



KONZEPTE ZUR KULTURELLEN INTEGRATION NACH M&A

Andreas Palm

*Vilniusser Gediminas Technische Universität, Saulėtekio al. 11,
LT-12230 Vilnius, Litauen
E-mail: andreas.palm@web.de*

Eingereicht 01 Nov. 2010; angenommen 15 Dec. 2010

Zusammenfassung. Bei der Integration von Unternehmenskulturen nach Mergers & Acquisitions (M&A) ist das Vorgehenskonzept von zentraler Bedeutung. Dieses Integrationskonzept sollte bereits im Vorfeld der eigentlichen Integration ausgewählt werden. Dabei ist es notwendig, einen Überblick über die bestehenden Ansätze und deren Vor- und Nachteile zu haben. Einen solchen Überblick gibt dieser Artikel. Die jeweiligen Konzepte werden vorgestellt, verglichen und bewertet. Insgesamt gibt es situationsabhängig gute und hilfreiche Konzepte, jedoch fehlt ein universeller Ansatz, der insbesondere einen möglichen interkulturellen Hintergrund der jeweiligen M&A Transaktionen ausreichend würdigt.

Schlüsselwörter: Mergers & Acquisitions (M & A), Unternehmenskultur, kulturelle Integration, Integration Konzept, Post Merger Integration, Post Merger Management.

KULTŪROS INTEGRACIJOS SUSILIEJIMO BŪDU KONCEPCIJOS

Andreas Palm

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-12230 Vilnius, Lietuva
El. paštas andreas.palm@web.de*

Įteikta 2010-11-01; priimta 2010-12-15

Santrauka. Siekiant integruoti įmonių kultūras pagal įsigijimo ir susiliejimo modelį svarbi paties proceso koncepcija. Šią integracijos koncepciją racionalu pasirinkti iki integracijos proceso pradžios. Būtina esamų požiūrių bei jų privalumų ir trūkumų analizė. Tokio tyrimo rezultatai pateikti straipsnyje, taip pat pateikiamos integracijos koncepcijos, jos tarpusavyje lyginamos ir įvertinamos. Apibendrinant galima teigti, kad yra atitinkančių situaciją ir naudingų integracijos koncepcijų, tačiau trūksta sisteminio požiūrio, kuriuo remiantis būtų įvertintas susiliejimų ir įsiliejimo sandorių galimas kultūros pagrindas.

Reikšminiai žodžiai: įsigijimas ir susiliejimas (IS), korporacinė kultūra, kultūros integracija, integracijos koncepcija, integracija po susiliejimo, valdymas po susiliejimo.

CONCEPTS FOR CULTURAL INTEGRATION AFTER M&A

Andreas Palm

Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-12230 Vilnius, Lithuania

E-mail: andreas.palm@web.de

Received 1 November 2010; accepted 15 December 2010

Abstract. When integrating corporate cultures after Mergers & Acquisitions (M&A) the conceptual approach is of central importance. This integrated approach should be selected before the actual integration takes place. Therefore it seems sensible to survey the existing approaches and their pros and cons. Such an overview is given in this article. The relevant concepts are presented, compared, and evaluated. Overall, there are useful concepts depending on the respective situation, but there is no universal approach that takes the cross-cultural background of the M&A transactions sufficiently into account.

Keywords: Mergers & Acquisitions (M & A), cultural integration, integration concept, Post Merger integration, Post Merger management.

1. Einleitung

Am Phänomen der Mergers & Acquisitions (M&A) kommt man selbst in den Zeiten kurz nach der weltweiten Finanzkrise nicht mehr vorbei. Der Boom der 90er Jahre von Unternehmenszusammenschlüssen hat sich zwar abgeschwächt, doch im Rahmen der stetig weiter fortschreitenden Globalisierung es auch weiterhin zu Fusionen und Akquisitionen von Wirtschaftsunternehmen, sowohl in gleichen Industrien, wie auch über Branchen- und Ländergrenzen hinweg (Palm 2005a).

Insbesondere im Verlauf der fünften Merger-Welle kam und kommt es weltweit zu einer großen Anzahl von aufsehenerregenden interkulturellen Unternehmensfusionen und -übernahmen, welche die Unternehmen vor gewaltigen Aufgaben beim Integrationsmanagement stellen. Denn noch immer stellt die Integration von Strukturen, Prozessen und besonders Kulturen nach der eigentlichen M&A-Transaktion die größte Herausforderung dar, an der Unternehmen bisher gescheitert sind und die wohl auch in Zukunft größere Probleme bereiten werden.

Auf die speziellen Ansätze zur kulturellen Integration soll in diesem Aufsatz eingegangen werden. Dabei sollen verschiedene Ansätze verglichen und bewertet werden.

2. Darstellung der Integrationsansätze

2.1. Ansatz von Hofstede

Für HOFSTEDÉ ist Kultur ein stabiles und objektiv beschreibbares System von Annahmen, Werten und Normen. Er definiert die Unternehmenskultur als „eine kollektive Programmierung des Geistes, die Mitglieder einer Organisation von einer anderen unterscheidet“. Innerhalb dieses Systems geht er von einem großen Einfluss der Landes- auf die Unternehmenskultur aus sowie weiterhin von einem Einfluss der Unternehmenskultur auf das

Verhalten jedes einzelnen Mitarbeiters (Hofstede 1984; Schreier 2001).

Als Basis für dieses Kulturanalyse-Modell dient eine bei dem Unternehmen IBM durchgeführte Studie, in der HOFSTEDÉ interkulturelle Unterschiede aufzeigte und in zunächst vier, später dann fünf Kulturdimensionen abbildet (1984; 1997; Abb. 1):

- Individualismus versus Kollektivismus,
- Große versus geringe Machtdistanz,
- Maskulinität versus Femininität,
- Starke versus schwache Unsicherheitsvermeidung,
- Langfristige Orientierung versus kurzfristige Orientierung.

Der Autor weist den jeweiligen Ländern konkrete Indexwerte in den Dimensionen zu, Malaysia erhält etwa in der Dimension „Machtdistanz“ den Indexwert 104, Dänemark erreicht den Wert 18 und weist damit eine geringere Machtdistanz auf, was sich z.B. in flachen Unternehmenshierarchien ausdrückt. HOFSTEDÉ stellt auch eine Rangliste auf, wobei in diesem Beispiel Malaysia Rang 1, Dänemark hingegen „nur“ Rang 51 belegt (Bolten 2003).

In individualistisch orientierten Staaten, wie etwa den USA, sind die Verbindungen zwischen den einzelnen Personen eher locker, das Individuum ist wichtiger als die Gruppe und jeder ist nur für sich selbst und die unmittelbare Familie verantwortlich. Länder mit ausgeprägtem Kollektivismus stellen die Pflege des gemeinsamen Verbunds, etwa der Großfamilie oder der Sippe in den Mittelpunkt. So ist etwa in asiatischen Ländern eine hohe Gruppenverbundenheit besonders wichtig und die gemeinsame Leistung der Gruppe zählt mehr, als die Leistung des Individuums (Bolten 2003).

Die Dimension der Machtdistanz stellt dar, wie sehr Mitglieder einer Gesellschaft in einem bestimmten Land

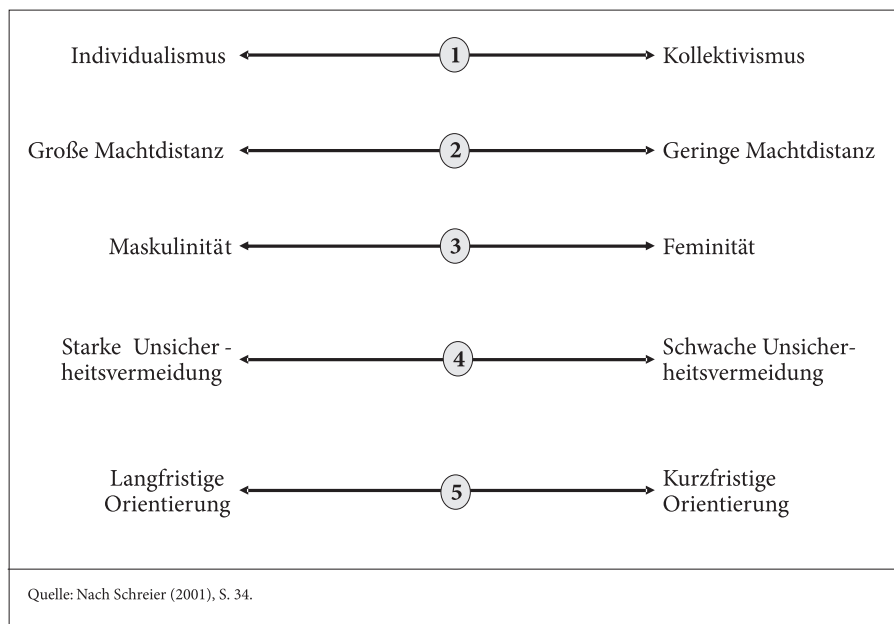


Abb. 1. Kulturdimensionen von HOFSTEDÉ

Fig. 1. Cultural dimensions by HOFSTEDÉ

akzeptieren, dass Macht und Autorität innerhalb von Institutionen und Organisationen ungleichmäßig verteilt sind. In Ländern mit großer Machtdistanz werden Hierarchien ohne eine weitere Rechtfertigung hingenommen. In solchen Ländern, wie Malaysia sind etwa Vorgesetzte für ihre Untergebenen oft nicht erreichbar und es besteht ein gewisses Bedürfnis nach Abhängigkeit. In Staaten mit geringer Machtdistanz (z.B. Kanada) wird eine Rechtfertigung für Machtungleichgewichte verlangt und es wird versucht, gleiche Rechte für alle zu erreichen (Bolten 2003).

Maskuline Staaten sind solche, in denen (materieller) Erfolg, Heldenmut und Durchsetzungskraft die größte Bedeutung besitzen und Arbeit ein zentraler Bestandteil des Lebens ist (z.B. USA, Taiwan). In eher feminin geprägten Gesellschaften (z.B. Schweden) stehen Lebensqualität, Partnerschaften, Unterstützung von Schwachen und Bescheidenheit im Vordergrund. HOFSTEDÉ differenziert diese Kulturdimension weiterhin dadurch, dass in maskulinen Kulturen die Rollen der Geschlechter deutlicher voneinander abgegrenzt sind, während sich in femininen Kulturen die Rollen eher überschneiden. Dabei haben Frauen in maskulinen Kulturen auch „maskulinere“ Rollen inne, als Männer in femininen Kulturen, wobei der Abstand zwischen den Geschlechtern in maskulinen Kulturen deutlich größer ist (Bolten 2003).

Die Kulturdimension der Unsicherheitsvermeidung beschreibt, in welchem Maße sich Mitglieder einer Gesellschaft angesichts von Ungewissheit und unbekanntem Situationen unwohl oder bedroht fühlen. Starke Unsicherheitsvermeidung führt zu Glaubenssätzen und

Regeln, die Sicherheit versprechen und dem Festhalten an Institutionen, die Konformität garantieren. Weiterhin besteht die Tendenz, Experten und Lehrer zu respektieren, die auf alles eine Antwort wissen. Dies ist etwa in Deutschland oder Japan der Fall. In Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung (z.B. USA), wo Praxis wichtiger ist als Prinzipien, kann besser mit Ambiguität und Ungewissheiten umgegangen werden (Bolten 2003).

Langfristige versus kurzfristige Orientierung, auch als „konfuzianische Dynamik“ bezeichnet, bildet die fünfte Dimension. Kurzfristige Orientierung steht dabei für das Beachten von Werten, die auf die Vergangenheit und Gegenwart bezogen sind, insbesondere Respekt für Traditionen, „Gesichtswahrung“ und Erfüllung sozialer Pflichten. Dies ist in den meisten westlichen Kulturen, etwa in Deutschland, der Fall. Langfristige Orientierung steht für die Bedeutung von Tugenden, die auf künftigen Erfolg hin ausgerichtet sind, insbesondere Beharrlichkeit, Ausdauer und Sparsamkeit (z.B. in China). Ein anschauliches Beispiel für Unterschiede in dieser Kulturdimension ist das ungleiche Vorgehen der Delegationen bei den Pariser Friedensgesprächen, mit denen das Ende des Vietnamkriegs ausgehandelt werden sollte. Die Amerikaner nahmen in Paris nur eine einwöchige Hotelreservierung vor, während die Vietnamesen sich für ein Jahr in einem Schloss einmieteten. Im Verlauf der Verhandlungen mussten die frustrierten Amerikaner ihre Hotelreservierung ständig verlängern, um sich an das bedächtiger Vorgehen ihrer vietnamesischen Verhandlungspartner anzupassen (Adler 1997).

Mit seinem Modell geht der Autor davon aus, verschiedene soziale Systeme anhand der Form, wie sie mit grundlegenden menschlichen Problemen umgehen, abbilden und vergleichen zu können. Da sowohl Landes- als auch Unternehmenskultur nach HOFSTEDÉ zu den durch sein Modell vergleichbaren sozialen Systemen gehören, kann im Rahmen der Vorbereitung einer Post Merger Integration mittels der Kulturdimensionen versucht werden, potenzielle interkulturelle Konfliktfelder zu identifizieren und so dem Management die Möglichkeit zu einer besseren Integrationsplanung zu geben (Schreier 2001).

2.2. Ansatz von Münch

MÜNCHS Theorie der Handlungsräume untersucht, wie sich ein kultureller Wissensvorrat in einer spezifischen Form entwickelt. Dazu misst der Autor den Grad der Ausprägung von Symbolkomplexität, d. h. den Umfang des vorhandenen Zeichenvorrats und Handlungskontingenz, d. h. die Menge der Handlungsmöglichkeiten in den Bereichen persönliche Handlungskapazität, Lernen, soziales Handeln und kulturelles Wissen. Die jeweilige Position wird dann in einem Raster eingetragen, wie in der folgenden Abbildung (2) dargestellt wird. Dabei kann jedes einzelne Feld immer wieder in vier weitere Felder unterteilt werden, so dass eine lokale Ebene genauer untersucht werden kann.

MÜNCH geht davon aus, dass eine Stabilität des Gesamtsystems besteht, wenn das Untersuchungsobjekt in allen vier Bereichen ähnliche Koordinaten hat. Bestehen

zwischen den einzelnen Feldern Abweichungen, so ist dies ein Zeichen für eine Instabilität des Systems und gibt Hinweise auf aktuelle oder bevorstehende Veränderungen, die den Zweck haben, das Gleichgewicht im System wieder herzustellen (Münch 1990).

Dieses Werkzeug lässt sich zur Analyse der Kultur von Märkten, Regionen und Unternehmen verwenden. Doch sollte dies mit Vorsicht geschehen, denn Münchs System ist sehr starr und es besteht die Gefahr, in ein „Kästchenden-ken“ zu verfallen. Als Ergänzung zu solch einem festen Modell könnte man bei der Bewertung von Unternehmenskulturen z.B. auch mit einer Analyse von Führungsstilen, Anreizsystemen und Dokumenten in dem jeweiligen Unternehmen arbeiten, um eine umfassendere Betrachtung und eine genauere Einschätzung des jeweiligen Unternehmens zu ermöglichen (Münch 1997).

Ein Einsatz der Theorie der Handlungsräume ist mit den oben genannten Einschränkungen vor allem im Vorfeld einer Unternehmensfusion sinnvoll, um herauszufinden, ob die Kandidaten zusammen passen oder zu viele Unterschiede einen Erfolg unwahrscheinlich machen.

2.3. Integrationsansatz von Buono/Bowditch

In dem Versuch zu unterschiedlichen Unternehmenskulturen zusammenbringen zu wollen, sehen BUONO/BOWDITCH die Ursachen für erfolglose Integrationsversuche. Die Autoren geben vier beobachtete Integrationsansätze an (Buono, Bowditch 1989):

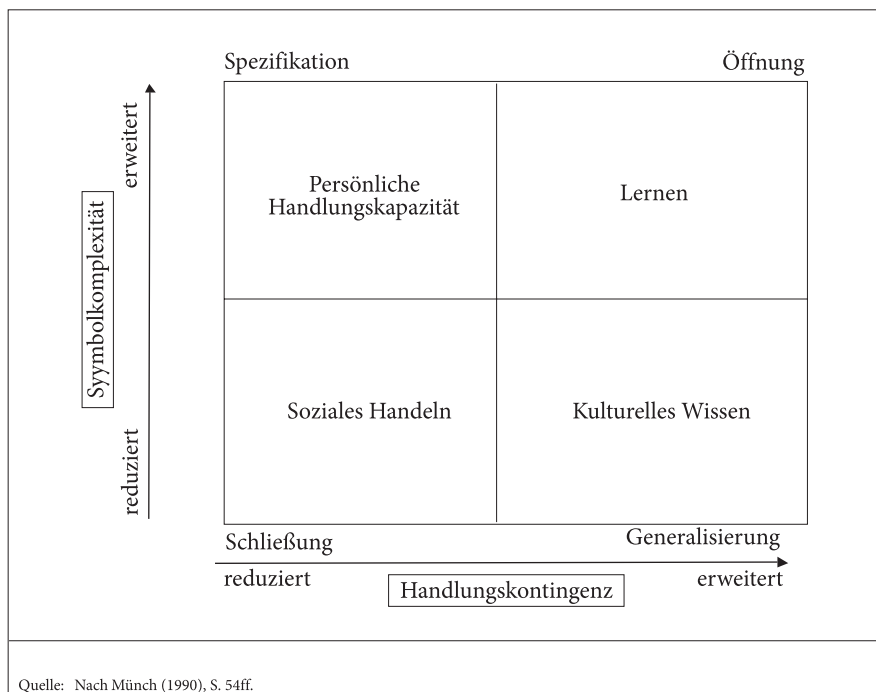


Abb. 2. MÜNCHS Theorie der Handlungsräume

Fig. 2. MÜNCH'S Theory of action spaces

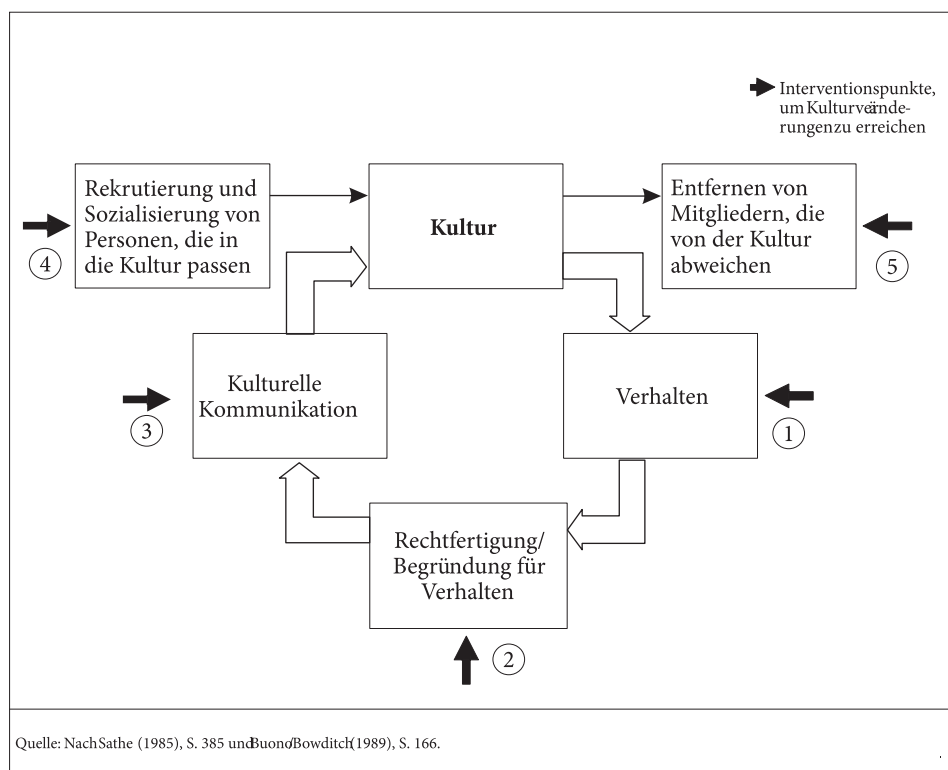


Abb. 3. Modell der Kulturveränderung

Fig. 3. Model of cultural change

- Cultural Pluralism,
- Cultural Blending,
- Cultural Takeover,
- Cultural Resistance.

Beim kulturellen Pluralismus existieren dabei unterschiedliche Kulturen gleichzeitig, ohne dass es zu einer kulturellen Anpassung kommt. Bei einem Cultural Blending bildet sich aus einer Kombination der Kulturen eine neue heraus, während beim Cultural Takeover ein Unternehmen (in der Regel das schwächere) die Kultur des anderen übernehmen muss. Im schlechtesten Fall, der Cultural Resistance, gibt es große Spannungen zwischen den Unternehmen und ihren Kulturen, so dass eine Integration erheblich erschwert wird (Buono, Bowditch 1989).

Unternehmenskulturen verändern sich und können laut BUONO/BOWDITCH über Zeit auch aktiv verändert werden. Dies sei jedoch ein evolutionärer Prozess, der zeitlich und finanziell aufwendig und emotional belastend sein könne. Dabei seien inkrementelle Veränderungen unter Berücksichtigung der Vergangenheit des Unternehmens offensichtlich am erfolgreichsten. Die zwei fundamentalen Wege, eine Kulturveränderung herbeizuführen, sind nach BUONO/BOWDITCH (1989):

1. Erreichen einer Akzeptanz von neuen Glaubenssätzen und Werten durch die bestehenden Mitglieder der Organisation,

2. Rekrutierung und Sozialisierung neuer Mitarbeiter für die Organisation unter besonderer Beachtung der neuen Glaubenssätze und Werte bei gleichzeitigem Entfernen von alten Mitgliedern aus der Organisation soweit notwendig.

Das folgende Schaubild (Abb. 3) zeigt die fünf Schlüsselpunkte, an denen den Autoren zufolge Interventionen möglich sind, um eine Kulturveränderung zu bewirken:

Die fünf Interventionspunkte um eine Kulturveränderung zu erreichen sind (Buono, Bowditch 1989):

- Erreichen von Änderungen im Verhalten durch klare Erwartungen und Leistungsstandards mit einer Belohnung von entsprechendem Verhalten,
- Rechtfertigung bzw. Begründung für das neue Verhalten durch eindeutige Erklärungen,
- Nutzung kultureller Kommunikation in Form von „Explicit Cultural Messages“ (Ankündigungen, Memos, Reden oder andere Formen der direkten Kommunikation) und „Implicit Cultural Messages“ (Rituale, Zeremonien, Geschichten, Logos und anderen symbolischen Aktionen),
- Einstellungen und Sozialisierung von neuen Mitarbeitern, bei denen ein Cultural Fit in Bezug auf die neue Kultur sichergestellt ist,
- Entfernung von Mitarbeitern, die sich dauerhaft gegen die Kulturveränderung wehren, wenn es keine andere Möglichkeit gibt.

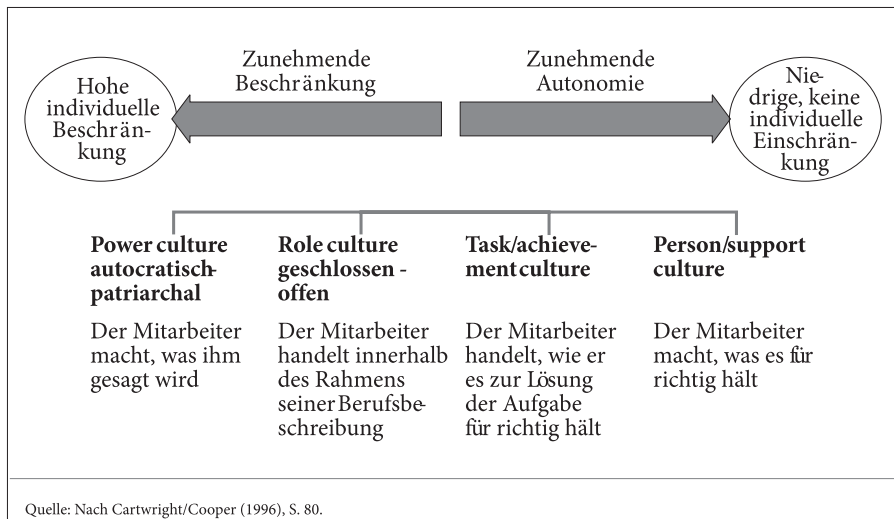


Abb. 4. Verhältnis zwischen den Unternehmenskulturtypen

Fig. 4. Relation between types of corporate cultures

2.4. Integrationsansatz von Cartwright/Cooper

Mehr auf Unternehmenskulturen und weniger wie HOFSTEDE auf Landeskulturen richten CARTWRIGHT/COOPER ihren Integrationsansatz aus. Die „Culture Compatibility“ von zwei Organisationen wird anhand von vier Kategorien gemessen, die unterschiedliche Kulturtypen beschreiben (Cartwright, Cooper 1996):

- Power Cultures,
- Role Cultures,
- Task/Achievement Cultures,
- Person/Support Cultures.

Die Autoren gehen davon aus, dass bei einem möglichst großen Cultural Fit von zwei Unternehmenskulturen anhand der beschriebenen Kategorien der Erfolg eines Mergers ebenfalls mit einer relativ hohen Wahrscheinlichkeit eintreten wird.

Eine Power Culture weist eine stark zentralisierte Entscheidungsstruktur auf, wobei eine einzelne Person oder ein kleiner Personenkreis im Zentrum dieser Macht steht. Da es mit einem Wachstum häufig zu Machtteilungen kommt, findet sich dieser Kulturtyp eher in kleinen Unternehmen. In diesen Unternehmen stehen Loyalität und Tradition im Mittelpunkt. Zu einer Power Culture gibt es noch zwei Untergruppen. Bei einem patriarchalischen Typus resultiert die Macht aus dem Besitz des Unternehmens und dem Bemühen um dessen Fortbestand, wobei die Machtverteilung von den Mitarbeitern auch als legitim angesehen wird, da der Machtausübende einen beschützenden Einfluss ausübt. Bei einer Autocratic Power Culture sind Status und Position die Basis für die ausgeübte Macht und der persönliche Vorteil steht für den Machtausübenden vor einer Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber (Cartwright, Cooper 1996).

Bei der Role Culture eines bürokratischen Unternehmens stehen Logik, Rationalität und Effizienz im Mittelpunkt. Die klar definierten Rollen sind wichtiger als die Menschen im Unternehmen. Das Befolgen der Regeln und das Einhalten von klaren Prozessabläufen ist in diesen meist großen Unternehmen mit hochspezialisierten Arbeitsbereichen ein wichtiger Teil der Kultur.

Bei einer Task/Achievement Culture liegt das Hauptaugenmerk immer auf der zu lösenden Aufgabe. In einem solchen leistungsorientierten Unternehmen bestimmt die jeweilige Aufgabe auch deren Lösung. Dabei ist die Macht dezentral verteilt, die Teamarbeit steht im Vordergrund. Dieser Kulturtyp findet sich vor allem bei besonders jungen Unternehmen oder als Subkultur in einzelnen Unternehmensbereichen.

Eine Person Support Culture zeichnet sich vor allem durch die Gleichheit aller Mitarbeiter aus. Die Weiterentwicklung des individuellen Mitarbeiters ist der wichtigste Faktor. Alle Entscheidungen in diesem dezentralisierten Unternehmen werden gemeinsam getroffen, alle Informationen sind für alle zugänglich. Eine Person Support Culture findet sich häufig bei non-profit Organisationen (Cartwright, Cooper 1996).

CARTWRIGHT/COOPER gehen in ihrem Modell davon aus, dass bei einem Merger die Kulturen der beteiligten Unternehmen nicht zwangsläufig gleich, aber unbedingt kompatibel sein sollten, um eine erfolgreiche Integration zu gewährleisten. Dabei komme es nicht so sehr auf die kulturelle Distanz als auf den Grad der Veränderung der Handlungsspielräume der Mitarbeiter an (Stahl 2001).

In der oben gezeigten Abbildung 4 kann man sehen, dass wenn ein Unternehmen mit einer Task Culture eines mit einer Power Culture übernehmen würde, die Handlungsspielräume der übernommenen Mitarbeiter

entsprechend erweitert werden würden und daher ein erfolgreicher Integrationsverlauf zu erwarten sei. Würde eine Akquisition im umgekehrten Fall durchgeführt werden, d.h. eine Task Culture wird von einer Power Culture übernommen, wäre durch die zu erwartenden Widerstände mit einem Scheitern der Integration zu rechnen.

Auf dieser Basis entwickeln CARTWRIGHT/COOPER drei mögliche Integrationsformen (1996):

Bei der Open Marriage ist das übernehmende Unternehmen mit der Unternehmenskultur des übernommenen Unternehmens einverstanden und diese wird nicht geändert. So bestehen beide Unternehmenskulturen unverändert parallel weiter, obwohl das übernehmende Unternehmen sich von Anfang an in einer dominanten Position befindet. An diesem Zustand ändert sich nichts, solange beim Akquisitionsziel die erwarteten wirtschaftlichen Erfolge eintreten.

Findet eine Traditional Marriage statt, so ist das Käuferunternehmen nicht mit der Unternehmenskultur der übernommenen Organisation zufrieden und diese wird geändert. Dabei wird die Machtposition ausgenutzt und in einem radikalen Wechsel die fremde Kultur verändert.

Im Rahmen einer Collaborative Marriage ist ein kultureller Austausch und die sich daraus ergebenden Synergien das Ziel der beiden Unternehmen. Beide Unternehmen sind willens, voneinander zu lernen. Dabei wird versucht, eine Drittkultur zu erschaffen und das jeweils Positive beider Unternehmenskulturen zu übernehmen. Dieses Erschaffen einer „Best of Both Worlds“-Kultur ist nach Meinung von CARTWRIGHT/COOPER nur möglich, wenn ein hoher Grad von Kulturähnlichkeit vorhanden ist. Bei zu unterschiedlichen bzw. nicht kompatiblen Kulturen sei ein Integrationserfolg – insbesondere innerhalb eines kurzen Zeitraumes – sehr unwahrscheinlich (Cartwright, Cooper 1996).

2.5. Akkulturationsmodell von Nahavandi/ Malekzadeh

In ihrem Modell kombinieren NAHAVANDI/MALEKZADEH Wissen aus der Kultur- und Anthropologie und der kulturvergleichenden Psychologie über den Umgang von Gruppen und Individuen mit anderen Kulturen (1988). Akkulturation ist für die Autoren ein Vorgang, bei dem zwei Gruppen Herausforderungen und Konflikte lösen, die aus ihrem Miteinander-in-Kontakt-treten entstehen. Aus diesem Kontakt resultieren in beiden Kulturen Veränderungen, die in vier Möglichkeiten der Akkulturation beschrieben werden (Nahavandi, Malekzadeh 1993):

- Integration,
- Assimilation,
- Separation,
- Deculturation.

Integration findet statt, wenn ein übernommenes Unternehmen die eigene Kultur behalten möchte und das übernehmende Unternehmen die dazu notwendige Unabhängigkeit und Freiheit gewährt. Dabei behalten beide Unternehmen ihre kulturelle Identität, das übernommene Unternehmen zeigt sich gleichzeitig aber Willens, in die Strukturen des übernehmenden Unternehmens eingebunden zu werden. So führt die Integration zu Veränderungen in den Kulturen beider Gruppen, wobei ein Austausch in beide Richtungen stattfindet, da keine Gruppe versucht, die andere zu dominieren.

Die Assimilation ist im Vergleich zur Integration ein unilateraler Prozess. Dabei wird von einem Unternehmen – meist im übernommenen – die andere Kultur adaptiert und die eigene aufgegeben. Während der Integrationsphase findet eine vollständige kulturelle und strukturelle Assimilation statt. Diese Form der Akkulturation findet häufig statt, wenn das assimilierte Unternehmen wirtschaftlich erfolglos war und eine besonders schwache Unternehmenskultur besaß.

Bei der Separation gibt es keinerlei kulturellen Austausch. Das übernehmende Unternehmen wird lediglich als eine Art Holding betrachtet, die keinen Einfluss auf die Kultur des übernommenen Unternehmens ausübt. Meist ist dies der Fall, wenn das übernommene Unternehmen eine besonders ausgeprägte und erfolgreiche Unternehmenskultur besitzt und diese keinesfalls ändern möchte. Eine solche gegenseitige Unabhängigkeit erschwert gleichzeitig auch die Integration.

Die letzte Form der Akkulturation ist die Deculturation. Dabei wird die Unternehmenskultur des übernommenen Partners von dessen Mitarbeitern als so schlecht angesehen, dass sie diese nicht mehr haben wollen. Gleichzeitig wird jedoch auch die neue Kultur des übernehmenden Unternehmens abgelehnt, so dass das Unternehmen letztendlich keine Kultur mehr besitzt, was zu Entfremdung und Identitätsverlust führt.

Abhängig von den Präferenzen der jeweiligen Unternehmen ist die Wahl der Akkulturationsform an vier Faktoren gebunden. Die Präferenz des übernommenen Unternehmens ergibt sich aus der Stärke bzw. Schwäche der eigenen Unternehmenskultur und der Attraktivität der Kultur des übernehmenden Unternehmens. Beim Käuferunternehmen ergibt sich die Präferenz aus der strategischen Zielorientierung sowie der Frage, ob die Unternehmenskultur eher unikulturell oder multikulturell geprägt ist (Nahavandi, Malekzadeh 1988).

Die folgenden zwei Schaubilder (5, 6) stellen das Modell bildlich dar:

Für die Autoren ist entscheidend für den Integrationserfolg, dass die jeweils präferierte Akkulturationsform der beiden Unternehmen übereinstimmt. Für nicht wichtig halten die Autoren die Ähnlichkeit der jeweiligen Unternehmenskulturen (Nahavandi, Malekzadeh 1988; 1993).

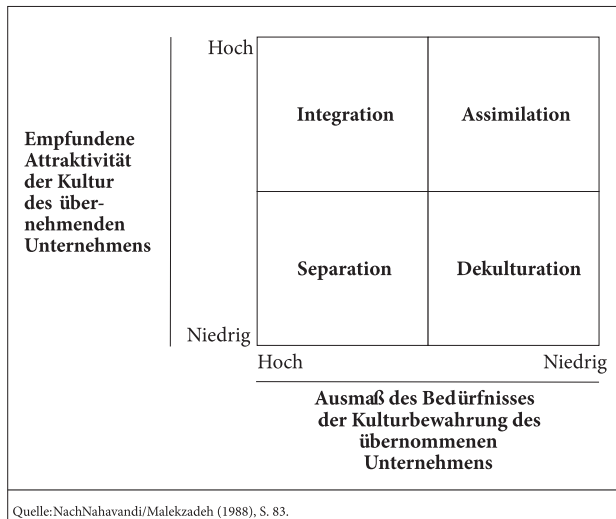


Abb. 5. Akkulturationsmodell nach NAHAVANDI/MALEKZADEH (2)

Fig. 5. Acculturation model by NAHAVANDI/MALEKZADEH (2)

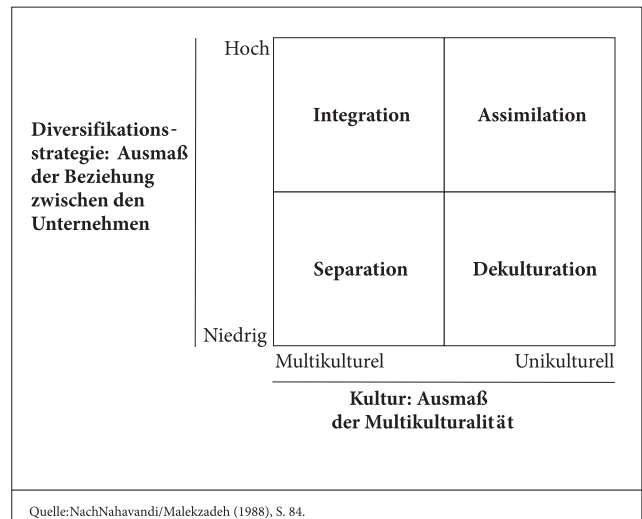


Abb. 6. Akkulturationsmodell nach NAHAVANDI/MALEKZADEH (2)

Fig. 6. Acculturation model by NAHAVANDI/MALEKZADEH (2)

Die Kritik an diesem Modell bezieht sich einerseits darauf, dass nur Unternehmenskulturen nicht aber – zumindest nicht explizit – Landeskulturen in das Modell mit einfließen. Weiterhin scheint es schwierig, dass beide Unternehmen sich definitiv für eine klare Form der Akkulturation entscheiden.

2.6. Modell der dynamischen Merger Instabilität von Olie

Anlehnend an das Akkulturationsmodell von NAHAVANDI/MALEKZADEH entwickelt OLIE ein Modell zur Integration von Unternehmenskulturen nach M&A-Transaktionen. Das Integrationsmodell soll sowohl für Fusionen als auch für Akquisitionen gültig sein und deckt auch die Landeskultur der jeweiligen Partner – nicht nur deren Unternehmenskultur – ab (Olie 1990).

Wie stark die kulturellen und personellen Konflikte während der Integration sind, lässt sich in diesem Modell an drei Faktoren festmachen:

- Intensitätsgrad der Integration,
- Art des kulturellen Austausches,
- Wertschätzung der eigenen kulturellen Identität und Attraktivität der fremden Kultur.

Die Integrationsintensität reicht dabei von niedrig (z.B. nur Angleichung finanzieller Systeme) bis zu sehr hoch (komplette operationale Integration mit erheblichen kulturellen Veränderungen). Dabei sieht OLIE mit einer wachsenden Integrationsintensität und damit einhergehenden Veränderungen auch einen erhöhten Widerstand gegen diese Veränderungen bei den Betroffenen. Bei der Art

des kulturellen Austausches wird unter Bezug auf die vier Akkulturationsformen von NAHAVANDI/MALEKZADEH speziell die Machtverteilung im Rahmen eines solchen kulturellen Austausches berücksichtigt, wobei zwischen einer Kooperation mit einem niedrigen Machtgefälle und der Domination mit einem hohen Machtgefälle unterschieden wird. Die Wertschätzung der eigenen kulturellen Identität und die Attraktivität der fremden Kultur wird in diesem Modell aus Sicht sowohl des übernehmenden als auch des übernommenen Unternehmens berücksichtigt. Dabei wird besonders auf zu erwartende Probleme hingewiesen, falls bei einer feindlichen Übernahme eine unattraktive fremde Kultur übernommen werden muss. Innerhalb seines Modells unterscheidet der Autor zwischen vier verschiedenen Arten von M&A:

Die Portfolio-Akquisition weist ein geringes Machtgefälle und eine niedrige Integrationsintensität auf. Es kommt nur zu geringen kulturellen Konflikten, da das Käuferunternehmen nur einen minimalen Einfluss auf das übernommene Unternehmen ausübt (Olie 1990).

Mit einer hohen Integrationsintensität und einem niedrigen Machtgefälle beschreibt OLIE einen Merger. Diesen Zusammenschluss zweier Unternehmen, die beide mit erheblichen Veränderungen konfrontiert werden, sieht der Autor als besondere Herausforderung an, da eine „Drittkultur“ geschaffen werden müsse. Insbesondere die potentiell mangelnde Zustimmung des mittleren Managements sowie der übrigen Mitarbeiter, die nicht direkt am Entscheidungsfindungsprozess beteiligt waren, seien problematisch.

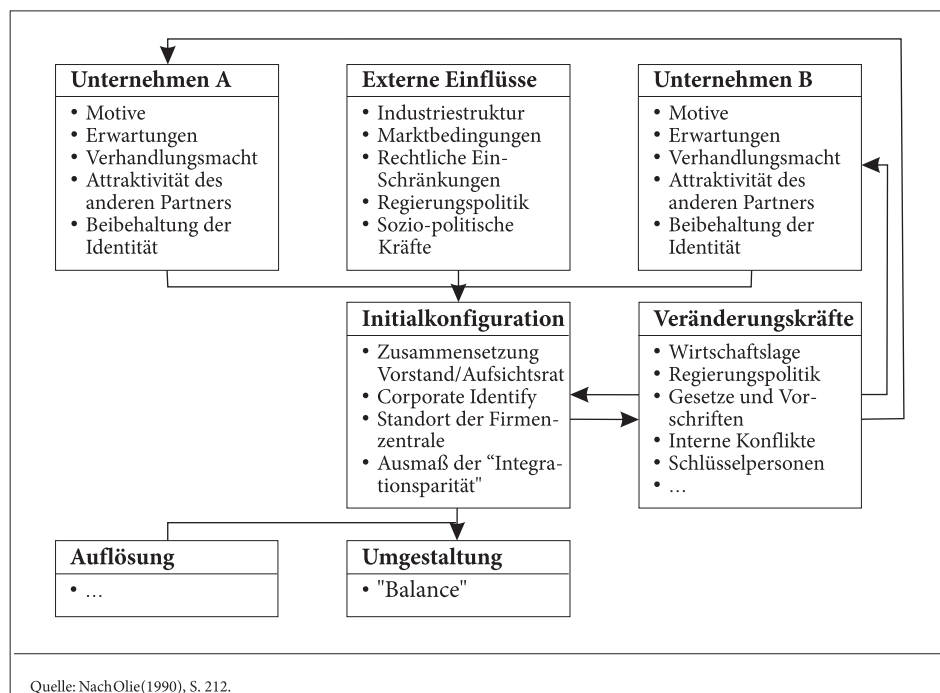


Abb. 7. Modell der dynamischen Merger Instabilität von Olie

Fig. 7. Model of dynamic merger instability by Olie

Bei einer Redesign-Akquisition ist die Integrationsintensität relativ niedrig. Der Käufer ist jedoch dominant und übt einen starken Einfluss auf das gekaufte Unternehmen aus, etwa durch einen Austausch des Managements. Ziel dieses Akquisitionstyps ist nicht primär die Erreichung von Synergien sondern eher eine Diversifikation.

Bei der Absorption-Akquisition steht die Erreichung von Synergieeffekten im Vordergrund. Das Käuferunternehmen ist dominant und die Integrationsintensität ist sehr hoch. Bei dieser Art von M&A, die vor allem bei horizontalen Akquisitionen vorkommt, gibt es die deutlichste Differenz in der Machtverteilung zwischen den beiden Unternehmen (Olie 1990).

Die folgende Abbildung 7 zeigt das Modell von OLIE, wobei die vier beschriebenen M&A-Formen sich unter dem Begriff der Initialkonfiguration wieder finden.

Insbesondere die Unternehmenskultur, aber anders als bei NAHAVANDI/MALEKZADEH auch die jeweilige Landeskultur, spielt für OLIE als Erfolgsvariable eine Rolle. Besonders beim internationalen Merger werden potentielle Kulturkonflikte gesehen, da nach OLIES Meinung ohne eine dominante Kultur kein geeigneter Rahmen für eine Integration gegeben ist. So müsse als Lösungsweg eine Drittkultur entwickelt werden. Basierend auf dieser Erkenntnis entwickelt der Autor sein Modell der Merger Instabilität, wobei OLIE für einen grenzüberschreitenden Merger besonders die Gleichberechtigung beider

Partner in den Mittelpunkt stellt um Konflikte zu vermeiden. Zusätzlich erfolgt der Hinweis, dass solch ein Integrationsprozess eher Jahre als Monate dauern kann. Dabei ist ein Erfolg zusätzlich auch von externen Faktoren abhängig (Olie 1990).

2.7. Prozessorientierte Post Merger Integration nach Stahl

Für eine prozessorientierte Betrachtung der Post Merger Integration plädiert STAHL. STAHL kommt nach einer Analyse der Modelle von NAHAVANDI/MALEKZADEH, OLIE und CARTWRIGHT/COOPER zu dem Schluss, dass diese während des Integrationsverlaufes potentiell erfolgsrelevante Faktoren vernachlässigen. Basierend auf dieser Erkenntnis stellt STAHL drei Thesen auf (Stahl 2001):

„These 1: Die Ausgangsbedingungen bei M&As haben eine geringe Vorhersagekraft für den Ablauf und Ausgang der sozio-kulturellen Integration“,

„These 2: Eine Vereinheitlichung der Kulturen ist nicht in allen Fällen erstrebenswert“,

„These 3: Kulturunterschiede stellen nicht nur Risiken sondern auch Chancen dar“.

In Erläuterung der ersten These stellt STAHL fest, dass im Laufe des Integrationsprozesses eine Vielzahl von Faktoren wirksam werden, die eine unvorhergesehene Eigendynamik entwickeln können und so bei nicht adäquater Steuerung den Prozess scheitern lassen könnten. Neben den Merkmalen der Ausgangskonfiguration,

wie Strategie, wirtschaftliche Gesundheit oder Akquisitionserfahrung der Unternehmen, sollten auch Prozessvariablen wie ein freundliches bzw. feindliches Verhandlungsklima, Ausmaß und Art der Kontrolle oder bestehende Sozialisationsmaßnahmen, berücksichtigt werden. Weitere zu berücksichtigende Prozessvariablen sind Aufgabenteilung, Veränderungsdynamik, Verhaltensunsicherheit sowie die Tendenz zur Anwendung dysfunktionaler Kontroll- und Steuerungssysteme. Während des Integrationsprozesses entsteht durch diese Faktoren eine erhebliche Komplexität und Dynamik, was dazu führt, dass eine Integration von Unternehmenskulturen stark von den von STAHL vorher untersuchten Integrationsformen abweichen und sich nicht klar einer Typologie zuordnen lassen. Der kulturelle Wandel verlaufe vielmehr diskontinuierlich und als dynamischer Prozess. Daher müsse zusätzlich zur Analyse der Ausgangsbedingungen eine Betrachtung der Einflussfaktoren im Integrationsverlauf erfolgen. So können lt. STAHL Erkenntnisse für die Integrationsgestaltung gewonnen werden, die über die Erklärungsansätze der Akkulturations- und Culture Fit-Modelle hinausgehen.

Zu seiner zweiten These führt STAHL aus, dass der auf eine Fusion folgende Akkulturationsprozess nicht zwangsläufig konflikthaft verlaufen muss und nicht zwangsläufig mindestens ein Unternehmen seine Unternehmenskultur aufgeben bzw. erhebliche Veränderungen der Unternehmenskultur hinnehmen muss. Insbesondere bei internationalen M&A sei bedingt durch die Prägung durch die Landeskulturen kaum das Erreichen einer ge-

meinsamen Unternehmenskultur möglich und auch nicht Voraussetzung für einen Integrationserfolg. Bestimmte kulturelle Unterschiede sollten nicht angetastet werden, da diese durchaus Chancen bieten – wie in der folgenden These beschrieben.

Bezüglich seiner dritten These erläutert STAHL, dass Kulturunterschiede nicht von vorneherein ein Misserfolgswort für den Integrationsprozess sein müssen, sondern auch Erfolgchancen bieten. Dabei sei der Umgang mit der kulturellen Andersartigkeit entscheidend. Basierend auf der Gruppenforschung könne bei einer kulturellen Heterogenität ein großes Synergiepotential ausgeschöpft werden. Dies sei im Rahmen einer gleichberechtigten Partnerschaft, in der kulturelle Unterschiede respektiert werden und das Lernen voneinander im Mittelpunkt steht, möglich. Dies stelle allerdings das Integrationsmanagement vor eine erhebliche Herausforderung (Stahl 2001).

Basierend auf seinen drei Thesen entwickelt STAHL einen Maßnahmenkatalog zur Integrationsgestaltung, der in der folgenden Abbildung (8) wiedergegeben wird (2001).

In der Phase vor dem Merger stehen die strategischen Vorüberlegungen, die Auswahl eines geeigneten Partners und die Integrationsplanung im Zentrum. Während des eigentlichen Mergers wird die interne Kommunikation in den Mittelpunkt gerückt und in der Post Merger Phase sollen die Maßnahmen den Integrationsprozess sowie die Zusammenarbeit der Organisationen verbessern. Berücksichtigt werden hier besonders die Unterschiede in den jeweiligen Landeskulturen.

	Premerger Phase	Merger Phase	Postmerger Phase
Ansatzpunkte/ Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnose der Unternehmenskultur des Partners ("cultural due diligence") <ul style="list-style-type: none"> – Symbole, Rituale, Helden; Geschäftszweck, Erfolgsmaßstäbe, kognitive Strukturen, Entscheidungsstrukturen, Arbeits- und Kommunikationsstil usw. • Informationen über das Außenbild des Partners <ul style="list-style-type: none"> – Firmenimage, Kundenzufriedenheit, Servicequalität usw. • Informationen über Interna <ul style="list-style-type: none"> – Betriebsklima, Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuation usw. • Informationen über Länder- und Kulturunterschiede <ul style="list-style-type: none"> – Politische Rahmenbedingungen, rechtliche Divergenzen usw.; Sprach- und Kommunikationsbarrieren; Unterschiede im Problemöse-, Kommunikations- und Führungsstil usw.; kulturspezifisches Zeitkonzept; Machtdistanz, Individualismus, Maskulinität, Unsicherheitsvermeidung usw. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Kommunikationsmaßnahmen <ul style="list-style-type: none"> – Einrichtung einer Informationsstelle, Rundbriefe der Geschäftsleitung, Verteilung von "Frage-und-Anwort-Bögen", Herausgabe einer "Fusions-Zeitung", Vorstellung des Partners auf Plakaten oder in Broschüren usw. • Aufklärung durch Linienvorgesetzte <ul style="list-style-type: none"> – Vermittlung fusionsbezogener Informationen und Beruhigung der Mitarbeiter in Abteilungsbesprechungen, persönlichen Gesprächen usw. • Fusions-Workshops <ul style="list-style-type: none"> – Informationsvermittlung, Erarbeitung von Unternehmensleitsätzen, Einleitung von Reflexionsprozessen über die eigene Kultur und die Kultur des Partnerunternehmens usw. • Landes-/kulturbezogene Informationen <ul style="list-style-type: none"> – Vorträge über Sitten und Gebräuche im Partnerland, Filme über die Landeskultur, Informationsblätter, Vorstellung landesüblicher Gerichte in der Kantine usw. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterbefragungen <ul style="list-style-type: none"> – Unternehmenskultur (-wandel); Zufriedenheit, Identifikation, Stress; Einstellungsänderungen gegenüber dem Zusammenschluss bzw. Partner usw. • Integrations-Workshop <ul style="list-style-type: none"> – Erarbeitung von Vorschlägen für die Integrationsgestaltung, Reflexion über Veränderungen der Unternehmenskultur usw. • Training sozialer Kompetenz und Teamentwicklung <ul style="list-style-type: none"> – Entwicklung von Empathie, Einübung von Verhaltensstrategien in Konfliktsituationen; Führung von Teams usw. • Interkulturelles Training und Coaching <ul style="list-style-type: none"> – Kontrastive Kulturanalysen, Abbau von Vorurteilen, interkulturelle Kommunikation, divergierende Führungsstile usw. • Internationale Teamentwicklung <ul style="list-style-type: none"> – Entscheidungs-/Problemlösungsprozesse in anderen Kulturen, Konfliktmanagement, metakommunikative Strategien usw.
Hauptadressaten	• Führungskräfte	• Mitarbeiter	• Führungskräfte • Mitarbeiter
Ziel-ebenen	• Kognitiv	• Kognitiv • Affektiv	• Kognitiv • Affektiv • Verhaltensbezogen

Quelle: Nach Stahl (2001), S. 71.

Abb. 8. Maßnahmen zur Integrationsgestaltung von STAHL

Fig. 8. Measures for integration design by STAHL

2.8. „Value-in-Diversity“-Ansatz

Basierend auf den Hypothesen von COX und MCLEOD et al. erläutert STROHMER den „Value-in-Diversity“-Ansatz (Cox 1004; McLeod et al. 1996; Strohmmer 2001). Dabei wird die Ansicht vertreten, dass eine Gruppe, die kulturell heterogen ist, bezüglich Entscheidungsfindung, Problemlösung und kritischer Analyse eine höhere Leistungsfähigkeit aufweist und langfristig bessere Ergebnisse erzielen kann. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen LARSSON/RISBERG, die in einer Untersuchung von landes- und unternehmenskulturellen Kulturunterschieden feststellten, dass M&A-Transaktionen mit großen Kulturunterschieden die stärksten Synergieeffekte ermöglichten (1998).

Somit plädiert STROHMER dafür, evtl. Kulturunterschiede nicht von vorneherein als „Integrationserfolgsvernichter“ anzusehen, sondern – ohne eine einheitliche Kultur schaffen zu wollen – das Augenmerk auf ein Erzielen von Synergien durch Heterogenität zu richten (2001).

3. Vergleich und Bewertung der Ansätze

Alle betrachteten Ansätze sehen Unterschiede in Unternehmens- bzw. Landeskulturen als eine potentielle Barriere für eine erfolgreiche Integration an und versuchen, diesem Problem zu begegnen. Dabei setzten die jeweiligen Modelle unterschiedliche Schwerpunkte.

MÜNCHS Theorie der Handlungsräume birgt die Gefahr, innerhalb dieses starren Modells in ein „Kästchendenken“ zu verfallen. Wie auch bei HOFSTEDES Fünf-Kultur-Dimensionen ist das Modell relativ grobrastrig und kann so zu starken Generalisierungen verleiten. Für eine Integration nach dem erfolgten Zusammenschluss ist MÜNCHS Theorie durchaus als eines der unterstützenden Werkzeuge zum Einordnen der Unternehmen als Basis für die Erstellung einer Integrationsstrategie geeignet.

Nicht zuletzt aufgrund der Aufwendigkeit seiner Studie zählt HOFSTEDES Kulturanalysemodell zu den Grundlagen der kulturvergleichenden Managementforschung. Allerdings weist das Modell auch Schwachpunkte auf, etwa die recht unpräzise Einteilung und das teilweise kulturbewertende Vorgehen. Es besteht die Gefahr einer Übergeneralisierung, da man auf einer makroanalytischen Ebene lediglich abstrakte Durchschnittswerte erhält, von denen Rückschlüsse auf ein jeweiliges Individuum und dessen alltagskulturelles und interkulturelles Handeln nicht möglich sind. Die Nutzung der Kulturdimensionen kann zur Stereotypenbildung beitragen, da durch die allein deskriptive, in keinem Fall aber erklärende Funktion der Dimensionen kulturelle Besonderheiten zwar wahrgenommen, häufig aber nicht verstanden werden. Weiterhin können durch die Arbeit in diesem vorgegebenen Modell kulturelle Eigenschaften unberücksichtigt bleiben, wenn diese nicht Teil der Fünf-Kultur-Dimensionen sind (Bolten 2003).

In seiner Kritik an HOFSTEDE führt BOLTEN die „rätselfhaften Erfolge“ des Modells auf dessen Einfachheit und den Wunsch nach einer simplen Klassifizierungsmöglichkeit zurück. Insbesondere das Alter der grundlegenden Befragungsergebnisse (1968 bis 1972) spreche gegen eine unkritische Verwendung des Kulturanalysemodells, da z.B. Informationen bezüglich der asiatischen Kulturen bedingt durch kulturelle Wandlungsprozesse heute stark irreführend sein könnten. Unter Berücksichtigung der aufgeführten Problemfelder kann HOFSTEDES Modell dennoch insbesondere in der Phase vor dem Merger als Orientierungshilfe dienen und auch beim Erstellen einer Integrationsplanung hilfreich sein (Bolten 2003).

In ihren Akkulturations- bzw. Culture Fit-Modellen gehen die Autoren BUO-NO/BOWDITCH, CARTWRIGHT/COOPER, NAHAVANDI/MALEKZADEH und OLIE davon aus, dass die für eine erfolgreiche kulturelle Integration entscheidenden Faktoren der kulturellen Integration im Vorfeld der Transaktion festzustellen und zu berücksichtigen sind. STAHL weist darauf hin, dass die Akkulturations- und Culture Fit-Modelle kaum auf Faktoren, die im Integrationsverlauf auftreten, Rücksicht nehmen, da vor allem eine Analyse der Ausgangsbedingungen durchgeführt wird und übt weiterhin Kritik an der Statik der Modelle. Trotz der aufgeführten Kritikpunkte haben die beschriebenen Ansätze, insbesondere das Modell der Kulturkompatibilität von CARTWRIGHT/COOPER, ihre Daseinsberechtigung. Gerade in der Pre-Merger-Phase können sie den Entscheidern als wichtige Werkzeuge zur Orientierung über potentielle kulturelle Integrationsprobleme dienen. Auch für die Planung einer Integrationsstrategie können sie hilfreich sein, ein konkretes Vorgehen geben die Modelle dafür jedoch nicht vor.

Auf Basis seiner Kritik an den vorher genannten Modellen entwickelt STAHL seine prozessorientierte Betrachtung unter Berücksichtigung der Pre-Merger-, Merger- und Post Merger-Phase auszeichnet. Dies scheint ein fortschrittlicherer, weil ganzheitlicherer Ansatz zu sein. Dennoch sind Stahls zu Grunde liegende Thesen durchaus diskussionswürdig. Insbesondere die erste These über die geringe Vorhersagekraft der Ausgangsbedingungen bezüglich des sozio-kulturellen Integrationserfolgs ist offensichtlich angreifbar, zumal auch der Autor in seinem Konzept der Pre Merger Phase große Aufmerksamkeit schenkt und etwa im empirisch gut belegten Integrationsmodell von CARTWRIGHT/COOPER ein gegenteiliges Ergebnis erreicht wird (1996). Richtig ist, dass eine genaue Gewichtung der Bedeutung der Ausgangsfaktoren gegenüber denen während des Integrationsverlaufs auftretenden Faktoren kaum vorzunehmen ist.

Aufbauend auf STAHLs Thesen, dass eine Vereinheitlichung der Kulturen nicht immer erstrebenswert ist und kulturelle Unterschiede auch Chancen bieten, entwickelt

STROHMER seinen „Value-in-Diversity“-Ansatz, der versucht kulturelle Heterogenität als Möglichkeit zur Synergienerrreichung zu nutzen. Dieser Idee ist sicherlich fallabhängig zuzustimmen, doch könnte dies umgekehrt zu einer Übersimplifizierung des Integrationsansatzes führen und ist somit sicher nicht in allen Situationen anwendbar. Sowohl STAHL als auch STROHMER leisten einen neuen Beitrag zur Forschung über sozio-kulturelle Integrationsgestaltung, doch fehlen auch in diesen beiden Ansätzen größtenteils konkrete Umsetzungsschritte für die Praxis (Palm 2005b).

Insgesamt lässt sich feststellen, dass keiner der Ansätze die ultima ratio bietet, insbesondere eine praxisrelevante Umsetzbarkeit in eine Integrationsstrategie für Unternehmenskulturen ist in den Integrationsmodellen kaum abzuleiten, doch haben alle Ansätze bestimmte Inhalte, die zu berücksichtigen es sich lohnt.

References

- Adler, N. J. 1997. *International dimensions of organizational behavior*. 3. Auflage, Cincinnati.
- Bolten, J. 2003. *Kann man Kulturen beschreiben oder erklären, ohne Stereotypen zu verwenden? Einige programmatische Überlegungen zur kulturellen Stilforschung* [cited 15 August 2010]. Available from Internet: <<http://141.35.2.84/philosophie/iwk/forschung/Publikationen/Kulturbeschreibung.pdf>>.
- Buono, A. F.; Bowditch, J. L. 1989. *The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations*. San Francisco.
- Cartwright, S.; Cooper, C. L. 1996. *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances. Integrating people and cultures*. Oxford.
- Cox, T. H. 1994. *Cultural diversity in organizations: theory, research & practice*. San Francisco.
- Hofstede, G. 1984. Cultural Dimensions in Management and Planning, *Asia Pacific Journal of Management* 1: 81–99. doi:10.1007/BF01733682
- Hofstede, G. 1997. *Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. Rev., New York.
- Larsson, R.; Risberg, A. 1998. Cultural Awareness and National versus Corporate Barriers to Acculturation, in Gertsen, M.; Sonderberg, A.; Torp, J. (Hrsg.). *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*. Berlin.
- McLeod, P. L.; Lobel, S. A.; Cox, T. H. 1996. Ethnic diversity and creativity in small groups, *Small Group Research* 27(2): 248–264. doi:10.1177/1046496496272003
- Münch, R. 1990. Code, Struktur und Handeln: Soziale Milieus der Wissensproduktion, in Haferkamp, H. (Hrsg.). *Sozialstruktur und Kultur*. Suhrkamp.
- Nahavandi, A.; Malekzadeh, A. R. 1988. Acculturation in Mergers and Acquisitions, *Academy of Management Review* 13(1): 79–90. doi:10.2307/258356
- Nahavandi, A.; Malekzadeh, A. R. 1993. *Organizational Culture in the Management of Mergers*. Westport.
- Olie, R. 1990. Culture and Integration Problems in International Mergers and Acquisitions, *European Management Journal* 8(2): 206–215. doi:10.1016/0263-2373(90)90088-N
- Palm, A. 2005a. Corporate Location Policy in the Age of Globalization, *Journal of Business Economics and Management* 6(2): 81–85.
- Palm, A. 2005b. Ganzheitliche Kommunikationsstrategie bei der Post Merger Integration von Unternehmenskulturen, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 6(4): 208–217.
- Schreier, C. 2001. *Kulturelle Integration grenzüberschreitender Akquisitionen*. Osnabrück.
- Stahl, G. K. 2001. Management der sozio-kulturellen Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen und -übernahmen, *Die Betriebswirtschaft* 61(1): 61–80.
- Strohmer, M. F. 2001. *Integration nach Merger and Acquisition. Erfolgskonzeption für das Post-Deal-Management*, 1. Auflage, Wiesbaden.

Andreas PALM. Master in Management and Business Administration (Vilnius Gediminas Technical University), management consultant, doctoral student at Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: merger & acquisition, post merger integration, intercultural studies, telecommunication technology.