

**Drum prüfe, wer sich ewig bindet –
Beeinflusst das Ausmaß der Veränderung im
Zuge einer Firmenübernahme die organisationale
Bindung der übernommenen Beschäftigten?**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Ing. Bernadette VÁMOSY-HÖCHTL BA

51807333

Begutachter/in: Mag.a Eva RECHBERG

Wien, Mai 2019

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Brunette Königsdorfer".

12. Mai 2019

Unterschrift

Meinem Sohn Philipp und meinem Mann Reinhard.

Danke für alles.

Ich liebe Euch, Ihr seid großartig!

Zusammenfassung

*Was nicht auf einer einzigen Manuskriptseite zusammengefasst werden kann,
ist weder durchdacht noch entscheidungsreif.*

Dwight D. Eisenhower

Mergers und Akquisitionen (M&A) sind aus dem heutigen Geschäftsalltag nicht mehr wegzudenken, sie sind zu einem integralen Bestandteil des globalen Wirtschaftslebens geworden. Oftmals aber zeigen Transaktionen dieser Art nicht den gewünschten Erfolg, Studien zufolge reicht die Misserfolgsrate dabei bis zu 80 %, kulturelle Inkompabilität, der sogenannte „Culture Clash“ scheint zu einem maßgeblichen Teil dafür verantwortlich zu sein. Aufgrund eines Literaturreviews kann ein Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Veränderung, das im Zuge eines M&A auftritt und der organisationalen Bindung der übernommenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angenommen werden. Mittels vorliegender Studie soll dieser Zusammenhang mithilfe von vier Hypothesen erforscht werden. Dabei zeigt sich überraschender Weise, dass in vorliegender Stichprobe (N=144) das Ausmaß an Veränderung keinen signifikanten Einfluss auf die organisationale Bindung der übernommenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf das „neue“ Unternehmen hat, obwohl die gegenwärtige Forschungslage diesen Schluss zulassen darf. Nach einer kritischen Würdigung der Studie werden ein Ausblick auf weitere Forschungen gegeben und Implikationen für die Unternehmenspraxis vorgeschlagen.

Schlüsselbegriffe: Mergers & Acquisitions, kulturelle Inkompabilität, organisationales Commitment, organisationale Identifikation

Abstract

Mergers and acquisitions have become an integral part of today's business life and have become an integral part of the global economical life. Studies have shown that the failure rate can be as high as 80%, and cultural incompatibility seems to be a major factor. Based on a literature review, a correlation can be assumed between the extent of change in an M&A and the organizational commitment of the employees taken over. This study will explore this relationship using four hypotheses. Surprisingly, in the present sample (N=144) the extent of change has no significant influence on the organisational commitment of the employees taken over to the "new" company, although the current research situation permits this conclusion. Following a critical appraisal of the study, an outlook is given on further research and implications for company practice are suggested.

Keywords: Mergers & acquisitions, cultural incompatibility, organizational commitment, organizational identification

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage	1
1.2	Zielsetzung der Arbeit	3
1.3	Aufbau der Arbeit	4
2	Theoretischer Rahmen.....	6
2.1	Mergers & Akquisitions.....	6
2.1.1	M&A - Der Versuch einer Begriffsbestimmung	6
2.1.2	Historische Entwicklung und aktueller Stand.....	7
2.1.3	Der Markt für M&A	11
2.1.4	Akquisitionsstrategien	12
2.1.5	Das Phasenmodell eines M&A.....	14
2.1.6	Die Psychologie eines M&A	21
2.1.7	Psychologische Auswirkungen eines M&A – Das Merger-Syndrom ..	24
2.1.8	Organisationskultur	27
2.1.9	Akkulturation und Integrationstiefe	29
2.2	Organisationales Commitment – das „psychologische Band“	35
2.2.1	Commitment aus der einer einstellungsbezogenen Perspektive	36
2.2.2	Commitment aus einer verhaltensbezogenen Perspektive	36
2.2.3	Das mehrdimensionale Drei-Komponenten-Modell von Allen und Meyer	37
2.2.4	Multiple Foci - Richtungen.....	41
2.3	Organisationale Identifikation	41
2.3.1	Theoretischer Hintergrund zur Identifikation.....	41
2.3.2	Organisationale Identifikation – Erläuterungen zum Konstrukt	44
2.4	Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Commitment und Identifikation	45
2.5	Organisationale Bindung im Kontext mit M&A	47

3	Empirischer Teil	49
3.1	Hypothesen	49
3.2	Erhebungsinstrument	54
3.2.1	Erhebung Commitment/Identifikation	54
3.2.2	Erhebung Ausmaß an Wandel	55
3.3	Fragebogen.....	56
3.4	Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer, Stichprobe.....	59
3.5	Durchführung der empirischen Untersuchung	59
3.6	Vorbereitende Analysen	62
4	Ergebnisse	71
4.1	Korrelationsanalyse.....	71
4.2	Multiple Regressionsanalysen	76
4.2.1	Überprüfung von Hypothese 1	76
4.2.2	Überprüfung von Hypothese 2	77
4.2.3	Überprüfung von Hypothese 3	78
4.2.4	Überprüfung von Hypothese 4	79
5	Diskussion und Ausblick	81
5.1	Diskussion der Ergebnisse	81
5.2	Grenzen der Studie und weitere Forschungsperspektiven.....	83
5.3	Implikationen für Unternehmen.....	85
5.4	Fazit	86
	Literaturverzeichnis	87
	Abbildungsverzeichnis	96
	Tabellenverzeichnis	97
	Anhang A: Fragebogen	
	Anhang B: Codebuch	

1 Einleitung

Was bleibt, ist die Veränderung; was sich verändert, bleibt.

Michael Richter

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Kaum ein Tag vergeht, an dem nicht von einer neuen „Mega-Fusion“ berichtet wird: Mergers und Akquisitions (M&A) sind aus dem heutigen Geschäftsalltag nicht mehr wegzudenken, sie sind zu einem integralen Bestandteil des globalen Wirtschaftslebens geworden. Studien zufolge wurden bislang rund 70 Billionen US-Dollar mit Unternehmenszusammenschlüssen umgesetzt, das sind 70.000 Milliarden oder 70.000.000.000.000 US-Dollar (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/153735/umfrage/volumen-der-fusionen-und-uebernahmen-weltweit/> [Zugriff am 11.10.2018]). Wenn man diesen Geldbetrag in 20 US-Dollar-Scheinen übereinanderstapelt, ergibt sich knapp die Entfernung zum Mond, der immerhin rund 384.000 km entfernt ist (Stumpff, 2013, S. 82).

Unternehmenszusammenschlüsse bringen jedoch nicht immer den gewünschten Erfolg, im Gegenteil: viele Unternehmenszusammenschlüsse scheitern, dabei werden zur Operationalisierung von „Erfolg“ durchgängig finanzielle Kennzahlen angewandt (Jansen, 2016, S. 377). Zahlreiche Studien beschäftigen sich mit dem Erfolg beziehungsweise Misserfolg eines M&A; auch wenn sich diese in Methodik und Erfolgsdefinition deutlich unterscheiden (Jansen, 2016, S. 377), so kann dennoch festgehalten werden, dass die Ergebnisse tendenziell alarmierend anmuten. Eine der ersten empirischen Studien, die sich mit dem Erfolg eines M&A beschäftigen, ist jene von Ravenscraft und Scherer (1987), die in ihrer Metaanalyse 95 Transaktionen im Zeitraum zwischen 1950 und 1976 untersuchten. Sie kommen zum Schluss, dass die Profitabilität der zusammengeführten Unternehmen 3 % unter dem jeweiligen Durchschnitt der Industrie liegen, die Profitabilität der Unternehmen vor der Transaktion jedoch im Durchschnitt nur 0,9 % unter dem jeweiligen Industrieschnitt liegen, demnach sind die Transaktionen überwiegend als Misserfolg zu bewerten. Porter (1987) untersuchte in einer Metaanalyse 33 Zusammenschlüsse im Zeitraum zwischen 1950 und 1986 und kommt zu dem Schluss, dass über 60 % der übernommenen Unternehmen wieder desinvestiert, also abgestoßen wurden. Unter der Prämisse, dass M&A-Transaktionen langfristig ausgerichtete strategische Maßnahmen sind, muss bei einer schnellen Desinvestition ebenfalls von einem

Misserfolg gesprochen werden. Eine Metastudie von Möller aus dem Jahr 1983 untersuchte 100 Akquisitionen in Deutschland während des Zeitraumes 1970 bis 1979, dabei spricht der Autor von einer 36 %-igen Erfolgsquote. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass 64 % der Transaktionen als Misserfolg zu bewerten sind (Möller, 1983). Die BCG, die Boston Consulting Group, untersuchte im Jahr 2000 im Rahmen einer großen empirischen Studie 212 grenzüberschreitende Transaktionen in der EU und stellte dabei fest, dass etwa lediglich 30 % der Transaktionen als erfolgreich zu bewerten sind (2000).

Doch woran scheitern M&A-Transaktionen? Cartwright (2005, S. 20ff) zufolge scheitern viele M&A am sogenannten „Culture Clash“, dem fehlenden Fit zwischen der Organisationskulturen, also der Inkompatibilität der Organisationskulturen. Organisationskultur wird dabei im Wesentlichen definiert als die Summe der Grundannahmen der Werte, denen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte einer Organisation verbunden fühlen (Weinert, 2004, S. 636), sie dient der Anpassung an die externe Umwelt und der Integration im Unternehmen (Weinert, 2004, S. 663). Cartwright (2005, S. 20ff) betont die Wichtigkeit der Passung der Organisationskulturen, des „organizational fit“ insbesondere bei Unternehmen, die ein hohes Maß an Integration anstreben. Dieses konflikthafte Zusammentreffen von Unternehmenskulturen sollte tunlichst vermieden werden, da unterschiedliche Kulturen in einem Unternehmen die Bildung einer gemeinsamen Basis von Werten und Zielen verhindert, was sich wiederum auf die organisationale Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auswirkt und sich beispielsweise in Widerstand -aktiv oder passiv- oder Kündigungen widerspiegelt (Wirtz, 2017, S. 328f). Das heißt im Umkehrschluss, dass mangelnde oder gänzlich fehlende Integration der Unternehmenskulturen den Erfolg eines M&A maßgeblich gefährden können beziehungsweise ihn zum Scheitern bringen.

Marks und Mirvis (2001, S. 80f) sind der Ansicht, dass Unternehmenszusammenschlüsse nicht den gewünschten Erfolg bringen, weil die psychologischen Voraussetzungen und Mechanismen eines M&A nicht ausreichend berücksichtigt werden. Sie haben diese Vielzahl an Reaktionen unter dem Begriff „Merger Syndrom“ zusammengefasst (Marks & Mirvis, 1986, S. 38ff). Ebenso betonen Terry und O’Brian (2001), dass für den Misserfolg eines M&A die unerwarteten Reaktionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitverantwortlich sind. Von zentraler Bedeutung ist den Autorinnen und Autoren zufolge die fehlende Bindung der übernommenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an

das „neue“ beziehungsweise an das übernehmende Unternehmen (Marks & Mirvis, 2001; Cartwright & McCarthy, 2001).

Unternehmen aber sind auf ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Bindung an das Unternehmen angewiesen, also auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die Werte und Ziele der Organisation internalisiert haben und hinter diesen stehen. Dies zeigen zahlreiche empirische Erhebungen, die die Bedeutung der organisationalen Bindung für den Unternehmenserfolg untersuchen (Felfe, 2008, S. 112ff).

Es liegt auf der Hand, dass M&A große Veränderungen mit sich bringen, insbesondere für die übernommen Beschäftigten. Angesichts der empirisch gut belegten Bedeutung der organisationalen Bindung für den Unternehmenserfolg (Felfe, 2008, S. 112ff) und unter der Prämisse, dass ein M&A große Veränderungen mit sich bringt, stellt sich daher die Frage, ob zwischen der organisationalen Bindung der übernommenen Beschäftigten und den Veränderungen, die im Zuge eines M&A zwangsläufig vollzogen werden, ein Zusammenhang besteht.

Daraus ergibt sich die folgende zentrale Forschungsfrage:

In welchem Zusammenhang steht das Ausmaß an Veränderung eines M&A mit der organisationalen Bindung der übernommenen Beschäftigten an das „neue“ Unternehmen?

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Auf Basis der vorliegenden Forschungsliteratur ist anzunehmen, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Veränderung und der organisationalen Bindung der übernommenen Beschäftigten an das „neue“, also jenes Unternehmen, welches die Beschäftigten übernommen hat, gibt.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, diesen zu erwartenden Zusammenhang mittels einer quantitativen Befragung zu erforschen. Es sollen Personen befragt werden, die als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter von einem anderen Unternehmen übernommen wurden und nun bei diesem „neuen“ Unternehmen tätig sind. Es soll dabei beleuchtet werden, ob und in welcher Stärke das Ausmaß an Veränderung die organisationale Bindung an das „neue“ Unternehmen beeinflusst. Darüber hinaus soll die Arbeit einen Beitrag zur Erweiterung des Forschungsgebietes liefern.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in fünf Kapitel gegliedert. Vorliegendes erstes Kapitel beschäftigt sich mit der Einleitung und der Darlegung der Forschungsfrage.

Im zweiten Kapitel wird ein Überblick über den theoretischen Rahmen gegeben. Dazu werden zunächst Begriffe und Theorien rund um Mergers & Akquisitions erläutert. Dabei wird als erstes eine Begriffsbestimmung durchgeführt, gefolgt von Darlegung der historischen Entwicklung von M&A sowie des Marktes dafür. Beide Kapitel unterstreichen die Relevanz des Themas. Danach werden Akquisitionsstrategien sowie das Phasenmodell vorgestellt. Diese sind relevant, da sie in direktem Zusammenhang mit der Integration und damit der organisationalen Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen. Da der Erfolg eines M&A von den Rahmenbedingungen, unter denen er stattfindet, abhängig ist, werden als nächstes die Psychologie von M&A erläutert, gefolgt von Ausführungen über das Merger-Syndrom. Darunter wird eine Reihe von charakteristischen Reaktionen und Verhaltensweisen verstanden und zusammengefasst, die häufig nach M&A-Prozessen auftreten. Diese sind ebenfalls relevant, da sie in direktem Zusammenhang mit der organisationalen Bindung stehen können. Da dem Gelingen eines M&A der Organisationskultur beziehungsweise der Passung der Organisationskulturen große Bedeutung beigemessen wird, folgt im Anschluss daran ein Abriss über das Konstrukt der Organisationskultur, gefolgt von einer Erläuterung der Akkulturationstheorie und der Integrationstiefe. Das Verstehen der aus der Soziologie stammenden Akkulturationstheorie von Berry (1997) ist von großer Bedeutung, da sie die Prozesse deutlich macht, die beim Aufeinandertreffen von unterschiedlichen Kulturen stattfinden und die Basis für die Theorien von Nahavandi und Malekzadeh (1998) sowie von Marks und Mirvis (2001) bildet, die sich mit der Integrationstiefe eines M&A beschäftigen. Der zweite Schwerpunkt des theoretischen Teils betrifft das Konstrukt der organisationalen Bindung, dabei werden zwei Konstrukte erläutert, das mehrdimensionale Drei-Komponenten-Modell des organisationalen Commitments und das Konstrukt der organisationalen Identifikation. Diese beiden Konstrukte sind einander zwar ähnlich, dennoch handelt es sich insgesamt um zwei distinkte Konstrukte, die im Laufe der weiteren Arbeit gesamthaft und durchgängig als organisationale Bindung bezeichnet werden.

Das dritte Kapitel widmet sich der Empirie. Zunächst werden die Hypothesen auf Basis der vorliegenden Forschungsliteratur beschrieben und abgeleitet, danach wird das

Forschungsdesign erläutert. Danach erfolgen die Beschreibungen des Fragebogens und der Stichprobe. Abschließend werden die vorbereitenden Analysen und die Konstruktion der für die Auswertung verwendeten Skalen erläutert.

Im vierten Kapitel werden nach einer Beschreibung der verwendeten statistischen Verfahren die Hypothesen geprüft und die Ergebnisse aus der Hypothesenüberprüfung festgehalten.

Das abschließende fünfte Kapitel beginnt mit einer Zusammenfassung der Erkenntnisse dieser Arbeit und der Diskussion unter Bezugnahme der bestehenden Literatur. Die Arbeit schließt mit einer kritischen Reflexion der Studie und einem Ausblick auf zukünftige Forschungsarbeiten.

2 Theoretischer Rahmen

Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.

Immanuel Kant

2.1 Mergers & Akquisitions

2.1.1 M&A - Der Versuch einer Begriffsbestimmung

Für den Begriff Merger & Akquisition hat sich bislang keine einheitliche Definition durchgesetzt, es handelt sich dabei vielmehr um einen Sammelbegriff für unterschiedlichste Transaktionen wie Fusionen, Unternehmenskäufe, Betriebsübergänge, In-/Outsourcing, Takeover oder fremdfinanzierte Übernahmen.

Aus der angloamerikanischen Literatur ist keine konsistente Begriffsverwendung ableisbar, einige Autoren verwenden die Termini „Merger“ und „Akquisition“ synonym (Gildemeister, 2008, S. 4), andere wieder trennen sie und schreiben ihnen unterschiedliche Inhalte zu. In letzterem Falle wird die Abgrenzung zwischen Merger und Akquisition zu meist anhand des Kriteriums „Grad des Eingriffes in die rechtliche Selbstständigkeit der Beteiligten“ vorgenommen (Wirtz, 2017, S. 9). Dabei beschreibt das angelsächsische Begriffspaar Merger & Akquisition die wesentlichen Vorgänge: Die Akquisition wird als Erwerb im Sinne einer Eingliederung verstanden, wohingegen Merger als Fusion verstanden wird, bei der zwei zuvor rechtlich selbstständige Unternehmen zu einer Einheit verschmelzen (Wirtz, 2017, S. 8f). Somit kann die Abgrenzung zwischen Merger und Akquisition anhand des Ausmaßes des Eingriffes in die rechtliche Selbstständigkeit der Beteiligten vorgenommen werden.

Ins Deutsche übersetzt bedeutet das Begriffspaar wörtlich: Fusion und Akquisition.

Nachstehende Tabelle zeigt eine Auswahl an Definitionen des M&A-Begriffes einschlägiger deutsch- und englischsprachiger Autoren.

Tabelle 1: Auswahl an Definitionen des M&A-Begriffs

AutorIn(nen)	Definition
Gaughan (2016, S. 12)	„A merger is a combination of two corporations in which only one corporation survives and the merged corporation goes out of existence“

Copeland, Weston und Shastri (2005, S. 754)	„The traditional subject of M&As has been expanded to include takeovers and related issues of corporate restructuring, corporate control, and changes in the ownership structure of firms“.
Eschen (2002, S. 24)	„Alle Aktivitäten, deren Ziel es ist, aus mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen eine dauerhafte Einheit unter einheitlicher Unternehmensleitung herzustellen.“
Weston und Weaver (2001, S. 27)	„Any transaction that from one economic unit from two or more previous ones.“
Willers und Siegert (1988, S. 263)	„Unter M&A wird jede Form von externem Wachstum verstanden, wobei die Integrationsvarianten von Joint Ventures/strategischen Allianzen über Beteiligungsmodelle bis zum 100%igen Kauf eines Unternehmens reichen können.“
Gimpel-Iske (1973, S. 8)	„Vereinigung von rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen zur Verfolgung einer gemeinsamen wirtschaftlichen Zielsetzung.“

Quelle: eigene Darstellung nach Schmal (2016, S. 9) und Wirtz (2017, S. 9f)

Mergers & Akquisitions sind kein Phänomen der Gegenwart, im Gegenteil: derartige Transaktionen haben eine lange Geschichte, was die Relevanz der vorliegenden Forschungsfrage erhöht. Im folgenden Kapitel sollen daher die historische Entwicklung von Unternehmensübernahmen und der aktuelle Stand näher erläutert werden.

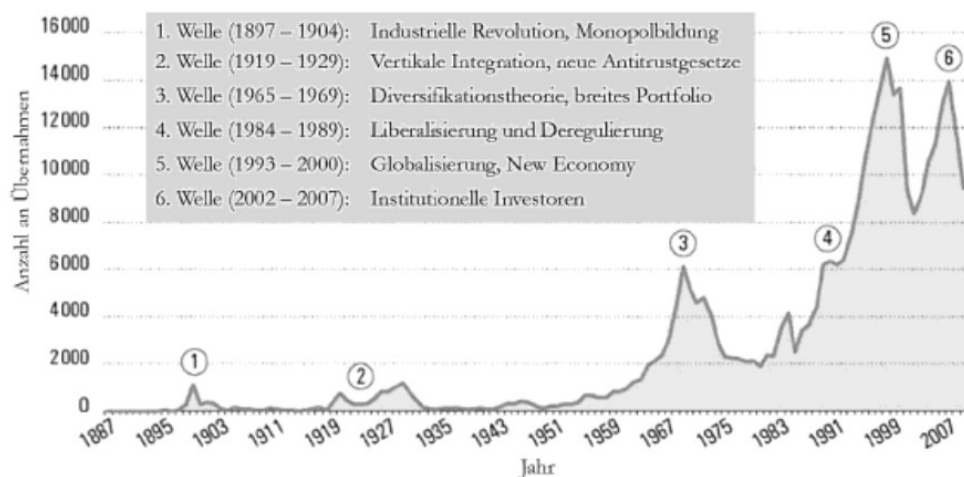
2.1.2 Historische Entwicklung und aktueller Stand

Unternehmensübernahmen sind ein globales Phänomen, der Markt dafür lässt sich bis zum Ende des 19. Jahrhunderts zurückverfolgen. Es lassen sich dabei aktuell sechs beziehungsweise sieben zyklische Merger-Wellen erkennen, die den jeweiligen technologischen Fortschritt, die politischen Rahmenbedingungen beziehungsweise Veränderungen und die Managementtrends widerspiegeln (Picot, 2012, S. 51). Auch wenn es sich um ein zyklisches Phänomen handelt, das mit einer gewissen Regelmäßigkeit wiederkehrt, ist das Ausmaß an Vorhersagbarkeit ziemlich begrenzt. Müller-Stewens (2012, S. 49f) begründet dies damit, dass sich die Zyklen in ihren Längen, den Abstand zwischen den Wellen und den Hoch- und Tiefständen unterscheiden.

M&A-Aktivitäten haben vor allem in den USA eine lange Tradition, der Markt dafür ist durch das periodische Erscheinen von Auf- und Abschwüngen geprägt. Ähnlich wie

konjunkturelle Verlauf ist ein wellenförmiger Verlauf erkennbar (Dreher & Ernst, 2016, S. 18). Auch wenn die einzelnen Wellen zwar unterschiedliche Treiber haben - die Auslöser der Wellen waren stets externe Schocks, die in den betroffenen Märkten und Branchen einen Anpassungsdruck erzeugten. Die Aufschwünge lassen sich dabei meist wirtschaftliche Veränderungen, politische Entscheidungen oder technische Innovationen zurückführen, die Abschwünge hingegen können als Folge von weltwirtschaftlichen Rezessionen oder Krisen gesehen werden. Nachstehende Abbildung zeigt den Verlauf der einzelnen Wellen.

Abbildung 1: M&A-Wellen



Quelle: Dreher/Ernst (2016, S. 18)

2.1.2.1 Die erste Welle – horizontale Integrationen

Die erste Welle fand vornehmlich in den USA gegen Ende des 19. Jahrhunderts statt, dabei wurden hauptsächlich horizontale Unternehmenszusammenschlüsse in der Schwerindustrie mit dem Ziel der Vermeidung von Überkapazitäten und Preisverfall vollzogen. Treibende Kraft hinter dieser Welle war die industrielle Revolution. Mit dem Börsencrash 1904 endete diese Welle (Picot, 2012, S. 52).

2.1.2.2 Die zweite Welle – vertikale Integrationen

Die zweite Welle vollzog sich in den 1920er Jahren und wurde vom wirtschaftlichen Aufschwung der „Roaring Twenties“ angetrieben, als Treiber gelten neben diesem wirtschaftlichen Aufschwung auch die neu erlassenen Anti-Trust-Gesetze, die die Kartell- und Monopolbildung eindämmen beziehungsweise beschränken sollte. Im Gegensatz

zur ersten Welle, in der hauptsächlich horizontale Unternehmenszusammenschlüsse von gleich gelagerten Unternehmen stattfanden, wurden im Zuge dieser zweiten Welle demnach vertikale Zusammenschlüsse vollzogen. Im Zuge derer wurden viele vor- und nachgelagerte Unternehmen von den jeweils akquirierenden Unternehmen übernommen. Das Ziel dieser vertikalen Zusammenschlüsse war die Ausnutzung der Wertschöpfungskette. Die betroffenen beziehungsweise aktiven Branchen waren vorwiegend Banken, Versorger, Nahrungsmittel, Chemie und Bergbau. Die zweite Fusionswelle fand ihr abruptes Ende in der Wirtschaftskrise im Jahr 1929, die mit dem „Black Friday“ am 24. Oktober 1929 begann und die Große Depression auslöste (Picot, 2012, S. 53; Dreher & Ernst, 2016, S. 19).

2.1.2.3 Die dritte Welle - Diversifikation

Die dritte Welle schließlich dauerte von 1965 bis 1969 und fand ihren Anfang ebenfalls in den USA. Als Haupttreiber gilt der Wunsch der aktiven Unternehmen nach Diversifizierung und Erweiterung des Portfolios mit dem Ziel, die negativen Auswirkungen von Konjunkturzyklen zu umschiffen. Die Übernahmen fanden vornehmlich im Energiesektor und in der industriellen Massenproduktion statt. Der Einbruch am Aktienmarkt verbunden mit Steuerreformen läutete das Ende dieser Welle ein. Diese Zeit wird entsprechend der vorherrschenden Strategie der Zusammenschlüsse auch die „Conglomerate Era“ genannt (Picot, 2012, S. 53).

2.1.2.4 Die vierte Welle – feindliche und fremdfinanzierte Übernahmen

Die nächste Welle fand in den 1980er Jahren hauptsächlich in den USA statt und wird als „Merger Mania“ bezeichnet. Auf politischer Seite dafür war die Liberalisierung der Monopolgesetze und der Steuergesetze maßgeblich dafür verantwortlich, dass Unternehmenskäufe attraktiv wurden beziehungsweise Unternehmenszusammenschlüsse innerhalb der eigenen Branche möglich wurden. Ein wesentliches Merkmal dieser Welle war die hohe Anzahl an feindlichen und stark fremdfinanzierten Übernahmen. Diese vierte Welle fand ihr Ende durch die Rezession der Jahre 1989 und 1990 (Picot, 2012, S. 55f).

2.1.2.5 Die fünfte Welle - Globalisierung

Die fünfte Fusionswelle fand von 1993 und 2000 statt, in diesem Zeitraum wurden viele transnationale „Mega-Deals“ durchgeführt. Exemplarisch sei hier der Zusammenschluss von Daimler Benz und Chrysler mit einem Transaktionsvolumen von rund 40 Milliarden

US-Dollar (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/609006/umfrage/fusionen-und-uebernahmen-deutscher-unternehmen-im-ausland-nach-kaufpreis/> [Zugriff am 11.10.2018]) und rund 460.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwähnt, da dies einer der wenigen Zusammenschlüsse mit europäischer Beteiligung war. Die zunehmende Globalisierung kann dabei als maßgeblicher Einflussfaktor bezeichnet werden. Die internationale Abschwächung der Konjunktur, die Baisse auf den Aktienmärkten und nicht zuletzt der 11. September 2001 ließen sich als Ursachen für das rapide Ende dieser fünften Welle festmachen (Picot, 2012, S. 57ff).

2.1.2.6 Die sechste Welle – institutionelle Investoren

Die sechste Welle schließlich dauerte von 2002 bis 2008 und wurde durch deregulierte Welt- und Finanzmärkte, die Erholung der Weltwirtschaft und durch die positive Entwicklung der Schwellenländer begünstigt. Hauptakteure in dieser Fusionswelle waren in erster Linie institutionelle Investoren, diese finanzierten einen Großteil der globalen Transaktionen. Das Platzen der Kreditblase auf dem US-amerikanischen Immobilienmarkt im Jahr 2007 läutete das Ende dieser Welle ein; die weltweite Finanzkrise im Jahr 2008 trug ebenfalls dazu ein, diese Welle zu beenden (Dreher & Ernst, 2016, S. 20).

2.1.2.7 Die siebente Welle?

Ob diese sechste Welle bereits beendet ist und sich die Wirtschaft vor einer siebenten Welle steht, ist nicht eindeutig geklärt. Wirtz (2017, S. 97f) und Müller-Stewens (2012, S. 65ff) beispielsweise sind der Ansicht, dass sich die Wirtschaft aktuell in der sechsten Welle befindet und geben einen durchaus positiven Ausblick. Furtner (2011, S. 16) jedoch befindet, dass sich eine siebente Welle ankündigt; der Anstieg an Transaktionen, die erste Phase einer Welle, ist ihrer Ansicht nach bereits klar erkennbar.

Auch wenn sich die Zyklen in ihren Längen, den Abstand zwischen den Wellen und den Hoch- und Tiefständen unterscheiden, so kann dennoch der Trend festgestellt werden, dass (1) die Depressionsphasen zwischen den einzelnen M & A -Wellen immer kürzer werden, (2) die Anstiege zu Beginn und die Abstürze nach jeder Welle sehr steil verlaufen und (3) die Dauer der einzelnen Wellen immer kürzer wird (Dreher & Ernst, 2016, S. 20).

Mergers & Akquisitions sind auch kein lokales Phänomen, das sich auf einzelne Teile der Welt beschränkt, sondern ganz im Gegenteil ein globales Phänomen, das sich in Transaktionen quer über den Globus widerspiegelt. Im nächsten Kapitel wird daher der

Markt für M&A erläutert. Dabei wird der zunächst der weltweite Markt betrachtet, gefolgt von der Betrachtung des österreichischen Marktes.

2.1.3 Der Markt für M&A

Von 1985 bis 2017 wurden am weltweiten M&A -Markt knapp 70 Billionen US-Dollar umgesetzt (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/153735/umfrage/volumen-der-fusionen-und-uebernahmen-weltweit/> [abgerufen am 23.09.2018]), das bis dato stärkste Jahr war das Jahr 2007 mit knapp 5 Billionen US-Dollar (ebenda). Die weltweit bisher größte Übernahme war die Übernahme von Mannesmann durch Vodafone im Jahr 2000 mit einem Transaktionsvolumen von 203 Milliarden US-Dollar (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/217473/umfrage/groesste-fusionen-und-uebernahmen-weltweit-nach-transaktionsvolumen/> [Zugriff am 11.10.2018]). Die Zahl der Deals von 1985 an bis inklusive 2017 weltweit beträgt knapp eine Million (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/399031/umfrage/anzahl-der-weltweiten-munda-deals/> [Zugriff am 11.10.2018]), das Jahr mit der höchsten Zahl an Übernahmen war das Jahr 2017 mit 51.919 Übernahmen (ebenda). Aus österreichischer Sicht war das Jahr 2007 das bisher stärkste, sowohl die Anzahl als auch den Gesamtwert der Deals betreffend, in diesem Jahr betrug das Transaktionsvolumen rund 44 Milliarden EURO bei knapp 450 durchgeführten Transaktionen. (<https://imaa-institute.org/mergers-acquisitions-austria/#> [Zugriff am 11.10.2018]). Die bisher größte Einzeltransaktion aus heimischer Sicht war die Übernahme der Bank Austria – Creditanstalt durch die deutsche HypoVereinsbank im Jahr 2000 mit einem Volumen von 7,1 Milliarden EURO (<https://imaa-institute.org/mergers-acquisitions-austria/> [Zugriff am 11.10.2018]). Aktuelle Zahlen zu Unternehmenskäufen aus österreichischer Sicht liefert Ernst & Young: 2017 betrug das Transaktionsvolumen 14,7 Milliarden EURO, die Anzahl der Deals mit österreichischer Beteiligung betrug 345 (<https://www.ey.com/at/de/newsroom/news-releases/ey-20180202-ey-ma-index-oesterreich-2017> [Zugriff am 30.09.2018]). Im ersten Halbjahr 2018 wurden 178 Unternehmenszusammenschlüsse mit österreichischer Beteiligung vollzogen, das Volumen in diesem Zeitraum betrug 5 Milliarden EURO (<https://www.ey.com/at/de/newsroom/news-releases/ey-20180726-ey-ma-index-oesterreich-h1-2018> [Zugriff am 30.09.2018]).

Die Akquisitionsstrategie ist eine maßgebliche strategische Entscheidung ist, basierend im Regelfall auf ökonomischen Parametern. Jedoch steht die Akquisitionsstrategie in

direktem Zusammenhang mit der Integration (Nahavandi und Malekzadeh, 1998). Daher werden im folgenden Kapitel unterschiedliche Akquisitionsstrategien erläutert.

2.1.4 Akquisitionsstrategien

In Abhängigkeit vom strategischen Ziel des akquirierenden Unternehmens können unterschiedliche Akquisitionsstrategien unterschieden werden, die gebräuchlichste Typologisierung ist die Unterscheidung nach der wirtschaftlichen Verbundenheit der beteiligten Unternehmen, eine weiterer Ansatz differenziert nach den Erfolgsquellen, die man sich durch eine Akquisition erhofft. Unter wirtschaftlicher Verbundenheit wird dabei die Beziehung der Tätigkeitsfelder der beteiligten Unternehmen verstanden, unter Erfolgsquellen das Potential, aus dem das Käuferunternehmen sich den wirtschaftlichen Erfolg erhofft beziehungsweise erwartet. Beiden Klassifikationen liegen strategische Überlegungen zugrunde und werden nachstehend erläutert.

2.1.4.1 Klassifikation nach wirtschaftlicher Verbundenheit

Die wichtigsten Klassifikationen setzen bei der Beziehung der Tätigkeitsfelder zwischen den beteiligten Unternehmen an. In nachstehender Grafik soll die von Ansoff eingeführte und später von Kitching aufgegriffene Einordnung dargestellt werden.

Abbildung 2: Akquisitionsstrategien nach Ansoff

		Produkte		
		Gleich	Ähnlich	Neu
Kunden/Distributionskanäle	Eigene Firma	Vertikale Akquisition		
	Gleich	Horizontale Akquisition		Markt-konzentrische Akquisition
	Ähnlich			
	Neu	Technologisch-konzentrische Akquisition	Konglomerate Akquisition	

Quelle: Sautter (1989, S. 9), eigene Darstellung

Dabei werden (1) horizontale Akquisitionen, (2) vertikale Akquisitionen, (3) konzentrische Akquisitionen und (4) konglomerate Akquisitionen unterschieden (Wirtz, 2017, S. 162ff).

Bei horizontalen Akquisitionen erfolgt der Zukauf von Gesellschaften aus derselben Branche mit ähnlicher Produkt-, Kunden- und Zuliefererstruktur. Dabei wird die Produktpalette erweitert, es entstehen aber keine neuen Produkte oder Dienstleistungen. Ein Beispiel für diese Strategie ist die Übernahme von Compaq Computers durch Hewlett Packard im Jahr 2002, das Transaktionsvolumen für diesen Deal betrug rund 19 Milliarden US-Dollar (<http://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/a-194905.html>, [Zugriff am 30.09.2018]). Das Ziel der Übernahme war es, durch die Kombination der Produkte beider Unternehmen der weltweit marktstärkste PC-Lieferant zu werden.

Bei einer vertikalen Akquisition erfolgt hingegen ein Unternehmenskauf entlang der Wertschöpfungskette, es werden entweder vor- oder nachgelagerte Unternehmen zugekauft, die zugrundeliegende Strategie dient der Diversifizierung. Dies ermöglicht eine Vorwärts- beziehungsweise Rückwärtsintegration im Wertschöpfungsprozess (Wirtz, 2017, S. 163). Konzentrische Akquisitionen zeichnen sich durch leistungswirtschaftliche Nähe in Teilbereichen des Angebotsspektrums aus (Wirtz, 2017, S. 164), dabei können markt-konzentrische und technologie-konzentrische Akquisitionsstrategien unterschieden werden. Bei markt-konzentrischen M&A werden mit neuen Technologien gleiche oder ähnliche Kundengruppen angesprochen, bei technologie-konzentrischen M&A hingegen werden mit der gleichen Technologie ähnliche oder neue Kundengruppen angesprochen.

Bei der konglomeraten Akquisition ist das Hauptziel die Erweiterung der Produktpalette, daher wird bei dieser Form von M&A ein Unternehmen aus einer anderen Branche übernommen. Ein sehr prominentes Beispiel ist der Kauf von Pixar Animation Studios durch Walt Disney Studios im Jahr 2006 um eine Summe von 7,4 Milliarden US-Dollar. Dem Kauf war eine seit 1991 bestehende, sehr erfolgreiche Kooperation vorangegangen (Wasko, 2017, S. 20). Vertikale und konglomerate M&A dienen also der Diversifizierung, horizontale und konzentrische hingegen einer intensiveren Bearbeitung des Marktes.

2.1.4.2 Klassifikation nach Erfolgsquellen

Diese neuere Klassifikation von Akquisitionsstrategien konzentriert sich auf die Quelle der angestrebten Akquisitionserfolge und verweist damit auf die angestrebten

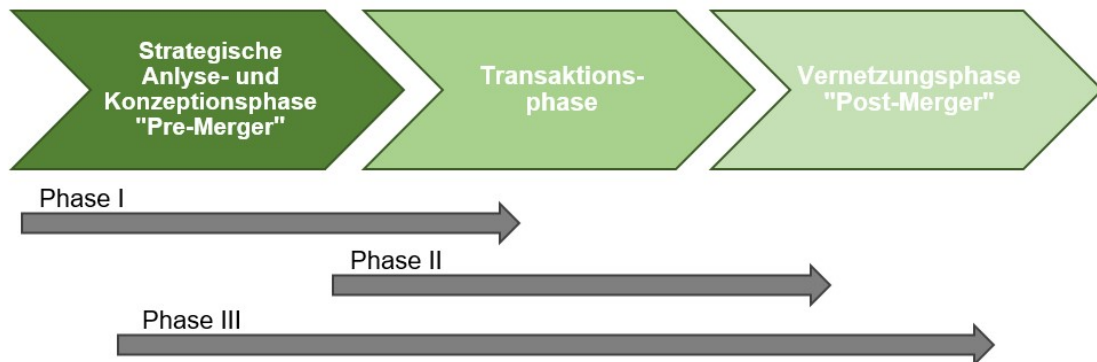
Akquisitionsziele. Diese Einordnung ist von der zunehmenden Wertorientierung im Zielsystem von Unternehmen geprägt, nachfolgend soll das Modell von Porter erläutert werden (Wirtz, 2017, S. 164ff), das auf Basis einer empirischen Untersuchung vier Akquisitionsstrategien identifiziert. Dies sind (1) Portfoliomanagement, (2) Restrukturierung, (3) Wissenstransfer und (4) Aufgabenzentralisierung. Diese Strategien schließen dabei einander nicht aus, differenzieren aber in der Art und Weise, wie durch Akquisitionen eine Wertsteigerung generiert werden kann. Beim Portfoliomanagement werden unterbewertete Unternehmen erworben, die keinen direkten Bezug zum angestammten Geschäft des Käufers aufweisen müssen und nach der Übernahme weitestgehende Autonomie haben. Die Wertsteigerung erfolgt dabei durch einen konzerninternen Risiko- und Finanzausgleich. Bei der Restrukturierung werden sanierungsbedürftige Unternehmen mit dem Ziel einer gewinnbringenden Veräußerung erworben; dabei wird das erworbene Unternehmen als autonome Einheit weitergeführt. Wissenstransfer und Aufgabenzentralisierung haben die Schaffung von Synergieeffekten zwischen den Beteiligten zum Ziel, der Mehrwert wird dabei beim Wissenstransfer durch einmaligen oder ständigen Wissens- und Erfahrungsaustausch geschaffen, bei der Aufgabenzentralisierung hingegen durch eine Zusammenlegung von erfolgskritischen Wertschöpfungsaktivitäten.

Ein M&A läuft Jansen (2016, S. 292ff) zufolge in drei Phasen ab, jede dieser Phasen zeichnet sich durch typische Managementaktivitäten aus. Da der Literatur zufolge die Kompatibilität der Kulturen einen maßgeblichen Einfluss auf die organisationale Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor allem des übernommenen Unternehmens hat, wird eine Abgleichung der Unternehmenskulturen empfohlen. Diese sollte idealerweise bereits in der Planungsphase zumindest „mitgedacht“ werden. Eine Erläuterung des Phasenmodells findet sich im nächsten Kapitel.

2.1.5 Das Phasenmodell eines M&A

Das Phasenmodell nach Jansen (2016, S. 292) besteht aus drei Phasen, (1) der Vorbereitungsphase, (2) der Transaktionsphase und (3) der Integrationsphase. Der Ablauf ist schematisch in nachfolgender Abbildung skizziert:

Abbildung 3: Die idealtypischen Phasen eines M&A



Quelle: eigene Darstellung nach Jansen (2016, S. 293)

Vorliegendes Modell beschreibt einen idealtypischen Ablauf. Es handelt sich hierbei um einen integrativen und iterativen Prozess, die Phasen entsprechen gerade nicht immer einer chronologischen Reihenfolge (Jansen, S. 293). Im Folgenden soll der Ablauf näher erläutert werden.

2.1.5.1 Strategische Analyse- und Konzeptionsphase (Pre Merger)

In dieser Phase sind drei Aspekte von essenzieller Bedeutung: nach Jansen (2016, S. 293ff) sind dies (1) die Analyse, (2) die Strategieentwicklung und (3) die Implementierung. Im Rahmen der Strategischen Unternehmensplanung erfolgt zunächst eine Unternehmensanalyse beispielsweise mittels Stärken-/Schwächenprofil über die Kernkompetenzen. Die Wettbewerbsanalyse dient der Analyse der Treiber der Branchenwettbewerbs und der Eintritts- und Austrittsbarrieren. Schließlich wird noch eine Umweltanalyse und -prognose durchgeführt, um Chancen und Risiken für das Unternehmen abschätzen zu können. Auf Basis dieser Analysen wird eine Gap-Analyse durchgeführt, diese dient dazu, strategische Potenziale und Lücken im Unternehmen zu identifizieren. Dabei wird eine Reihe von Tests durchgeführt, auf deren Basis die Festlegung der strategischen Ziele erfolgt, ob also eine Expansion oder eine Diversifikation zielführend ist. Auf Basis dieser Überlegungen erfolgen Implementierungsüberlegungen hinsichtlich des Wachstums. Hier erfolgt die Entscheidung, ob das Wachstum aus innen heraus, also organisch erfolgen soll, zum Beispiel durch Neugründung oder Ausbau der bestehenden organisatorischen Einheit oder aber durch externes Wachstum durch Akquisition und/oder Kooperation erfolgen soll.

2.1.5.2 Transaktionsphase

In dieser Phase, die aus betriebswirtschaftlicher Perspektive als die Kernphase bezeichnet werden kann, erfolgt gemäß Jansen (2016, S. 306ff) zunächst auf Basis eines Anforderungsprofils für Akquisitionskandidaten die Suche nach einem passenden Übernahmeziel, unter Umständen unter Einbeziehung eines externen Beratungsunternehmens und die Kontaktaufnahme mit demselben. Wenn das Zielunternehmen Gesprächsbereitschaft zeigt, folgen die Verhandlungs- und Vorvertragsphase. In dieser Phase ist auf absolute Diskretion zu achten, daher sollten in dieser Phase möglichst wenig Personen unmittelbar in den Prozess eingebunden werden und auf beiden Seiten eine Geheimhaltungserklärung, ein sogenanntes Confidentiality Agreement unterzeichnet werden. Im Rahmen der vorvertraglichen Phase wird von beiden Vertragspartnern eine Absichtserklärung, auch Letter of Intent (LOI) genannt, erstellt. Inhalt dieses Schriftstückes ist die grundsätzliche Einigung der Vertragspartner im Zusammenhang mit der Transaktion und die Festlegung der wesentlichen Rahmenbedingungen. Danach wird in den meisten Fällen ein Memorandum of Understanding (MOU) erstellt, das eine detailliertere Aufstellung der Rahmenbedingungen der Transaktion beinhaltet, aber immer noch nicht den endgültigen Vertrag darstellt. Im Anschluss an die gegenseitige Unterzeichnung des MoU wird das Zielunternehmen im Rahmen einer Due Dilligence sorgfältig geprüft. Diese Prüfung ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht die zentralste Phase einer Transaktion dieser Art. Es handelt sich dabei um einen außerordentlich komplexen Prozess, bei dem im Wesentlichen drei Prüfungen unterschieden unterschieden. Es sind dies (1) die wirtschaftliche und bilanzielle Due Dilligence, in deren Rahmen vorrangig die Ertrags- und Finanzierungssituation des Zielunternehmens analysiert wird, (2) die rechtliche Due Dilligence, die hauptsächlich der Ermittlung von Grundlagen für einen vertraglichen Gewährleistungskatalog dient und (3) die steuerliche Due Dilligence, die Informationen über die steuerliche Situation des Zielunternehmens sowie eine Abschätzung der steuerlichen Risiken für das akquirierende Unternehmen zum Ziel hat. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind dies die Kernprozesse einer Due Dilligence-Prüfung (Jansen, 2016, S. 316). Meynerts-Stiller und Rohloff (2016, S. 45) merken in diesem Zusammenhang kritisch an, dass der Fokus einer Due Dilligence auf der Erhebung von Zahlen und Daten aus dem Berichtswesen eines Unternehmens liegt, dass aber andere Faktoren wie beispielsweise die Unternehmenskultur, die für das Gelingen einer Transaktion in höchstem Maße Bedeutung haben, oft keine Berücksichtigung finden, entweder weil das akquirierende

Unternehmen meint, zu diesen Daten keinen Zugang zu haben oder die Relevanz dieser Informationen schlichtweg verneint. Dabei sind diese Parameter ebenfalls von erheblicher Bedeutung. Auch Picot (2012, S. 586) merkt kritisch an, dass bei der Anbahnung von Transaktionen kulturellen Fragestellungen in all ihren Ausprägungen zu wenig Bedeutung beigemessen wird und verweist auf den großen Einfluss der Unternehmenskultur bei M&A (Picot, 2012, S. 588f). Er schlägt daher eine Erweiterung der „klassischen“ Due Dilligence um Themen des Personals und der Kultur in Form einer Personal Due Dilligence und einer Cultural Due Dilligence vor. Im Rahmen der Personal Due Dilligence sollen belastbare Informationen die Daten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie zum Beispiel Anzahl Alters- und Geschlechtsstruktur, Lohn- und Gehaltskosten sowie Krankenstand und Fluktuationsstatistiken bereitgestellt werden. Weiters sollen die Beschäftigungsbedingungen, also Vergütungssysteme und Incentiveregulungen, Pensionsregelungen und andere freiwillige Sozialleistungen, Ruhestandsregelungen sowie lokale gesetzliche Bestimmungen und Rahmenbedingungen wie Einfluss von Gewerkschaften oder Mitbestimmung in Erfahrung gebracht werden. Schließlich sollen noch Informationen über die Personaladministration, also das Gehaltsverrechnungssystem und dessen Kompatibilität, Personalinformationssystem, Skill-Datenbanken oder Online-Bewerbungen eruiert werden, um eine wirkungsvolle Personal Due Dilligence durchzuführen. Die Cultural Due Dilligence ist Picot (2012, S. 600 f) zufolge der am schwierigsten greifbare Teil, wiewohl die Passung der Kulturen, der sogenannte Cultural Fit, maßgeblich zum Gelingen einer Transaktion beiträgt. Gemäß Picot (2012, S. 600f) haben sich hier zwei Methoden bewährt: zum einen standardisierte MitarbeiterInnenbefragungen sowohl für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des akquirierenden als auch des akquirierten Unternehmens. Dabei sollten nicht nur Aspekte der Unternehmenskultur, sondern auch jene der persönlichen Arbeitseinstellung und Arbeitsatmosphäre erhoben werden, um ein möglichst vollständiges Bild der Transaktionspartner zu gewinnen. Meist reicht die Befragung von Fokusgruppen, es ist also nicht immer die Befragung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter notwendig. Ein großer Vorteil dieser Methode ist die direkte Vergleichbarkeit der beiden Unternehmen in abgefragten Dimensionen. Eine weitere Methode ist die Führung von individuellen Interviews mit ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften des Zielunternehmens. Dabei sollen die Betreffenden über ihre bisherigen Karriereverläufe und Erfahrungen berichten, daraus soll implizit auf die Unternehmenskultur geschlossen werden. Es handelt sich hierbei um eine sehr

aufwändige Methode, die nur sehr selten angewendet wird, wiewohl sie bei den Betroffenen einen hohen Stellenwert hat, da sie merken, dass sich das akquirierende Unternehmen wirklich für die Menschen im Unternehmen interessiert, dies kann auch bei anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen enormen Motivationsschub mit sich bringen. Bischoff (2007, S. 74) führt in diesem Zusammenhang aus, dass eine Unterscheidung in Cultural Due Dilligence und HR Due Dilligence in der Praxis nicht immer einfach ist, weil oft eine Kombination aus beiden Aspekten vorliegt. Wesentlich für die Cultural Due Dilligence ist dabei, dass hier auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fokus stehen, aber darüber hinaus auch weitere kulturelle Merkmal erfasst werden. Es lassen sich aber jedenfalls aus beiden Gebieten wesentliche Erkenntnisse für die Integration der Unternehmen ableiten. Dabei ist es Bischoff (2007, S. 74) zufolge die wesentliche Aufgabe einer Cultural Due Dilligence, den beteiligten Unternehmen kulturelle Differenzen aufzuzeigen beziehungsweise die beteiligten Unternehmen zumindest zu sensibilisieren. Auch wenn allfällige Kulturunterschiede einem M&A nicht zwingend entgegenstehen, so kann doch das Ignorieren derselben nachhaltige Störungen auslösen. Außerdem können durch die Durchführung einer Cultural Due Dilligence bereit erste konkrete Integrationsmaßnahmen abgeleitet und festgelegt werden. Auch Bischoff (2007, S 74) folgt der Phasenlogik und merkt an, dass sich eine Cultural Due Dilligence in zwei Phasen teilt, die Teil des gesamten M&A-Prozesses sind. Dabei sollte schon in der Pre Merger Phase die Kulturanalyse, also die Cultural Due Dilligence durchgeführt werden, welche die Grundlage für konkrete Maßnahmen in der Post Merger Phase bildet. In Ergänzung zu Picot (2012, S. 600ff) schlägt Bischoff (2007, S. 78ff) weitere Methoden zur Durchführung einer Cultural Due Dilligence vor. So ist beispielsweise ein Kulturaudit eine bewährte und verbreitete Methode für die Analyse der Unternehmenskultur. Dabei kann zusätzlich zu den bereits von Picot (2012, S. 600ff) erläuterten Interviews eine Dokumentenanalyse durchgeführt werden, die ebenfalls Rückschlüsse auf die Unternehmenskultur zulässt. Bischoff (2007, S. 78ff) führt noch weitere Methoden zur Erfassung Analyse der Unternehmenskultur an, deren Aufzählung und Erläuterung würde jedoch den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen und darüber hinaus am Fokus vorbei gehen.

Nach Durchführung der Due Dilligence erfolgen die Unternehmensbewertung und die Kaufpreisermittlung, das sogenannte Pricing. Ebenso wie die Due Dilligence ist die Durchführung der Unternehmensbewertung ein komplexer betriebswirtschaftlicher

Prozess, der an dieser Stelle nicht weiter erläutert wird. Bei Einigung über den Preis kommt es zum Abschluss eines Vorvertrages (Jansen, 2016, S. 357f), dieser stellt im Wesentlichen eine (weitere) Präzisierung des Letter of Intent und des Memorandum of Understanding dar und hat unter anderem auch detaillierte schadenersatzrechtliche Regelungen zum Inhalt, sollte es nicht zu einem Vertrag kommen. Danach erfolgen die Erstellung des „richtigen“ Vertrages und dessen Unterzeichnung, das sogenannte Signing. Als Closing schließlich wird die Übertragung sämtlicher vertraglich zugesicherten Rechte bezeichnet. In Abhängigkeit der vertraglichen Vereinbarung kann es sich hierbei um einen Stichtag („Tag X“) oder um einen bestimmten Zeitraum handeln, im Laufe dessen sämtliche Rechtshandlungen vorgenommen werden, die zum Abschluss der Transaktion erforderlich sind.

2.1.5.3 Vernetzungsphase („Post Merger“)

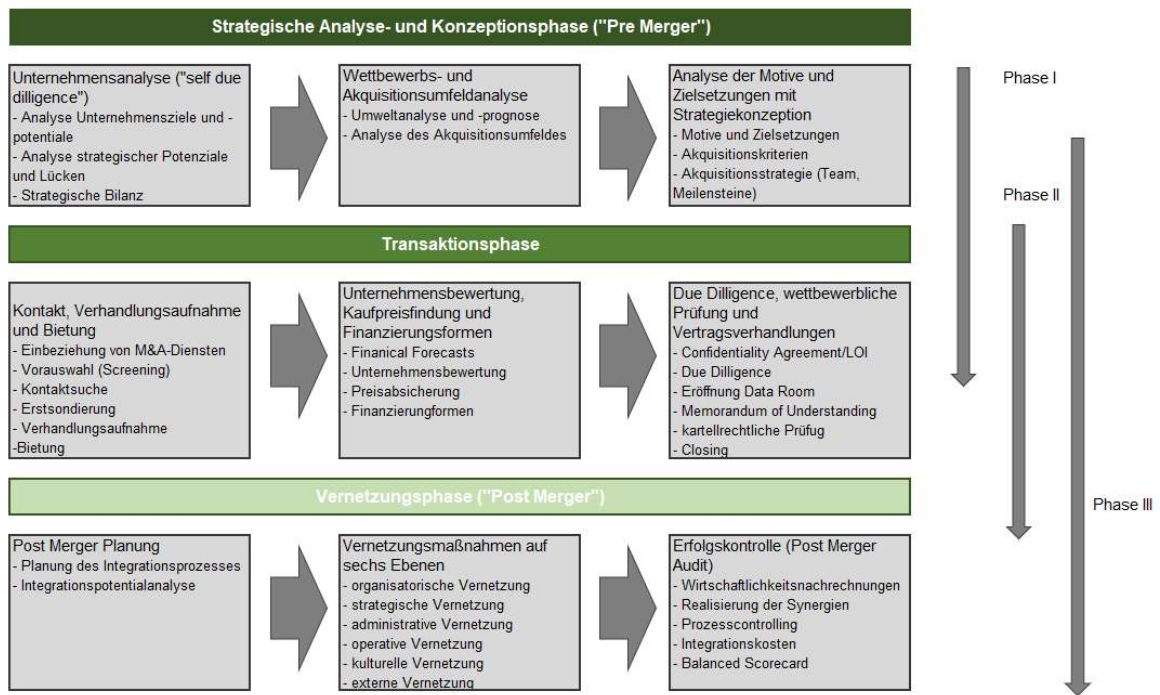
Eine gelungene Integration hat maßgeblichen Einfluss auf das Gelingen einer Transaktion (Jansen, S. 361). Somit ist der erste Aspekt der Vernetzungsphase die Post Merger Planung, also die Planung sämtlicher Aktivitäten, die zur Vernetzung der beiden Unternehmen erforderlich sind. Der zweite Aspekt der Vernetzungsphase ist das sogenannte Integrationsmanagement (Jansen, S. 363ff), das nur scheinbar am Ende des Transaktionsprozesses steht. Vielmehr sollte Integrationsmanagement als Querschnittsmaterie bereits bei der Partnerprofilbildung, das ist die Zusammenstellung sämtlicher für die Akquisition relevanter Parameter, und im Rahmen der Akquisitionsstrategie Eingang finden (Pre Merger Integration). Unter dem „7-K-Modell der Vernetzung“ können alle kritischen Parameter der Vernetzung subsummiert werden, es handelt sich hierbei um (1) Koordination der Vernetzung, (2) Kontrolle, (3) Kernkompetenz und Know-How, (4) Kernbelegschaft, (5) Kommunikation, (6) KundInnen und Ko-ProduzentInnen und schließlich (7) Kultur. All diese Kernelemente des Integrationsmanagements haben direkten Einfluss auf ökonomische und psychische Kosten bei der Vernetzung zweier Unternehmen, so dass jedem dieser Elemente die entsprechende Bedeutung beigemessen werden sollte. Jansen (2016, S. 363 ff) zufolge werden diese „K-Prozesse“ aktuell einer weiteren empirischen Untersuchung unterzogen, um die Erfolgsfaktoren und die Gründe des Scheiterns zu identifizieren. Ergebnisse stehen zur Stunde noch aus. Dem integralen Gedanken entsprechend, sollte Integrationsmanagement wie bereits erwähnt schon in der Pre Merger Phase Niederschlag finden. Typische Prozesse in der Analysephase sind die Identifikation von Vernetzungspotenzialen und damit einhergehend die Vorauswahl von

geeigneten Kandidaten. Auch ein Self Audit, also die kritische Überprüfung der eigenen Kooperations- und Akquisitionsfähigkeiten sollte gemäß Jansen (2016, S. 365) in dieser Phase stattfinden, um allfällige Schwachstellen identifizieren und allenfalls beseitigen zu können. Ein weiterer typischer Prozess in der Vernetzungsphase sind die in Kapitel 2.1.5.2 erwähnten Personal und Cultural Due Dilligence, die der Logik des integralen Modells folgend bereits in dieser Phase durchgeführt werden sollten. Auch die erste operative Umsetzung der Vernetzung und der Aufbau eines abteilungsübergreifenden und interorganisationalen Vernetzungsteams sollten in dieser Phase Eingang finden. Ein weiterer erfolgskritischer Prozess dieser Phase ist die Festlegung der Integrationstiefe, also die Wahl des Integrationstyps. Jansen (2016, S. 367f) schlägt dazu entweder eine Differenzierung auf Basis des Wandels der beteiligten Organisationen vor oder aber in Abhängigkeit von strategischen Rahmenbedingungen. Weitere typische Prozesse der Post Merger Integrationsphase sind die Festlegung der Vernetzungs- und Integrationsarchitektur sowie die Planung und Durchführung der internen und externen Kommunikationsstrategie. Für die Vernetzungsphase typische Prozesse sind die Umsetzung der Vernetzungsaktivitäten, der Umgang mit einem allfälligen Merger Syndrom, aber auch Wissenstransfer, die gemeinsame Entwicklung von zukünftigen Wachstumsstrategien sowie die Harmonisierung der HR-Prozesse und -Programme und diverser anderer HR-Instrumente. Erfolgsentscheidend gemäß Jansen (2016, S. 371) sind die Erfolgskontrolle und ein Post Merger Audit. Neben betriebswirtschaftlichen und finanziellen Aspekten sollen aber auch die „soft facts“ wie vorhin erwähnt abgebildet werden, um in weiterer Folge Akquisitionskompetenz erwerben zu können, die sich auf künftige Akquisitionen auswirkt. Jansen (2016, S. 372) empfiehlt in diesem Zusammenhang die Entwicklung und Nutzung einer Balanced Scorecard von Kaplan und Norton (2009), die in der Managementliteratur weit verbreitet ist und hohe Akzeptanz findet.

2.1.5.4 Durchgängigkeit der Managementprozesse

Wie eingangs erwähnt, ist das Drei-Phasen-Modell kein serielles Modell, in dem die Phasen streng chronologisch ablaufen, sondern es handelt sich dabei um ein sequenzielles Modell, bei dem sich die Handlungsfelder für das Management über alle Kernphasen erstrecken und sich dabei in unterschiedlicher Intensität durch den ganzen Prozess ziehen (Meynerts-Stiller & Rohloff, 2016, S. S. 48ff). Um einen besseren Überblick über den gesamten Prozess zu gewinnen, wird das Modell in nachstehender Abbildung nochmals dargestellt.

Abbildung 4: Das Phasenmodell inklusive der typischen jeweiligen Managementaktivitäten



Quelle: eigene Darstellung nach Jansen (2016, S. 293)

Die psychologischen Rahmenbedingungen, unter denen ein M&A abläuft, sind maßgeblich für das Entstehen von organisationaler Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an das „neue“ Unternehmen. Daher werden diese in nachstehendem Kapitel näher erläutert.

2.1.6 Die Psychologie eines M&A

Maßgeblich für das subjektive Erleben eines M&A sind die psychologischen Bedingungen, unter denen dieser abläuft. Klendauer, Frey, Jonas und Kauffeld (2003, S. 194ff) zufolge kommt drei Merkmalen besondere Bedeutung zu. Das sind (1) die wahrgenommene Kontrolle, die sich unter anderem aus der Möglichkeit zur Partizipation ergibt, (2) die wahrgenommene Gerechtigkeit und (3) die Möglichkeit zur Identifikation, also der Möglichkeit zum Aufbau einer Bindung an die „neue“ Organisation. Nachstehende Abbildung zeigt die Merkmale in grafischer Form.

Abbildung 5: Die Merkmale eines M&A



Quelle: eigene Darstellung nach Klendauer et al (2003)

2.1.6.1 Wahrgenommene Kontrolle und Partizipation

Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach ihren Gefühlen im Zuge eines M&A befragt, berichten sie häufig von Gefühlen des Ausgeliefertseins und der Hilflosigkeit. Jöns und Schultheis zufolge (2004, S. 28ff) ist dies darauf zurückzuführen, dass Entscheidungen von der Geschäftsführung beschlossen und unter zentraler Steuerung umgesetzt werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleben sich als Objekt und haben keine Handhabe zur Einflussnahme auf ihr Schicksal. Das widerspricht aber dem grundlegenden Bedürfnis von Menschen, individuell wichtige Entscheidung beeinflussen oder kontrollieren zu können. Es führt demnach zu weniger Stress, wenn Menschen das Gefühl haben, dass sie solch wichtige Ereignisse beeinflussen können. Gemäß Frey und Jonas (2002, S. 39ff) führt der Eindruck der Beeinflussbarkeit dazu, dass Menschen auch länger andauernde und belastendere Ereignisse ertragen können im Vergleich mit Situationen, in denen sie keine Möglichkeit der Beeinflussung wahrnehmen beziehungsweise über diese tatsächlich verfügen.

Weiters zeigt sich, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von einer übernommenen Organisation die Situation als bedrohlicher und weniger kontrollierbar erleben als die Kolleginnen und Kollegen der übernehmenden Organisation. Greitemeyer, Fischer, Nürnberg, Frey und Stahlberg (2006, S. 13ff) weisen darauf hin, dass dieses Gefühl der Kontrolle durch Partizipation, das heißt durch die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in sie betreffende Entscheidungen mit einbeziehen. Es ist demnach davon auszugehen, dass dadurch Widerstände verringert werden und die Akzeptanz für die Veränderung erhöht wird.

2.1.6.2 Wahrgenommene Gerechtigkeit

Im Zusammenhang mit der wahrgenommenen Gerechtigkeit lassen sich drei Formen unterscheiden (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014, S. 177f). Es sind dies (1) die

distributive Gerechtigkeit, (2) die prozedurale Gerechtigkeit und (3) die interaktionale Gerechtigkeit. Die distributive Gerechtigkeit bezieht sich auf die Verteilung von Belohnungen, zum Beispiel die Gehaltsverteilung. Bei der Verteilung wird der eigene Input, zum Beispiel in Form von Bildung, Alter oder Anstrengung in Relation zum erzielten Output zum Beispiel in Form von Geld, Status oder Einfluss gesetzt und mit der Relation von anderen Personen verglichen. Die Verteilung wird dann als ungerecht erlebt, wenn die Input/Output-Relation der eigenen Person schlechter ausfällt als die der anderen Person. Durch die Reduktion von Qualität und Quantität der Leistung versuchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das empfundene Ungleichgewicht zu reduzieren. Im Kontext mit M&A kann dies beispielsweise bedeuten, dass Personal abgebaut und somit das Arbeitspensum steigt, dass die Computerprogramme des M&A-Partners übernommen werden, was eine zusätzliche Umstellung erforderlich macht oder dass neuere (kleinere Büros) bezogen werden. Durch die zahlreichen Änderungen kann bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Eindruck entstehen, dass sich die eigene Situation durch den M&A deutlich verschlechtert hat (Citera & Rentsch, 1993). Die prozedurale Gerechtigkeit hat die Fairness von Entscheidungsprozessen zum Inhalt. Entscheidungen werden eher akzeptiert, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Entscheidungsprozess als gerecht empfinden (Nerdinger et al., 2014, S. 178). Eine Metaanalyse, in der 124 Studien analysiert wurden, zeigt auch sehr deutlich, dass erlebte prozedurale Gerechtigkeit sehr eng mit Arbeitsleistung korreliert, aber gleichzeitig kontraproduktives Verhalten unterbindet (Cohan-Charash & Spector, 2001, S. 301ff). Schließlich sei noch die interaktionale Gerechtigkeit erwähnt, diese bezieht sich darauf, wie sich Vorgesetzte und Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber verhalten (Nerdinger et al., 2014, S. 178). Zentral ist hier die Kommunikation zwischen dem (Top)-Management und der Belegschaft. Der Eindruck interaktionaler Gerechtigkeit wird dabei vor allem dann erweckt, wenn diese das Gefühl haben, sie erfahren Respekt, und bei angemessener Erklärung von Entscheidungen. Ebenso wie bei der prozeduralen Gerechtigkeit korreliert interaktionale Gerechtigkeit positiv mit proorganisationalem Verhalten und negativ mit kontraproduktiven Verhaltensweisen und Kündigungsabsichten (Bies, 2001, S. 96ff).

Lipponen, Olkkonen und Moilanen (2004) postulieren, dass erlebte prozedurale und interaktionale Gerechtigkeit positive Auswirkungen in einem M&A haben. Um die These zu überprüfen, wurden bei 189 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer übernommenen

Organisation elf Monate nach der Ankündigung zu ihrer Wahrnehmung der erlebten prozeduralen und interaktionalen Gerechtigkeit mittels Fragebogen befragte. Es zeigte sich, dass prozedurale Gerechtigkeit einen starken Prädiktor für die organisationale Bindung darstellt (Lipponen et al., 2004, S. 401ff).

2.1.6.3 Möglichkeit zur Identifikation

Identifikation gibt Antwort auf die Frage „Wer bin ich?“. Neben sehr spezifischen, individuellen Merkmalen, gehört auch die Identifikation zu sozialen Gruppen dazu (Nerdinger et al., 2014, S. 177). Bei Identifikation mit einem Unternehmen ist das Unternehmen Teil der eigenen Identität geworden. Bei einem M&A, insbesondere im Fall einer Übernahme durch ein anderes Unternehmen, wird die Identität des Unternehmens bedroht und damit auch die eigene Identität (Nerdinger et al., 2014, S. 177). Nicht nur, dass ein M&A Ängste und Unsicherheiten hinsichtlich des Arbeitsplatzes und der persönlichen Entwicklung schüren kann, ein M&A kann auch das unmittelbare Selbstverständnis der sich identifizierenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedrohen, was als sehr fundamentale Bedrohung wahrgenommen werden kann. Auf den theoretischen Hintergrund zur Identifikation und die Auswirkungen von fehlender Bindung wird in Kapitel 2.3 näher eingegangen.

Dem Fokus der Arbeit entsprechend soll der Aspekt der organisationalen Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen näher beleuchtet werden.

Es liegt auf der Hand, dass ein M&A insbesondere auf die Belegschaft des übernommenen Unternehmens zum Teil gravierende Auswirkungen hat. Marks und Mirvis (1986) haben diese unter dem Begriff „The Merger Syndrom“ zusammengefasst. Da diese Auswirkungen zum Teil direkt mit der organisationalen Bindung zusammenhängen, wird dieses Phänomen in folgendem Kapitel näher erläutert.

2.1.7 Psychologische Auswirkungen eines M&A – Das Merger-Syndrom

Neben komplexen finanziellen, betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Auswirkungen haben M&A naturgemäß auch Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere auf die des akquirierten Unternehmens. Marks und Mirvis (1986) haben dies untersucht und unter dem Begriff „The Merger Syndrome“ zusammengefasst. Damit ist eine Reihe von charakteristischen Reaktionen und Verhaltensweisen gemeint, die häufig nach M&A-Prozessen auftreten. Nach Geiselhardt (2003, S. 133ff) sind dies im wesentlichen (1) Befangenheit, (2) Gerüchteküchen, (3) Stressreaktionen, (4)

eingeschränkte Kommunikation, (5) vorgetäuschte Kontrolle, (6) Kulturkämpfe, (7) Wir vs. Sie, (8) Gewinnerinnen und Gewinnern vs. Verliererinnen und Verlierer, (9) Angriff und Verteidigung und (10) Kulturüberlegenheit. Diese typischen Verhaltensweisen und Reaktionen sind in nachstehender Abbildung dargestellt.

Abbildung 6: Das Merger-Syndrom



Quelle: eigene Darstellung nach Marks und Mirvis (1986)

Zu den angeführten Punkten im Einzelnen:

1. Befangenheit: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind vom M&A vollkommen eingenommen und spekulieren über dessen individuelle Bedeutung; diese Ablenkung hat eine reduzierte Arbeitsleistung zur Folge.
2. Gerüchte: Die Organisation ist von Gerüchten und Spekulationen durchzogen, im Regelfall herrschen Worst-Case-Szenarien vor. Dies hat zur Folge, dass Kommunikation nur noch sehr skeptisch oder gar nicht angenommen wird.
3. Stressreaktionen: Der Stress führt zu Nervosität, diese wiederum kann zu Aggressivität, Rückzug, somatischen Stressreaktionen wie Kopfschmerzen, Schlaflosigkeit, Herz-Kreislauf-Problemen sowie steigendem Suchtmittelmissbrauch führen.
4. Begrenzte Kommunikation: Es kommt zu einer reduzierten Kommunikation zwischen dem (Top)-Management und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dies spiegelt sich in einer hohen Intransparenz der Ziele des M&A und der weiteren Vorgehensweise wider.
5. Vorgetäuschte Kontrolle: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schenken den Beurteilungen des (Top)-Managements, dass es über einen detaillierten Masterplan, der eine sanfte und schmerzfreie Umsetzung ermögliche, kein Vertrauen.

6. Kampf der Kulturen: Es kommt zu großen wahrgenommenen Differenzen zwischen der „eigenen“ und der „neuen“ Organisation, insbesondere bei den Werten und im Stil sowie in der Kapazität der neuen Managements. Gerade auch bei sehr ähnlichen Kulturmerkmalen kommt es zu einer Mythologisierung der Andersartigkeit.
7. Wir versus Sie: Der Fokus liegt auf den Differenzen und nicht auf den Gemeinsamkeiten, die wahrgenommenen Differenzen verstärken sich im Zeitverlauf.
8. Gewinnerinnen und Gewinner versus Verliererinnen und Verlierer: Das Gefühl, eine Verliererin oder ein Verlierer zu sein, entsteht schnell bei den gekauften Organisationen und kann zu Resignation und Fluktuation führen.
9. Angriff und Verteidigung: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter achten auf die Veränderung in der eigenen Organisation und wollen diese gleichzeitig vor Wandel schützen. Diese Haltung wird aber auch bei der anderen Organisation beobachtet.
10. Kulturüberlegenheit: Die eigene Leistung wird dauerhaft mit der Leistung der anderen Organisation verglichen. Beide Organisationen sehen sich aber als die überlegene an.

Die Punkte Befangenheit, Gerüchte, begrenzte Kommunikation und vorgetäuschte Kontrolle treten Geiselhardt (2003, S. 134) zufolge vornehmlich in der Pre-Merger-Phase auf. Die Kernphase eines M&A werden vor allem von den Anzeichen Wir versus Sie, Gewinnerinnen und Gewinner versus Verliererinnen und Verlierer sowie Angriff und Verteidigung geprägt. Und bei nicht erfolgreicher Integration können die Merkmale Kampf der Kulturen und Kulturüberlegenheit oft noch Jahre nach einem M&A beobachtet werden.

In Abhängigkeit von der individuellen Betroffenheit können die Stressreaktionen unterschiedlich stark ausfallen, sie können aber in jeder Phase eines M&A auftreten. Gut-Villa (1997, S. 144f) hat in einer M&A-Studie die Stressreaktionen sehr differenziert dargestellt. Die Reaktionen finden (1) auf der personalen Ebene, (2) auf der Verhaltensebene, (3) auf der kognitiven Ebene und schließlich (4) auf der physiologischen Ebene statt. Zu den Reaktionen auf personaler Ebene können unter anderem Erschöpfung, Depression, Unzufriedenheit, Ärger, Gereiztheit, Innere Kündigung und damit einhergehend eine Änderung des psychologischen Vertrags mit der Organisation sowie Schuldgefühle gezählt

werden. Typische Folgen auf der Verhaltensebene sind häufige Fehler, Unfälle, steigender Suchtmittelkonsum, soziale Isolierung, aber auch Familienkonflikte. Auf der kognitiven Ebene sind Konzentrationsmängel, Vergesslichkeit und reduzierte Problemlösungsfähigkeiten zu nennen. Schließlich können auf der physiologischen Ebene psychosomatische Symptome wie Bluthochdruck, erhöhter Cholesterinspiegel, Allergien, Migräne sowie Schlafstörungen auftreten.

Es liegt auf der Hand, dass infolge dieser für das Individuum äußerst nachteiligen Folgen auch für die Organisation gravierende Konsequenzen auftreten. Nach Wirtgen (2001) sind dies ein Nachlassen von Motivation und Arbeitsqualität, Unzufriedenheit und innere Kündigung, erhöhte Fluktuations- und Kündigungsrate sowie sinkende Produktivität. Gut-Villa (1997, S. 130) nimmt in diesem Zusammenhang an, dass durch diese Reaktionen bis zu zwei Stunden pro Mitarbeiterin oder Mitarbeiter pro Arbeitstag an produktiver Arbeitszeit verloren gehen können.

Jansen und Pohlmann (2000) beschreiben jedoch eine weitere, kollektive Wirkung des Merger-Syndroms. Im Zuge eines M&A, insbesondere in der Kernphase, sind viele Organisationen viel mehr „mit sich selbst“ beschäftigt als mit ihren Kundinnen und Kunden und dem Wettbewerb. Dies führt dazu, dass Organisationen in „eine Art Trance“ fallen, die sie unempfindlich gegenüber allen anderen Signalen aus der Umwelt macht. Durch diese intensive Selbstbeschäftigung werden andere Prozesse überdeckt. Kundinnen und Kunden, Lieferantinnen und Lieferanten und sogar das operative Tagesgeschäft können zweitrangig werden. Weiters kann es vorkommen, dass der M&A als Begründung für die sozialen Phänomene in der Organisation „vorgeschoben“ wird, sowohl im Top-Management zur Rechtfertigung von unangenehmen Entscheidungen als auch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die „mit der Fusion eine schier unerschöpfliche Quelle für Witze, Resignation, Ängste, Wut und Trauer gefunden haben“ (Jansen & Pohlmann, 2000, S. 33).

Wie bereits erläutert, kommt dem Aspekt der Organisationskultur und insbesondere deren Passung eine maßgebliche Bedeutung zu, daher wird der Begriff der Organisationskultur in folgendem Kapitel kurz skizziert.

2.1.8 Organisationskultur

Es existieren zahlreiche Definitionen von Kultur und Unternehmens- beziehungsweise Organisationskultur, stellvertretend sei jene von Kluckhohn und Kroeber (1952, zitiert in

Festing, Dowling, Weber & Engle, 2011, S. 67) angeführt: „Kultur besteht aus expliziten und impliziten Mustern für und von Verhalten, erworben und weitergegeben durch Symbole, die distinkte Errungenschaften von menschlichen Gruppen umfassen und ihre Verkörperung durch Artefakte beinhalten, der essentielle Kern von Kultur besteht aus traditionellen [...] Ideen und speziell den Werten, die diesen Ideen anhaften; kulturelle Systeme können einerseits als ein Produkt von Handlungen, andererseits als konditionierende Elemente für künftige Handlungen verstanden werden (1952, zitiert in Festing et al 2011, S. 67). Kurz zusammengefasst subsumiert der Begriff „Kultur“ demnach etablierte Denkmuster, Wertestandards und Interaktionsformen von Menschen mit ihrer sozialen Umwelt (Wirtz, 2017, S. 329). Unternehmens- oder Organisationskultur bezieht sich auf das individuelle Handeln innerhalb von Organisationen und hat einen direkten Zusammenhang mit Verhaltensweisen, Werten, Einstellungen und Normen inklusive der sie vermittelnden Symbolsysteme (Wirtz, 2017, S. 329). Weinert (2004, S. 655) hält fest, dass es sich bei dem Begriff der Organisationskultur um ein „Muster an Werten, Überzeugungen, Erwartungen und Handlungen, das alle Mitarbeiter und Vorgesetzte teilen, um eine gemeinsame Sprache und Symbole“ handelt und um die „ungeschriebenen Gesetze, Regeln und Werte einer Organisation, die Spielregeln, um miteinander auszukommen und Aufgaben zu erledigen“. Weiters soll die Organisationskultur die Stabilität des Systems garantieren und das Verhalten aller in der Organisation Beschäftigten prägen (Weinert, 2004, S. 655f). Baitsch und Nagel (2014, S. 267; 273) definieren Kultur als „verborgenes Skript der Organisation“ und bezeichnen Kultur als „weitgehend selbstverständliche, nicht mehr infrage gestellte Muster, die damit [...] nicht ohne Weiteres der Beschreibung zugänglich, benennbar und damit veränderbar sind“, die Autoren schreiben der Organisationskultur eine hohe Wirkmächtigkeit zu.

Wie bereits erwähnt, scheitern viele M&A am sogenannten „Culture Clash“, also an der Inkompatibilität der Organisationskulturen, wobei Wirtz (2017, S. 328) zufolge häufig das Käuferunternehmen die dominante Kultur aufweist, das heißt folglich, dass das gekaufte Unternehmen die Anpassungsleistung vollbringen muss. Dass dies zahlreiche negative Reaktionen mit sich bringen kann, liegt auf der Hand und ist als Teil des „Merger Syndroms“ hinlänglich belegt (vgl. Kapitel 2.1.7).

Aus diesen Ausführungen ergibt sich nach Ansicht der Verfasserin, dass eine mangelnde Integration der Unternehmenskulturen den Erfolg eines M&A nachhaltig gefährden kann beziehungsweise ihn gänzlich scheitern lassen kann.

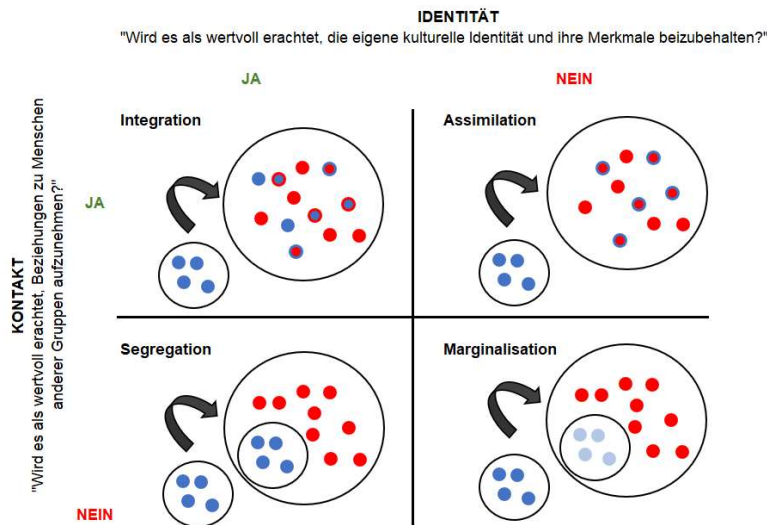
Neben der Organisationskultur der einzelnen Unternehmen spielt auch die Art und Weise, wie diese Kulturen einander begegnen, eine maßgebliche Rolle auf die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zur Erörterung dieses Prozesses wird im nächsten Kapitel das aus der Soziologie stammende Modell der Akkulturation (Berry, 1997) vorgestellt. Im Anschluss daran erfolgt, ebenfalls im nächsten Kapitel, die Erläuterung der Bedeutung der Integrationstiefe. Dazu wird auf die Modelle von Nahavandi und Malekzadeh (1998) sowie von Marks und Mirvis (2001) zurückgegriffen. Beide Modelle basieren auf Berrys Akkulturationstheorie, unterscheiden sich aber hinsichtlich der Leitfragen, auf deren Basis die Integrationstiefe beschrieben beziehungsweise festgelegt wird.

2.1.9 Akkulturation und Integrationstiefe

2.1.9.1 Akkulturation

Berry entwickelte im Jahr 1997 das in der Soziologie zu verortende Akkulturationsmodell; das Modell wird zwar vornehmlich in der Migrationsforschung angewendet, ist aber auch im Kontext von M&A anwendbar. Berry zufolge ist Akkulturation ein Phänomen, das entsteht, wenn Gruppen von Individuen mit unterschiedlichen Ausgangskulturen in Kontakt miteinander treten, was einen unterschiedlich starken Einfluss auf die beteiligten Kulturen hat. Daraus ergeben sich für die beteiligten Individuen vier Strategien für die Akkulturation: (1) Assimilation, (2) Integration, (3) Segregation und (4) Marginalisierung. Bei der Assimilation wird die eigene Kultur aufgegeben, und es findet ein reger Austausch mit der dominierenden Kultur statt. Bei der Integration hingegen wird zwar die Ursprungskultur beibehalten, aber es sind auch Einflüsse der dominierenden Kultur vorhanden. Bei der Segregation wird die Ursprungskultur beibehalten und die Einflüsse der dominierenden Kultur abgelehnt, bei der Marginalisierung erfolgt eine Aufgabe der eigenen Kultur ohne Kontaktaufnahme zur dominierenden Kultur. Diese vier Strategien sind gekennzeichnet durch die individuelle Einstellung zu den Fragen nach (a) „kultureller Bewahrung“ und (b) „Kontakt und Teilhabe“. Daraus ergibt sich eine Vier-Felder-Matrix, wie in folgender Abbildung ersichtlich ist.

Abbildung 7: Das Akkulturationsmodell von Berry



Quelle: Berry (1997), eigene Darstellung

2.1.9.2 Integrationstiefe/Endzustände

Auf Basis des zuvor beschriebenen Modells von Berry entwickelten Nahavandi und Malekzadeh (1998) ein Modell der Akkulturation im Kontext von M&A-Projekten. Ähnlich wie Berry unterscheiden die AutorInnen vier Prozesse, das sind wie bei Berry (1) Integration, (2) Assimilation, (3) Separation und (4) Dekulturation oder in Analogie zu Berry Marginalisierung. Dabei werden die Strategien jeweils aus Perspektive des akquirierten Unternehmens und des akquirierenden Unternehmens entwickelt. Dabei sind in Analogie zu Berrys Modell die Leitfragen aus Sicht des akquirierten Unternehmens jene nach Beibehaltung der eigenen Kultur und die wahrgenommene Attraktivität der Kultur des akquirierenden Unternehmens (1998, S. 82f). Aus der Perspektive des akquirierenden Unternehmens hingegen determinieren zwei andere Leitfragen die Akkulturationsstrategie. Das ist zum einen der Grad der Multikulturalität von Bedeutung, also die Frage in wie weit im Käuferunternehmen Kulturpluralität wertgeschätzt und demnach andere Kulturen akzeptiert und toleriert werden oder eben nicht. Die zweite Leitfrage ist jene nach der Diversifizierungsstrategie, also welcher Strategie der M&A zugrunde liegt. Dabei gehen die AutorInnen davon aus, dass bei steigender Diversität der beteiligten Unternehmen die Wahrscheinlichkeit, die andere Kultur zu integrieren, sinkt. (1998, S. 83f).

Aus diesen beiden mitunter diametralen Sichtweisen entwickeln die AutorInnen (1998, S. 84f) ein Konzept, dessen zentrale Aussage ist, dass nicht zwingend der Grad der

Übereinstimmung zwischen den Kulturen den Integrationserfolg bestimmt, sondern vielmehr Einigkeit über die Form der Akkulturation. Dies setzt den AutorInnen zufolge jedoch eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema voraus, idealerweise vor der Entscheidung zu einem M&A. Integration wird von den AutorInnen dabei als ein Modus beschrieben, in dem der Wille zur Aufgabe der alten Kultur nicht sehr hoch, aber gleichzeitig die neue Kultur als sehr attraktiv wahrgenommen wird (1998). In diesem Fall sind die Beschäftigten der akquirierten Organisation danach bestrebt, ihre Kultur möglichst zu erhalten. Gleichzeitig aber sind sie bereit, sich in die Struktur beziehungsweise Kultur des akquirierenden Unternehmens zu integrieren. Eine Integration kann jedoch nur dann erfolgen, wenn das akquirierende Unternehmen bereit ist, diese Unabhängigkeit zuzulassen. Insgesamt führt die Integration zu einem gewissen Grad an Veränderung in den Kulturen und Praktiken beider Gruppen, der Austausch der kulturellen Elemente ist ausgewogen, da keine der beiden Gruppen versucht, die andere zu dominieren. Im Gegensatz zu Integration wird die Assimilation als jener Modus beschrieben, bei dem der Wille, die alte Kultur aufzugeben, sehr hoch ist bei gleichzeitiger Wahrnehmung des akquirierenden Unternehmens als sehr attraktiv. Es handelt sich dabei um einen einseitigen Prozess, da die Beschäftigten des übernommenen Unternehmens ihre eigenen Praktiken und ihre Kultur bereitwillig aufgeben, dies jedoch führt zu einer Auflösung der ursprünglichen Kultur. Die AutorInnen beschreiben dies als einen positiven Zustand (1998, S. 82). Wird das akquirierende Unternehmen als sehr unattraktiv wahrgenommen und ist der Wille zur Aufgabe der eigenen Kultur sehr niedrig, so wird von Separation gesprochen. Den AutorInnen zufolge kann das als eher ungünstiger Zustand beschrieben werden, da bei dieser Konstellation nur ein geringer kultureller Austausch erfolgt und beide Organisationen als eigene Einheiten weiter bestehen bleiben. Dies kann zu Konflikten führen (1998, S. 80). Der bei weitem ungünstigste Modus der Akkulturation ist die Dekulturation oder Marginalisierung. Dieser Zustand entsteht, wenn die Beschäftigten des akquirierten Unternehmens ihre eigene Kultur nicht schätzen, gleichzeitig aber nicht in das übernehmende Unternehmen eingegliedert werden wollen. Das bedeutet, dass die Mitglieder dieser Gruppe zu Außenseiterinnen und Außenseitern werden können, da sie nirgendwo dazu gehören. Es ist in diesem Falle sehr wahrscheinlich, dass das erworbene Unternehmen als kulturelle Einheit zerfällt, dies führt zu Gefühlen der Entfremdung, des Identitätsverlustes und zum sogenannten akkulturativen Stress (Berry, 1983, zitiert in Nahavandi & Malekzadeh, 1998, S. 83).

Nahavandi und Malekzadeh (1998, S. 83ff) zufolge steht der Integrationstyp und damit das Konfliktpotential in direktem Zusammenhang mit der Form der Akquisition. Bei einer konglomeraten Akquisition beispielweise, die im Regelfall der Strategie der Diversifizierung dient, werden insgesamt weniger Konflikte erwartet, da kaum Ressourcen geteilt werden. Bei einer horizontalen Akquisition hingegen, wenn also die beteiligten Unternehmen in der gleichen Branche tätig sind oder auch wenn sie die gleiche Technologie verwenden, ist das Konfliktpotential in aller Regel deutlich höher, da zur Realisierung von Synergievorteilen und Rationalisierungseffekten eine enge Kooperation erforderlich ist. Dies wiederum ist häufig mit organisatorischen Zusammenlegungen verbunden, die nahezu zwangsläufig zu Konflikten bis hin zu dem bereits erwähnten „Culture Clash“ führen können.

Auch Marks und Mirvis unterscheiden unterschiedliche Fusionstypen (2001). Diese unterscheiden sich den Autoren zufolge hinsichtlich der Frage, in wie weit sich der übernehmende und der übernommene Partner durch den Zusammenschluss jeweils verändern. In Anlehnung an die Akkulturationstheorie von Berry (1997) entwickelten Marks und Mirvis ein Modell, das die unterschiedlichen Endzustände in Abhängigkeit des Wandels jeweils auf der Seite des akquirierten, aber auch des akquirierenden Unternehmens nach einem M&A-Prozess aufzeigen soll.

Die Leitfrage in ihrem Modell ist die nach dem Wandel sowohl in der akquirierten als auch in der akquirierenden Organisation. Gemäß den Autoren ergeben sich dabei folgende fünf Endzustände: (1) Konservierung, (2) Absorption, (3) Reverse Takeover, (4) Transformation und (5) Best of Both.

Von Konservierung oder Presevation wird gesprochen, wenn beide Organisationen ihre ursprünglichen Kulturen, Strategien, Produkte, etc. beibehalten und sich dabei kaum verändern. Übersetzt auf das Modell von Berry kann hier von Segregation gesprochen werden. Dieser Endzustand ist als problematisch anzusehen, da keine Fusion im Sinne einer Corporate Identity entsteht und die Entwicklung von Commitment für das neue, gemeinsame Unternehmen erschwert wird. Es handelt sich dabei um eine Situation, in der das erworbene Unternehmen einen bescheidenen Integrationsgrad aufweist und seine Geschäftsabläufe beibehält, diese Situation findet sich typischerweise in diversifizierten Unternehmen, die den kulturellen Pluralismus zwischen den Geschäftseinheiten fördern. Um erfolgreich zu sein, muss die Unternehmensleitung die Grenze der Tochtergesellschaft schützen, Einbrüche durch ihre Mitarbeiter begrenzen und die

Konformität mit ihren Regeln und Systemen minimieren. Strategische Synergien, die in einer Kombination von Konservierungsmitteln entstehen, entstehen durch die gegenseitige Befruchtung von Menschen und die Arbeit an gemeinsamen Programmen (2001, S. 85).

Absorption bedeutet das völlige Aufgehen der akquirierten Organisation im akquirierenden Unternehmen. Dabei wird das erworbene Unternehmen von einer Muttergesellschaft übernommen und in dessen Kultur integriert, in diesem Fall bringen die Führungsgesellschaften in der Regel ein neues Management mit und passen die Richtlinien des akquirierten Unternehmens an jene des akquirierenden Unternehmens an (Marks & Mirvis, 2001, S. 85). Auch diese Entwicklung ist als problematisch zu bezeichnen, da die Kultur vollständig von der Kultur des akquirierenden Unternehmens geprägt wird, auch das erschwert die Bildung von Commitment.

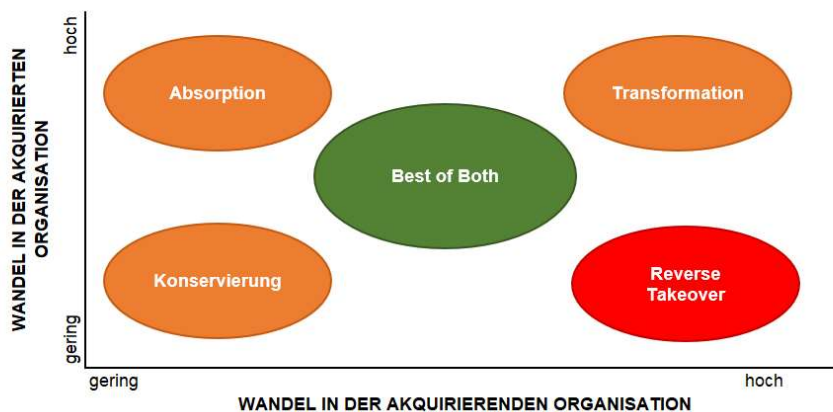
Bei einem Reverse Takeover verhält es sich umgekehrt, in diesem Fall dominiert die Kultur des akquirierten Unternehmens. Dieser Zustand ist als höchst kritisch zu beurteilen, da dieser Fall meist nicht gewollt ist und daher für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch schwieriger ist, eine neue Identität zu entwickeln. Den Autoren zufolge ist dies eher eine seltene und ungewöhnliche Arte des Zusammenschlusses (2001, S. 86).

Ein weiterer Endzustand ist jener der Transformation, von dieser wird gesprochen, wenn sich beide Unternehmen gleichermaßen stark verändern und sich gemeinsam zu einer neuen Organisation verändern. Die Transformation wird dabei als jener Zustand bezeichnet, in dem sich beide Unternehmen durch die Übernahme grundlegend verändern. Dadurch ergeben sich Synergien nicht nur aus der Reorganisation der Geschäfte, sondern auch aus der Neuerfindung des Unternehmens. Dies ist der am schwierigste zu erreichende Zustand und erfordert erhebliche Anstrengungen seitens des Managements, das in so einer Situation sehr innovativ und offen sein muss, da Transformation einen scharfen Bruch mit der Vergangenheit darstellt (van Dick, 2008, S. 58). Als kritisch im Kontext mit organisationaler Bindung ist dies deshalb anzusehen, weil es in diesem Fall bei beiden Organisationen zu großen Veränderungen kommt, wodurch ein starkes Gefühl der Diskontinuität entsteht und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beider Unternehmen die Identifikation erschwert (van Dick, 2008, S. 58).

Der „Königsweg“ schließlich ist der Endzustand des Best of Both, diese kann als die optimale Strategie bezeichnet werden. Ähnlich wie bei der Transformation verändern

sich beide Organisationen, jedoch werden nur essenzielle Teile der jeweiligen Organisationen behalten. Im Regelfall sind dies die gut funktionierenden Teile einer Organisation, das wiederum erleichtert es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowohl des akquirierten als auch des akquirierenden Unternehmens, ein Gefühl von Identifikation aufzubauen. Diese beiden letztgenannten Zustände finden sich in Berrys Konzept in der Integration wieder (van Dick, 2008, S. 58). Ähnlich wie Nahavandi und Malekzadeh (1998) postulieren Marks und Mirvis (2001), dass es zur Hintanhaltung eines „Culture Clash“ wichtig ist, im Vorfeld eines M&A die gewünschten Endzustände zu definieren, sie unterstellen den Unternehmen dabei eine bewusste Entscheidung zu einem von der Unternehmensstrategie abhängigen Endzustand. Nachstehende Abbildung zeigt das Modell von Marks und Mirvis.

Abbildung 8: Mögliche Endzustände nach M&A-Prozessen



Quelle: Marks & Mirvis (2001, S. 85), eigene Darstellung

Obgleich in vorliegender Arbeit aufgrund des Samplings nur der Wandel in der akquirierten Organisation erhoben wird, so ist nach Ansicht der Verfasserin dieses Modell sehr relevant, da es auch aufzeigt, wie sich das Ausmaß an Wandel in der akquirierten Organisation auf die organisationale Bindung der übernommenen, also der akquirierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirkt. Das Konstrukt der organisationalen Bindung wird in folgendem Kapitel erläutert.

2.2 Organisationales Commitment – das „psychologische Band“

Commitment ist das „psychologische Band“, die Bindung zwischen einer Organisation und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, diese ist ein wichtiges Ziel organisationaler Sozialisation. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich an eine Organisation gebunden, wenn sie deren Werte und Normen internalisiert haben, wenn sie bereit sind, sich für eine Organisation anzustrengend und wenn sie gerne in der Organisation bleiben möchten (Nerdinger et al., 2014, S. 79f).

Etymologisch betrachtet stammt die Wurzel des Begriffes Commitment aus dem Lateinischen, dabei bedeutet die transitive Form des Vers „committere“ etwas „zusammenfügen“ oder „vereinigen“, in der intransitiven Form „se committere“ bedeutet der Begriff „sich getrauen“ oder „sich auf etwas einlassen“ (Gauger & Ringlstetter, 2000, S. 6ff). Für den englischen Begriff Commitment existieren zahlreiche Übersetzungen, diese reichen von Verpflichtung, Einsatz und Bindung, über Hingabe und Zusage zu Engagement (<https://www.dict.cc/?s=commitment> [Zugriff am 09.03.2019]). Das englische „to commit somebody/oneself“ bedeutet daher unter anderem, „jemanden oder sich selbst auf etwas festzulegen“ beziehungsweise sich zu engagieren sowie „jemanden oder sich für etwas zu verpflichten“ (Gauger & Ringlstetter, 2000, S. 6f). Felfe (2008, S. 25) bezeichnet das Konzept des Commitments als „das (Fort-)Bestehen von freiwilligen, nicht vertraglichen Bindungen von Individuen an arbeitsbezogene Einheiten“, zum Beispiel an das Unternehmen. Van Dick (2004, S. 8) hingegen setzt organisationales Commitment mit Organisationsbindung gleich, seiner Ansicht nach beschreibt das Commitment demnach, inwieweit sich Individuen ihrer Organisation verbunden fühlen.

Es kann also festgestellt werden, dass sich bislang keine allgemein gültige Definition für den Begriff des Commitments durchgesetzt hat. Diesen inhomogenen Definitionen liegen vor allem zwei Forschungstraditionen zu Grunde, die die Entstehung und Aufrechterhaltung von Commitment aus unterschiedlichen Perspektiven diskutieren, nämlich (1) aus der einstellungsbezogenen Perspektive und (2) aus der verhaltensbezogenen Perspektive.

2.2.1 Commitment aus der einer einstellungsbezogenen Perspektive

Bei Forschungsansätzen, die das Commitment aus einer einstellungsbezogenen Perspektive betrachten, steht die emotionale oder affektive Bindung im Zentrum. Dabei wird Commitment als Einstellung oder Gruppe von Verhaltensintentionen definiert. Weller (2003, S. 81) zufolge ist eine Einstellung immer auf ein Objekt gerichtet, die Einstellung beinhaltet dabei immer sowohl eine kognitive als auch eine emotionale Komponente. Daraus resultieren die Verhaltensintentionen und Verhaltensweisen, dabei besteht Weller (2003, S. 81) zufolge zwischen den Komponenten der Einstellung und dem Verhalten stets Kongruenz. Weller führt dazu aus „Wer positiv über ein Einstellungsobjekt denkt und diesem positive Gefühle entgegenbringt (...) wird sich auch positiv gegenüber dem Objekt verhalten“. Aus dieser Perspektive betrachtet bedeutet Commitment (1) die Akzeptanz und die Identifikation mit den Werten und Zielen einer Organisation, (2) die Bereitschaft sich besonders für die Organisation einzusetzen und (3) der Wunsch, weiterhin in der Organisation zu verbleiben, also eine geringe Kündigungsbereitschaft (Felfe 2008, S. 27f). Diese drei Aspekte können, aber müssen nicht positiv miteinander korrelieren (Felfe, 2008, S. 27f). Maßgeblich für die Entwicklung von einstellungsbezogenem Commitment sind Erfahrungen am Arbeitsplatz und mit der Tätigkeit wie Handlungsspielräume oder Vorgesetztenverhalten, persönliche Merkmale wie Alter, Betriebszugehörigkeit oder emotionale Stabilität sowie die Wahrnehmung der Organisation (Felfe, 2008, S. 26f). Dabei ist die Befriedigung von Bedürfnissen vor dem Hintergrund individueller Werte, Einstellungen und Ziele ein ganz zentraler Aspekt. Commitment entwickelt sich dabei im Sinne einer Austauschbeziehung auf Basis eines kognitiven Vergleichsprozesses, eines Soll-Ist-Vergleiches: Wenn die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Sinne erfüllt werden, entsteht, gewissermaßen als Gegenleistung, Commitment (Felfe, 2008, S. 26; Weller, 2003, S. 85).

2.2.2 Commitment aus einer verhaltensbezogenen Perspektive

Der verhaltensbezogene Perspektive stellt die Fortsetzung von bisherigen Handlungen in den Mittelpunkt; sie greift dabei aus Austauschtheorien, Kosten-Nutzen-Überlegungen und die Dissonanztheorien zurück. Dabei wird davon ausgegangen, dass Verhalten zur Entstehung von Einstellung beiträgt. Die Entstehung von Commitment in diesem Ansatz erfolgt dabei gemäß Westphal (2011, S. 42ff) und Felfe (2008, S. 29; 69) auf Basis der Theorie der irreversiblen Kosten, der sogenannten „sunk costs“ und der „Seitenwetten“.

Unter „Seitenwetten“ wird Becker (1960, S. 34ff) zufolge erklärt, wie bereits getätigte Investitionen über das Verbleiben in einer Organisation entscheiden: Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter „wettet“ mit sich, dass sich die getätigte Investition im Sinne von Handlungen wie beispielsweise dem Aufbau sozialer Beziehungen positiv auswirken. Jedoch gehen bisherige Investitionen verloren, wenn sie die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter dazu entschließt, die Organisation zu verlassen, die Wette ist „verloren“. Aus den Ausführungen kann abgeleitet werden, dass bei diesem Modell eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mehr an ihre oder seine eigenen Handlungen gebunden ist als an jene der Organisation (Westphal, 2011, S. 42f). Felfe (2008, S. 33) führt hierzu aus, dass die „Stärke des Commitments aus einem Abwägen bisheriger Investitionen und Aufwände entsteht und den zu erwartenden Kosten beziehungsweise dem zu erwartenden Nutzen“. Felfe (2008, S. 33) führt als Beispiel an, dass ein Wechsel dann unwahrscheinlich ist, wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter dadurch aufgrund von langer Betriebszugehörigkeit erworbenen Zusatzrentenansprüche verfallen würde oder wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter sich ein Unternehmen ganz spezifische Kenntnisse angeeignet hat, die in einem anderen Unternehmen praktisch wertlos wären.

Es liegt auf der Hand, dass es nicht zweckmäßig erscheint, organisationales Commitment nach diesen zwei Ansätzen zu trennen, da die Bindung an eine Organisation einer ganzheitlichen, integrativen Betrachtung bedarf. Meyer und Allen entwickelten daher das im folgenden dargestellte Mehr-Komponenten-Modell, das die beiden vorgestellten Ansätze integriert und in der Commitmentforschung eine große Akzeptanz und empirische Bestätigung erfahren hat.

2.2.3 Das mehrdimensionale Drei-Komponenten-Modell von Allen und Meyer

Allen und Meyer (1990) erkannten auf Basis einer umfassenden Literaturanalyse, dass OC [organisationales Commitment, Anmerkung der Verfasserin] als mehrdimensionales Konstrukt erfasst werden sollte. Zunächst schlugen sie eine zweidimensionale Betrachtung des Konstruktes vor, dieses beinhaltet die Dimensionen affektives Commitment und kalkulatorisches Commitment gemäß soeben beschriebenen Ansätzen. Im Laufe weiterer Forschungsarbeiten wurde das Konstrukt um eine weitere Dimension, das normative Commitment, ergänzt (Felfe, 2008, S. 36).

Bei diesem Modell handelt es sich um einen integrativen Ansatz, in dem alle drei Bindungsmechanismen gleichzeitig und unabhängig voneinander wirken. Darüber hinaus werden diese Komponenten durch spezifische Bedingungen beeinflusst. Eine graphische Darstellung des Modells findet sich in nachstehender Abbildung

Abbildung 9: Drei-Komponenten-Modell nach Allen und Meyer



Quelle: eigene Darstellung nach Felfe (2008, S. 38)

Dem Modell zufolge existieren drei Formen von organisationalem Commitment: (1) affektives, (2) normatives und (3) kalkulatorisches Commitment.

2.2.3.1 Affektives Commitment – „Wollen“

Beim affektiven Commitment, das sich am einstellungsbezogenen Ansatz orientiert, identifizieren sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen, sie fühlen sich involviert und emotional verpflichtet. Bei Personen, bei denen affektives Commitment die Hauptquelle der Verbundenheit mit der Organisation ist, stehen Emotionen wie Freude, Stolz, Loyalität etc. im Vordergrund, da sie eine tiefe innere Zuwendung an die Organisation verspüren. In der Regel korreliert affektives Commitment negativ mit der Kündigungsbereitschaft (Mathieu & Zajac, 1990, S. 180f) und kann damit als subjektiver Indikator der Kündigungsbereitschaft dienen. Affektives Commitment hängt also davon

ab, in wie weit individuelle Bedürfnisse durch die Merkmale der Arbeit befriedigt werden können (Felfe, 2008, S. 78).

2.2.3.2 Kalkulatorisches Commitment – „Müssen“

Kalkulatorisches Commitment -dieses orientiert sich am verhaltensbezogenen Ansatz-entsteht, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Kosten für einen allfälligen Wechsel als zu hoch einschätzen. Dabei werden bisherige Investitionen, aufgewendete Kosten wie zum Beispiel Gehaltsverlust oder Wechsel des Wohnortes und Nutzenerwartung aktuell und zukünftig geprüft und prognostiziert. Auch Alternativen werden erwogen und mit ins Kalkül gezogen. Hier stehen also rein rationale Überlegungen im Vordergrund. In der Regel bleiben kalkulatorisch gebundene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einem Unternehmen, weil sie „müssen“ und nicht, weil sie „wollen“ (Nerdinger et al., 2014, S. 80). Ein wichtiger Indikator für kalkulatorisches Commitment ist demnach die Dauer der Organisationszugehörigkeit (Felfe, 2008, S. 78). Auf Basis des in Kapitel 2.2.2 vorgestellten Seitenwetten-Konzepts sind für diese Form von Commitment zwei Teildimensionen von Relevanz: Westphal (2011, S. 52), Felfe (2008, S. 51) und van Dick (2004, S. 4) zufolge resultiert die Bindung an das Unternehmen aus zwei Komponenten heraus: die eine Komponente bezieht sich darauf, dass keine oder wenig Alternativen vorhanden sind, die andere auf den Verlust von Vorteilen und Investitionen, die ein Ausscheiden aus einer Organisation zur Folge hätte. Diese beiden Teil- oder Subdimensionen „wenig Alternativen“ und „Verlust von Investitionen“ haben dabei unterschiedliche emotionale Qualitäten: Wenn der Verlust von Vorteilen oder Investitionen im Vordergrund steht, so kann angenommen werden, dass dies emotional eher positiv besetzt ist und die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter danach trachten wird, diese nicht zu gefährden. Steht hingegen „wenig Alternativen“ im Vordergrund, wenn es sich also bei dem Arbeitsverhältnis um eine Zwangssituation handelt, was in der Regel mit negativen Gefühlen verbunden ist, wird die Bereitschaft zum Engagement eher gering sein. Umgekehrt wird die Wahrscheinlichkeit, dass die betreffende Mitarbeiterin oder der betreffende Mitarbeiter bei der nächsten Gelegenheit das Unternehmen verlässt, relativ hoch sein (Felfe, 2008, S. 51; van Dick, 2004, S. 19). Ob diese stringente Trennung wirklich sinnvoll ist, sei nach Ansicht der Verfasserin dahingestellt, da es beispielsweise trotz vorhandener Jobalternativen mit schlechterer Bezahlung zu einer subjektiv empfundenen Alternativlosigkeit kommen kann.

2.2.3.3 Normatives Commitment – „Sollen“

Normatives Commitment schließlich beruht auf dem Gefühl der Verpflichtung, dem Unternehmen treu sein zu müssen, hier steht der moralische Aspekt im Vordergrund. Bei normativ gebundenen Menschen stehen die eigenen Normen sowie die Werte und Erwartungen anderer, wie beispielsweise den Kolleginnen und Kollegen oder den Kundinnen und Kunden, gegenüber. Sie fühlen sich ihnen verpflichtet.

Diese drei genannten Komponenten sind voneinander getrennte Dimensionen und sollten daher stets getrennt betrachtet werden (Allen & Meyer, 1990), da das „psychologische Band“, das ein Individuum mit einer Organisation verbindet, nicht nur unterschiedlich stark sein kann, sondern auch von unterschiedlicher Qualität sein kann. Daher können alle drei Dimensionen in unterschiedlich starker Ausprägung erlebt werden.

Die Beziehungen der Dimensionen untereinander zeichnen ein eher heterogenes Bild: Felfe (2008, S. 50f) zufolge fällt zum Beispiel der Zusammenhang zwischen affektivem und kalkulatorischem Commitment eher gering aus, dies belegt die Betrachtungsweise, dass es bei den beiden Formen um unabhängige Dimensionen handelt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem hohen affektiven Commitment können aber dennoch durchaus auch hohe Werte im kalkulatorischen Commitment aufweisen, da die beiden Dimensionen einander nicht ausschließen und zusätzlich zu einer hohen emotionalen Bindung auch rationale Gründe hinzukommen können. Die Beziehung zwischen affektivem und normativem Commitment hingegen fällt deutlicher aus, hier spielen gemeinsame Werte und Normen eine wesentliche Rolle. Ebenso finden sich Zusammenhänge auch zwischen kalkulatorischem und normativem Commitment, was Felfe (2008, S. 50f) zufolge mit extrinsischer Motivation erklärt werden kann, die die Basis für beide Dimensionen bildet.

Das von Allen und Meyer vorgestellte Drei-Komponenten-Modell konnte in mehreren Studien empirisch wiederholt werden (Allen & Meyer, 1996; Chen & Francesco, 2003; Clugston, Howell & Dorfman, 2000; Felfe, Schmook & Six, 2006; Stinglhamber, Bentein & Vandenberghe, 2002). Da in diesen Studien Stichproben aus Kanada, USA, Deutschland, Türkei, Belgien, Nepal und China anzutreffen sind, kann davon ausgegangen werden, dass das Drei-Komponenten-Modell in unterschiedlichen Kulturen Gültigkeit hat. Lediglich in zwei Subdimensionen ergeben sich Abweichungen, die kulturell determiniert sein dürften (Felfe, 2008, S. 80).

2.2.4 Multiple Foci - Richtungen

Meyer, Allen und Smith (1993) erweiterten das Drei-Komponenten-Modell um Richtungen, sogenannten Foci, das Modell wurde um Commitment der Tätigkeit beziehungsweise dem Beruf gegenüber und gegenüber der Tätigkeit (1993, S. 542ff). In weiterer Folge wurde das Konzept der multiplen Foci von Stinglhamber, Bentein und Vandenberghe (2002) aufgegriffen und um die Foci Commitment gegenüber der Führungskraft, Commitment gegenüber dem Team und Commitment gegenüber den Kundinnen und Kunden ergänzt. Diese Foci können jeweils in den Dimensionen affektives, normatives und kalkulatorisches Commitment unterschieden werden, sodass insgesamt 12 verschiedene Facetten des Commitments entstehen. Weitere Foci sind Commitment gegenüber der Karriere, und Commitment gegenüber Veränderungen.

Zusammenfassend kann demnach das integrative Drei-Komponenten-Modell von Meyer und Allen als multidimensionales Modell verstanden werden.

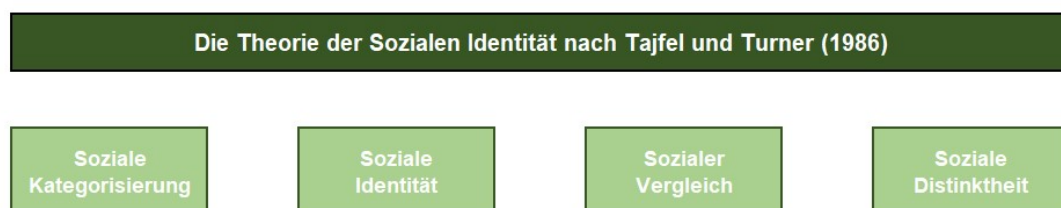
Dem Fokus der Arbeit entsprechend wird das Commitment gegenüber der Organisation näher betrachtet.

2.3 Organisationale Identifikation

2.3.1 Theoretischer Hintergrund zur Identifikation

Der Ansatz zur sozialen Identität von Tajfel und Turner (1986) dient als Erklärungsmodell zur Entstehung von Bindungen an eine Organisation. Die Theorie beschäftigt sich mit Vorgängen zwischen Gruppen und Personen, es werden die Beziehungen zu anderen Gruppen genauer betrachtet. Die Theorie wird in nachfolgender Abbildung dargestellt.

Abbildung 10: Die Theorie der Sozialen Identität



Quelle: eigene Darstellung nach Tajfel und Turner (1986)

Die Beziehungen zwischen Gruppen sind den Autoren zufolge von vier psychologischen Prozessen bestimmt, nämlich (1) soziale Kategorisierung, (2) soziale Identität, (3) sozialer Vergleich und schließlich (4) soziale Distinktheit.

Zu den Prozessen im Einzelnen:

1. Soziale Kategorisierung

Soziale Kategorisierung bedeutet, dass Individuen sich selbst und andere Menschen primär als Mitglied einer Gruppe ansehen und nicht als einzigartige Individuen. Sie fühlen sich einer Gruppe zugehörig oder fremd. Diese Gruppen können naturgegeben sein (zum Beispiel Geschlecht oder Nationalität), aufgrund persönlicher Präferenzen gewählt (zum Beispiel Freundeskreis) oder durch Umstände gegeben (zum Beispiel Arbeitskolleginnen und -kollegen). Jedes Individuum gehört im Laufe seines Lebens gleichzeitig mehreren unterschiedlichen Gruppen an. Die soziale Kategorisierung beeinflusst das Verhalten und die Urteile gegenüber den Mitgliedern anderer Kategorien, dabei werden Unterschiede zwischen den Klassen betont und Differenzen innerhalb der Klassen reduziert. Durch soziale Kategorisierung erfolgt eine Teilung der individuellen sozialen Realität in die Eigengruppe und die Fremdgruppe, die Ingroup beziehungsweise die Outgroup (Tajfel & Turner, 1986, S. 15ff). Dabei wird die Ingroup, also die eigene Gruppe, favorisiert. Tajfel und Turner (1986, S. 18) sprechen hier vom Ingroup-favoritism, man nennt dies auch Ingroup-bias. Dabei soll der Unterschied zwischen der Ingroup und der Outgroup maximal sein. Diese Unterscheidung in In- und Outgroup kann letztlich zu Diskriminierung und Vorurteilen führen. Man spricht von sozialer Diskriminierung, wenn Individuen oder Gruppen Chancengleichheit versagt wird oder ihnen eine unangemessene Behandlung zukommen lässt, weil sie einer bestimmten Gruppe oder Kategorie angehören (Felfe, 2008, S. 55). Im organisationalen Kontext kann von sozialer Diskriminierung gesprochen werden, wenn beispielsweise Frauen aufgrund ihres Geschlechtes der Zugang zu einer Führungsposition verwehrt wird. Welche Gruppe nun diskriminiert wird, hängt von den genannten Kategorisierungsprozessen ab, das heißt nach welchen Merkmalen sich eine Gruppe von der anderen unterscheidet und wo damit die Grenze gezogen wird (Felfe, 2008, S. 55). Kategorisierungsprozesse und damit verbunden Bildung von In- und Outgroup finden sich auch im organisationalen Kontext. So kategorisieren sich beispielsweise die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Mitglied einer Schicht (Früh, Spät) oder einer Abteilung, eines Bereiches oder einfach nur nach Alter und Geschlecht. Im Zusammenhang mit einem M&A ist zumeist die Ingroup die „eigene“ Organisation,

das andere, meist das übernehmende Unternehmen, die Outgroup. Diese Unterscheidung spiegelt sich in dem in Kapitel 2.1.7 genannten „Wir versus Sie“-Gefühl wider und ist ein Bestandteil des ebenda genannten Merger-Syndroms.

2. Soziale Identität

In der sozialen Kategorisierung zeigt sich auch die soziale Identität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das bedeutet, dass sie in diesem Fall nicht individuell, sondern als Mitglied einer Gruppe handeln, aufgrund der Identifikation mit einer Gruppe wird diese zu einem Teil der eigenen Identität, der sozialen Identität, da durch die Zuordnung von Personen zu Kategorien ihnen Eigenschaften und Werte zugeschrieben werden (Tajfel & Turner, 1986, S. 15f). Dies führt zur sozialen Identifikation; die soziale Identität ist die Gesamtheit der Eigenschaften und Werte, die einer Kategorie zugeschrieben werden. Da die soziale Identität ein Teil des Selbstkonzeptes und somit eng mit dem Selbstwertgefühl verbunden ist, streben Individuen danach, Mitglied der „bestmöglichen“ Gruppe zu werden oder zu bleiben (Tajfel & Turner, 1986, S. 15f).

3. Sozialer Vergleich

Da nun die Identität eines Menschen auch mit seinem Selbstwertgefühl zusammenhängt, besteht die Tendenz, die eigene Gruppe positiver zu bewerten als andere Gruppen, dies dient der Erhöhung des Selbstwerts (Tajfel & Turner, 1986, S. 15f). Der soziale Vergleich dient demnach als Aufwertung der eigenen Gruppe, der Ingroup. Sollte durch den sozialen Vergleich die Ingroup schlechter ausfallen, bringen Individuen einige Strategien zur Anwendung, um die Ingroup aufzuwerten und somit den Selbstwert wieder zu erhöhen. Hier lässt sich beispielsweise die soziale Mobilität nennen, also den Wechsel eines Individuums von einer Gruppe in eine andere Gruppe (Tajfel & Turner, 1986, S. 19). Dass dies im organisationalen Kontext oder im Kontext eines M&A nicht immer zu bewerkstelligen ist, liegt dabei auf der Hand.

4. Soziale Distinktheit

Soziale Distinktheit ist das Bedürfnis der Aufwertung der sozialen Identität durch positive Vergleiche. Durch soziale Vergleiche wird soziale Distinktheit hergestellt, das heißt, es wird ein positiver Unterschied der eigenen Gruppe im Vergleich zu einer relevanten Fremdgruppe hergestellt. Dies geht naturgemäß zu Lasten dieser anderen Gruppe (Tajfel & Turner, 1986, S. 15 ff).

2.3.2 Organisationale Identifikation – Erläuterungen zum Konstrukt

Identifikation ist ein dem Commitment sehr ähnliches Konstrukt (van Dick, 2004), das die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an eine Organisation erklärt. Ähnlich wie beim Commitment handelt es sich um ein mehrdimensionales Konzept, eine graphische Darstellung des Modells findet sich in nachstehender Abbildung.

Abbildung 11: Die Komponenten der Identifikation



Quelle: eigene Darstellung nach van Dick (2004)

Gemäß dem Modell werden -im Gegensatz zum Commitment- vier voneinander abhängige Komponenten unterschieden, nämlich (1) die kognitive Komponente, die das Wissen um die Gruppenmitgliedschaft und um das Selbst als Teil der Gruppe beinhaltet (van Dick, 2001, S. 270), Voraussetzung dafür ist der bereits erläuterte Prozess der Selbstkategorisierung. Die (2) affektive Komponente, die die emotionale Qualität der Mitgliedschaft in der Gruppe beschreibt, wie gern oder ungern ein Individuum Teil einer Gruppe ist und wie stark demnach die Identifikation ist (Van Dick, 2001, S. 270). Die (3) evalutive Komponente der Organisationalen Identifikation beinhaltet den Wert der Gruppe, der ihr im Vergleich zu anderen Gruppen zugeschrieben wird, wie Fragen von Prestige, Status und insbesondere der Distinktheit (Felfe, 2008, S. 66). Die (4) konative beziehungsweise behaviorale Komponente bezieht sich auf das einer Gruppe gegenüber gezeigte Verhalten, hier stehen Fragen wie die Teilnahme an Ritualen oder der Einsatz und das Engagement für das Ansehen der Gruppe im Vordergrund (Felfe, 2008, S. 66).

Analog zum Konzept des Commitments können auch bei der Identifikation unterschiedliche Objekte beziehungsweise Foci unterschieden werden, nämlich (1) die personale Identität und (2) die soziale Identität. Die Relevanz der Identität in einer bestimmten Relevanz hängt dabei von der Salienz ab. Wenn eher die personale Identität salient ist, wird zum Beispiel die Identifikation einer Person mit ihrer Karriere im Vordergrund stehen, umgekehrt werden in Situationen, in denen eher die soziale Identität salient ist, das Denken und Verhalten einer Person an der Identifikation mit der entsprechenden Gruppe im

Vordergrund stehen. Die gleichzeitige Betrachtung von Komponenten und Foci macht die Identifikation ebenso wie das Commitment zu einem komplexen mehrschichten Konzept (Felfe, 2008, S. 67).

Diese beiden Konstrukte sind einander zum Teil ähnlich, zeigen aber zum Teil deutliche Unterschiede, auf diese wird im nächsten Kapitel näher eingegangen.

2.4 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Commitment und Identifikation

Der wissenschaftliche Diskurs über Gemeinsamkeiten und Trennendes zwischen diesen beiden Konzepten ist aktuell nicht abschließend geklärt (Felfe, 2008, S. 67). Allen und Meyer (2004, zitiert in Böhm, 2008, S. 127) beispielsweise sind der Ansicht, dass organisationale Identifikation als Voraussetzung von organisationalem Commitment anzusehen ist, ihrer Ansicht führt Identifikation mit den Zielen einer Organisation zu einer veränderten Wahrnehmung und Einstellung, was wiederum dazu führt, dass diese Ziele als die eigenen wahrgenommen werden. Dies erhöht die Bereitschaft, sich durch eigene Beiträge für diese Ziele und den Unternehmenserfolg einzusetzen, also zu Commitment (Böhm, 2008, S. 127).

Van Dick (2004, S. 4ff) hingegen betont die Unterschiede zwischen den beiden Konzepten. Ihm zufolge ergeben sich Unterschiede zum einen daraus, dass sich Organisationales Commitment und Organisationale Identifikation durch unterschiedliche Faktoren entwickeln. Van Dick (2004, S. 5) führt dazu aus: „Identifikation beruht vor allem auf wahrgenommener Ähnlichkeit und geteilten Überzeugungen zwischen den Mitgliedern der jeweiligen Gruppen.“ Commitment hingegen entwickelt sich auf der Grundlage von zwei Faktoren. Dabei ist ein Faktor die Summe der Merkmale, die einen Job attraktiv machen, wie beispielsweise die Tätigkeit an sich oder ein gutes Betriebsklima. Der zweite Faktor beruht auf austauschtheoretischen Überlegungen, dabei nimmt ein Individuum sich selbst und die Organisation als zwei voneinander getrennte Einheiten wahr, die miteinander in einer austauschbasierten Beziehung stehen. Van Dick (2004, S. 4) und Böhm (2008, S 52) zufolge ist dieser austauschbasierte Prozess bei der Organisationalen Identifikation nicht notwendig, da das Individuum sich selbst als Teil einer Organisation sieht.

Darüber hinaus bietet die Perspektive, aus der die Bindung an eine Organisation beschrieben wird, eine Möglichkeit zur Unterscheidung. Böhm (2008, S. 51f) zufolge ist Organisationales Commitment eine individuelle und gefühlsmäßige Einstellung dem „Objekt“ gegenüber, wohingegen Organisationale Identifikation diese Bindung eher aus der Gruppenperspektive betrachtet. Dabei werden Organisationen oder einzelne Bereiche einer Organisation als soziale Gruppen betrachtet, die kooperieren und interagieren. Dem Autor zufolge entwickelt sich die Organisationale Identifikation über die Zugehörigkeit zu dieser Gruppe und entsteht dann, wenn Gedanken und Einstellungen für die eigene Identität bedeutsam werden, dies im Sinne eines kognitiven selbst-definitorischen Aspekts. Organisationale Identifikation führt dazu, dass Individuen sich als mit einer Organisation verbunden erleben, diese Zugehörigkeit beeinflusst zu einem gewissen Teil die Selbstwahrnehmung im Sinne eines „Wer bin ich?“. Da es sich beim Organisationalen Commitment hingegen eher um eine allgemeine, individuelle Einstellung gegenüber einer Organisation handelt, kann abgeleitet werden, dass Organisationales Commitment diesen selbst-definitorischen Aspekt nicht zwingend besitzt (Böhm, 2008, S. 51f).

Ein weiterer Aspekt zur Betonung von Unterschieden betrifft den Umstand, dass Organisationales Commitment als relativ stabil beschrieben wird, Organisationale Identifikation hingegen als stark kontextabhängig und sehr flexibel (van Dick, 2004, S. 5).

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zwischen den beiden Konzepten betrifft die Anfälligkeit für Störungen. Böhm (2008, S. 52) zufolge sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich stark identifizieren, in hohem Maße intrinsisch motiviert, da sie die Werte und Ziele der Organisation internalisiert haben. Nach dem Konzept des Organisationalen Commitments gebundene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hingegen, die eher auf Basis von austauschtheoretischen Überlegungen agieren und interagieren, sind tendenziell eher extrinsisch motiviert. Ihre Bereitschaft, Beiträge für den Unternehmenserfolg zu liefern, basiert eher auf Gefühlen der Reziprozität, die auf Leistung und Gegenleistung, also Geben und Nehmen, beruhen. Böhm (2008, S. 52) vertritt die Ansicht, dass „commitete“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anfälliger für Störungen sind. Felfe (2008, S. 72ff) führt dazu allerdings aus, dass diese austauschbasierten Überlegungen nur bei der kalkulatorischen und der normativen Komponente des Organisationalen Commitments auftreten, in der affektiven Komponente treten austauschbasierte Überlegungen eher in den Hintergrund. Umso wichtiger ist es daher, die einzelnen Aspekte des Organisationalen Commitments getrennt zu betrachten.

Franke und Felfe (2008, S. 140f) weisen in ihrer Analyse auf Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Konzepten hin, insbesondere hinsichtlich der jeweiligen affektiven Komponenten. Letztlich aber sind ihrer Meinung nach die beiden Konzepte voneinander abgrenzbar.

Die konzeptuelle Unterscheidung zwischen den beiden Konzepten lässt sich auch empirisch belegen. Van Knippenberg und Sleebos (2006) beispielsweise befragten rund 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Universität und legten ihnen Fragen zu beiden Konzepten vor. Mittels konfirmatorischer Faktorenanalysen konnte die Unterscheidbarkeit der Konzepte bestätigt werden. Gautam, van Dick und Wagner (2004) berichten von ähnlichen Ergebnissen auf Basis einer Studie in Nepal, sodass eine Trennung der beiden Konzepte angemessen erscheint.

Da sich insgesamt zeigt, dass Identifikation und Commitment im organisationalen Kontext zwar ähnliche Phänomene sind, sich aber dennoch in einigen Aspekten voneinander unterscheiden, wird im Rahmen dieser Arbeit der Begriff der Bindung an das Unternehmen als „organisationale Bindung“ subsummiert und auch dementsprechend durchgängig bezeichnet. Daher wird im Rahmen dieser Arbeit neben dem Organisationalen Commitment auch die Organisationale Identifikation erhoben.

2.5 Organisationale Bindung im Kontext mit M&A

Vor dem Hintergrund der Theorie der sozialen Identität nach Tajfel und Turner (1986, S. 33ff) bedroht ein M&A-Prozess die eigene Identität, die zur Bildung einer Ingroup und deren Aufwertung sowie einer Outgroup bei deren gleichzeitiger Abwertung führt. Van Dick (2004, S. 28ff) berichtet über eine Studie aus dem Bankenbereich; betont wird dabei die Wichtigkeit der Herstellung einer gemeinsamen Identität, einer „Common Ingroup Identity“. Das dem zugrundeliegende Common Ingroup Identity Model geht auf Gärtner, Bachmann, Dovidio und Banker (2001) zurück. In diesem Modell werden Bedingungen definiert, mit denen durch Kontakt zwischen den Gruppenmitgliedern eine gemeinsame Gruppenidentität hergestellt werden kann. Bei der Befragung von 229 Führungskräften mit M&A-Erfahrung zeigte sich, dass eine „Wir versus sie“-Orientierung im Sinne einer Ingroup und einer Outgroup von der wahrgenommenen Bedrohung eines geplanten M&A abhängig ist und dass die „Wir versus sie“-Orientierung negativ mit der Identifikation mit dem neuen Unternehmen korreliert. Auch das Gefühl der Kontinuität hat einen Einfluss auf das Commitment der Betroffenen. Darunter ist laut Van Knippenberg, Van

Knippenberg, Monen und de Lima (2002) der Zusammenhang zwischen der Identität des ursprünglichen Unternehmens mit der Identität der neuen Organisation gemeint. Das bedeutet: je mehr die Identität des ursprünglichen Unternehmens der Identität des neuen Unternehmens entspricht, desto stärker überträgt sich die Bindung mit der ursprünglichen Organisation auf die Bindung mit der neuen Organisation. Anders formuliert: je größer die Unterschiede zwischen den zusammenzuführenden Organisationen sind, desto geringer ist das Gefühl der Kontinuität und desto geringer ist die Bindung an die neue Organisation. Van Knippenberg und van Leeuwen (2001, S. 254ff) gehen so weit, das Gefühl der Kontinuität als einen Schlüsselfaktor zu bezeichnen.

3 Empirischer Teil

*Miss alles, was sich messen lässt und
mach alles messbar, was sich nicht messen lässt.*

Archimedes

3.1 Hypothesen

Es existieren zahlreiche Studien, die sich mit dem Zusammenhang zwischen der organisationalen Bindung und dem Unternehmenserfolg beschäftigen. Dabei ist es sinnvoll, Commitment als mehrdimensionales Konstrukt zu betrachten, da, wie in Kapitel 2.2.3 erläutert, Commitment aus drei voneinander unabhängigen Dimensionen besteht. Eine der gegenwärtig aktuellsten Metaanalysen stammt zwar bereits aus dem Jahr 2005, jedoch scheinen die Ergebnisse Gültigkeit zu haben, da sich das Bild mit wachsender Datenbasis im Bereich höherer Zusammenhänge zu stabilisieren scheint. Cooper-Haakim und Viswesvaran (2005) berichten auf Basis von 63 Stichproben und insgesamt 14.000 Befragten von einem eindeutig positiven Zusammenhang von organisationalem Commitment und Leistung; der Zusammenhang zu kalkulatorischem Commitment ist eindeutig negativ, der Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und Leistung eindeutig positiv. Auch zum Zusammenhang von Commitment und Arbeitszufriedenheit kann eine sehr umfangreiche Metaanalyse vorgelegt werden: Judge, Bono, Thoresen und Patton (2001) berichten in ihrer Metaanalyse von 312 Studien mit insgesamt 54.417 Befragten von einem schwach positiven Zusammenhang zwischen Commitment und Arbeitszufriedenheit, der Zusammenhang wird jedoch von zahlreichen Moderatorvariablen beeinflusst. Der Zusammenhang zwischen Organizational Citizenship Behavior (OCB) und Commitment ist ebenfalls empirisch belegt. Unter Organizational Citizenship Behavior wird die Annahme verstanden, dass Beschäftigte sich „über das Geforderte hinaus engagieren“ (Felfe, 2008, S. 116), das bedeutet, dass Beschäftigte selbstständig und eigenverantwortlich im Sinne des Unternehmens handeln und die Initiative ergreifen. Auf eine nähere Erläuterung dieses Konstruktes wird verzichtet, da dies den Rahmen der Arbeit sprengen würde, es erscheint jedoch sinnvoll, einen Zusammenhang zwischen OCB und Commitment darzulegen, da OCB ein Konstrukt ist, das untrennbar mit dem Erfolg einer Organisation verbunden ist (Felfe, 2008, S. 116). Wombacher und Felfe (2017, S. 10 ff) finden in ihrer Arbeit einen positiven Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und Organizational Citizenship Behavior sowie einen negativen

Zusammenhang zum kalkulatorischen Commitment. Sie erklären diese Zusammenhänge damit, dass Beschäftigte, die freiwillig in einer Organisation arbeiten, sich mehr über das erforderliche Maß hinaus engagieren, während Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die kalkulatorisch gebunden sind, eher dazu neigen, „Dienst nach Vorschrift“ zu verrichten (Wombacher & Felfe, 2017, S. 9ff). Arbeitszufriedenheit, Leistung und Organizational Citizenship Behavior können demnach als positive Konsequenzen von Commitment bezeichnet werden. Im Gegensatz dazu sind Fluktuation und Absentismus negative Konsequenzen von Commitment. Unter Fluktuation wird dabei die Kündigungsabsicht, die „turnover intention“ verstanden (Nerdinger et al., 2014, S. 80). Unter Absentismus werden Fehlzeiten von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern verstanden, die ein „normales Maß“ übersteigen und nicht auf Krankenstände zurück zu führen sind, sondern vielmehr auf motivational bedingte Entschlüsse (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/absentismus-29344/version-252954> [Zugriff am 16.12.2018]). Erwartungsgemäß korrelieren Kündigungsabsichten negativ mit affektivem Commitment (Tarigan & Ariani, 2015, S. 35ff; Mathieu & Zajac, 1990, S. 180f). Meyer, Stanley, Herscovith und Topolnytski (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002, S. 36) fanden negative Korrelationen mit allen drei Komponenten des Commitments, wobei das affektive Commitment den stärksten Zusammenhang aufwies. Weiters konnten negative Korrelationen zwischen Absentismus und affektivem Commitment gefunden werden (Meyer et al., 2002, S. 36), dieser Zusammenhang fällt jedoch eher schwach aus.

Auch zur Identifikation finden sich Zusammenhänge mit Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsichten. Van Dick und KollegInnen (2004, S. 355ff) fanden anhand von vier Stichproben mit insgesamt 1.135 Befragten eine positive Korrelation zwischen Identifikation und Arbeitszufriedenheit sowie eine negative Korrelation zu Kündigungsabsichten.

Wie bereits erwähnt, ist die Kompatibilität der Kulturen, der sogenannte „Culture Fit“, für den Erfolg eines Mergers von enormer Wichtigkeit. Dieser ist ebenfalls gut erforscht und in zahlreichen Studien dokumentiert; Forschungen in diesem Bereich haben eine lange Tradition. So berichten beispielsweise Cartwright und Cooper bereits 1993 von der Rolle, die die Kulturkompatibilität im Rahmen von M&A spielt. Kritik von den AutorInnen kommt dahingehend, dass die Entscheidung zu einem Unternehmenskauf oder -zusammenschluss hauptsächlich von finanziellen Parametern getrieben ist (1993, S. 58) und dass der Kulturaspekt viel zu wenig betrachtet wird (1993, S. 58ff). Gleichzeitig jedoch

berichten sie, dass im Zuge einer Befragung von über 200 europäischen Top-Managern die „Unfähigkeit, die neue Kultur zu integrieren“ als die bedeutsamste Ursache für das Scheitern eines Mergers genannt wird; die Kultur wird dabei von den AutorInnen als der „soziale Kitt“ bezeichnet, der zum Gelingen eines Mergers beiträgt. Einer Metaanalyse von Datta (1991, S. 282) zufolge existieren zwei Hauptkategorien des „organizational fit“, die sich entscheidend auf den Erfolg eines Unternehmenszusammenschlusses auswirken, das sind (1) der Management- beziehungsweise der Führungsstil und (2) die organisationalen Prozesse, hier insbesondere die Kompatibilität des Performance Managements. Dabei korrelieren vor allem die Unterschiede im Führungsstil negativ mit dem Erfolg einer Fusion, von besonderer Bedeutung sind dabei Unterschiede im Managementstil im Zusammenhang mit (1) der Bereitschaft zum Risiko, (2) der Ermutigung zur Partizipation und (3) der Betonung formaler Aspekte (Datta, 1991, S. 283f).

Dass sich unternehmerische Transaktionen wie zum Beispiel ein M&A infolge eines „Culture Clash“ auf die Organisationale Bindung auswirkt, ist ebenfalls empirisch belegt. So berichten beispielsweise Buono und Bowditch (1989, S. 25ff) in einer der ersten im Hinblick auf Organisationskultur gut dokumentierten M&A-Transaktionen vom Merger zweier Banken über ein starkes „Ingroup/Outgroup-Verhalten“, also eine Aufwertung der Ingroup kombiniert mit einer zwangsläufigen Abwertung der Outgroup. Dies führt zu einem Ingroup-Bias, also dass Mitglieder der eigenen Gruppe übermäßig positiv bewertet und bevorzugt werden, während Mitglieder der Outgroup negativ bewertet und benachteiligt werden, obwohl die beiden Banken einander ähnlich waren und der Merger anfangs auch gutgeheißen wurde. Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen ihre Arbeitsmethoden jeweils als die überlegene an, die Unterschiede werden dabei übermäßig stark hervorgehoben, es zeigen sich also viele Symptome des bereits erläuterten Merger-Syndroms. Bei mangelhaft ausgeführten Tätigkeiten werden jeweils „die anderen“ dafür verantwortlich gemacht, Erfolge jedoch der eigenen Gruppe zugeschrieben. Da es sich bei dieser Studie um eine Längsschnittstudie handelt, konnte festgestellt werden, dass sich die Werte des Organisationalen Commitments vor und nach dem Merger um bis zu 30 % reduzierten.

Weiters existieren Studien, die sich mit dem Einfluss der Integrationstiefe, die sich im Zuge eines M&A ergibt beziehungsweise im Idealfall im Vorfeld definiert wird (Nahavandi & Malekzadeh, 1998; Marks & Mirvis, 2001), auf die organisationale Bindung beschäftigen. Auch wenn naturgemäß in diesen Studien auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

des akquirierenden Unternehmens erfasst werden, sollen diese Studien nach Ansicht der Verfasserin dennoch auch angeführt werden, da sie sich eben auch mit dem Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Veränderung im akquirierten Unternehmen und der organisationalen Bindung beschäftigen. Wie bereits erläutert, haben Nahavandi und Malekzadeh (1998) sowie Marks und Mirvis (2001) auf Basis von Berrys (1991) Akkulturationstheorie Modelle entwickelt, die sich mit der Akkulturation beziehungsweise dem Endzustand eines M&A beschäftigen. Wie in Kapitel 2.1.9.2 erläutert, werden dabei diese Endzustände per se nicht als schlecht oder gut bezeichnet, sondern als eine strategische Entscheidung auf Basis diverser Rahmenbedingungen. Dennoch kann angenommen werden, dass sich unterschiedliche Endzustände unterschiedlich stark auswirken, sowohl aus Sicht der übernommenen als auch der übernehmenden Belegschaft. Van Dick (2004, S. 58 ff) greift dies auf und beschreibt mögliche Schwierigkeiten beziehungsweise Auswirkungen der unterschiedlichen Endzustände insbesondere im Hinblick auf die organisationale Bindung der übernommenen Beschäftigten. Dabei wird die Konservierung insofern als schwierig beschrieben, da es nicht zu einer wirklichen Fusion der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommt und die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der ursprünglichen Organisation erhalten bleibt. Dadurch kann keine neue, gemeinsame Identität entwickelt werden (2004, S. 59). Der Zustand der Absorption bringt die meisten Schwierigkeiten für die Identifikation der übernommenen Beschäftigten, weil sie keine Möglichkeit haben, organisationale Bindung an das neue Unternehmen zu entwickeln. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen durch das völlige Aufgehen der Ursprungskultur keine Möglichkeit, sich weiterhin mit bewährten und übernommenen Teilen der alten Identität identifizieren und auf dieser Basis eine neue Identifikation zu schaffen (2004, S. 59). Beim Reverse Takeover, der als Gegenstück zur Absorption bezeichnet werden kann, ergeben sich in hier für die Beschäftigten der übernehmenden Organisation noch mehr Schwierigkeiten als für die Beschäftigten der übernommenen Organisation bei der Absorption. Auch wenn Marks und Mirvis (2001, S. 86) der Ansicht sind, dass es sich auch beim Reverse Takeover um einen strategisch bewusst herbei geführten Zustand handelt und auch ein gelungenes Beispiel eines Reverse Takeover bringen: van Dick ist der Ansicht, dass dieser Zustand als der mit Abstand problematischste ist, da er eben zumeist nicht geplant ist (2004, S. 59) und sich im Laufe eines M&A beziehungsweise danach entwickelt. Die Transformation, also jener Zustand, in dem sich beide Unternehmen gleich stark ändern und sich gemeinsam zu einem

neuen Unternehmen verändern, beschreibt van Dick (2004, S. 59) ebenfalls als problematisch, da sich beide Seiten stark verändern. Dies birgt van Dick zufolge die Gefahr, dass die Veränderungen von den Beschäftigten beider Unternehmen als zu groß wahrgenommen wird, sodass ein Gefühl der Diskontinuität entsteht und sich daher für alle Beteiligten eine neue Identifikation nur sehr schwer ausbilden kann. Die letzte und optimale Strategie schließlich bildet das Best of Both. Hier verändern sich ähnlich wie bei der Transformation beide Unternehmen, es werden jedoch substanzielle Teile von beiden Unternehmen beibehalten. Da dies vor allem die gut funktionierenden und wettbewerbsfähigen Teile sind, auf die Beschäftigten beider Unternehmen stolz sein können, können sie ein Gefühl der Kontinuität empfinden und die organisationale Bindung mit dem ursprünglichen Unternehmen als Grundlage für die Entwicklung von Bindung mit der neuen Organisation nutzen (2004, S. 59). Auch wenn sich diese Studien und Erkenntnisse aus der Forschung mit der organisationalen Bindung der Belegschaft sowohl der akquirierten als auch der akquirierenden Organisation beschäftigen, sollen sie an dieser Stelle dennoch nicht unerwähnt bleiben, da die Strategien Absorption und Transformation ein hohes Ausmaß an Veränderung in der akquirierten Organisation bedeuten und somit für die Entwicklung der Hypothesen von Bedeutung sind.

Weinert (2004, S. 655) zufolge handelt es sich beim Begriff der Organisationskultur um ein „Muster an Werten, Überzeugungen, Erwartungen und Handlungen, das alle Mitarbeiter und Vorgesetzte teilen, um eine gemeinsame Sprache und Symbole“ und um die „ungeschriebenen Gesetze, Regeln und Werte einer Organisation, die Spielregeln, um miteinander auszukommen und Aufgaben zu erledigen“. Weiters soll die Organisationskultur die Stabilität des Systems garantieren und das Verhalten aller in der Organisation Beschäftigten prägen (Weinert, 2004, S. 655f).

Unter Betrachtung dieses Begriffes auf diese Weise, dem hohen Grad an Veränderung, das ein M&A zwangsläufig mit sich bringt und vor dem Hintergrund dieser empirischen Befunde liegt der Schluss nahe, dass es einen negativen Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Veränderung und der organisationalen Bindung der übernommen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt, dass also die organisationale Bindung mit dem Ausmaß an Veränderung sinkt.

Daher ergeben sich folgende Hypothesen:

H1: Je größer das Ausmaß an Veränderung ist, desto geringer ist das affektive Commitment.

H2: Je größer das Ausmaß an Veränderung ist, desto geringer ist das normative Commitment.

H3: Je größer das Ausmaß an Veränderung ist, desto geringer ist das kalkulatorische Commitment.

H4: Je größer das Ausmaß an Veränderung ist, desto geringer ist die organisationale Identifikation.

3.2 Erhebungsinstrument

Da es sich bei vorliegender Arbeit um eine Hypothesenüberprüfung und keine Hypothesengenerierung handelt, wurde eine quantitative Erhebungs- und Auswertungsmethode gewählt. Bortz und Döring (2016, S. 23f) zufolge können damit aus der Literatur bereits gewonnene Erkenntnisse statistisch überprüft werden. Zu diesem Zweck wurden Hypothesen formuliert, die im Rahmen einer einmalig durchgeführten Querschnittsstudie verifiziert oder falsifiziert werden können.

3.2.1 Erhebung Commitment/Identifikation

Das Commitment wurde mithilfe des Instruments „Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit, und der Beschäftigungsform (COBB)“ von Felfe, Six, Schmook und Knorz (2014). Der Fragebogen insgesamt besteht aus 14 Items zum organisationalen Commitment, davon beziehen sich je fünf Items auf affektives und kalkulatorisches Commitment und vier Items auf normatives Commitment. Darüber hinaus besteht der Fragebogen aus Items jeweils zur Erfassung der Foci Commitment gegenüber dem Beruf/der Tätigkeit sowie gegenüber der Form der Beschäftigung. Dem Fokus der Arbeit entsprechend wurden Items für das Commitment gegenüber der Organisation verwendet, die weiteren Skalen erschienen für die vorliegende Arbeit nicht relevant. Die Fragen aus dem Fragebogen wurden 1:1 übernommen, lediglich der Begriff „Organisation“ wurde durch das Wort „Unternehmen“ ersetzt, da dies der Autorin passender schien.

Trotz der konzeptuellen Ähnlichkeiten von Commitment und Identifikation wurden explizit zur Erhebung der organisationalen Identifikation Items aus dem von Gautam, van Dick und Wagner (2004) entwickelten Kurzfragebogen verwendet; die Übersetzung der Items erfolgte dabei durch die Verfasserin. Auch diese Items wurden auf einer siebenstufigen Likert-Skala dargeboten und waren in den Ausprägungen von 1 „trifft nicht zu“ bis 7 „trifft vollständig zu“ zu beantworten. Zur Vermeidung von Redundanzen ist zwar im Anhang der vollständige Fragebogen erhalten, jedoch wurden nur die in **fett** gedruckten Fragen verwendet. Lediglich eine Frage wurde ein wenig abgeändert, um den Kontext zu einem M&A besser herstellen zu können: Die (übersetzte) ursprüngliche Version der Frage lautete: „Ich bin froh, dass ich mich für [xy] und nicht für eine andere Organisation entschieden habe“, diese wurde abgeändert in „Ich bin froh, dass ich mich entschieden habe, bei diesem Unternehmen zu bleiben“.

Dadurch sollten vier voneinander unabhängige Skalen entstehen, mit denen in weiterer Folge in SPSS weiter gerechnet werden kann.

Die Antwortmöglichkeiten wurden in allen Skalen auf einer siebenstufigen Likert-Skala dargeboten und waren in den Ausprägungen 1 „trifft nicht zu“ bis 7 „trifft vollständig zu“ zu beantworten, dabei wurden nur die Endpole beschriftet. Dadurch ergibt sich Intervallskalenniveau, welches eine notwendige Voraussetzung von Daten ist, damit bestimmte statistische parametrische Verfahren angewendet werden dürfen.

3.2.2 Erhebung Ausmaß an Wandel

Zur Erfassung des „Ausmaßes an Wandel“ wurde im Dezember 2018 ein gemeinsames Brainstorming zwischen der Verfasserin und der Betreuerin dieser Arbeit abgehalten, um zu operationalisieren, woran sich „Wandel“ festmachen lässt. Die Methode des Brainstormings wurde von Alex Osborne entwickelt und von C.H. Clark weiterentwickelt. Bei dieser Methode werden in einem Setting ab mindestens zwei Personen frei Ideen, Einfälle und Gedanken zu einem Thema geäußert und gesammelt (Clark, 1966, S. 41ff). Dabei ist es Clark zufolge nicht wichtig, wie ausgereift oder elaboriert diese Ideen sind, sondern sie werden zunächst wertungsfrei geäußert und gesammelt. Zur Dokumentation wurden die Einfälle auf einem Flipchart notiert. Nachdem die theoretische Sättigung - darunter wird in der qualitativen Sozialforschung jener Zeitpunkt verstanden, ab dem sich kein neuer Erkenntnisgewinn mehr generieren lässt (Flick, 2016, S. 170)- erreicht war, wurden die so gesammelten Begriffe unterschiedlichen Kategorien zugeordnet.

Solcherart geordnet, ergaben sich letztlich vier Kategorien zur Operationalisierung des Wandels: (1) Außenwirkung, (2) HR-Prozesse, (3) Regeln und (4) Way of Business. Zur Verfestigung dieser Ergebnisse wurden zusätzlich drei der Verfasserin persönlich bekannte, schon lange im Berufsleben stehende Personen gebeten, im Wege des freien Assoziierens Begriffe zu nennen, die sie mit Veränderungen in einer Organisation in Verbindung bringen und woran bemerkbar ist, dass eine Veränderung stattgefunden hat. Auf diesem Wege wurden einige weitere mögliche Fragestellungen entwickelt. Insgesamt ergaben sich dadurch vier voneinander unabhängige Kategorien.

Die Antwortmöglichkeiten der Kategorien „HR-Prozesse“, „Regeln“ und „Way of Business“ wurden auf einer siebenstufigen Likert-Skala dargeboten und waren in den Ausprägungen 1 „trifft nicht zu“ bis 7 „trifft vollständig zu“ zu beantworten, dabei wurden nur die Endpole beschriftet. Zusätzlich wurde als Ausweichmöglichkeit die Antwort „nicht bekannt“ dargeboten, dies vor allem vor dem Hintergrund, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zur Fertigstellung des Fragebogens zu motivieren, auch wenn Themen und Punkte abgefragt wurden, die den Befragten nicht bekannt waren. Dadurch ergibt sich Intervallskalenniveau, welches eine notwendige Voraussetzung von Daten ist, damit bestimmte statistische parametrische Verfahren angewendet werden dürfen. Lediglich die Kategorie „Außenwirkung“ wurde mit den Antwortmöglichkeiten „ja“ und „nein“ in dichotomisierter Form entwickelt und ohne Ausweichmöglichkeit dargeboten, da es auf Basis der darin gestellten Fragen immanent ist, dass die Antworten den Befragten bekannt sind und in dieser Skala keine abgestuften Antworten möglich sind.

3.3 Fragebogen

Der Fragebogen wurde webbasiert auf dem kostenlosen Online-Tool Sosci-Survey (www.soscisurvey.de [Zugriff am 11.03.2019]) erstellt. Die Online-Befragung wurde aus ökonomischen Gründen durchgeführt, einerseits zur Gewährleistung einer ausreichend großen Stichprobe und andererseits zur Erleichterung der Auswertung. Weiters ist es ohne Aufwand möglich, die Datensätze zu anonymisieren. Zu beachten bei der Erstellung eines Online-Fragebogens beziehungsweise bei der Durchführung von Online-Befragungen sind gemäß Döring und Bortz (2016, S. 414ff) die Möglichkeit der Implementierung eines Fortschrittbalkens, der den Befragten das prozentuelle Ausmaß des aktuellen Bearbeitungsstandes ermöglicht, und dass den Befragten die Möglichkeit gegeben wird, den Fragebogen zu unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt weiter zu

bearbeiten. Dies war aus Sicht der Verfasserin besonders wichtig, da der Fragebogen größtenteils am Firmen-E-Mail-Adressen gesendet wurde und von der Verfasserin davon ausgegangen wurde, dass der Fragebogen auch während der Arbeitszeit bearbeitet werden würde. Weiters ist darauf zu achten, dass der Fragebogen die Länge von zehn bis fünfzehn Minuten nicht überschreitet, da bei wachsender Länge eines Fragebogens die Abbruchrate steigt (Döring & Bortz, 2016, S. 415) und zudem die Antwortqualität sinkt. Darüber hinaus ist auf eine gute Usability zu achten sowie darauf, dass der Fragebogen auch auf mobilen Endgeräten bearbeitet werden kann. Darüber hinaus wurde den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Möglichkeit zur Teilnahme an einem kleinen Gewinnspiel am Ende des Fragebogens angekündigt sowie die Möglichkeit, nach Abschluss der Untersuchung über deren Ergebnisse informiert zu werden. Beides kann die Rücklaufquote steigern (Döring & Bortz, 2016, S. 415f). Durch die Verwendung des genannten Online-Portals ist es möglich, die zu diesen Zwecken hinterlassenen E-Mail-Adressen getrennt von den übermittelten Datensätzen zu speichern, sodass aus den E-Mail-Adressen kein Rückschluss auf die Teilnehmerin oder den Teilnehmer möglich ist. Um die Reaktanz der Befragten möglichst klein zu halten und zur Erzielung einer möglichst hohen Datenqualität waren sämtliche Fragen des Fragebogens ohne Antwortzwang, aber mit Hinweis auf fehlende Antworten programmiert. Dies sollte auch die Abbruchquote möglichst gering halten.

Der Fragebogen bestand aus insgesamt zehn Seiten, er startete mit einer kurzen Begrüßung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und dem Dank, an der Befragung teilzunehmen. Danach wurde das Forschungsvorhaben erläutert und die Dauer der Bearbeitung mit zehn Minuten angegeben, gefolgt von einem Hinweis auf die Anonymität. Danach wurden die Befragten darauf aufmerksam gemacht, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt, sie wurden gebeten, ihre Einschätzung abzugeben. Abschließend folgte die E-Mail-Adresse der Verfasserin für allfällige Rückfragen und danach die Ankündigung eines kleinen Gewinnspiels, bei diesem wurden 3 Amazon-Gutscheine im Wert von je 25 Euro verlost.

Die Einstiegsfrage auf Seite 2 bezog sich auf das Jahr, in dem die Übernahme stattfand, die Eingabemöglichkeit war ein Textfeld für die Eingabe einer vierstelligen Zahl. Um unplausible Zahlen auszuschließen, wurde vorweg in Sosci-Survey ein entsprechender Filter gesetzt.

Auf der nächsten Seite wurde das Konstrukt „Organisationale Bindung“ mithilfe von insgesamt 20 Items in vier Subskalen erhoben. Auch wenn nicht eindeutig belegt ist, ob die blockweise oder randomisierte Darbietung von Items eine bessere Datenqualität liefert (Sparfeldt, Schilling, Rost & Thiel, 2006, S. 965ff), fiel die Wahl auf eine randomisierte Reihung der Items, insbesondere um einerseits aufgrund der höheren inhaltlichen Abwechslung die Motivation der Befragten aufrecht zu erhalten und andererseits zur Vermeidung von Konsistenzeffekten, das ist die Tendenz von Befragten, „stimmige“ Antworten auf Fragen zu geben, von denen sie glauben, dass sie zusammengehören (Moosbrugger & Kevala, 2012, S. 68). Die Autoren empfehlen das Mischen von Items aus verschiedenen Subtests ausdrücklich (2012, S. 68). In diesem Fragenblock wurden insgesamt 20 Fragen (OB01_1 bis OB01_20) gestellt, die Antwortmöglichkeiten wurden dabei auf einer siebenstufigen, nur an den Endpolen beschrifteten Likert-Skala dargeboten und reichten von (1) „Trifft überhaupt nicht zu“ bis (7) „Trifft vollständig zu“.

Der nächste Block der Fragen beschäftigte sich mit Fragen zur Erhebung des Ausmaßes der Veränderung. Wie in Kapitel 3.2.2 erläutert, wurden dazu vier unterschiedliche Kategorien entwickelt. Auf der vierten Seite des Fragebogens wurden sechs Fragen zur Veränderung des Unternehmens im Auftritt nach außen befragt (AW01_01 bis AW01_06). Die Antwortmöglichkeiten für diese Fragen wurden mit „Ja“ und „Nein“ gewählt. Auf der nächsten Seite folgten acht Fragen zu Veränderungen der Prozesse im Personalwesen (HR01_01 bis HR01_08), die Antwortmöglichkeiten erfolgten auf einer siebenstufigen Likert-Skala, wiederum nur mit beschrifteten Endpolen. Die Antwortkategorien reichten von (1) „Stimme überhaupt nicht zu“ bis (7) „Stimme vollständig zu“. Zusätzlich wurde hier eine Ausweichmöglichkeit „Nicht bekannt“ angeboten, da es aus Sicht der Verfasserin nicht immer sicher sein konnte, dass alle Befragten auf alle Fragen eine Antwort haben würden und um einem Abbruch des Fragebogens vorzubeugen. Auf der nächsten Seite folgten sechs Fragen zu Veränderungen im Way of Business (BU01_01, BU01_02, BU01_04, BU01_05, BU01_07 und BU01_08). Das Schema der Antwortkategorien gleicht jenem der zuvor genannten Skala. Auf Seite 7 wurden neun Fragen zum Thema Regeln gestellt (RE01_01 bis RE01_07, RE01_09, RE01_10), wieder auf einer siebenstufigen Likert-Skala inklusive Ausweichmöglichkeit. Auf der folgenden Seite 8 wurden die nach Ansicht der Verfasserin erforderlichen soziodemografischen Daten erhoben, es wurden Geschlecht (SD01), Alter (SD02_01), Formale Bildung (SD10), Einkommen (SD16) und die durchschnittliche Wochenstundenanzahl der

Arbeitszeit (SD17_01) erhoben. Danach folgten auf der nächsten Seite die optionale Möglichkeit zum Hinterlassen einer E-Mail-Adresse, um am Gewinnspiel teilzunehmen und/oder Informationen über die Ergebnisse dieser Arbeit zu erhalten. Auf der letzten Seite folgte ein kurzer Dank und der Hinweis, dass das Browserfenster geschlossen werden könne.

Im Anhang dieser Arbeit finden sich der vollständige Fragebogen, wie er online aufgerufen werden konnte, sowie das zugehörige Codebuch.

3.4 Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer, Stichprobe

Da es sich um eine sehr spezifische Stichprobe handelte -gesucht waren Personen mit M&A-Erfahrung als übernommene Mitarbeiterin oder übernommener Mitarbeiter, die aktuell noch beim übernehmenden Unternehmen beschäftigt sind-, wurden im persönlichen (beruflichen und privaten) Umfeld der Verfasserin Personen angesprochen, von denen bekannt war, dass sie Zugang zu übernommenen Unternehmen und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben. Auf diese Weise wurden etwa 650 E-Mail-Adressen generiert, dabei muss festgehalten werden, dass ein Großteil dieser Adressen aus den M&A-Aktivitäten eines einzelnen Unternehmens, eines großen österreichischen Baukonzerns, stammen. Diese gezielt angesprochenen Personen wurden per E-Mail angeschrieben, der link zur Umfrage war dem E-Mail beigefügt. Sie erhielten ein Begleitschreiben, in dem die Verfasserin sich vorstellte, den Zweck der Untersuchung erläuterte, um Unterstützung ersuchte und letztlich absolute Anonymität zusicherte. Nach Ablauf einer Woche erhielten diese Personen einen „friendly reminder“, um möglichst viele weitere Personen an der Teilnahme zu motivieren. Diese Rekrutierung an Teilnehmerinnen und Teilnehmern stellt den aktiven Teil der Rekrutierung dar.

Zusätzlich wurde im Wege der passiven Rekrutierung der Fragebogen auch in den Sozialen Netzwerken Facebook und LinkedIn verbreitet.

3.5 Durchführung der empirischen Untersuchung

Vor der Durchführung der Online-Befragung wurde ein Pretest durchgeführt, dieser stellt einen entscheidenden Abschnitt in der Entwicklung eines Erhebungsinstrumentes dar. Mithilfe des Pretests soll einerseits geklärt werden, ob die Fragen verständlich und

eindeutig sind, andererseits soll überprüft werden, ob die technische Umsetzung funktioniert. Dieser Vorgang ist essenziell, um bereits im Vorfeld eventuelle Probleme erkennen und beheben zu können. Dazu wurden vier Personen ausgewählt, die aufgrund ihrer beruflichen Erfahrung und ihres Wissenstandes als geeignet angesehen werden können. Nach erfolgtem Pretest und geringfügigen Überarbeitungen hauptsächlich in sprachlicher Hinsicht wurde der Fragebogen am 15.02.2019 online gestellt.

Die Befragung fand im Zeitraum vom 15.02.2019 bis 01.03.2019 über das Online-Portal SoSci-Survey statt. Der Fragebogen wurde insgesamt 428mal angeklickt, unter einem Klick werden auch versehentliche Klicks und Aufrufe durch Suchmaschinen verstanden. Von den 215 Personen, die den Fragebogen begannen, haben 161 das Interview abgeschlossen. Von den Datensätzen wurde all jene eliminiert, bei denen mehr als ein Drittel der Fragen je Kategorie nicht beantwortet wurde. Dies betraf 17 Datensätze, nämlich 103, 121, 133, 136, 176, 199, 287, 314, 382, 401, 412, 415, 447, 468, 485, 495 und 509. Damit ergibt sich eine Stichprobengröße von $N = 144$.

Die durchschnittliche Verweildauer (ohne Ausreißer) der tatsächlich durchgeführten Interviews betrug knapp neun Minuten, dies deckt sich gut mit der im Anschreiben angekündigten Bearbeitungsdauer von 10 bis 15 Minuten.

Die gesamte Stichprobe setzt sich aus 24 Frauen und 110 Männern zusammen, das entspricht einem Prozentanteil von 23,6 % Frauen und 76,4 % Männern. Das Alter der Befragten schwankt von 17 bis 68 ($M = 43,23$, $SD = 11,62$, $Md = 46,00$). Ein hoher Anteil der Befragten, nämlich 77 Personen (53,5 %) gibt an, über einen (Fach)hochschulabschluss zu verfügen, weitere 24 Personen (16,7 %) haben eine Höhere Allgemeinbildende oder Höhere Berufsbildende Schule mit Matura abgeschlossen. Weitere 14 Befragte (9,7 %) haben eine Fachschule ohne Matura abgeschlossen, 27 Personen (18,8 %) verfügen über eine abgeschlossene Lehrausbildung, und 2 Personen (1,4 %) gaben an, die Pflichtschule abgeschlossen zu haben. 5 Personen (3,5 %) haben weniger als 1.000 Euro zur Verfügung, 10 Personen (6,9 %) verfügen über ein Einkommen von 1.001 bis 1.500 Euro. 16 Personen (11,1 %) verdienen zwischen 1.501 und 2.000 Euro, 27 Personen (18,8 %) geben an, 2.001 bis 2.500 Euro zu verdienen. Im Bereich von 2.501 bis 3.000 Euro befinden sich 22 Personen (15,3 %) und zwischen 3.001 und 4.000 27 Personen (18,8 %). 14 Personen (9,7 %) verdienen 4.000 Euro oder mehr, 23 Personen (16,0 %) haben diese Frage nicht beantwortet. Die durchschnittliche Wochenstundenanzahl bewegt sich zwischen 10 Stunden und 65 Stunden pro Woche

($M = 41,15$, $SD = 8,81$, $Md = 40,00$). Die Übernahme fand bei 3 Personen (2,1 %) im Jahr 2013 statt, bei einer Person im Jahr 2014 (0,7 %). 20 Personen (13,9 %) gaben an, dass die Übernahme im Jahr 2015 stattfand, weitere 15 Personen (10,4 %) gaben das Jahr 2016 an. Im Jahr 2017 fand über die Hälfte der Übernahmen statt, nämlich bei 81 Personen (56,3 %). 22 Personen (15,3 %) gaben an, dass die Übernahme 2018 stattfand, bei weiteren 2 Personen (1,4 %) fand diese im Jahr 2019 statt.

Die Angaben zur Beschreibung der Stichprobe sind in nachstehender Tabelle angeführt, zur besseren Übersicht werden dabei das Alter sowie die durchschnittliche Wochenstundenanzahl der Befragten in klassierter Form dargestellt.

Tabelle 2: Demografische Merkmale der Stichprobe (N = 144)

	Anzahl	Prozent
Geschlecht		
Weiblich	24	23,6
Männlich	110	76,4
Alter		
unter 20	3	2,1
21-30	20	13,9
31-40	37	25,7
41-50	42	29,2
51-60	34	23,6
über 60	8	5,6
Ausbildung		
Pflichtschulabschluss	2	1,4
Abgeschlossene Lehrausbildung	27	18,8
Fachschule	14	9,7
AHS-Matura	5	3,5
BHS-Matura	19	13,2
(Fach)hochschulabschluss	77	53,5
Einkommen		
weniger als 1.000 Euro	5	3,5
1.000 bis 1.500 Euro	10	6,9
1.501 bis 2.000 Euro	16	11,1
2.001 bis 2.500 Euro	27	18,8
2.501 bis 3.000 Euro	22	15,3
3.001 bis 4.000 Euro	27	18,8
mehr als 4.000 Euro	14	9,7
keine Angabe	23	23,0
Durchschnittliche Wochenstunden		
10 bis 25	12	8,3
25 bis 40	61	42,4
41 bis 50	62	43,1
über 50	9	6,3
Jahr der Übernahme		
2013	3	2,1
2014	1	0,7
2015	20	13,9
2016	15	10,4
2017	81	56,3
2018	22	15,3

2019	2	1,4
N	144	100,0

Die Möglichkeit zur Teilnahme am Gewinnspiel wurde von 78 Personen wahrgenommen, 81 Personen gaben an, über die Ergebnisse der Studie informiert werden zu wollen. Beide Möglichkeiten, nämlich die Teilnahme am Gewinnspiel und Informationen über die Ergebnisse der Studie, wurden von 62 Personen gewählt. Da es aufgrund der getrennten Erhebung der Kontaktdaten nicht möglich ist, E-Mail-Adressen den Datensätzen zuzuordnen, bezieht sich diese Zahl auf die gesamte Zahl der beendeten Interviews, auch wenn diese Datensätze später wieder eliminiert wurden (N = 161).

3.6 Vorbereitende Analysen

Zur Analyse der Daten wurde das Statistik Programm IBM SPSS Statistics Version 25 verwendet. In einem ersten Schritt wurden alle Items deskriptivstatistisch auf Mittelwert, Median, Standardabweichung und Schiefe getestet. Für das Vorliegen einer Normalverteilung wird im Allgemeinen davon ausgegangen, dass eine Schiefe von +/- 1 akzeptabel ist. Für diese Arbeit jedoch wird für die Schiefe ein Bereich von +/-2 als akzeptabel definiert, da aufgrund der Stichprobengröße von N=144 nach dem Grenzwerttheorem von einer Normalverteilung ausgegangen werden kann (Döring & Bortz, 2016, S. 640f). Der Median wird als Kriterium für Boden- und Deckeneffekte herangezogen, da dieser robust gegenüber Ausreißern ist. Da bei vorliegender Arbeit die Items mittels einer siebenstufigen Skala erhoben wurde, kann bei einem Median von 1 oder 7 davon ausgegangen werden, dass Boden- oder Deckeneffekte vorliegen. Danach wurden Faktorenanalysen durchgeführt, diese dienen zur Bestimmung der Korrelationen der Items auf die einzelnen Skalen (Döring & Bortz, 2016, S. 469ff). Dabei werden Faktorenladungen größer als 0,70 als hoch eingestuft und als akzeptabel, wenn sie über 0,40 liegen. Im Anschluss daran wurden Reliabilitätsanalysen durchgeführt, diese dienen zur Überprüfung der internen Konsistenz der Skala, dafür wird der Alphakoeffizient verwendet (Döring & Bortz, 2016, S 480ff). Ein Wert des Cronbachs Alpha von über 0,75 wird dabei als hoch bewertet, zwischen 0,60 und 0,74 als mittelmäßig. Abschließend erfolgte noch eine Analyse der Trennschärfe der jeweiligen Items. Diese gibt an, wie gut das gesamte Ergebnis einer Skala durch die Beantwortung des jeweiligen Items vorhergesagt wird. (Döring & Bortz, 2016, S. 477ff). Generell wird angenommen, dass Werte zwischen 0,30 und 0,50 als gering anzusehen sind und höhere Werte als hoch (Döring & Bortz, 2016, S. 478).

Da es sich bei dem Konstrukt der Organisationalen Bindung der Theorie entsprechend um etablierte Skalen handelt, die voneinander getrennt zu betrachten sind, wurde für diese Items eine konfirmatorische Faktorenanalyse mit Hauptkomponentenanalyse fixiert auf einen Faktor durchgeführt. Dies dient der Überprüfung, ob die Items aus den etablierten Skalen tatsächlich jeweils auf einen Faktor laden (Döring & Bortz, 2016, S. 481).

Für die selbst entwickelten Items, die das Ausmaß an Veränderung erheben sollten, wurde eine explorative Faktorenanalyse mit allen mittels siebenstufiger Likertskalen erhobenen Items der Kategorien „Prozesse im Personalwesen“, „Way of Business“ sowie „Regeln und Prozesse“ durchgeführt. Dies dient der induktiven Bündelung von Items gemäß ihrer Interkorrelationen zu Faktoren (Döring & Bortz, 2016, S. 481).

Zunächst wurden sämtliche Items des Konstrukts Organisationales Commitment und Organisationale Identifikation deskriptivstatistisch analysiert. Für die Items des Konstrukts Organisationales Commitment wurde auf die bestehenden Skalen des Instruments „Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB) von Felfe und KollegInnen zurückgegriffen (2014), für die Items des Konstrukts der Organisationalen Identifikation wurde der Fragebogen von Gautam, van Dick und Wagner (2004) verwendet. Die explorative Datenanalyse zeigt, dass alle Items im definierten Schiefebereich von +/- 2 liegen, somit kann von Normalverteilung ausgegangen werden. Ebenso bewegen sich die Mediane zwischen Werten von 2,00 und 6,00, somit kann davon ausgegangen werden, dass keine Boden- oder Deckeneffekte vorliegen. Item OB01_03 musste rekodiert werden, um dies kenntlich zu machen, wurde das Item mit dem Zusatz „r“ versehen.

Nach der Überprüfung von Normalverteilung wurden die Items einer Faktorenanalyse unterzogen. Dabei wurde mit den Items eine konfirmatorische Faktorenanalyse mit Hauptkomponentenanalyse fixiert auf einen Faktor durchgeführt.

Zunächst wurde die Skala „Affektives Commitment“ analysiert. Dabei zeigt sich, dass der erste Faktor bereits 69,44 % der Gesamtvarianz erklärt, die weiteren Faktoren haben einen Eigenwert < 1 und sind somit nicht relevant. Die Komponentenmatrix zeigt zufriedenstellende Faktorladungen zwischen 0,80 (OB01_10), und 0,90 (OB01_04), der Screeplot fällt nach dem ersten Faktor steil ab und verläuft danach relativ flach.

Danach wurde die Skala „Normatives Commitment“ analysiert. Der erste Faktor erklärt 48,44 % der Gesamtvarianz, die weiteren Faktoren haben einen Eigenwert von < 1 und sind daher als nicht relevant zu betrachten. Die Faktorladungen bewegen sich zwischen 0,53 (OB01_14) und 0,82 (OB01_11), der Screeplot fällt nach dem ersten Faktor steil ab und verläuft danach relativ flach.

Im Anschluss daran wurde die Skala „Kalkulatorisches Commitment“ in gleicher Weise analysiert. Der erste Faktor erklärt 48,70 % der Gesamtvarianz, die weiteren Faktoren haben jeweils einen Wert von < 1 und sind somit nicht relevant. Die Faktorladungen weisen Werte von 0,49 (OB01_07) bis 0,82 (OB01_05), auch in diesem Fall fällt der Screeplot nach dem ersten Faktor steil ab, wenn auch weniger steil als in den ersten beiden Skalen, um danach einen relativ flachen weiteren Verlauf zu zeigen.

Zuletzt wurde die Skala „Organisationale Identifikation“ analysiert. Der erste Faktor erklärt 42,50 % der Gesamtvarianz, die weiteren Faktoren haben einen Eigenwert jeweils < 1 und werden daher nicht weiter betrachtet. Die Faktorladungen bewegen sich in einem gerade noch akzeptablen Bereich von 0,45 (OB01_18) bis 0,73 (OB01_15) und, Screeplot fällt nach dem ersten Faktor steil ab und zeigt danach einen sehr flachen Verlauf.

Anschließend wurden die Skalen Reliabilitätsanalysen unterzogen. Alle Skalen sind intervallskaliert und normalverteilt. Die Skala „Affektives Commitment“ weist einen Mittelwert von $M = 5,03$ auf, die Standardabweichung beträgt $SD = 1,37$ und Cronbachs Alpha $\alpha = 0,89$, was einen sehr guten Wert darstellt. Die Skala „Kalkulatorisches Commitment“ hat einen Mittelwert von $M = 3,80$ bei einer Standardabweichung von $SD = 1,27$. Cronbachs Alpha weist einen Wert von $\alpha = 0,63$ auf, was als mittelmäßig, aber immer noch akzeptabel zu bezeichnen ist. Die Skala „Normatives Commitment“ hat einen Mittelwert von $M = 3,79$, eine Standardabweichung von $SD = 1,28$ und ein Cronbachs Alpha von $\alpha = 0,72$. Die Skala „Organisationale Identifikation“ weist einen Mittelwert von $M = 5,00$ auf, eine Standardabweichung von $SD = 0,96$ und ein Cronbachs Alpha von $\alpha = 0,72$ auf. Die Reliabilitätswerte der Skalen liegen allesamt in einem akzeptablen bis sehr guten Bereich. Die Werte für alle Items und der oben angeführten Skalen sind in nachstehenden Tabellen ersichtlich.

Tabelle 3: Deskriptivstatistik und Faktorladungen der Items zur Skala „Affektives Commitment“

Code	Item	M	Md	SD	Faktor
OB01_01	Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in diesem Unternehmen verbringen zu können.	5,63	6,00	1,34	0,80
OB01_03r	Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit diesem Unternehmen verbunden	4,65	5,00	1,85	0,80
OB01_04	Ich bin stolz darauf, diesem Unternehmen anzugehören.	5,08	6,00	1,70	0,90
OB01_10	Ich denke, dass meine Wertvorstellung zu denen des Unternehmens passen.	4,98	5,00	1,61	0,80
OB01_12	Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meinem Unternehmen.	4,78	5,00	1,70	0,88
Skala „Affektives Commitment“		M	Md	SD	Alpha
		4,67	4,80	1,37	0,89

Anmerkung: r bedeutet, dass das Item rekodiert wurde

Tabelle 4: Deskriptivstatistik und Faktorladungen der Items zur Skala „Kalkulatorisches Commitment“

Code	Item	M	Md	SD	Faktor
OB01_02	Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan diese Organisation verlassen würde.	4,52	5,00	1,81	0,81
OB01_05	Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich dieses Unternehmen jetzt verlassen würde.	4,41	5,00	1,90	0,82
OB01_06	Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel des Unternehmens ernsthaft in Erwägung zu ziehen.	2,60	2,00	1,78	0,63
OB01_07	Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in dieses Unternehmen gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.	3,63	4,00	1,88	0,49
Skala „Kalkulatorisches Commitment“		M	Md	SD	Alpha
		3,80	3,75	1,27	0,63

Tabelle 5: Deskriptivstatistik und Faktorladungen der Items zur Skala „Normatives Commitment“

Code	Item	M	Md	SD	Faktor
OB01_08	Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich dieses Unternehmen verlassen würde.	3,99	4,00	1,87	0,56
OB01_09	Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, dieses Unternehmen zu verlassen	3,47	4,00	1,85	0,80
OB01_11	Ich würde mich irgendwie schuldig fühlen, wenn ich dieses Unternehmen jetzt verlassen würde.	3,20	3,00	1,78	0,81
OB01_13	Ich würde das Unternehmen jetzt nicht verlassen, weil ich mich einigen Leuten darin verpflichtet fühle.	4,05	4,00	1,89	0,73
OB01_14	Es macht keinen guten Eindruck, häufiger das Unternehmen zu wechseln.	4,24	4,00	1,92	0,52
Skala „Normatives Commitment“		M	Md	SD	Alpha
		4,14	4,20	1,28	0,72

Tabelle 6: Deskriptivstatistik und Faktorladungen der Items zur Skala „Organisationale Identifikation“

Code	Item	M	Md	SD	Faktor
OB01_15	Wahrscheinlich würde ich auch dann bei diesem Unternehmen arbeiten, wenn ich das Geld nicht brauchte.	3,88	4,00	1,77	0,73
OB01_16	Anderen Menschen gegenüber sage ich oft, dass ich bei diesem Unternehmen angestellt bin oder von diesem Unternehmen ist	4,95	5,00	1,57	0,67
OB01_17	Ich bin bereit, mich über das normalerweise übliche Maß zu engagieren, damit das Unternehmen erfolgreich ist	5,81	6,00	1,17	0,63
OB01_18	Ich habe viele Gemeinsamkeiten mit anderen Angestellten meines Unternehmens.	4,87	5,00	1,39	0,45
OB01_19	Ich erzähle anderen Menschen gerne über die Projekte meines Unternehmens.	4,97	5,00	1,60	0,68
OB01_20	Ich bin froh darüber, dass ich mich entschieden habe, bei dem Unternehmen zu bleiben.	5,51	6,00	1,32	0,72
Skala „Organisationale Identifikation“		M	Md	SD	Alpha
		5,00	5,10	0,96	0,72

Danach wurden die selbst entwickelten Items für das Ausmaß an Veränderung deskriptivanalytisch analysiert.

Die acht Items der Kategorie „Prozesse im HR-Bereich“ HR01_01 bis HR01_08 zeigen Schiefewerte in einem Bereich von -0,28 (HR01_05) und +1,63 (HR01_08) und können daher als normalverteilt angenommen werden. Der Median liegt bei den Items HR01_01, HR01_02, HR01_03, HR01_04 und HR01_08 zwar bei 1, dennoch wurden die Items nicht eliminiert, da die Werte für die Schiefe akzeptable Werte aufweisen.

Die sechs Items der Kategorie „Way of Business“ BU01_01, BU01_02, BU01_04, BU01_05, BU01_07 und BU01_08 zeigen zufriedenstellende Schiefewerte in einem Spektrum von -0,15 (BU01_01) und +0,86 (BU01_08), die Mediane bewegen sich zwischen 2 und 6. Auch dieses Item wurde nicht eliminiert, da die Schiefe in einem akzeptablen Bereich von 0,86 liegt. Daher können diese Items als normalverteilt angenommen und für die darauffolgende Faktorenanalyse herangezogen werden.

Die neun Items der Kategorie „Regeln und Prozesse“ RE01_01 bis RE01_07, RE01_09 und RE01_10 zeigen ebenfalls zufriedenstellende Schiefewerte in einer Bandbreite von -0,57 (RE01_02) und +0,23 (RE01_07), die Mediane liegen zwischen 3 und 5. Daher kann bei diesen Items ebenfalls von einer Normalverteilung ausgegangen werden und für die darauffolgende Faktorenanalyse verwendet werden.

Da die sechs Items der Kategorie „Veränderung in der Außenwirkung“ in dichotomisierter Form in den Ausprägungen „Ja“ und „Nein“ dargeboten werden, sind hier keine weiteren deskriptivstatistischen Analysen erforderlich.

Da auf Basis der vorab durchgeführten Analysen keine Items eliminiert werden mussten, wurde im Anschluss daran mit allen Items eine explorative Faktorenanalyse als Hauptkomponentenanalyse mit Varimax Rotation und paarweisem Fallausschluss durchgeführt. Als Abbruchkriterium wurde ein Wert > 1 festgelegt, Faktorladungen $< 0,40$ sollten unterdrückt werden. Die rotierte Komponentenmatrix ergab dabei fünf Faktoren, die die anfangs intendierten Kategorien nur zum Teil abbilden, daher wurden neue Kategorien beziehungsweise Skalen gebildet. Die fünf Komponenten erklären 75,79 % der Gesamtvarianz, die weiteren Faktoren haben einen Eigenwert von < 1 und werden nicht beachtet. Der Screeplot fällt vom ersten auf den zweiten Faktor sehr steil ab, vom zweiten auf den fünften relativ steil, um danach in weiterer Folge sehr flach zu verlaufen.

Die Items BU01_01, BU01_04, RE01_06, RE01_07, RE01_09 RE01_10 laden in einem Bereich von 0,56 bis 0,84 auf den ersten Faktor und passen inhaltlich gut zusammen. Daher wurde mit diesen Items die neue Skala „Veränderung in Struktur und Business-Prozessen“ gebildet. Der Mittelwert der Skala beträgt $M = 3,91$, die Standardabweichung $SD = 1,82$, und Cronbachs Alpha weist mit einem Wert von $\alpha = 0,91$ einen sehr guten Wert auf. Die Trennschärfen bewegen sich in einem ausreichenden bis sehr guten Bereich zwischen 0,45 und 0,89.

Die Items HR01_01, HR01_02, HR01_03, HR01_04 HR01_08 und BU01_02 laden mit Werten zwischen 0,64 und 0,87 auf den zweiten Faktor. Die Items HR01_01, HR01_02, HR01_03, HR01_04 und HR01_08 wurden aufgrund der inhaltlichen Stimmigkeit zur Skala „Veränderungen bei Arbeitszeit und Vergütung“ zusammengefasst. Das Item BU01_02 jedoch wurde eliminiert, da es inhaltlich keinen Zusammenhang mit den anderen Items aufweist. Der Mittelwert der Skala beträgt $M = 2,40$, die Standardabweichung $SD = 1,74$. Die Reliabilität mit einem Wert von Cronbachs Alpha von $\alpha = 0,88$ kann als sehr gut angesehen werden. Die Trennschärfen bewegen sich in einem Bereich von 0,57 und 0,77 und sind demnach als gut einzustufen.

Die Items HR01_05, HR01_06, HR01_07, RE01_04 und RE01_05 weisen Faktorladungen zwischen 0,65 und 0,88 auf den dritten Faktor auf, dabei zeigte sich, dass die Items RE01_04 und RE01_05 ebenso wie die Items HR01_05, HR01_06 und HR01_07

inhaltlich jeweils gut zusammenpassen, zwischen diesen Subfaktoren aber Zusammenhang besteht. Daher wurden zunächst die Items HR01_05, HR01_06 und HR01_07 einer Reliabilitätsanalyse unterzogen. Da Cronbachs Alpha lediglich einen Wert von $\alpha = 0,46$ aufweist, wurden diese Items eliminiert. Da eine Skala mit lediglich zwei Items nicht sinnvoll erscheint, wurden die Items RE01_04 und RE01_05 ebenfalls eliminiert.

Die Items RE01_01, RE01_02 und RE01_03 laden hoch auf den vierten Faktor und passen inhaltlich gut zusammen, daher wurden diese zur Bildung der neuen Skala „Veränderungen in der IT“ gebildet. Der Mittelwert dieser Skala beträgt $M = 4,60$ und die Standardabweichung $SD = 1,86$. Cronbachs Alpha beträgt $\alpha = 0,83$ und kann als hoch eingestuft werden. Die Trennschärfen dieser Items bewegen sich in einem durchwegs hohen Bereich zwischen 0,60 und 0,78.

Die Items BU01_05, BU01_07 und BU01_08 laden mit Werten zwischen 0,72 und 0,84 hoch auf den fünften Faktor. Aufgrund der inhaltlichen Stimmigkeit wurde mit diesen Items die neue Skala „Veränderungen in der Arbeitsweise“ gebildet. Der Mittelwert der Skala beträgt $M = 2,68$ und die Standardabweichung $SD = 1,71$. Die Reliabilität mit einem Wert von Cronbachs Alpha von $\alpha = 0,83$ kann als sehr gut angesehen werden. Auch in dieser Skala sind die Trennschärfen mit Werten zwischen 0,69 und 0,72 als gut zu bewerten. Die Werte für alle Einzelitems und oben genannten Skalen sind in nachstehender Tabelle ersichtlich.

Tabelle 7: Deskriptivstatistik und Faktorladungen der Items der Skalen „Veränderung in Struktur und Business-Prozessen“, „Veränderung bei Gestaltung von Arbeitszeit und Vergütung“, „Veränderungen in der IT“ sowie „Veränderungen in der Arbeitsweise“

Code	Item	M	Md	SD	Faktor				
					1	2	3	4	5
HR01_01	Die Ausgestaltung der Arbeitszeit hat sich verändert (zum Beispiel Einführung von Gleitzeit oder unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen wie Teilzeit, Sabbatical, usw.).	2,53	1	2,31		0,73			0,44
HR01_02	Die Möglichkeiten der Selbstbestimmung über die Arbeitszeit haben sich verändert (zum Beispiel Möglichkeit für Home-Office).	2,60	1	2,15		0,64			0,52
HR01_03	Die Regelungen zur Vergütung von Mehr- oder Überstunden haben sich verändert.	2,24	1	2,04		0,75			
HR01_04	Die Vergütungssysteme haben sich verändert (zum Beispiel Einführung von	2,39	1	2,12		0,87			

HR01_05*	Prämien, variablen Gehaltsanteilen, usw.). Die Gestaltung der jährlichen Personalgespräche hat sich verändert.	4,22	5	2,36		0,68
HR01_06*	Es haben Veränderungen im Zusammenhang mit dem Betriebsrat stattgefunden.	3,12	2	2,31		0,65
HR01_07*	Das Angebot an Firmenbenefits hat sich verändert (zum Beispiel Kantine, Gratisgetränke, Fitness-Zuschuss, Fitnessraum, Einkaufsmöglichkeiten, usw.).	3,41	3	2,34		0,63
HR01_08	Die Regelungen zur Zeiterfassung haben sich verändert (zum Beispiel Einführung von elektronischer Zeiterfassung).	2,07	1	2,04		0,72
BU01_01**	Die Struktur des Unternehmens hat sich nach der Übernahme verändert, es wurden beispielsweise neue Gruppen, Bereiche, Abteilungen geschaffen.	4,11	5	2,25	0,57	0,42
BU01_02	Die KundInnenstruktur hat sich nach der Übernahme verändert, es sind KundInnen(gruppen) weggefallen, neue hinzugekommen, und/oder die Größe der KundInnen hat sich verändert.	2,81	2	2,02		0,67
BU01_04	Die hierarchischen Strukturen haben sich seit der Übernahme verändert.	3,85	4	2,12	0,57	0,52
BU01_05	Das Ausmaß an Autonomie und Gestaltungsfreiheit in der Erledigung meiner Aufgaben hat sich seit der Übernahme verändert.	2,88	2	2,07		0,78
BU01_07	Mein Aufgabenbereich hat sich seit der Übernahme verändert.	2,59	2	2,00		0,86
BU01_08	Die Arbeitsweisen haben sich seit der Übernahme verändert (zum Beispiel Arbeit in Projektteams).	2,61	2	1,90		0,75
RE01_01	Die Ausstattung mit IT-Software hat sich verändert.	4,57	5	2,18		0,87
RE01_02	Die Ausstattung mit IT-Hardware hat sich verändert.	4,56	5	2,14		0,87
RE01_03	Die Regeln für den Umgang mit IT haben sich verändert (IT-Policy).	4,55	5	2,18		0,77
RE01_04*	Das Qualitätsmanagementsystem hat sich verändert.	3,54	4	2,00		0,82
RE01_05*	Das Umweltmanagementsystem hat sich verändert.	3,66	4	2,26		0,89
RE01_06	Die Prozesse in der Rechnungslegung haben sich verändert.	3,63	4	2,33	0,77	0,43
RE01_07	Die Prozesse im Einkaufs- und Bestellwesen haben sich verändert.	3,60	3	2,32	0,84	
RE01_09	Die Prozesse in der Buchhaltung haben sich verändert.	4,38	5	2,39	0,84	
RE01_10	Die Prozesse im Rechnungswesen haben sich verändert.	4,26	5	2,46	0,82	

Skala	M	Md	SD		Cronbachs Alpha
Veränderung in Struktur und Business-Prozessen	3,91	4,00	1,82	0,91	

Veränderung bei Gestaltung von Arbeitszeit und Vergütung	2,50	1,60	1,90	0,86
Veränderungen in der IT	4,60	4,60	1,86	0,83
Veränderungen in der Arbeitsweise	2,68	2,33	1,71	0,83

Anmerkung: Faktorladungen < 40 wurden nicht berücksichtigt; *bedeutet, dass das Item aufgrund einer zu niedrigen Reliabilität eliminiert wurde; **bedeutet, dass das Item mangels inhaltlicher Stimmigkeit ausgeschlossen wurde.

4 Ergebnisse

Nur was zu Ende gedacht ist, bringt auch ein Ergebnis.

Napoleon I. Bonaparte

Bei allen vier auf Basis der Literatur abgeleiteten Hypothesen handelt es sich um Zusammenhangshypothesen. Die Überprüfung der Hypothesen wird dabei schrittweise durchgeführt: Im ersten Schritt wird eine Korrelationsanalyse auf erste sichtbare Zusammenhänge durchgeführt, diese erfasst den Zusammenhang zwischen zwei Variablen (Töpfer, 2012, S. 265). Bis auf eine Skala wurden die Daten mittels intervallskalierter Variablen erhoben, dies stellt eine Voraussetzung für Korrelationsanalysen nach Pearson dar (Döring & Bortz, 2016, S. 680). Eine Skala wurde dichotomisiert erhoben, die so erhobenen Variablen wurden normiert und können demnach ebenfalls für die Korrelationsanalyse nach Pearson verwendet werden. Der Korrelationskoeffizient r bewegt sich in einem Bereich von ± 1 , Werte > 1 stehen dabei für einen positiven Zusammenhang, Werte < 1 für einen negativen Zusammenhang. Für den zweiten Schritt, die Regressionsanalyse, ist die Unterscheidung von abhängigen Variablen (AV) und unabhängigen Variablen (UV) notwendig, um den Einfluss einer oder mehrerer unabhängiger Variablen auf die abhängige Variable zu überprüfen. Die Regressionsanalyse erlaubt neben der Analyse von Korrelationen auch die Überprüfung von Wirkungshypothesen, es können Beziehungen zwischen einer abhängigen Variable und einer oder mehrerer unabhängigen Variablen quantifiziert werden (Töpfer, 2012, S. 266). Darüber hinaus können die Werte der abhängigen Variable anhand der unabhängigen Merkmale geschätzt oder vorhergesagt werden.

4.1 Korrelationsanalyse

Das Ergebnis der Korrelationsanalyse zeigt, dass affektives Commitment schwach mit kalkulatorischem Commitment korreliert, jedoch ist der Zusammenhang nicht signifikant ($r = 0,10$, $p < 0,22$), affektives Commitment und normatives Commitment weisen einen signifikanten Zusammenhang auf ($r = 0,55$, $p < 0,01$). Ebenso zeigt sich eine hohe, signifikante Korrelation zwischen affektivem Commitment und organisationaler Identifikation ($r = 0,754$, $p < 0,01$). Zwischen affektivem Commitment und einer veränderten Außenaustritt kann kein signifikanter Zusammenhang gefunden werden ($r = -0,13$, $p < 0,12$).

Zwischen affektivem Commitment und dem Ausmaß an Veränderung hinsichtlich Struktur und Business-Prozessen jedoch kann ein signifikanter Zusammenhang gefunden werden ($r = -0,19$, $p < 0,05$). Das bedeutet, dass mit dem Ausmaß der Veränderung hinsichtlich Struktur und Business-Prozessen das affektive Commitment sinkt. Zu den anderen Skalen des Ausmaßes der Veränderung ergeben sich keine signifikanten Zusammenhänge zum affektiven Commitment, affektives Commitment und Veränderungen hinsichtlich Arbeitszeit und Vergütung korrelieren sehr schwach negativ ($r = -0,10$, $p = 0,25$), affektives Commitment und Veränderungen hinsichtlich IT zeigen eine sehr schwache negative Korrelation ($r = -0,07$, $p = 0,38$), affektives Commitment und Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsmethoden korrelieren ebenfalls sehr schwach negativ miteinander ($r = -0,05$, $p = 0,56$).

Das kalkulatorische Commitment zeigt einen schwach positiven, nicht signifikanten Zusammenhang zum normativen Commitment ($r = 0,16$, $p = 0,05$), zur organisationalen Identifikation zeigt sich nahezu kein Zusammenhang ($r = -0,02$, $p = 0,85$). Veränderungen im Außenauftritt haben einen signifikanten Zusammenhang zum kalkulatorischen Commitment ($r = 0,164$, $p < 0,05$). Das heißt, dass das kalkulatorische Commitment steigt, je mehr Veränderungen im Außenauftritt durchgeführt werden. Weiters zeigt sich eine positive, nicht signifikante Korrelation zum Ausmaß der Veränderung hinsichtlich Struktur und Business-Prozessen ($r = 0,13$, $p = 0,11$), eine schwache positive, nicht signifikante Korrelation zum Ausmaß der Veränderung hinsichtlich Arbeitszeit und Vergütung ($r = 0,12$, $p = 0,15$). Zum Ausmaß der Veränderung hinsichtlich IT zeigt sich nahezu kein Zusammenhang ($r = -0,02$, $p = 0,83$) und zum Ausmaß der Veränderung hinsichtlich Arbeitsmethode ein sehr schwacher positiver Zusammenhang, der jedoch nicht signifikant ist ($r = 0,15$, $p = 0,07$).

Das normative Commitment korreliert hochsignifikant mit der organisationalen Identifikation ($r = 0,56$, $p < 0,01$). Zum Ausmaß der Veränderung hingegen zeigt das normative Commitment sehr schwache, jedoch durchwegs nicht signifikante Korrelationen: zu Veränderungen im Außenauftritt ist ein negativer Zusammenhang zu finden ($r = -0,12$, $p = 0,15$) zum Ausmaß der Veränderung hinsichtlich Struktur und Business-Prozesse kann ein sehr schwacher negativer Zusammenhang festgestellt werden ($r = -0,10$, $p = 0,23$), zum Ausmaß der Veränderung hinsichtlich Arbeitszeit und Vergütung besteht nahezu kein Zusammenhang ($r = -0,01$, $p = 0,91$), zum Ausmaß der Veränderung hinsichtlich IT besteht ein sehr schwacher positiver Zusammenhang ($r = 0,04$, $p = 0,61$) und

schließlich zum Ausmaß der Veränderung hinsichtlich Arbeitsmethode ein sehr schwacher positiver Zusammenhang ($r = 0,03$, $p = 0,69$).

Die organisationale Identifikation zeigt durchgehend keine signifikanten Zusammenhänge: Die Veränderung im Außenauftritt korreliert sehr schwach negativ mit der organisationalen Identifikation ($r = -0,06$, $p = 0,50$), zum Ausmaß der Veränderung hinsichtlich Struktur und Business-Prozesse besteht ein sehr schwacher negativer Zusammenhang zum ($r = -0,12$, $p = 0,15$), zwischen Ausmaß der Veränderung hinsichtlich Arbeitszeit und Vergütung zeigt sich kein Zusammenhang ($r = 0,00$, $p = 0,97$), zum Ausmaß der Veränderung hinsichtlich IT ein sehr schwacher positiver Zusammenhang ($r = 0,08$, $p = 0,35$) und zum Ausmaß der Veränderung hinsichtlich Arbeitsmethode wieder ein sehr schwacher positiver Zusammenhang ($r = 0,02$, $p = 0,81$).

Die Veränderungen im Außenauftritt zeigen einen signifikanten positiven Zusammenhang zu den Veränderungen hinsichtlich Struktur und Business-Prozessen ($r = 0,30$, $p < 0,01$), zu den Veränderungen hinsichtlich Arbeitszeit ebenfalls einen signifikanten positiven Zusammenhang ($r = 0,25$, $p < 0,01$), zu Veränderungen hinsichtlich IT ebenso einen signifikanten positiven Zusammenhang ($r = 0,25$, $p < 0,01$) und auch zu Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsmethode ($r = 0,28$, $p < 0,01$).

Das Ausmaß der Veränderung hinsichtlich Struktur und Business-Prozesse zeigt einen signifikanten positiven Zusammenhang zur Veränderung im Außenauftritt ($r = 0,30$, $p < 0,01$), zum Ausmaß der Veränderung hinsichtlich Arbeitszeit und Vergütung ($r = 0,48$, $p < 0,01$), zum Ausmaß an Veränderung kann ebenfalls ein positiver Zusammenhang festgestellt werden ($r = 0,35$, $p < 0,01$). Das Ausmaß der Veränderung hinsichtlich Struktur und Business-Prozesse korreliert positiv signifikant mit jenem hinsichtlich Arbeitsmethode ($r = 0,52$, $p < 0,01$).

Weiters zeigen sich signifikante Zusammenhänge zwischen dem Ausmaß an Veränderung hinsichtlich Arbeitszeit und Vergütung und dem Ausmaß an Veränderung hinsichtlich IT ($r = 0,39$, $p < 0,01$) und dem Ausmaß an Veränderung hinsichtlich Arbeitsmethode ($r = 0,50$, $p < 0,01$).

Schließlich zeigt noch das Ausmaß an Veränderung hinsichtlich IT und das Ausmaß an Veränderung hinsichtlich Arbeitsmethode einen positiven signifikanten Zusammenhang ($r = 0,23$, $p < 0,01$).

Die Korrelationskoeffizienten sind in nachstehender Tabelle übersichtlich zusammengefasst.

Tabelle 8: Korrelationskoeffizienten der Skalen affektives Commitment, kalkulatorisches Commitment, normatives Commitment, organisationale Identifikation, Veränderungen im Außenauftritt, Veränderungen in Struktur und Business-Prozessen, in Arbeitszeit und Vergütung, in IT und in Arbeitsmethoden

Skala	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Affektives Commitment	1,00								
Kalkulatorisches Commitment	0,10	1,00							
Normatives Commitment	0,55*	0,16	1,00						
Organisationale Identifikation	0,75**	-0,02	0,56**	1,00					
Außenwirkung	-0,13	0,16*	-0,12	-0,06	1,00				
Struktur, Business-Prozesse	-0,19*	0,13	-0,10	-0,12	0,30**	1,00			
Arbeitszeit, Vergütung	-0,10	0,12	-0,01	0,00	0,25**	0,48**	1,00		
IT	-0,07	-0,02	0,04	0,08	0,25**	0,35**	0,39**	1,00	
Arbeitsmethode	-0,05	0,15	0,03	0,02	0,28**	0,52**	0,50**	0,23**	1,00

Anmerkungen: * bedeutet $p < 0,05$, ** bedeutet $p < 0,01$

4.2 Multiple Regressionsanalysen

Wie bereits erläutert, ist für die Durchführung von Regressionsanalysen die Unterscheidung von unabhängigen Variablen (UV) und abhängigen Variablen (AV) erforderlich. In vorliegender Arbeit stellen die Skalen der Organisationalen Bindung die abhängigen Variablen dar, das sind (AV1) affektives Commitment, (AV2) kalkulatorisches Commitment, (AV3) normatives Commitment und (AV4) Organisationale Identifikation. Die unabhängigen Variablen betreffen das Ausmaß an Veränderung, insgesamt werden fünf unabhängige Variablen in die Regressionsanalyse aufgenommen: (UV1) Veränderungen im Außenauftritt, (UV2) Veränderungen hinsichtlich Strukturen und Prozessen, (UV3) Veränderungen hinsichtlich Arbeitszeit und Vergütung, (UV4) Veränderungen hinsichtlich IT und (UV5) Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsmethode. Mit diesen Variablen werden multiple Regressionsanalysen durchgeführt, um den Einfluss des Ausmaßes an Veränderung auf die organisationale Bindung zu überprüfen.

4.2.1 Überprüfung von Hypothese 1

Wie in Kapitel 3.1 beschrieben, lautet Hypothese 1 wie folgt:

H1: Je größer das Ausmaß an Veränderung ist, desto geringer ist das affektive Commitment.

Die Regressionsanalyse für die abhängige Variable „Affektives Commitment“ ergibt für das Modell ein Bestimmtheitsmaß von $R^2_{\text{kor}} = 0,009$, das heißt, der erklärte Varianzanteil beträgt 0,9 %. Die einzelnen standardisierten Regressionskoeffizienten betragen für die Veränderungen im Außenauftritt $\beta = -0,082$ ($t = -0,905$ [5, 134], $p = 0,367$), für die Veränderungen hinsichtlich Struktur und Business-Prozessen $\beta = -0,196$ ($t = -1,834$ [5, 134], $p=0,069$), für Veränderungen hinsichtlich Arbeitszeit und Vergütung $\beta = -0,037$ ($t = -1,834$ [5, 134], $p = 0,733$), für Veränderungen hinsichtlich IT $\beta = 0,005$ ($t = 0,052$ [5, 134], $p = 0,958$) und für Veränderungen hinsichtlich Arbeitsmethode $\beta = 0,102$ ($t = 0,964$ [5, 134], $p = 0,337$). Der Signifikanz-Test des Modells ergibt einen F-Wert von $F(df = 5, 134) = 1,253$ und eine Signifikanz von $p = 0,288$. Das vorliegende Regressionsmodell ist daher nicht signifikant und somit nicht zur Vorhersage der abhängigen Variable „Affektives Commitment“ geeignet. Daher muss die Nullhypothese beibehalten

werden, **und die Hypothese H1 wird verworfen**. Das beschriebene Modell ist in nachstehender Tabelle zusammengefasst.

Tabelle 9: Regressionsmodell für die AV Affektives Commitment

Abhängige Variable: Affektives Commitment			
Variable	β	t	p
Konstante		14,609	
Außenauftritt	-0,082	-0,905	
Struktur, Prozesse	-0,196	-1,834	
Arbeitszeit, Vergütung	-0,036	-0,341	
IT	0,005	0,052	
Arbeitsmethode	0,102	0,964	
R ² korrigiert	0,009		

** bedeutet $p < 0,01$, * bedeutet $p < 0,05$

4.2.2 Überprüfung von Hypothese 2

Wie in Kapitel 3.1 beschrieben, lautet Hypothese 2 wie folgt:

H2: Je größer das Ausmaß an Veränderung ist, desto geringer ist das kalkulatorische Commitment.

Die Regressionsanalyse für die abhängige Variable „Kalkulatorisches Commitment“ ergibt für das Modell ein Bestimmtheitsmaß von $R^2_{\text{kor}} = 0,170$, das heißt, der erklärte Varianzanteil beträgt 1,7 %. Die einzelnen standardisierten Regressionskoeffizienten betragen für die Veränderungen im Außenauftritt $\beta = 0,138$ ($t = 1,528$ [5, 134], $p = 0,129$), für die Veränderungen hinsichtlich Struktur und Business-Prozessen $\beta = 0,059$ ($t = 0,074$ [5, 134], $p = 0,578$), für Veränderungen hinsichtlich Arbeitszeit und Vergütung $\beta = -0,071$ ($t = 0,675$ [5, 134], $p = 0,501$), für Veränderungen hinsichtlich IT $\beta = -1,121$ ($t = -1,283$ [5, 134], $p = 0,202$) und für Veränderungen hinsichtlich Arbeitsmethode $\beta = 0,074$ ($t = 0,706$ [5, 134], $p = 0,482$). Der Signifikanz-Test des gesamten Modells ergibt einen F-Wert von $F(df = 5, 134) = 1,483$ und eine Signifikanz von $p = 0,199$. Das vorliegende Regressionsmodell ist daher nicht signifikant und somit nicht zur Vorhersage der abhängigen Variable „Kalkulatorisches Commitment“ geeignet. Daher muss die Nullhypothese beibehalten werden, **und die Hypothese H2 wird verworfen**. Das beschriebene Modell ist in nachstehender Tabelle zusammengefasst.

Tabelle 10: Regressionsmodell für die AV Kalkulatorisches Commitment

Abhängige Variable: Kalkulatorisches Commitment			
Variable	β	t	p
Konstante		9,284	
Außenauftritt	0,138	1,528	0,129
Struktur, Prozesse	0,059	0,557	0,578
Arbeitszeit, Vergütung	0,071	0,675	0,501
IT	-1,121	-1,283	0,202
Arbeitsmethode	0,074	0,706	0,482
R ² korrigiert	0,170		

** bedeutet $p < 0,01$, * bedeutet $p < 0,05$

4.2.3 Überprüfung von Hypothese 3

Wie in Kapitel 3.1 beschrieben, lautet Hypothese 3 wie folgt:

H3: Je größer das Ausmaß an Veränderung ist, desto geringer ist das normative Commitment.

Die Regressionsanalyse für die abhängige Variable „Normatives Commitment“ ergibt für das Modell ein Bestimmtheitsmaß von $R^2_{\text{kor}} = 0,010$, das heißt, der erklärte Varianzanteil beträgt 1,0 %. Die einzelnen standardisierten Regressionskoeffizienten betragen für die Veränderungen im Außenauftritt $\beta = -0,131$ ($t = -1,448$ [5, 134], $p = 0,150$), für die Veränderungen hinsichtlich Struktur und Business-Prozessen $\beta = -0,181$ ($t = -1,697$ [5, 134], $p = 0,092$), für Veränderungen hinsichtlich Arbeitszeit und Vergütung $\beta = -0,006$ ($t = -0,053$ [5, 134], $p = 0,958$), für Veränderungen hinsichtlich IT $\beta = 0,106$ ($t = 1,114$ [5, 134], $p = 0,267$) und für Veränderungen hinsichtlich Arbeitsmethode $\beta = 0,146$ ($t = 1,385$ [5, 134], $p = 0,168$). Der Signifikanz-Test des Modells ergibt einen F-Wert von $F(df = 5, 134) = 1,279$ und eine Signifikanz von $p = 0,227$. Das vorliegende Regressionsmodell ist daher nicht signifikant und somit nicht zur Vorhersage der abhängigen Variable „Normatives Commitment“ geeignet. Daher muss die Nullhypothese beibehalten werden, **und die Hypothese H3 wird verworfen**. Das beschriebene Modell ist in nachstehender Tabelle zusammengefasst.

Tabelle 11: Regressionsmodell für die AV Normatives Commitment

Abhängige Variable: Normatives Commitment			
Variable	β	t	p
Konstante		13,344	
Außenauftritt	-0,131	-1,448	
Struktur, Prozesse	-0,181	-1,697	
Arbeitszeit, Vergütung	-0,006	-0,053	
IT	0,106	1,114	
Arbeitsmethode	0,146	1,385	
R ² korrigiert	0,010		

** bedeutet $p < 0,01$, * bedeutet $p < 0,05$

4.2.4 Überprüfung von Hypothese 4

Wie in Kapitel 3.1 beschrieben, lautet Hypothese 4 wie folgt:

H4: Je größer das Ausmaß an Veränderung ist, desto geringer ist die organisationale Identifikation.

Die Regressionsanalyse für die abhängige Variable „Organisationale Identifikation“ ergibt für das Modell ein Bestimmtheitsmaß von $R^2_{\text{kor}} = 0,004$, das heißt, der erklärte Varianzanteil beträgt 0,4 %. Die einzelnen standardisierten Regressionskoeffizienten betragen für die Veränderungen im Außenauftritt $\beta = -0,054$ ($t = -0,596$ [5, 134], $p = 0,552$), für die Veränderungen hinsichtlich Struktur und Business-Prozessen $\beta = -0,204$ ($t = -1,903$ [5, 134], $p = 0,059$), für Veränderungen hinsichtlich Arbeitszeit und Vergütung $\beta = -0,010$ ($t = -0,096$ [5, 134], $p = 0,923$), für Veränderungen hinsichtlich IT $\beta = 0,137$ ($t = 1,441$ [5, 134], $p = 0,152$) und für Veränderungen hinsichtlich Arbeitsmethode $\beta = 0,128$ ($t = 1,208$ [5, 134], $p = 0,229$). Der Signifikanz-Test des Modells ergibt einen F-Wert von F ($df = 5, 134$) = 1,114 und eine Signifikanz von $p = 0,356$. Das vorliegende Regressionsmodell ist daher nicht signifikant und somit nicht zur Vorhersage der abhängigen Variable „Organisationale Identifikation“ geeignet. Daher muss die Nullhypothese beibehalten werden, **und die Hypothese H4 wird verworfen**. Das beschriebene Modell ist in nachstehender Tabelle zusammengefasst.

Tabelle 12: Regressionsmodell für die AV Organisationale Identifikation

Abhängige Variable: Organisationale Identifikation			
Variable	β	t	p
Konstante		18,472	
Außenauftritt	-0,054	-0,596	
Struktur, Prozesse	-0,204	-1,903	
Arbeitszeit, Vergütung	-0,010	-0,096	
IT	0,137	1,441	
Arbeitsmethode	0,128	1,208	
R ² korrigiert	0,004		

** bedeutet $p < 0,01$, * bedeutet $p < 0,05$

5 Diskussion und Ausblick

Nicht Sieg sollte der Sinn der Diskussion sein, sondern Gewinn.

Joseph Joubert

5.1 Diskussion der Ergebnisse

M&A-Transaktionen sind aus dem heutigen Geschäftsalltag nicht mehr wegzudenken, sie sind zu einem integralen Bestandteil des globalen Wirtschaftslebens geworden. Einer Studie zufolge wurden bis dato etwa 70 Billionen US-Dollar mit Transaktionen dieser Art umgesetzt (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/153735/umfrage/volumen-der-fusionen-und-uebernahmen-weltweit/> [Zugriff am 11.10.2018]). Dieser Geldbetrag in übereinandergestapelten 20-Dollar-Scheinen ergibt knapp die Entfernung zum Mond. Jedoch sind Transaktionen dieser Art oftmals nicht von Erfolg gekrönt, zahlreiche Studien (u.a. Ravenscraft & Scherer, 1987; Porter, 1987; Möller, 1983) sprechen hier eine deutliche Sprache, es wird davon ausgegangen, dass bis zu drei Viertel der Übernahmen als gescheitert anzusehen sind. Der „Erfolg“ einer Transaktion wird dabei vorwiegend über finanzielle Kennzahlen operationalisiert (Jansen, 2016, S. 377). Die meisten Transaktionen scheitern dabei am sogenannten „Culture Clash“, das ist der fehlende Fit zwischen den Organisationskulturen (Cartwright, 2005, S. 20ff). Da sich dieses oftmals konflikthafte Zusammentreffen von Organisationskulturen auf die organisationale Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auswirkt (Wirtz, 2017, S. 328f), sollte dieses tunlichst vermieden werden. Die Vielzahl an Reaktionen, die M&A-Transaktionen bei den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hervorrufen, haben Marks und Mirvis (1986, S. 38ff) unter dem Begriff „Merger Syndrom“ zusammengefasst. Unter der Prämisse der Bedeutung, die organisationale Bindung auf den Unternehmenserfolg hat (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Judge et al., 2001; Wombacher & Felfe, 2017; Tarigan & Ariani, 2015; Meyer et al., 2002; Van Dick, 2001), kann als Schlussfolgerung abgeleitet werden, dass das Ausmaß an Veränderung, die eine M&A-Transaktion zwangsläufig mit sich bringt, einen Einfluss auf die organisationale Bindung der übernommenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat. Dem entsprechend lautet die zentrale Forschungsfrage, welchen Einfluss das Ausmaß der Veränderung auf die organisationale Bindung der übernommenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat. Dazu wurden auf

Basis der bestehenden Forschungsliteratur vier Hypothesen entwickelt, die mittels einer quantitativen Online-Befragung überprüft werden sollten.

Die dieser Arbeit zugrundeliegende erste Hypothese (H1) besagt, dass das Ausmaß der Veränderung durch einen M&A einen Einfluss auf das affektive Commitment der übernommenen Beschäftigten hat. Diese Hypothese muss aufgrund der vorliegenden Daten verworfen werden, da die Hypothesenüberprüfung keine signifikanten Ergebnisse bringt.

Die zweite Hypothese (H2) besagt, dass das Ausmaß der Veränderung durch einen M&A einen Einfluss auf das kalkulatorische Commitment der übernommenen Beschäftigten hat. Auch diese Hypothese muss mangels signifikanter Ergebnisse abgelehnt werden.

Hypothese 3 (H3) vertritt die Annahme, dass das Ausmaß der Veränderung durch einen M&A einen Einfluss auf das normative Commitment der übernommenen Beschäftigten hat. Diese Hypothese muss ebenso wie die ersten beiden zugunsten der Nullhypothese verworfen werden, da sich auch hier keine signifikanten Ergebnisse ergeben.

Hypothese 4 (H4) schließlich stellt den Einfluss des Ausmaßes der Veränderung auf die organisationale Identifikation der übernommene Beschäftigten in den Mittelpunkt. Ebenso wie die ersten drei Hypothesen muss diese mangels signifikanter Ergebnisse zugunsten der Nullhypothese abgelehnt werden.

Insgesamt muss also festgehalten werden, dass sämtliche Hypothesen der vorliegenden Studie verworfen werden müssen. Das heißt, dass in der vorliegenden Stichprobe das Ausmaß der Veränderung durch eine M&A-Transaktion keinen Einfluss auf die organisationale Bindung der übernommenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat. Dieses Ergebnis ist aus Sicht der Verfasserin sehr überraschend, insbesondere hinsichtlich der sehr niedrigen Prozentwerte der erklärten Varianz, der höchste Wert beträgt 1,7 %, der niedrigste lediglich 0,4 %. Das heißt im Umkehrschluss, dass andere Parameter in einem Ausmaß von 99,6 % bis 98,3 % Einfluss auf die organisationale Bindung auf von einem M&A betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Dies ist insofern bemerkenswert, da auf Basis der Literatur angenommen werden durfte, dass sich ein M&A in einem weit höheren Ausmaß auf die organisationale Bindung auswirkt. Zunächst sind die Zusammenhänge zwischen organisationaler Bindung und dem Unternehmenserfolg von Interesse. Zahlreiche Studien (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Judge et al., 2001; Wombacher & Felfe, 2017; Tarigan & Ariani, 2015; Meyer et al., 2002; Van Dick, 2001) lassen den Schluss zu, dass der Erfolg einer Organisation und die organisationale

Bindung zusammenhängen. Weiters bestätigt beispielsweise Cartwright (2005, S. 20ff) die erfolgskritische Relevanz der Passung der Unternehmenskulturen. Unter der Definition von Kultur als „verborgenes Skript einer Organisation“ (Baitsch & Nagel, 2014, S. 267) und dem hohen Ausmaß an Veränderung, das im Rahmen eines M&A zwangsläufig einher geht, konnte angenommen werden, dass sich das Ausmaß an Veränderung auf die organisationale Bindung der übernommenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirkt. Diese Annahme konnte nicht bestätigt werden.

5.2 Grenzen der Studie und weitere Forschungsperspektiven

Die größte Limitation der vorliegenden Arbeit ist sicherlich, dass die Daten der erhobenen Stichprobe keineswegs als repräsentativ angesehen werden können. Die Daten der direkt befragten Personen stammen aus dem beruflichen und privaten Umfeld der Verfasserin, und eine grobe Hochrechnung der Rücklaufstatistik kommt zu dem Schluss, dass ein Großteil der durch direkte Ansprache erhobenen Daten aus den M&A-Aktivitäten eines einzigen Unternehmens stammen, wenn auch durch unterschiedliche Unternehmenskäufe. Dies führt zu einer massiv verzerrten Stichprobe, die naturgemäß zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen. Aber selbst bei einer größeren Anzahl an untersuchten Unternehmen wäre eine ordnungsgemäß gezogene Stichprobe für vorliegende Arbeit zu aufwändig gewesen, da schon die Erhebung der Grundgesamtheit aufgrund von fehlenden beziehungsweise nur sehr schwierig zu beschaffenden Informationen eine große Hürde darstellt. Daher sollten vorliegende Ergebnisse mit Vorsicht betrachtet werden.

Ferner kann auch hinsichtlich der soziodemografischen Merkmale nicht von einer repräsentativen Verteilung ausgegangen werden. So besteht vorliegende Stichprobe zu knapp 75 % aus Männern, was dem Umstand geschuldet sein dürfte, dass es sich vorhin erwähnten Unternehmen um einen Baukonzern handelt. Auch der Anteil an Personen mit akademischer Ausbildung ist mit über 50 % als sehr hoch anzusehen. Daher ist vorliegende Studie mit Sicherheit nicht geeignet, ein insgesamt repräsentatives Bild von unselbstständig Erwerbstätigen, die von einem Unternehmenskauf betroffen sind, aufzuzeigen.

Ein weiterer Schwachpunkt der Studie ist ohne Zweifel die Tatsache, dass es sich um eine Querschnittsstudie handelt. Auch wenn organisationales Commitment ein vergleichsweise stabiles Phänomen zu sein scheint (van Dick, 2004, S. 5), so kann dennoch

auf Basis der vorliegenden Literatur angenommen werden, dass es sich nicht nur im Zuge einer M&A-Transaktionen generell verändert, sondern auch im Zeitverlauf nach einer M&A-Transaktion. Für das Konstrukt der Organisationalen Identifikation gilt dies umso mehr, da es sich dabei um ein flexibles und stark kontextabhängiges Phänomen handelt (van Dick, 2004, S. 5).

Weiters ist die Operationalisierung des Konstruktes „Ausmaß“ des Wandels kritisch zu hinterfragen. Es wurde zwar, wie in Kapitel 3.2.2 erläutert, das Konstrukt mittels eines gemeinsamen Brainstormings zwischen der Betreuerin und der Verfasserin dieser Arbeit entwickelt und passende oder zumindest passend scheinende Items formuliert. Dass bei diesen selbst entwickelten Items die Validität, die ein entscheidendes Gütekriterium bei quantitativen Studien darstellt (Döring & Bortz, 2016, S. 93ff), nicht überprüft werden kann, ist sicherlich der zweite große limitierende Faktor vorliegender Arbeit.

Eine weitere Erklärungsmöglichkeit könnte darin liegen, dass nur jene Personen an der Befragung teilgenommen haben, die den M&A aus ihrer individuellen Sicht „gut“ hinter sich gebracht haben und es jenen Personen, die den M&A aus ihrer Sicht als nicht zufriedenstellend erlebt haben, an Motivation mangelt, an der Befragung teilzunehmen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass jene Personen, die den M&A als nicht zufriedenstellend erlebt haben, bereits ausgetreten sind und in vorliegendem Setting gar nicht befragt werden konnten.

Abschließend kann auch das Format der Online-Befragung in untergeordnetem Ausmaß zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen, da nie vollständig sichergestellt werden kann, dass die Anfragen tatsächlich von den angesprochenen Personen beantwortet werden. Auch die grundsätzlich positiv konnotierte Incentivierung kann zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen.

Hinsichtlich der weiteren Forschungen tun sich aus Sicht der Verfasserin drei größere Aspekte auf. Zum einen wäre es wünschenswert, mithilfe von Längsschnittstudien die Veränderung der organisationalen Bindung genauer zu erforschen. Dabei sind jedoch die Bindung an das „alte“, also das „Stamm“-Unternehmen und die Bindung an das „neue“, also an das Unternehmen, an welches verkauft wird, zu unterscheiden. Interessant wäre in diesem Zusammenhang auch die Erhebung, ob und in welchem Ausmaß die organisationale Bindung an das „alte“ und das „neue“ Unternehmen zusammenhängen. Geeignete Zeitpunkte der Erhebung wären beispielsweise der Zeitpunkt der

Verkündung der geplanten Transaktion, ein Zeitpunkt um den Tag der tatsächlichen Übernahme herum, also um den „Tag X“ und ein Zeitpunkt beispielsweise ein Jahr nach der Übernahme. In diesem Zusammenhang könnten Forschungen auch dahingehend erweitert werden, den Zeitraum, der seit der Übernahme vergangen ist, als Moderatorvariable zu integrieren und zu erheben, ob sich hieraus auch Zusammenhänge ergeben.

Weiters wäre es auch interessant, Personen in die Erhebung zu integrieren, die nach einer Übernahme das Unternehmen verlassen haben. Forschungen unter diesem Aspekt sind sehr lückenhaft, stellen aber sicherlich ein großes Potential dar. Gleichwohl sind Forschungen unter diesem Aspekt eine enorme Herausforderung insbesondere hinsichtlich der Erreichbarkeit dieser Personen, die mit der steigenden Sensibilität und strengeren Vorgaben in datenschutzrechtlichen Belangen nicht einfacher wird.

Abschließend soll noch auf eine weitere Forschungslücke hingewiesen werden, nämlich auf das Fehlen von Forschungen auf die Auswirkungen von M&A-Transaktionen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des akquirierenden Unternehmens. Insbesondere unter dem Aspekt der Integrationstiefe, die der Literatur (Nahavandi & Malekzadeh, 1998; Marks & Mirvis, 2001) zufolge schon im Vorfeld einer derartigen Transaktion bestimmt werden sollte und kein „Zufallsprodukt“ eines M&A ist, ist davon auszugehen, dass auch die Belegschaft des akquirierenden Unternehmens massiv von einer solchen Maßnahme betroffen ist, vor allem dann, wenn sich Endzustände ergeben, die einen hohen Anpassungsdruck auf Seiten der übernehmenden Organisation erwarten lassen.

5.3 Implikationen für Unternehmen

Es scheint paradox, dass trotz der recht eindeutigen Forschungslage, die dem fehlenden „Cultural Fit“ beziehungsweise insgesamt der Negierung von kulturellen Themen einen Großteil allfälliger Misserfolge von M&A-Transaktionen zuschreibt, dem Thema der Unternehmenskultur in diesem Kontext vergleichsweise so wenig Bedeutung beigemessen wird und sich ein M&A vornehmlich auf die „technische“ Integration beschränkt.

Auch wenn sich aus den vorliegenden Ergebnissen keine unmittelbaren Handlungsempfehlungen für Unternehmen ableiten lassen können, so kann doch festgehalten werden, dass dem Thema der „Cultural Due Dilligence“ beziehungsweise der „Personal Due Dilligence“ mehr Achtsamkeit geschenkt werden sollte, um den beteiligten Unternehmen kulturelle Differenzen aufzuzeigen oder zumindest bewusst zu machen.

Eine weitere wichtige Erkenntnis ist, dass der Endzustand eines M&A kein Zufallsprodukt ist, sondern vielmehr das Ergebnis eines intensiven Austauschprozesses zwischen den beteiligten Unternehmen. Optimalerweise wird dieser bereits vor der Entscheidung, ob ein M&A durchgeführt wird, festgelegt.

Darüber hinaus ist es für Unternehmen, die öfter M&A-Transaktionen durchführen, dringend empfehlenswert, Merger-Integrations-Kompetenz aufzubauen. Meynerts-Stiller und Rohloff (2016, S. 28ff) sprechen in diesem Zusammenhang von einer Meta-Kompetenz, die aus den Aspekten Strategie-Kompetenz, Projekt-Management, Change-Management und Führungskompetenz besteht. Meynerts-Stiller und Rohloff (2016, S. 28ff) gehen dabei soweit, hier von einer vollkommen neuen unternehmerischen Kernkompetenz zu sprechen, der zukünftig erhebliche Bedeutung zukommen wird. Die Integrationsmanagerin oder der Integrationsmanager sollte dabei Fach- und Methodenkompetenz, soziale Kompetenz und ein gerüttelt Maß an Konfliktfähigkeit aufweisen (Meynerts-Stiller & Rohloff, 2016, S. 32ff).

5.4 Fazit

Vorliegende Studie hatte zum Ziel, Zusammenhänge zwischen dem Ausmaß an Veränderung im Rahmen eines M&A und der organisationalen Bindung der übernommenen Beschäftigten zu erforschen. Auch wenn sich in der überprüften Stichprobe die erwarteten Zusammenhänge nicht zeigen, so kann aufgrund der Forschungslage davon ausgegangen werden, dass ein Zusammenhang besteht. Weiters kann aufgrund des Literaturreviews davon ausgegangen werden, dass ein Gutteil der gescheiterten M&A-Transaktionen der kulturellen Inkompatibilität der beteiligten Unternehmen geschuldet ist, was zu einem „Culture Clash“ führen kann. Um diesem Vorschub zu leisten, wird die Durchführung einer Cultural Due Dilligence sowie einer Personal Due Dilligence bereits im Vorfeld eines M&A empfohlen. Weiters ist es ratsam, die Integrationstiefe ebenfalls im Vorfeld zu definieren und nicht dem Zufall zu überlassen. Zu guter Letzt wird noch zur Bildung von unternehmensinterner Merger-Integrations-Kompetenz empfohlen.

Literaturverzeichnis

- Allen, Natalie J./Meyer, John P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construction validity. *Journal of Vocational Behavior*, (49), 252–276.
- Allen, Natalie Jean/Meyer, John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Baitsch, Christof/Nagel, Erik (2014). Organisationskultur: Das verborgene Skript der Organisation. In Rudolf Wimmer (Hrsg.). *Praktische Organisationswissenschaft: Lehrbuch für Studium und Beruf. Management, Organisationsberatung*. Heidelberg: Auer, S. 267–288.
- Becker, Howard D. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Berry, John W. (1983). Acculturation: A comparative analysis of alternative forms. Ronald J. Samuda (Hrsg.). *Perspectives in immigrant and minority education*. Lanham, Md: University Press of America, S. 66–77.
- Berry, John W. (1997). Immigration, Acculturation, and Adaptation. *Applied Psychology*, 46(1), 5–34.
- Bies, Robert J. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. In Jerald Greenberg/Russell Cropanzano (Hrsg.). *Advances in organizational justice*. Stanford, California: Stanford University Press, S. 89–118.
- Bischoff, Jürgen M. (2007). Change Management in M&A-Projekten - Von der Cultural Due Dilligence zur Post-Merger-Integration. Fran Keuper/Heinz Groten (Hrsg.). *Nachhaltiges Change Management: interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler, S. 59–126.
- Boston Consulting Group (2000). *Crossing Borders – European Mergers and Acquisitions*, BCG-Report, September 2000
- Böhm, Stephan (2008). *Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung: eine wissenschaftliche Analyse mit Ansatzpunkten für das Management* 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

- Buono, Anthony F./Bowditch, James L. (1989). *The human side of mergers and acquisitions: managing collisions between people, cultures, and organizations* 1st ed., San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cartwright, Susan (2005). Mergers and acquisitions: An update and appraisal. *International Review of Industry and Organizational Psychology*, (20), 1–38.
- Cartwright, Susan/Cooper, Cary L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *The Academy of Management Executive*, 7(2), 57–70.
- Cartwright, Susan/McCarthy, Simon (2001). Status, Legitimacy, and Ingroup Bias in the Context of an Organizational Merger. *Group Process & Intergroup Relations*, 4, 271–289.
- Chen, Xiong Zhen/Francesco, Anne Maria (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490–510.
- Citera, Maryalice/Rentsch, Joan R. (1993). Is there justice in organizational acquisitions? The role of distributive and procedural fairness in corporate acquisitions. In Russel Copranzano (Hrsg). *Series in applied psychology. Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., S. 211–230.
- Clark, Charles (1966). *Brainstorming*, München: Moderne Industrie.
- Clugston, Michael/Howell, Jon P./Dorfman, Peter W. (2000). Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment? *Journal of Management*, (26), 5–30.
- Cohan-Charash, Yochi/Spector, Paul E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Copeland, Thomas/Weston, John Fred/Shastri, Kuldeep (2005). *Financial theory and corporate policy*. Boston, MA: Pearson/Addison-Wesley.
- Cooper-Hakim, Amy/Viswesvaran, Chockalingam (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259.
- Datta, Deepak K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: Effects of Post-Acquisition Integration. *Strategic Management Journal*, (12), 281–297.

- van Dick, Rolf (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*, Göttingen Bern Toronto Seattle: Hogrefe.
- van Dick, Rolf et al. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, (15), 351–360.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften 5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage.*, Berlin Heidelberg: Springer.
- Dreher, Maximilian/Ernst, Dietmar (2016). *Mergers & Acquisitions: Grundlagen und Verkaufsprozess mittlerer und großer Unternehmen 2., überarbeitete Auflage.*, Konstanz: UVK.
- Eschen, Erik (2002). *Der Erfolg von Mergers & Acquisitions: Unternehmungszusammenschlüsse aus der Sicht des ressourcenbasierten Ansatzes 1. Aufl.*, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Felfe, Jörg (2008). *Mitarbeiterbindung*, Göttingen Bern Wien: Hogrefe.
- Felfe, Jörg/Schmook, Renate/Six, Bernd (2006). Die Bedeutung kultureller Wertorientierungen für das Commitment gegenüber der Organisation, dem Vorgesetzten, der Arbeitsgruppe und der eigenen Karriere. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5, 94–107.
- Felfe, Jörg/Six, Bernd/Schmook, Renate/Knorz, Carmen (2014). *Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit, und der Beschäftigungsform (COOB)*.
- Festing, Marion/Dowling, Peter J./Weber, Wolfgang/Engle, Allen D. (2011). *Internationales Personalmanagement 3., aktualisierte und überarb. Aufl.*, Wiesbaden: Gabler.
- Flick, Uwe (2016). *Sozialforschung: Methoden und Anwendungen: ein Überblick für die BA-Studiengänge 3. Auflage.*, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Franke, Franziska/Felfe, Jörg (2008). Commitment und Identifikation in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52(3), 135–146.

- Frey, Dieter/Jonas, Eva (2002). Die Theorie der kognizierten Kontrolle. In Dieter Frey/Martin Irle (Hrsg). Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien. Theorien der Sozialpsychologie. Bern: Huber, S. 13–50.
- Furtner, Sabine (2011). Management von Unternehmensakquisitionen im Mittelstand: Erfolgsfaktor Post-Merger-Integration 2., aktualisierte und erw. Aufl., Wien: Linde.
- Gaertner, Samuel L./Bachmann, Betty A./Dovidio, Jack/Banker, Brenda S. (2001). Corporate Mergers and Stepfamily marriages: Identity, harmony, and commitment. In Michael A. Hogg/Deborah J. Terry (Hrsg.). Social identity processes in organizational contexts. Philadelphia: Psychology Press, S. 265–282.
- Gauger, Janett/Ringlstetter, Max J. (2000). Commitment-Management in Unternehmen: am Beispiel des mittleren Managements, Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Gaughan, Patrick A. (2016). Mergers, Acquisitions And Corporate Restructurings, 6Ed, Hoboken, NJ: Wiley India.
- Gautam, Thaneswor/Van Dick, Rolf/Wagner, Ulrich (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. Asian Journal of Social Psychology, (7), 301–315.
- Geiselhardt, Edgar (2003). Fusionen - Auswirkungen auf das Individuum. In Markus-Oliver Schwaab/Hans-Georg Dahl (Hrsg). Fusionen: Herausforderungen für das Personalmanagement. Heidelberg: Verl. Recht und Wirtschaft.
- Gildemeister, Andre (2008). Synergiebewertung: Identifikation und Quantifizierung von Synergien im M&A-Kontext 1. Aufl., Norderstedt: Books on Demand.
- Gimpel-Iske, Eva (1973). Untersuchung zur Vorteilhaftigkeit von Unternehmenszusammenschlüssen (unveröffentlichte Dissertation). Bonn: Universität Bonn.
- Greitemeyer, Tobias/Fischer, Peter/Nürnberg, Carola/Frey, Dieter/Stahlberg, Dagmar (2006). Psychologische Erfolgsfaktoren bei Unternehmenszusammenschlüssen Der Zusammenhang von aktueller Übernahmeposition, Identifikation mit der Organisation, erlebter Kontrolle und subjektivem Wohlbefinden der Mitarbeiter/innen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, (50), 9–16.
- Gut-Villa, Cornelia (1997). Human Resource Management bei Mergers & Acquisitions, Bern: Haupt.

- Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA). (o.J.). Volumen der weltweiten M&A Deals von 1985 bis 2018 (in Milliarden US-Dollar). In Statista - Das Statistik-Portal. Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/153735/umfrage/volumen-der-fusionen-und-uebernahmen-weltweit/>. [Zugriff am 11.10.2018].
- Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA) (Prof. Dr. Christopher B. Kummer). (o.J.). Größte Fusionen und Übernahmen deutscher Unternehmen im Ausland nach Kaufpreis (in Milliarden Euro; Stand: September 2016). In Statista - Das Statistik-Portal. Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/609006/umfrage/fusionen-und-uebernahmen-deutscher-unternehmen-im-ausland-nach-kaufpreis/>. [Zugriff am 11.10.2018].
- Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA). (o.J.). Größte Fusionen und Übernahmen weltweit nach Transaktionsvolumen (in Milliarden US-Dollar; Stand: Oktober 2018). In Statista - Das Statistik-Portal. Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/217473/umfrage/groesste-fusionen-und-uebernahmen-weltweit-nach-transaktionsvolumen/>. [Zugriff am 11.10.2018].
- Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA). (o.J.). Anzahl der weltweiten M&A Deals von 1985 bis 2018. In Statista - Das Statistik-Portal. Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/399031/umfrage/anzahl-der-weltweiten-munda-deals/>. [Zugriff am 11.10.2018].
- Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA). (o.J.). Mergers & Akquisitionen in Austria. Online: <https://imaa-institute.org/mergers-acquisitions-austria/> [Zugriff am 11.10.2018]
- Jansen, Stephan A. (2016). Mergers & Acquisitions: Unternehmensakquisitionen und -kooperationen: eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung 6., überarbeitete und erweiterte Auflage., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jansen, Stephan A./Pohlmann, Nils (2000). Anforderungen und Zumutungen: Das HR-Management bei Fusionen. Personalführung, 33(2), 30–39.
- Jöns, Ingela/Schultheis, Dorothee (2004). Kontrolle als Prädiktor für das Erleben von Fusionsprozessen. Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 19(2), 25–35.

- Judge, Timothy A./Bono, Joyce E./Thoresen, Carl J./Patton, Gregory K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Klendauer, Ruth/Frey, Dieter/Jonas, Eva/Kauffeld, Simone (2003). Psychologische Erfolgsfaktoren bei Fusionen und Akquisitionen. In Markus-Oliver Schwaab/Hans-Georg Dahl (Hrsg). *Fusionen: Herausforderungen für das Personalmanagement*. Heidelberg: Verl. Recht und Wirtschaft.
- van Knippenberg, Daan/van Knippenberg, Barbara/Monen, Laura/de Lima, Fleur (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41, 233–252.
- van Knippenberg, Daan/van Leeuwen, Esther (2001). Organizational Identity after a Merger: Sense of Continuity as the Key to Postmerger Identification. In Michael A. Hogg/Deborah J. Terry (Hrsg.). *Social identity processes in organizational contexts*. Philadelphia: Psychology Press, S. 249–264.
- van Knippenberg, Daan/Sleebos, Ed (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(571), 584.
- Kroeber, Alfred L./Cluckhorn, Clyde (1952). *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, New York: Random House.
- Lipponen, Jukka/Olkkonen, Maria-Elena/Moilanen, Minna (2004). Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (13), 391–413.
- Marks, Mitchell Lee/Mirvis, Philipp H. (1986). The Merger syndrome. *Psychology today*, 19(10), 36–42.
- Marks, Mitchell Lee/Mirvis, Philipp H. (2001). Making mergers and akquistions work: Strategic and psychological preparation. *The Management of Academic Executive*, 15, 80–94.
- Mathieu, John E./Zajac, Dennis M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.

- Meyer, John P./Allen, Natalie J./Smith, Catherina A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations Extensions and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, John P./Stanley, David J./Herscovitch, Lynne/Topolnytsky, Laryssa (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Meynerts-Stiller, Kirsten/Rohloff, Christoph (2016). *Post Merger Management: M&A-Integrationen erfolgreich planen und gestalten*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Möller, Wolfgang (1983). *Der Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen*, München: Minerva.
- Moosbrugger, Helfried/Kevala, Augustin (2012). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. 2., überarbeitete Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Verlag
- Müller-Stewens, Günter (2012). *M&A-Wellen: Ursachen und Verlauf*. In Gerhard Picot (Hrsg.). *Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration* 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 48-85.
- Nahavandi, Afsaneh/Malekzadeh, Ali R. (1998). Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1), 79–90.
- Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie: mit 51 Tabellen* 3., vollst. überarb. Aufl., Berlin: Springer.
- Picot, Gerhard (2012). *Personelle und kulturelle Integration*. In Gerhard Picot (Hrsg.). *Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration* 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 586–623.
- Porter, Michael E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43–59.
- Ravenscraft, David J./Scherer, F.M. (1987). Life after take-over. *The Journal of Industrial Economics*, 36(2), 147–156.

- Sautter, Michael T. (1989). *Strategische Analyse von Unternehmensakquisitionen: Entwurf und Bewertung von Akquisitionsstrategien*, Frankfurt am Main ; New York: P. Lang.
- Schmal, Stanislaw/Nicolai, Alexander T./Prokop, Jörg (2016). *Konsolidierungswellen und Prognoseverhalten von Finanzanalysten: eine empirische Untersuchung der M&A-Aktivität von US-amerikanischen Unternehmen*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sparfeldt, Jörn R./Schilling, Susanne R./Rost, Detlef H./Thiel, Alexandra (2006). Blocked Versus Randomized Format of Questionnaires. A Confirmatory Multigroup Analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 66(66), 961–974.
- Stinglhamber, Florence/Bentein, Kathleen/Vandenberghe, Christian (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 123–138.
- Stumpff, Karl (2013). *Die Erde als Planet*, Berlin: Springer Berlin.
- Tajfel, Henri/Turner, John C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In W. G. Austin/S. Worchel (Hrsg.). *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall Publishers, S. 33–47.
- Tarigan, Veronica/Ariani, Dorothea Wahyu (2015). Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention. *Advances in Management & Applied Economics*, 5(2), 21–42.
- Terry, Deborah J./O'Brien, Anne T. (2001). Status, Legitimacy, and Ingroup Bias in the Context of an Organizational Merger. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 271–289.
- Van Dick, Rolf (2001). Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Review*, 3, 265–283.
- Wasko, Janet (2017). In B. J. Birkinbine, R. Gómez, & J. Wasko (Hrsg.). *Global media giants*. New York: Routledge, S. 11–25.
- Weinert, Ansfried B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie: Lehrbuch 5., vollständig überarbeitete Auflage.*, Weinheim: Beltz.

- Weston, J. Fred/Weaver, Samuel C. (2001). Mergers and acquisitions, New York, NY: McGraw-Hill.
- Westphal, Ariane (2011). Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Willers, Hans Georg/Siegert Theo (1988). In Henzler, Herbert A. (Hrsg). Handbuch Strategische Führung. Wiesbaden: Verlag Gabler
- Wirtgen, Jörg (2001). Post-Merger Management. *Wirtschaftspsychologie*, 8(1), 42–50.
- Wirtz, Bernd W. (2017). Mergers & Acquisitions Management: Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen 4., aktualisierte und überarbeitete Auflage., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wombacher, Jörg Christian/Felfe, Jörg (2017). Dual commitment in the organization: Effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 1–14.

Internet-Quellen

<https://www.dict.cc/?s=commitment>, Zugriff am 09.03.2019

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/absentismus-29344/version-252954>,
Zugriff am 16.12.2018.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: M&A-Wellen.....	8
Abbildung 2: Akquisitionsstrategien nach Ansoff	12
Abbildung 3: Die idealtypischen Phasen eines M&A.....	15
Abbildung 4: Das Phasenmodell inklusive der typischen jeweiligen Managementaktivitäten	21
Abbildung 5: Die Merkmale eines M&A	22
Abbildung 6: Das Merger-Syndrom	25
Abbildung 7: Das Akkulturationsmodell von Berry	30
Abbildung 8: Mögliche Endzustände nach M&A-Prozessen	34
Abbildung 9: Drei-Komponenten-Modell nach Allen und Meyer	38
Abbildung 10: Die Theorie der Sozialen Identität.....	41
Abbildung 11: Die Komponenten der Identifikation	44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auswahl an Definitionen des M&A-Begriffs	6
Tabelle 2: Demografische Merkmale der Stichprobe (N = 144)	61
Tabelle 3: Deskriptivstatistik und Faktorladungen der Items zur Skala „Affektives Commitment“	64
Tabelle 4: Deskriptivstatistik und Faktorladungen der Items zur Skala „Kalkulatorisches Commitment“	65
Tabelle 5: Deskriptivstatistik und Faktorladungen der Items zur Skala „Normatives Commitment“	65
Tabelle 6: Deskriptivstatistik und Faktorladungen der Items zur Skala „Organisationale Identifikation“	66
Tabelle 7: Deskriptivstatistik und Faktorladungen der Items der Skalen „Veränderung in Struktur und Business-Prozessen“, „Veränderung bei Gestaltung von Arbeitszeit und Vergütung“, „Veränderungen in der IT“ sowie „Veränderungen in der Arbeitsweise“ ...	68
Tabelle 8: Korrelationskoeffizienten der Skalen affektives Commitment, kalkulatorisches Commitment, normatives Commitment, organisationale Identifikation, Veränderungen im Außenauftritt, Veränderungen in Struktur und Business-Prozessen, in Arbeitszeit und Vergütung, in IT und in Arbeitsmethoden	75
Tabelle 9: Regressionsmodell für die AV Affektives Commitment.....	77
Tabelle 10: Regressionsmodell für die AV Kalkulatorisches Commitment	78
Tabelle 11: Regressionsmodell für die AV Normatives Commitment	79
Tabelle 12: Regressionsmodell für die AV Organisationale Identifikation	80

Anhang A: Fragebogen

Seite 1



0% ausgefüllt

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer!

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme an meinem Forschungsprojekt. Ich studiere berufsbegleitend Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche Fern FH in Wiener Neustadt. Im Rahmen meiner Masterarbeit beschäftige ich mich damit, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens, das von einem anderen Unternehmen übernommen wurde, sich mit dem "neuen" Unternehmen identifizieren.

Es geht dabei **nicht um die Frage**, ob Veränderungen **als positiv oder negativ wahrgenommen werden**, sondern um den **Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Veränderung und der Bindung an das "neue" Unternehmen**.

Zu diesem Zweck wende ich mich daher an Personen, die als **Mitarbeiterin oder Mitarbeiter bei einem Unternehmen von einem anderen Unternehmen übernommen wurden und aktuell bei diesem Unternehmen beschäftigt sind** (zB: Sie sind Mitarbeiterin oder Mitarbeiter bei Unternehmen Mayer, wurden von Unternehmen Müller übernommen und sind aktuell bei Unternehmen Müller beschäftigt).

Ihre Daten werden selbstverständlich **anonym** und **vertraulich** behandelt und elektronisch weiter verarbeitet, der Zeitaufwand für die Befragung beträgt etwa 10 Minuten.

Bitte bedenken Sie: es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, was zählt, ist Ihre Einschätzung.

Für Fragen und Anregungen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung. Sie erreichen mich unter folgender E-Mail-Adresse: bernadette.vamosy-hoechtl@mail.fernfh.ac.at

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Bernadette Vámosy-Höchtl

PS: als kleines Dankeschön werden unter allen Personen, die den Fragebogen ausfüllen und ihre E-Mail-Adresse bekanntgeben, **drei Amazon-Gutscheine im Wert von je € 25 verlost**.

Weiter

[B.A. Bernadette Vamosy-Hoechtl](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2019

Seite 2



11% ausgefüllt

1. In welchem Jahr fand die Übernahme statt?

Bitte geben Sie die Jahreszahl vierstellig an.

Die Übernahme fand im Jahr statt

Weiter

[B.A. Bernadette Vamosy-Hoechtl](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2019



Organisationale Bindung

Die nun folgenden Fragen betreffen das Ausmaß der Bindung an Ihr Unternehmen.

Bitte denken Sie an das Unternehmen, in dem Sie jetzt beschäftigt sind, also das „neue“ Unternehmen und wählen Sie jene Antwort, die am ehesten zutrifft.

	Trifft überhaupt nicht zu:	Trifft vollständig zu:
Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in diesem Unternehmen verbringen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan dieses Unternehmen verlassen würde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit diesem Unternehmen verbunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe viele Gemeinsamkeiten mit anderen Angestellten meines Unternehmens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wahrscheinlich würde ich auch dann bei diesem Unternehmen arbeiten, wenn ich das Geld nicht brauchte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin stolz darauf, diesem Unternehmen anzugehören.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich dieses Unternehmen jetzt verlassen würde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erzähle anderen Menschen gerne über die Projekte meines Unternehmens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel des Unternehmens ernsthaft in Erwägung zu ziehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anderen Menschen gegenüber sage ich oft, dass ich bei diesem Unternehmen angestellt bin oder von dieser Organisation bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in dieses Unternehmen gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich dieses Unternehmen verlassen würde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, dieses Unternehmen zu verlassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich denke, dass meine Wertvorstellung zu denen des Unternehmens passen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde mich irgendwie schuldig fühlen, wenn ich dieses Unternehmen jetzt verlassen würde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meinem Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde das Unternehmen jetzt nicht verlassen, weil ich mich einigen Leuten darin verpflichtet fühle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es macht keinen guten Eindruck, häufiger das Unternehmen zu wechseln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin bereit, mich über das normalerweise übliche Maß zu engagieren, damit das Unternehmen erfolgreich ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin froh darüber, dass ich mich entschieden habe, bei dem Unternehmen zu bleiben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter



33% ausgefüllt

Veränderungen im Auftritt nach außen

Die nun folgenden Fragen betreffen den Auftritt nach außen. Bitte denken Sie nun an Ihr „neues“ Unternehmen und geben Sie an, ob sich in den angegebenen Bereichen nach der Übernahme etwas verändert hat.

	Ja	Nein
Hat sich der Firmenname nach der Übernahme verändert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hat sich der Webauftritt nach der Übernahme verändert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hat sich Ihre E-Mail-Adresse nach der Übernahme verändert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haben Sie nach der Übernahme neue Visitenkarte bekommen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hat sich der Firmensitz nach der Übernahme verändert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hat sich das Logo nach der Übernahme verändert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter



Prozesse im Personalwesen

Die folgenden Fragen beschäftigen sich damit, inwieweit Veränderungen in den HR-Prozessen stattgefunden haben.

Bitte denken Sie an Ihr „neues“ Unternehmen und geben an, in wie weit Sie den unten angeführten Aussagen zustimmen können. Bitte beachten Sie, dass bei nun folgenden Aussagen nicht erhoben wird, ob diese Veränderungen als positiv oder negativ wahrgenommen werden.

Wenn es Ihnen nicht bekannt ist, ob Veränderungen stattgefunden haben, brechen Sie den Fragebogen bitte nicht ab, sondern beantworten Sie die Frage mit der Auswahlmöglichkeit „nicht bekannt“.

	Stimme überhaupt nicht zu.	Stimme vollständig zu.	Nicht bekannt
Die Ausgestaltung der Arbeitszeit hat sich verändert (zum Beispiel Einführung von Gleitzeit oder unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen wie Teilzeit, Sabbatical, usw).	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Möglichkeiten der Selbstbestimmung über die Arbeitszeit haben sich verändert (zum Beispiel Möglichkeit für Home-Office).	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Regelungen zur Vergütung von Mehr- oder Überstunden haben sich verändert.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Vergütungssysteme haben sich verändert (zum Beispiel Einführung von Prämien, variablen Gehaltsanteilen, usw.).	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Gestaltung der jährlichen Personalgespräche hat sich verändert.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es haben Veränderungen im Zusammenhang mit dem Betriebsrat stattgefunden.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Angebot an Firmenbenefits hat sich verändert (zum Beispiel Kantine, Gratisgetränke, Fitness-Zuschuss, Fitnessraum, Einkaufsmöglichkeiten, usw.).	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Regelungen zur Zeiterfassung haben sich verändert (zum Beispiel Einführung von elektronischer Zeiterfassung).	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Veränderungen im "Way of Business"

Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit Veränderungen im "Way of Business", also der Art und Weise, wie gearbeitet wird.

Bitte geben Sie bei jeder der nun folgenden Aussagen an, in wie weit Sie diesen zustimmen.

Wenn es Ihnen nicht bekannt ist, ob Veränderungen stattgefunden haben, brechen Sie den Fragebogen bitte nicht ab, sondern beantworten Sie die Frage mit der Auswahlmöglichkeit „nicht bekannt“.

	Stimme überhaupt nicht zu.		Stimme vollständig zu.	Nicht bekannt
Die Struktur des Unternehmens hat sich nach der Übernahme verändert, es wurden beispielsweise neue Gruppen, Bereiche, Abteilungen geschaffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die KundInnenstruktur hat sich nach der Übernahme verändert, es sind KundInnen(gruppen) weggefallen, neue hinzugekommen, und/oder die Größe der KundInnen hat sich verändert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die hierarchischen Strukturen haben sich seit der Übernahme verändert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Ausmaß an Autonomie und Gestaltungsfreiheit in der Erledigung meiner Aufgaben hat sich seit der Übernahme verändert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Aufgabenbereich hat sich seit der Übernahme verändert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Arbeitsweisen haben sich seit der Übernahme verändert (zum Beispiel Arbeit in Projektteams).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Regeln und Prozesse

Das letzte Kapitel beschäftigt sich mit dem Ausmaß an Veränderung im Bereich der Regeln und Prozesse.

Bitte geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, in wie weit Sie diesen zustimmen.

Wenn es Ihnen nicht bekannt ist, ob Veränderungen stattgefunden haben, brechen Sie den Fragebogen bitte nicht ab, sondern beantworten Sie die Frage mit der Auswahlmöglichkeit „nicht bekannt“.

	Stimme überhaupt nicht zu.	Stimme voll und ganz zu.	Nicht bekannt
Die Ausstattung mit IT-Software hat sich verändert.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Die Ausstattung mit IT-Hardware hat sich verändert.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Die Regeln für den Umgang mit IT haben sich verändert (IT-Policy).	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Das Qualitätsmanagementsystem hat sich verändert.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Das Umweltmanagemensystem hat sich verändert.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Die Prozesse in der Rechnungslegung haben sich verändert.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Die Prozesse im Einkaufs- und Bestellwesen haben sich verändert.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Die Prozesse in der Buchhaltung haben sich verändert.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Die Prozesse im Rechnungswesen haben sich verändert.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		<input type="radio"/>

Weiter

Soziodemografische Daten

Abschließend werden noch einige Daten zu Ihrer Person erhoben.

2. Welches Geschlecht haben Sie?

- weiblich
- männlich
- sonstiges

3. Wie alt sind Sie?

Bitte geben Sie Ihr Alter in ganzen Zahlen an.

Ich bin Jahre

4. Ihre wöchentliche Arbeitszeit

Bitte geben Sie Ihre durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit in ganzen Zahlen an

Ich arbeite durchschnittlich Stunden pro Woche

5. Welches ist der höchste Bildungsabschluss, den Sie haben?

[Bitte auswählen] ▼

6. Wie hoch ist ungefähr Ihr monatliches Nettoeinkommen?

Gemeint ist der Betrag, der sich aus allen Einkünften zusammensetzt und nach Abzug der Steuern und Sozialversicherungen übrig bleibt.

[Bitte auswählen] ▼

Weiter

Teilnahme am Gewinnspiel

Ihre Kontaktdaten werden getrennt von den anderen Angaben zu gespeichert.

Bei den E-Mail-Adressen werden keinerlei Hinweise auf das Interview gespeichert (z.B. weder Vollständigkeit, noch welcher Fragebogen ausgefüllt wurde).

- Ich will am **Gewinnspiel** teilnehmen. Ich willige ein, dass meine E-Mail-Adresse bis zur Ziehung der Gewinner gespeichert wird. Diese Einwilligung kann ich jederzeit widerrufen. Meine Angaben in dieser Befragung bleiben weiterhin anonym, meine E-Mail-Adresse wird nicht an Dritte weitergegeben.
- Ich interessiere mich für die **Ergebnisse dieser Studie** und hätte gerne eine Zusammenfassung per E-Mail.



Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ich möchte mich ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Anhang B: Codebuch

Code	Bezeichnung	Antwortformat
BG	Einstiegsfrage	
BG01_01	Die Übernahme fand im Jahr statt	freies Antwortformat (vierstellige Zahl)
Code	Bezeichnung	Antwortformat
OB	Organisationale Bindung	
OB01_01	Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in diesem Unternehmen verbringen zu können.	1 trifft überhaupt nicht zu 7 trifft vollständig zu -9 nicht beantwortet
OB01_02	Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan dieses Unternehmen verlassen würde.	
OB01_03R	Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit diesem Unternehmen verbunden. (recodiert).	
OB01_18	Ich habe viele Gemeinsamkeiten mit anderen Angestellten meines Unternehmens.	
OB01_15	Wahrscheinlich würde ich auch dann bei diesem Unternehmen arbeiten, wenn ich das Geld nicht brauchte.	
OB01_04	Ich bin stolz darauf, diesem Unternehmen anzugehören.	
OB01_05	Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich dieses Unternehmen jetzt verlassen würde	
OB01_19	Ich erzähle anderen Menschen gerne über die Projekte meines Unternehmens.	
OB01_06	Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel des Unternehmens ernsthaft in Erwägung zu ziehen.	
OB01_16	Anderen Menschen gegenüber sage ich oft, dass ich bei diesem Unternehmen angestellt bin oder von dieser Organisation bin.	
OB01_07	Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in dieses Unternehmen gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.	
OB01_08	Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht,	

	wenn ich dieses Unternehmen verlassen würde.	
Code	Bezeichnung	Antwortformat
OB	Organisationale Bindung	
OB01_09	Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, dieses Unternehmen zu verlassen.	1 Trifft überhaupt nicht zu 7 Trifft vollständig zu -9 Nicht beantwortet
OB01_10	Ich denke, dass meine Wertvorstellung zu denen des Unternehmens passen.	
OB01_11	Ich würde mich irgendwie schuldig fühlen, wenn ich dieses Unternehmen jetzt verlassen würde.	
OB01_12	Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meinem Unternehmen.	
OB01_13	Ich würde das Unternehmen jetzt nicht verlassen, weil ich mich einigen Leuten darin verpflichtet fühle.	
OB01_14	Es macht keinen guten Eindruck, häufiger das Unternehmen zu wechseln.	
OB01_17	Ich bin bereit, mich über das normalerweise übliche Maß zu engagieren, damit das Unternehmen erfolgreich ist.	
OB01_20	Ich bin froh darüber, dass ich mich entschieden habe, bei dem Unternehmen zu bleiben.	
Code	Bezeichnung	Antwortformat
AW	Außenwirkung	
AW01_01	Hat sich der Firmenname nach der Übernahme verändert?	1 Ja 2 Nein -9 Nicht beantwortet
AW01_02	Hat sich der Webauftritt nach der Übernahme verändert?	
AW01_03	Hat sich Ihre E-Mail-Adresse nach der Übernahme verändert?	
AW01_04	Haben Sie nach der Übernahme neue Visitenkarten bekommen=	
AW01_05	Hat sich der Firmensitz nach der Übernahme verändert?	
AW01_06	Hat sich das Logo nach der Übernahme verändert?	

Code	Bezeichnung	Antwortformat
HR	HR-Prozesse	
HR01_01	Die Ausgestaltung der Arbeitszeit hat sich verändert (zum Beispiel Einführung von Gleitzeit oder unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen wie Teilzeit, Sabbatical, usw.).	1 Ja 2 Nein -1 Nicht bekannt -9 Nicht beantwortet
HR01_02	Die Möglichkeiten der Selbstbestimmung über die Arbeitszeit haben sich verändert (zum Beispiel Möglichkeit für Home-Office).	
HR01_03	Die Regelungen zur Vergütung von Mehr- oder Überstunden haben sich verändert.	
HR01_04	Die Vergütungssysteme haben sich verändert (zum Beispiel Einführung von Prämien, variablen Gehaltsanteilen, usw.).	
HR01_05	Die Gestaltung der jährlichen Personalgespräche hat sich verändert.	
HR01_06	Es haben Veränderungen im Zusammenhang mit dem Betriebsrat stattgefunden.	
HR01_07	Das Angebot an Firmenbenefits hat sich verändert (zum Beispiel Kantine, Gratisgetränke, Fitness-Zuschuss, Fitnessraum, Einkaufsmöglichkeiten, usw.).	
HR01_08	Die Regelungen zur Zeiterfassung haben sich verändert (zum Beispiel Einführung von elektronischer Zeiterfassung).	
Code	Bezeichnung	Antwortformat
BU	Business	
BU01_01	Die Struktur des Unternehmens hat sich nach der Übernahme verändert, es wurden beispielsweise neue Gruppen, Bereiche, Abteilungen geschaffen.	1 Ja 2 Nein -1 Nicht bekannt -9 Nicht beantwortet
BU01_02	Die KundInnenstruktur hat sich nach der Übernahme verändert, es sind KundInnen(gruppen) weggefallen, neue hinzugekommen, und/oder die Größe der KundInnen hat sich verändert.	
BU01_04	Die hierarchischen Strukturen haben sich seit der Übernahme verändert.	
BU01_05	Das Ausmaß an Autonomie und Gestaltungsfreiheit in der Erledigung meiner Aufgaben hat sich seit der Übernahme verändert.	

BU01_07	Mein Aufgabenbereich hat sich seit der Übernahme verändert.	
Code	Bezeichnung	Antwortformat
BU	Business	
BU01_08	Die Arbeitsweisen haben sich seit der Übernahme verändert (zum Beispiel Arbeit in Projektteams).	1 Ja 2 Nein -1 Nicht bekannt -9 Nicht beantwortet
Code	Bezeichnung	Antwortformat
RE	Regeln und Prozesse	
RE01_01	Die Ausstattung mit IT-Software hat sich verändert.	1 Ja 2 Nein -1 Nicht bekannt -9 Nicht beantwortet
RE01_02	Die Ausstattung mit IT-Hardware hat sich verändert.	
RE01_03	Die Regeln für den Umgang mit IT haben sich verändert (IT-Policy).	
RE01_04	Das Qualitätsmanagementsystem hat sich verändert.	
RE01_05	Das Umweltmanagementsystem hat sich verändert.	
RE01_06	Die Prozesse in der Rechnungslegung haben sich verändert.	
RE01_07	Die Prozesse im Einkaufs- und Bestellwesen haben sich verändert.	
RE01_09	Die Prozesse in der Buchhaltung haben sich verändert.	
RE01_10	Die Prozesse im Rechnungswesen haben sich verändert.	
Code	Bezeichnung	
SD	Soziodemografische Daten	
SD01	Ich bin	1 Weiblich 2 Männlich 3 Anderes -9 Nicht beantwortet
SD02_01	Ich bin ... Jahre	Freies Antwortformat (Eingabe einer Zahl)
SD10	Formale Bildung	2 Schule beendet ohne Pflichtschulabschluss 3 Pflichtschulabschluss 4 Abgeschlossene Lehr-

		ausbildung 5 Fachschule ohne Matura 6 AHS-Matura 7 BHS-Matura 8 (Fach)-Hochschulabschluss
SD16	Einkommen	1 Ich habe kein eigenes Einkommen 2 Weniger als 1.000 € 3 1.001 € bis 1.500 € 4 1.005 € bis 2.000 € 7 2.001 € bis 2.500 € 8 2.501 € bis 3.000 € 9 3.001 € bis 4.000 € 10 4.001 € und mehr 11 Darauf möchte ich nicht antworten -9 nicht beantwortet
SD17_01	Ich arbeite durchschnittlich ... Stunden pro Woche	Freies Antwortformat (Eingabe einer Zahl)