteten Zusammenhänge können demgegenüber nicht zurückgewiesen werden. Den betragsmäßig stärksten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit besitzt die Integrationsqualität, gefolgt von der Einkommenssicherheit und der Unsicherheitsvermeidung. Handlungsspielräume spielen für die Bildung der Arbeitszufriedenheit offenbar kaum eine Rolle. Dieses Ergebnis scheint sich durch den geringen, wenn auch positiven Korrelationskoeffizienten (Tabelle 3) zwischen diesen Variablen zu bestätigen. Erwartungsgemäß ergibt sich zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation ein negativer Zusammenhang, der jedoch mit einem Betrag des Koeffizienten von 0,6 in seiner Stärke überrascht. Weiterhin sind die multiplen Bestimmtheitsmaße (R<sup>2</sup>) der zwei endogenen latenten Variablen angegeben, die jeweils sehr erfreuliche Werte aufweisen. Damit konnte ein Untersuchungsziel, die Erklärung substanzieller Streuungsanteile, erreicht werden.

### 5.1.3 Modellerweiterungen

Wie bereits erwähnt, erlaubt die vergleichsweise kleine Stichprobe nicht den Einschluss weiterer Variabler, ohne die Validität der Ergebnisse zu beeinträchtigen. Um den Einfluss der im konzeptionellen Bezugsrahmen spezifizierten Kontrollvariablen überprüfen zu können, wird daher im Folgenden zwischen den kategorial skalierten Variablen (Internationalität, Branchenzugehörigkeit) und der intervallskalierten Variable (Transaktionsgröße) unterschieden. So kommt für erstere ein Mittelwertvergleichstest zum Einsatz, für den jeweils der mittlere Konstruktwert der latenten Variablen Arbeitszufriedenheit für alle nationalen bzw. internationalen Transaktionen bzw. für alle Branchen errechnet und verglichen wird.<sup>7</sup> Dabei wurden die Branchen auf drei Gruppen reduziert, um eine entsprechend höhere Gruppenbesetzung zu erzielen. Über die Ergebnisse informiert Tabelle 4.

Tab. 4: Mittelwerte der Arbeitszufriedenheit für kategoriale Kontrollvariablen

<b>Arbeitszufriedenheit</b>	<b>n</b>	<b>Mittelwert</b>
international	24	3,624
nicht international	11	3,586
Chemie/Pharma	15	3,630
Elektronik/Elektrotechnik	9	3,350
Maschinen-/Anlagenbau	11	3,803

In keinem Fall können signifikante Unterschiede festgestellt werden. Es ist daher zu folgern, dass weder die Internationalität einer Transaktion noch die Branchenzugehörigkeit einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ausüben. Zur Untersuchung der intervallskalierten Kontextvariablen Transaktionsgröße wird eine Korrelationsanalyse zwischen dem logarithmierten Transaktionswert und der Arbeitszufriedenheit vorgenommen, die einen nicht-signifikanten Wert von  $-0,106$  erbringt. Offensichtlich besitzt also auch die Größe der Transaktionen keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.

## 5.2 Ermittlung eines Zufriedenheitsindex

Da sich die Arbeitszufriedenheit gewissermaßen additiv aus den dargestellten Determinanten ergibt, kann mit Hilfe des von PLS errechneten Konstruktwertes ein Zufrieden-

<sup>7</sup> Die Konstruktwerte errechnen sich als gewichtete Linearkombination der dem Konstrukt zugeordneten Indikatoren und werden von der PLS-Software ausgewiesen.

heitsindex errechnet werden, um die Arbeitszufriedenheit im Post Merger Integrationsprozess „sichtbar“ zu machen. Zufriedenheitsindizes sind damit insbesondere für die Praxis von hohem Interesse, ermöglichen sie doch ein kontinuierliches Monitoring und Erfassen der Arbeitszufriedenheit im Zeitablauf, um auf diese Weise zugleich erwartete Veränderungen in der Fluktuation abschätzbar zu machen. So zeichnet sich der Zufriedenheitsindex in diesem Kontext vor allem durch seine leichte Ermittlung und Interpretierbarkeit aus.

Zu seiner Ermittlung werden die Konstruktwerte der Arbeitszufriedenheit auf eine Skala von 0 bis 100 transformiert (Anderson/Fornell, 1999, S. 259). Es ergibt sich für die Stichprobe von 35 Transaktionen ein mittlerer Wert des Zufriedenheitsindex von 72,2 (Median: 70,7; Stab.: 13,5). Zieht man einen Referenzwert des Indexes von 50 heran und versteht die Arbeitszufriedenheit zugleich als ein Erfolgsmaß von M&A-Transaktionen, so scheinen sich die berichteten dramatischen Misserfolgsquoten – zumindest für Integrationsvorhaben in der FuE – nicht zu bestätigen. Nur vier Transaktionen weisen einen Indexwert kleiner gleich 50 auf. Gleichwohl ist darauf zu verweisen, dass ein einzelner isolierter Wert des Zufriedenheitsindex eine nur eingeschränkte Aussagekraft besitzt. Vielmehr ist auf die Dynamik der Zufriedenheit von Mitarbeitern während des M&A-Prozesses zu verweisen. In diesem Sinne sind vor allem Veränderungsraten von Interesse, die sich im Anschluss möglicherweise mit konkreten Gestaltungsmaßnahmen und situativen Aspekten in Beziehung setzen lassen.

## **6 Diskussion der Ergebnisse und Implikationen**

Die dargestellten Ergebnisse sollen in diesem Abschnitt zunächst diskutiert werden, ehe sich daraus Empfehlungen für das Management ableiten.

### **6.1 Diskussion**

In einem ersten Schritt sind die Determinanten der Arbeitszufriedenheit zu betrachten, ehe im zweiten Schritt auf die Fluktuation eingegangen werden soll. So zeigen die Ergebnisse des Pfadmodells, dass Einkommenssicherheit und Integrationsqualität einen besonders starken Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ausüben. Einen geringeren Einfluss besitzt die Unsicherheitsvermeidung, während die Gewährung von Handlungsspielräumen offenbar keinerlei Effekt zu besitzen scheint. Damit können die Ergebnisse weiterer Studien nicht in jeder Hinsicht bestätigt werden. So weist eine Untersuchung

der Arbeitszufriedenheit auf Basis der im sozio-ökonomischen Panel gewonnenen Daten zum einen der Einkommenszufriedenheit und zum anderen dem Handlungsspielraum eine bedeutende Rolle zu (Matiaske/Mellewigt, 2001, S. 16f.). Während die materielle Komponente in Form der Einkommenssicherheit von den Ergebnissen gestützt wird, konnte für den Handlungsspielraum kein entsprechendes Ergebnis abgeleitet werden. Viel deutlicher als in der Studie der beiden Autoren treten zudem die physischen und psychischen Belastungen der Mitarbeiter in Form der Integrationsqualität in den Vordergrund. Ebenso fällt der Unsicherheitsvermeidung höhere Relevanz zu, als dies aufgrund der Ergebnisse der Autoren zu erwarten gewesen wäre. Die hohe Bedeutung der Unsicherheitsvermeidung wird demgegenüber von den beiden Studien, die die Wirkung von Kommunikationsmaßnahmen nach einer Transaktion betrachten, unterstützt (Napier et al., 1989, S. 120; Schweiger/DeNisi, 1991, S. 125). Allerdings macht der betragsmäßig doch geringere Pfadkoeffizient klar, dass es nicht ausreicht, ausschließlich auf die Kommunikationspolitik des Unternehmens zur Erklärung von Arbeitszufriedenheit und Fluktuation zu fokussieren, wie es diese Autoren tun.

Hier erscheint es plausibel, die abweichenden Ergebnisse einerseits auf die Besonderheiten einer M&A-Transaktion, andererseits auf die spezielle Situation von FuE-Mitarbeitern zurückzuführen. Darüber hinaus lassen sich Gründe anführen, die in den Charakteristiken der Erhebung begründet liegen. So werden die Ergebnisse zur allgemeinen Entwicklung der Arbeitszufriedenheit einer Volkswirtschaft auf Basis des sozio-ökonomischen Panels kaum die besonderen Bedingungen reflektieren, denen FuE-Mitarbeiter in fusionierenden Unternehmen ausgesetzt sind. Zwar bleiben das Einkommen und seine Sicherheit wichtig, jedoch treten vor allem die Belastungen des Integrationsprozesses in den Vordergrund, der von zeitaufwändigen und umfangreichen Reorganisationsprozessen sowie daraus resultierenden Koordinationsschwierigkeiten gekennzeichnet sein kann (Grimpe, 2004). Dass den Handlungsspielräumen im Zuge einer M&A-Transaktion kaum Bedeutung zukommt, überrascht jedoch auf den ersten Blick. Schließlich sind M&A-Transaktionen stets auch hoch-politische Prozesse, bei denen es zu einer Vielzahl von sich überlagernden Kompetenzen bei den Mitarbeitern aus Käufer- und Zielunternehmen kommt, ehe eindeutige Regelungen getroffen werden. Darüber hinaus geht eine Integration möglicherweise auch mit der Veränderung strategischer und finanzieller Kontrollen einher, die die Handlungsfreiheit einschränken (Hitt et al., 1996).

Eine mögliche Erklärung liegt darin, dass Mitarbeiter der FuE vor der Transaktion mit entsprechenden Freiräumen ausgestattet waren, um die Innovationsfähigkeit zu fördern,

und diese Freiräume kaum durch die Transaktion betroffen wurden. Allerdings bietet sich auch eine methodische Erklärung an: So konnten nur solche Mitarbeiter befragt werden, die das Unternehmen noch nicht – z.B. aufgrund eingeschränkter Handlungsfreiheit – verlassen haben. Hinzu kommt, dass die Befragten vermutlich mehrheitlich aus dem Käuferunternehmen stammten, das im Integrationsprozess eher eine dominierende Position gegenüber dem Zielunternehmen einnehmen dürfte, und die Befragten demzufolge von einem entsprechenden Verlust an Handlungsfreiheit verschont geblieben sind. Dabei ist auch zu beachten, dass Zufriedenheit subjektiv herstellbar ist (Schanz, 1990, S. 229ff.). Beispielsweise versuchen Organisationen, die Bedürfnisse der Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass angebotene Anreize auch tatsächlich als akzeptabel wahrgenommen werden. Denkbar sind Maßnahmen der Indoktrination oder der Entlassung von Mitarbeitern mit unpassender Motivstruktur (Barnard, 1938, S. 149ff.). Daneben könnten Mitarbeiter auch ihr eigenes Anspruchsniveau verringern, was zu einer Reduzierung von Diskrepanzerlebnissen führt (Schanz, 2000, S. 163).

Weiterhin ist auf die Auswirkungen der Arbeitszufriedenheit auf die Fluktuation im Anschluss an die Transaktion einzugehen, für die ein betragsmäßig hoher und signifikant negativer Pfadkoeffizient geschätzt werden konnte. Offenbar scheint mit der so konzeptualisierten Arbeitszufriedenheit ein wesentlicher Prädiktor für die Fluktuation vorzuliegen, mit dem 36% der Varianz erklärt werden können. Damit schließt das Ergebnis unmittelbar an die Argumentation von Gerpott (1994) an: Je besser der Verhandlungs- und Integrationsprozess geführt wird, der die Arbeitszufriedenheit wesentlich beeinflusst, desto geringer wird die Ausscheidensquote und der damit verbundene Verlust von Humankapital ausfallen. Hinweise auf einen Einfluss der Nationalität des Käuferunternehmens auf die Fluktuation, wie sie von Krug/Hegarty (1991) gezeigt werden, ergeben sich allerdings nicht, da Nationalität auch keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit besitzt. Das bedeutet, dass das Top-Management offenbar sehr viel stärker von der Frage der Nationalität beeinflusst wird als es die FuE-Mitarbeiter. Hier scheint viel eher eine fachlich begründete Einstellung zu herrschen, in der die Nationalität kaum eine Rolle spielt. Allerdings könnten – wenn es im Zuge der Integration um den Transfer von technologischem Wissen geht – unterschiedliche Nationalitäten auch die Höhe des „not invented here“-Syndroms in der FuE beeinflussen (Mehrwald, 1999). Hier besteht weiterer Forschungsbedarf.

Neben der Nationalität wurden auch die Transaktionsgröße und die Branchenzugehörigkeit in die Analyse eingebunden, die jedoch beide nicht von Bedeutung sind. Insbesondere für die Transaktionsgröße verwundert dies, könnte man doch davon ausgehen,



dass eine größere Transaktion – im Extremfall ein „Mega-Merger“ – ein höheres Maß an Stress und Unsicherheit induziert und damit abträglich auf die Zufriedenheit wirkt. Für FuE-Mitarbeiter scheinen sich jedoch mit zunehmender Größe der Transaktion auch zusätzliche Chancen zu ergeben, was das technologische Potenzial der Unternehmen betrifft und was negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit damit kompensieren könnte.

Insgesamt zeigt sich so ein recht eindeutiges Bild in Hinblick auf die Determinanten von Arbeitszufriedenheit und Fluktuation des FuE-Personals nach M&A-Transaktionen, weshalb im folgenden Abschnitt Empfehlungen für das Management von Integrationsvorhaben abgeleitet werden sollen.

## **6.2 Implikationen für das Management**

Die Implikationen für das Management leiten sich direkt aus den Ergebnissen des Pfadmodells ab. Dabei ist zu beachten, dass nicht alle Determinanten unmittelbar durch das Management beeinflussbar sind. Insbesondere für die wahrgenommene Einkommenssicherheit reicht es nicht aus, die Transaktion als erfolgreich zu kommunizieren. Vielmehr hängt an dieser Einschätzung die konkret beobachtbare wirtschaftliche und technologische Lage des Unternehmens, von der anzunehmen ist, dass sie das Management ohnehin im Blickfeld hat. Als entsprechend trivial erweist sich demnach eine Handlungsempfehlung, die sich auf dieses Konstrukt bezöge.

Konkrete Managementempfehlungen können sehr viel eher an den mitarbeiter- und integrationsorientierten Aspekten festgemacht werden. So ist für einen möglichst reibungslosen Ablauf des Integrationsprozesses zu sorgen, der keine Überraschungen für die Mitarbeiter im Zeitablauf bereithält. Insbesondere ist darauf zu achten, in Hinblick auf den vorgesehenen und kommunizierten Zeitrahmen der Integration auch tatsächlich eine entsprechende Dauer einzuhalten. Gleiches gilt für den Integrationsaufwand, der durch aus Mitarbeitersicht überflüssige oder umständliche Reorganisationsprozesse nicht vom erwarteten Aufwand abweichen sollte. Darüber hinaus wirken sich aus der Reorganisation resultierende Abstimmungs- und Koordinationsprobleme abträglich auf die Integrationsqualität aus. In diesem Sinne sollten die Integration und die erforderlichen Reorganisationsprozesse sorgfältig geplant und durchdacht sein, um Koordinationsprobleme und damit in der Konsequenz auch Steuerungsprobleme in einem turbulenten Integrationsverlauf zu vermeiden.

Weiterhin empfiehlt es sich, auf die Vermeidung von Unsicherheit besonderen Wert zu legen. Dazu zählt zum einen eine verlässliche Kommunikationspolitik, die das Handeln der Unternehmensleitung für die Mitarbeiter verständlich und berechenbar macht. Dies schließt Gesten, die glaubwürdige Signale setzen, mit ein. Denkbar ist hier die Besetzung auch von Schlüsselpositionen mit Personal aus dem Zielunternehmen. In jedem Fall kommt es darauf an, mit Hilfe geeigneter Kommunikationsmaßnahmen den Mitarbeitern den „strategic intent“ der Transaktion zu vermitteln und damit die zukünftige Unternehmenspolitik zu verdeutlichen (Hamel/Prahalad, 1989). Große Bedeutung erhält auch die Förderung einer gemeinsamen Unternehmenskultur, wobei es von den situativen Umständen und anderen Faktoren, wie dem gewählten Integrationsgrad, abhängen dürfte, ob sich die Kultur des Käuferunternehmens, eine neue gemeinsame Kultur oder sogar die des Zielunternehmens durchzusetzen vermag. In jedem Fall kommt es darauf an, Vertrauen aufzubauen und damit Akzeptanz für notwendige Integrationsmaßnahmen zu schaffen.

Schließlich bietet sich die eindeutige Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation für eine Handlungsempfehlung an. Die Berechnung des Zufriedenheitsindex hat gezeigt, dass sich ein kontinuierliches Monitoring der Zufriedenheit im Integrationsverlauf empfiehlt, um dadurch Risiken eines ungewollten Abwanderns von Humankapital zu erkennen. Allerdings ermöglicht die hier gewählte Operationalisierung der Fluktuation keine Aussage zu Elastizitäten, d.h. inwieweit sich eine relative Veränderung des Indexes in einer relativen Veränderung der Fluktuationsrate niederschlägt. Hierzu wären exakte Daten auf Firmenebene notwendig. Nichtsdestoweniger kann aufgrund des im Pfadmodell als vergleichsweise stark errechneten Zusammenhangs auf eine hohe Eignung der Arbeitszufriedenheit als Prädiktor für die Fluktuation geschlossen werden.

## **7 Kritik und Implikationen für die weitere Forschung**

Zunächst können eine Reihe methodischer Kritikpunkte angebracht werden. So ist auf die vergleichsweise geringe Stichprobengröße hinzuweisen, wodurch die Kontrollvariablen nicht in das Modell eingeschlossen werden konnten und möglicherweise auch die Messung der Konstrukte beeinträchtigt wurde. Weiterhin ist auf einen möglichen „single informant bias“ hinzuweisen, da pro Transaktion nur ein Informant befragt wurde, der sowohl unabhängige als auch abhängige Variablen bewerten sollte (Ernst, 2003). Darüber hinaus könnte ein „selection bias“ aufgetreten sein, indem nur solche Unter-

nehmen ihre Bereitschaft zur Teilnahme erklärten, die auch tatsächlich etwas Positives zu berichten hatten bzw. bei denen unzufriedene Mitarbeiter das Unternehmen bereits verlassen hatten. Gleichwohl ist angesichts der restriktiven Informationspolitik der Unternehmen in Hinblick auf ihre Beteiligungspolitik, die hohe unternehmenspolitische Brisanz von M&A-Transaktionen und der damit verbundenen eingeschränkten wissenschaftlichen Zugänglichkeit dieser Thematik auf die großen Schwierigkeiten hinzuweisen, Alternativen für die skizzierten Problembereiche zu finden. So ist ein Ausbau der Stichprobe, beispielsweise durch Einschluss auch nicht-deutschsprachiger Käuferunternehmen, nur unter Inkaufnahme höherer Varianz zu erzielen. Weiterhin ist zu beachten, dass Fragen zur Integration und Arbeitszufriedenheit der FuE-Mitarbeiter tatsächlich kompetent auch nur von FuE-Mitarbeitern beantwortet werden können und, aufgrund der zeitlichen Belastung der Befragten, jeweils nur ein Informant pro Transaktion zur Verfügung stand. Darüber hinaus sind keine objektiven Daten zur Entwicklung der Fluktuation auf Firmenebene bzw. auf der Ebene der FuE verfügbar, so dass auch hier mit Einschätzungen gearbeitet werden musste. Nichtsdestoweniger wünschenswert wäre hier der Einbezug mehrerer Mitarbeiter, z.B. in Form einer Spiegelbildbefragung von Mitarbeitern aus Käufer- und Zielunternehmen, wodurch ein Vergleich der Arbeitszufriedenheiten ermöglicht würde.

Schließlich kann die Konzeption der Untersuchung als Querschnittsuntersuchung kritisiert werden. So spricht vieles für eine dynamische Betrachtung im Rahmen einer Panel-Untersuchung, um Veränderungen der Arbeitszufriedenheit und möglicherweise auch Änderungen in der Stärke der Pfadkoeffizienten sichtbar zu machen. Gelingt es, diese mit unterschiedlichen Phasen des Integrationsprozesses zu verknüpfen, könnte eine Aussage darüber getroffen werden, welche Einflussfaktoren wann von besonderer Bedeutung sind. Auf diese Weise könnten Managementempfehlungen differenzierter im Zeitablauf formuliert werden. Arbeitszufriedenheit und Fluktuation im Post Merger Integrationsprozess bieten sich damit als ein interessantes Feld für weitere Untersuchungen an.

## Literaturverzeichnis

- Anderson, E. W., Fornell, C. (1999): The customer satisfaction index as a leading indicator, in: Iacobucci, D., Swartz, T. (Hrsg.): Handbook of services marketing and management, London, S. 255-267.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2000): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 9. Auflage, Berlin.
- Barnard, C. I. (1938): The functions of the executive, Cambridge (Mass.).
- Berger, U., Bernhard-Mehlich, I. (2001): Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 4. Auflage, Stuttgart et al., S. 133-168.
- Budzinski, O., Kerber, W. (2003): Megafusionen, Wettbewerb und Globalisierung, Stuttgart.
- Cannella, A. A., Hambrick, D. C. (1993): Effects of executive departures on the performance of acquired firms, in: Strategic Management Journal, 14, S. 137-152.
- Cartwright, S., Cooper, C. L. (1990): The impact of mergers and acquisitions on people at work: Existing research and issues, in: British Journal of Management, 1, 2, S. 65-71.
- Chakrabarti, A. K. (1990): Organizational factors in post-acquisition performance, in: IEEE Transactions on Engineering Management, 37, 4, S. 259-268.
- 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.
- 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.
- Elizur, D. (1984): Facets of work values. A structural analysis of work outcomes, in: Journal of Applied Psychology, 69, S. 379-389.
- Ernst, H. (2003): Ursachen eines Informant Bias und dessen Auswirkung auf die Validität empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73, 12, S. 1249-1275.
- Fairfield-Sonn, J. W., Ogilvie, J. R., DelVecchio, G. A. (2002): Mergers, acquisitions and long-term employee attitudes, in: Journal of Business & Economic Studies, 8, 2, S. 1-16.
- Fluck, F. (1992): Fluktuation. Eine Folge der Disharmonie zwischen Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen, Zürich.
- Gebert, D., von Rosenstiel, L. (1996): Organisationspsychologie, 4. Auflage, Stuttgart et al.
- Gerds, J. (2000): Post Merger Integration. Eine empirische Untersuchung zum Integrationsmanagement, Wiesbaden.
- Gerpott, T. J. (1993): Ausscheiden von Top-Managern nach Akquisitionen: Segen oder Fluch? Empirische Befunde zu Zusammenhängen zwischen der Ausscheidensquote von Top-Managern und der Erfolgsentwicklung akquirierter Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63, 12, S. 1271-1295.
- Gerpott, T. J. (1994): Abschied von der Spitze. Eine empirische Studie zur Höhe und zu Determinanten der Ausscheidensquote von Top Managern akquirierter deutscher Unternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46, 1, S. 4-31.
- Gerpott, T. J. (1995): Successful integration of R&D functions after acquisitions: an exploratory study, in: R&D Management, 25, 2, S. 161-178.
- Götz, O., Liehr-Gobbers, K. (2004): Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares(PLS)-Methode, in: Die Betriebswirtschaft, 64, 6, S. 714-738.
- Grimpe, C. (2004): When an R&D site closes, in: Research Technology Management, 47, 4, S. 56-59.
- Hambrick, D. C., Cannella, A. A. (1993): Relative standing. A framework for understanding departures of acquired executives, in: Academy of Management Journal, 36, 4, S. 733-762.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1989): Strategic intent, in: Harvard Business Review, 67, 3, S. 63-76.
- Haugrund, S. (1990): Qualifikationsreserven in der industriellen Forschung und Entwicklung, Stuttgart.
- Herden, R. W., Collan, M. (2003): M&A-Markt. Hoffnungen auf einen Aufwärtstrend nach ersten Zeichen der Erholung im zweiten Quartal 2003?, in: M&A Review, 11.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Johnson, R. A., Moesel, D. D. (1996): The market for corporate control and firm innovation, in: Academy of Management Journal, 39, 5, S. 1084-1119.
- Jemison, D. B. (1988): Value creation and acquisition integration. The role of strategic capability transfer, in: Libecap, G. (Hrsg.): Corporate reorganization through mergers, acquisitions, and leveraged buy-outs. Advances in the study of entrepreneurship, innovation, and economic growth, Supplement 1, Greenwich, S. 191-218.
- Jones, O. E. (1993): Creating innovatory climates. R&D scientists in high-technology organisations, in: Creativity and Innovation Management, 2, 4, S. 252-259.

- Krug, J. A., Hegarty, W. H. (1991): Postacquisition turnover among U.S. top management teams. An analysis of the effects of foreign versus domestic acquisitions of U.S. targets, in: *Strategic Management Journal*, 18, S. 667-675.
- March, J. G., Simon, H. A. (1958): *Organizations*, New York.
- Martin, K. J., McConnell, J. J. (1991): Corporate performance, corporate takeovers, and management turnover, in: *Journal of Finance*, 46, 2, S. 671-687.
- Matiaske, W., Mellewigt, T. (2001): Arbeitszufriedenheit: Quo vadis? Eine Längsschnitt-Untersuchung zu Determinanten und zur Dynamik von Arbeitszufriedenheit, in: *Die Betriebswirtschaft*, 61, 1, S. 7-24.
- Mehrwald, H. (1999): Das "Not invented here"-Syndrom in Forschung und Entwicklung, Wiesbaden.
- Mezger, S. (2000): Macro 2000, in: *M&A Review*, 1, S. 1-7.
- Napier, N. K., Simmons, G., Stratton, K. (1989): Communication during a merger. The experiment of two banks, in: *Human Resource Planning*, 12, 2, S. 105-122.
- Newman, J. M., Krzystofiak, F. J. (1993): Changes in employee attitudes after an acquisition, in: *Group & Organization Management*, 18, 4, S. 390-410.
- Pritchett, P. (1987): *Making mergers work. A guide to managing mergers and acquisitions*, Homewood.
- Raidt, F. (1989): Innere Kündigung, in: Strutz, H. (Hrsg.): *Handbuch Personalmarketing*, Wiesbaden, S. 68-83.
- Rüdiger, M., Vanini, S. (1998): Das Tacit knowledge-Phänomen und seine Implikationen für das Innovationsmanagement, in: *Die Betriebswirtschaft*, 58, 4, S. 467-480.
- Sabathil, P. (1977): *Zur Fluktuation von Arbeitskräften. Determinanten, Kosten und Nutzen aus betriebswirtschaftlicher Sicht*, München.
- Schanz, G. (1990): Der verhaltensorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 5, S. 229-234.
- Schanz, G. (2000): *Personalwirtschaftslehre. Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive*, 3. Auflage, München.
- 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.
- Shrivastava, P. (1986): Postmerger integration, in: *Journal of Business Strategy*, 7, 1, S. 65-76.
- Specht, G., Beckmann, C., Amelingmeyer, J. (2002): *F&E-Management. Kompetenz im Innovationsmanagement*, 2. Auflage, Stuttgart.
- Thom, N., De Souza, D. (2001): Ansätze zur Personalintegration bei Fusionen und Akquisitionen mittelständischer Unternehmen, in: *io Management*, 3, S. 40-44.
- Vitt, J. (1998): *Schlüsselerfinder in der industriellen Forschung und Entwicklung. Strategien für das Akquisitionsmanagement in Unternehmen*, Wiesbaden.
- von Rosenstiel, L. (1992): Organisationsklima, in: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Auflage, Stuttgart, Sp. 1514-1524.
- Walsh, J. P., Ellwood, J. W. (1991): Mergers, acquisitions, and the pruning of managerial deadwood, in: *Strategic Management Journal*, 12, 3, S. 202-217.
- Wold, H. (1989): Introduction to the second generation of multivariate analysis, in: Wold, H. (Hrsg.): *Theoretical empiricism*, New York, S. vii-xi.