

1. Einführung

1.1 Ausgangslage

1.1.1 Unternehmenszusammenschlüsse unter deutscher Beteiligung

*Unternehmenszusammenschlüsse*¹ sind hochkomplexe Herausforderungen für Entscheidungsträger mit weitreichenden Chancen und Risiken für die beteiligten Unternehmen. Als Alternative zu Wachstum durch interne Entwicklung sind Unternehmenszusammenschlüsse ein wichtiges Instrument zur zügigen Umsetzung strategischer Ziele. Weltweit konnten im Jahr 2000 ca. 37.000 Unternehmenszusammenschlüsse mit einem Gesamtwert von 3,5 Billionen Dollar verzeichnet werden.² In Deutschland erreichte die Anzahl der Zusammenschlüsse unter Beteiligung deutscher Unternehmen ihren vorläufigen Höhepunkt zu Beginn der neunziger Jahre im Zuge der Überführung des planwirtschaftlich geprägten Wirtschaftssystems in den neuen Bundesländern (NBL) in die soziale Marktwirtschaft. Seit dem Inkrafttreten der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik zum 1. Juli 1990 und der anschließenden Wiedervereinigung am 3. Oktober 1990 durchläuft die ostdeutsche Gesellschaft und Wirtschaft eine kontinuierliche *Transformation*.³ Da die Übernahme westdeutscher Institutionen (z.B. politisches Parteienspektrum, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften) und Systeme (u.a. Rechts- und Bankensystem, soziale Sicherungssysteme) in den NBL die gesamtwirtschaftlichen Voraussetzungen des Übergangs zur Marktwirtschaft relativ kurzfristig geschaffen hatte, beinhaltete der weite-

¹ Zum Oberbegriff des *Unternehmenszusammenschlusses* s. die grundlegenden Ausführungen von Gerpott 1993a: 36f. sowie ergänzend Tschäni 2000: 4.

² Vgl. o.V. (Fusionsmüdigkeit) 2001: 22. Nach Informationen der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG umfaßten die Unternehmenszusammenschlüsse mit deutscher Beteiligung in 2000 ein Volumen von 238 Mrd. Dollar. S. o.V. (Deutschland) 2001: 12. Quantitative Kennzahlen zum weltweiten M&A-Markt in 1999 findet man u.a. bei Jansen/Körner 2000: 3; Picot 2000: 345 (Fußnote 1).

³ In der Literatur werden mit dem Begriff der *Transformation* sowohl politische, rechtliche und ökonomische (u.a. Einführung privater Eigentumsrechte und konvertibler Währungen, Schaffung freier Märkte, Finanz- und Sozialreform) Systemumbrüche auf *Gesellschaftsebene*, tiefgreifende Wandlungsprozesse auf *Unternehmens-/Organisationsebene* als auch Verhaltensänderungen auf *Individuumsebene* in Osteuropa einschließlich der ehemaligen DDR bezeichnet. Vgl. unter vielen Lang 1996: 9f.; Drüner 1997: 5f.; Linge 1997: 70-73; Lederer 1998: 4-6; Trommsdorf/Schuchardt 1998: 5-8; Hanel 2000: 150-154 und 160f. Im folgenden wird der Transformationsbegriff primär im Zusammenhang mit *betrieblichen* Veränderungsprozessen verwendet, die auf eine grundlegende Veränderung der Strategien, Organisationsstrukturen, Produktions- und Absatzsysteme, Personalführungsmethoden und Unternehmenskulturen ostdeutscher (Ziel-)Unternehmen abzielten.

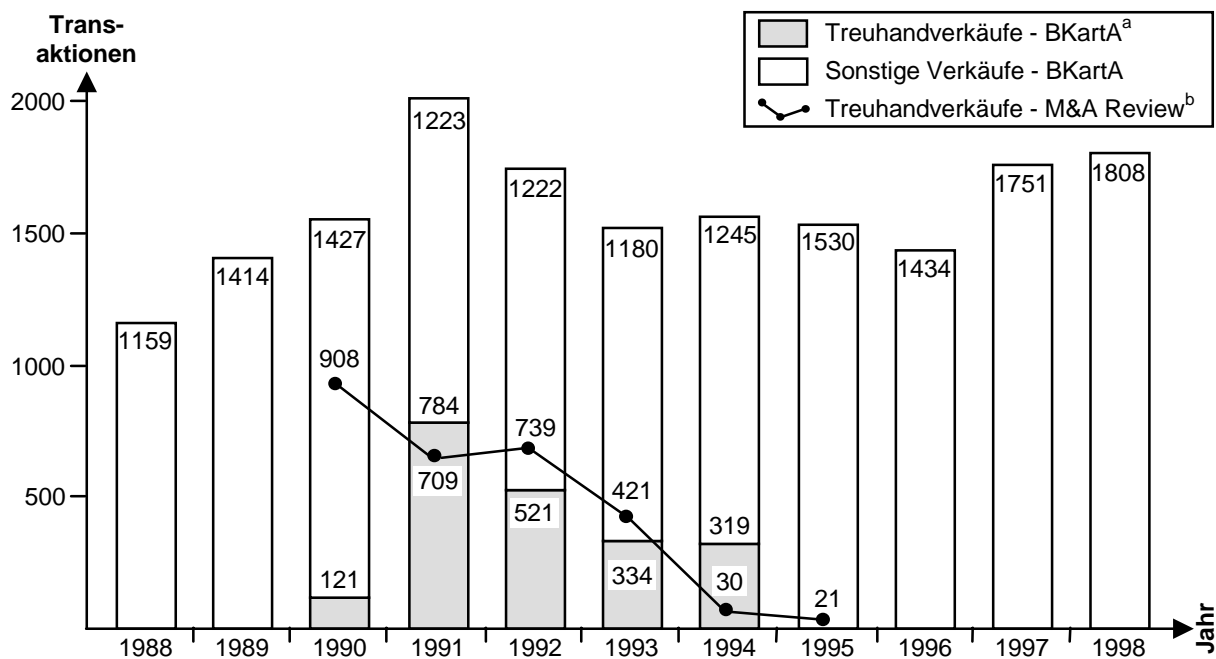
re ostdeutsche Transformationsprozeß in hohem Maße die marktwirtschaftliche Anpassung der Wirtschafts- und Unternehmensstrukturen.⁴ Ein wesentliches Element in diesem Wandlungsprozeß war die *Privatisierung*⁵ der ehemaligen Staatsunternehmen durch Verkauf an unternehmerisch tätige westliche, zumeist westdeutsche Investoren.

Wie aus Abb. 1-1 hervorgeht, wurden im Zeitraum von 1990 bis 1994 2.079 Unternehmenszusammenschlüsse unter Beteiligung eines Treuhandunternehmens vom Bundeskartellamt registriert. Der Anteil der „privatisierungsbedingten Sondertransaktionen“ in Ostdeutschland an der Gesamtzahl der nach § 23 GWB beim Bundeskartellamt angezeigten Zusammenschlüsse belief sich in diesem 5-Jahreszeitraum auf rund 33%. Gemäß dieser Statistik wurden die ersten 121 Zusammenschlüsse mit Treuhandunternehmen im Jahr 1990 durchgeführt. Der Höhepunkt der vom Bundeskartellamt registrierten Privatisierungsaktivitäten der Treuhandanstalt (THA) wurde im Jahr 1991 erreicht, als 39,1% der 2.007 angezeigten Zusammenschlußfälle auf Transaktionen unter Beteiligung von Treuhandunternehmen entfielen. Knapp 60% der Treuhandverkäufe ereigneten sich im Zeitraum von 1991 bis 1992. Mit dem Abschluß der operativen Tätigkeit der THA zum 31.12.1994 wurden die letzten 319 Privatisierungszusammenschlüsse registriert. Insgesamt kann festgehalten werden, daß die Sondereinflüsse der Wiedervereinigung die tendenziell rückläufige Zusammenschlußtätigkeit in (West-)Deutschland überlagerten und die Anzahl der Transaktionen auf neue Rekordhöhen schnellen ließ.

⁴ Angesichts der Startvorteile in Ostdeutschland im Vergleich zu den anderen osteuropäischen Staaten (u.a. Existenz eines „finanzstarken“ Partners wie Westdeutschland) wird der tiefgreifende Systemwandel in der ehemaligen DDR auch als „Sonderfall“ einer Transformation bezeichnet. Vgl. Hanel 2000: 154-161.

⁵ Mit *Privatisierung* wird in einer weiter gefaßten Begriffsfassung jeder Transfer von Staatsaktivitäten in private Hände bezeichnet. In einer hier verwendeten, enger gefaßten Definition beschreibt Privatisierung die Überführung staatlicher Betriebe in unternehmerisch aktive private Trägerschaft durch Verkauf. S. zum *materiellen* Privatisierungsbegriff für viele Wagener 1997: 165; Gerpott 1998: 94f; Trommsdorff/Schuchardt 1998: 119f.

**Abb. 1-1:
Entwicklung der Unternehmenszusammenschlüsse
unter Beteiligung west- und ostdeutscher Unternehmen⁶**



- a) Nach § 23 GWB beim Bundeskartellamt (BKartA) angezeigten Unternehmenszusammenschlüsse. Als Treuhandverkäufe werden Zusammenschlüsse bezeichnet, bei denen ein Objekt aus den neuen Bundesländern ganz oder teilweise von einem Investor erworben wurde. Ab 1996 wird auf den besonderen Ausweis von Treuhandverkäufen bzw. von Zusammenschlüssen unter Beteiligung ostdeutscher Unternehmen verzichtet.
- b) Nicht bei sämtlichen in der Grafik gezeigten Unternehmenszusammenschlüssen/-beteiligungs-transaktionen handelt es sich um Akquisitionen i.S. der vorliegenden Arbeit.

Quelle: Bundeskartellamt 1995: 11 und 1997: 11; Muchow 2000: 2; persönliche Mitteilung des M&A Review an den Verfasser vom 21.02.2000.

1.1.2 Abgrenzung der untersuchungsrelevanten Akquisitionen von den Privatisierungsaktivitäten der Treuhandanstalt

Mit der Privatisierung der ostdeutschen Wirtschaft durch die Treuhandanstalt war ein riesiger Unternehmensmarkt mit 12.354 zu privatisierenden Betrieben entstan-

⁶ Die Diskrepanzen zwischen den Zahlen des Bundeskartellamtes und der Zeitschrift M&A-Review lassen sich im wesentlichen auf die unterschiedliche „Reichweite“ der erfaßten Zusammenschlußtatbestände und auf Unterschiede in den Erfassungsmethoden zurückführen. So werden in der Statistik des M&A-Review in 1990 eine Vielzahl von Joint-Ventures und funktions-spezifischen Kooperationen im Rahmen von Teilmeteiligungen mit einer Beteiligungsquote von unter 25% ausgewiesen, die nicht unter die Zusammenschlußtatbestände des § 23 GWB fallen. Die Unterschiede in 1992 und 1993 sind im wesentlichen darauf zurückzuführen, daß der Anteil der Privatisierungsverkäufe an mittelständische Erwerber, die nicht die Umsatzschwellenwerte der Fusionskontrolle bzw. der gesetzlichen Anzeigenpflicht erreichen, seit Anfang 1992 deutlich gestiegen ist. S.a. Bamberger 1994: 17.

**Abb. 1-2:
Ausgewählte quantitative und qualitative Eckdaten
der Privatisierungsbilanz der Treuhandanstalt**

Quantitativ	<ul style="list-style-type: none"> • Privatisierungserlöse (Mrd. DM): 29,3 • Investitionszusagen (Mrd. DM): 211,1 • Beschäftigungszusagen: 1.508.000 (davon 575.000 im Verarbeitenden Gewerbe) • Unternehmensbruttobestand per 31.12.1994: 12.354 <ul style="list-style-type: none"> - Privatisierungen 6.546 (53%) (davon 2.975 im Verarbeitenden Gewerbe) - Reprivatisierungen 1.588 (13%) - Kommunalisierungen 310 (2%) - Liquidation/Gesamtvollstreckung 3.718 (31%) - Restbestand 192 (1%) • Von Ausländern privatisierte Unternehmen/-steile: 860 • Durch MBO/MBI privatisierte Unternehmen/-steile: 2.983
Qualitativ	<ul style="list-style-type: none"> • Westdeutsche Investoren stellen die größte Käufergruppe • Geringer Privatisierungsanteil ausländischer Investoren • Fast jede zweite Privatisierung betrifft das Verarbeitende Gewerbe • Dominanz horizontaler Unternehmenszusammenschlüsse (über 90% aller Transaktionen)

Quelle: Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben 1995: 2-4.

den.⁷ Wie Abb. 1-2 zu entnehmen ist, konnte die THA insgesamt 29,3 Mrd. DM Privatisierungserlöse erzielen. Darüber hinaus wurden von den in- und ausländischen Investoren Investitionszusagen in Höhe von 211,1 Mrd. DM und Beschäftigungszusagen von über 1,5 Mio. Arbeitsplätzen gemacht. Die bedeutendste Privatisierungsform war die vollständige oder mehrheitliche Privatisierung von Unternehmen durch Verkauf an unternehmerisch aktive westdeutsche und ausländische Investoren. Über die Hälfte aller Treuhandunternehmen wurden in diese Variante privatwirtschaftlicher Verantwortung überführt. Diesem Vorgehen lag die grundsätzliche Einschätzung zugrunde, daß die zumeist wirtschaftlich gefährdeten ostdeutschen Unternehmen durch ihre Veräußerung an westliche Investoren Zugang zu neuem

⁷ Vgl. Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben 1995: 3. In dem angeführten THA-Bruttobestand an Unternehmen per 31.12.1994 sind die Privatisierungen von rund 8.000 Betriebsteilen und ca. 25.000 kleineren Objekten des Handelsbereichs nicht enthalten. Der Unternehmensbestand vergrößerte sich im Zeitablauf vornehmlich durch die Entflechtung von Unternehmen. Vor diesem Hintergrund weist der Bruttobestand alle Unternehmen aus, die bis zum 31.12.1994 der THA zugeordnet waren.

Kapital, modernen Technologien und marktwirtschaftlichem Know-how erhalten würden.

Angesichts der Heterogenität der in Abb. 1-2 aufgeführten Privatisierungsaktivitäten der THA mußten für eine wissenschaftliche Arbeit über West-Ost-Akquisitionen Abgrenzungskriterien definiert werden, die den untersuchungsrelevanten Gegenstand der vorliegenden Arbeit näher charakterisieren. Abb. 1-3 stellt den relevanten Teilbereich der Privatisierungsaktivitäten unter Berücksichtigung von fünf ausgewählten Abgrenzungskriterien dar.

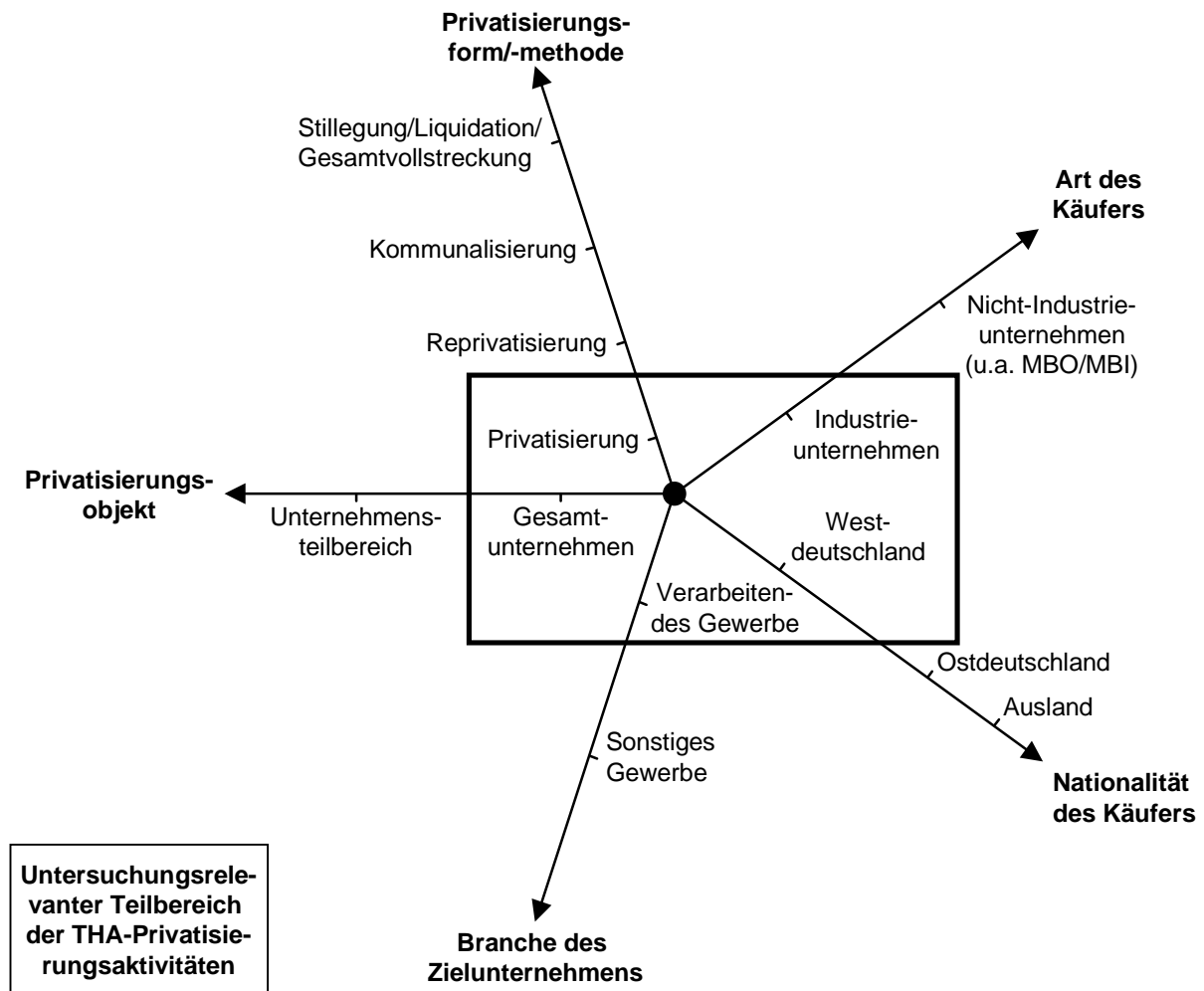
Zunächst wird deutlich, daß die THA vier *Privatisierungsformen/-methoden*⁸ genutzt hat. Neben die Privatisierung durch Verkauf an gewerbliche oder private Investoren trat die Reprivatisierung durch Rückgabe an Alteigentümer, die Kommunalisierung durch Übergabe an Kommunen sowie Länder und die Liquidation bzw. Gesamtvollstreckung ehemaliger Staatsunternehmen. Gegenstand dieser Arbeit sind lediglich Privatisierungen. Auf die Einbeziehung der Reprivatisierungen wurde verzichtet, da bei dieser Privatisierungsform in hohem Maße Einzelpersonen bzw. Personengruppen Eigentümer der vormaligen Treuhandunternehmen wurden, so daß die hier im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehende Integrations(gestaltungs)thematik zumeist irrelevant war.

Nach dem Kriterium *Art des Käufers* können Privatisierungen unterschieden werden, bei denen als Käufer entweder Industrieunternehmen oder Nicht-Industrieunternehmen auftreten. Der Käufergruppe „Nicht-Industrieunternehmen“ werden im wesentlichen Einzelpersonen (u.a. unternehmensinterne/-externe Führungskräfte), Personengruppen oder Kapitalbeteiligungsgesellschaften zugerechnet. Die Beschränkung der Untersuchung auf die Käufergruppe „Industrieunternehmen“ war maßgeblich, weil die anzunehmende Reichweite integrationsbedingter leistungswirtschaftlicher Veränderungen und somit die Einsatzwahrscheinlichkeit der in dieser Arbeit nachfolgend untersuchten IG-Maßnahmen bei Akquisitionen dieser Art am größten war.⁹ Die Heranziehung dieses Abgrenzungskriteriums war zudem erforderlich, um die 2.983 Privatisierungen von der Studie auszugrenzen, die auf dem Weg der Übernahme durch unternehmensinterne (Management-Buy-Out/MBO) oder externe (Management-Buy-In/MBI) Führungskräfte durchgeführt wurden.

⁸ Einführend zur Privatisierungsmethode der THA s. unter vielen Windolf et al. 1999: 52-55.

⁹ Vgl. Gerpott 1993a: 23.

**Abb. 1-3:
Abgrenzung des untersuchungsrelevanten Teilbereichs
der Privatisierungsaktivitäten der Treuhandanstalt**



Ein weiteres Abgrenzungskriterium ist die *Nationalität des Käufers*. Von den privatisierten Unternehmen/-teilen wurden lediglich 860 (= 6,9% aller Treuhandprivatisierungen) von ausländischen Investoren erworben.¹⁰ Angesichts der hohen Relevanz von Privatisierungen, bei denen westdeutsche Investoren als Käufer auftraten, steht diese Käufergruppe im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung.

Stellt man im Hinblick auf die *Branche des Zielunternehmens* nur auf Branchen des verarbeitenden Gewerbes und bezüglich des *Privatisierungsobjekts* lediglich auf vollständig/mehrheitlich privatisierte Unternehmen (= „Komplettbetriebe“, keine Aus-

¹⁰ Eine Information darüber, in welchem Umfang sich die genannten Zahlen auf die Privatisierung von Gesamtunternehmen oder Unternehmensteilen beziehen, liegt nicht vor.

gründungen von Betriebsteilen) ab, dann wird aus Abb. 1-2 ersichtlich, daß 2.975 (= 45,4%) der 6.546 (Gesamt-)Unternehmensprivatisierungen das verarbeitende Gewerbe betrafen.¹¹ Für eine Beschränkung der Untersuchung auf die Branchen des verarbeitenden Gewerbes war zudem maßgeblich, daß mit 575.000 (= 38%) zugesicherten Arbeitsplätzen ein bedeutender Anteil aller Beschäftigungszusagen auf diesen Wirtschaftssektor in Ostdeutschland entfielen. Diese knapp 3000 Akquisitionen im verarbeitenden Gewerbe stellten eine erste Annäherung an die für die empirische Erhebung der vorliegenden Arbeit relevante Grundgesamtheit dar.¹²

1.1.3 Stand und Lücken der einschlägigen Forschung

Zahlreiche empirische Studien, die auf den Erfolgsgrad bzw. die Erfolgstatsache von Akquisitionen abstellen, zeigen im Ergebnis, daß Unternehmensübernahmen im Mittel mit einem erheblichen Fehlschlagsrisiko behaftet sind. Wenngleich die Forschungsbefunde dieser Studien zum Teil erheblich voneinander abweichen, so kristallisiert sich dennoch heraus, daß zwischen 30 bis 85 Prozent aller Akquisitionen als „Mißerfolg“ zu qualifizieren sind bzw. grundsätzlich eine hohe Erfolgsvarianz solcher Vorhaben gegeben ist.¹³ Angesichts der hohen Erfolgsvarianz und anhaltenden Praxisrelevanz von Akquisitionen ist die Identifikation kritischer Erfolgsfaktoren ein Problem-/Forschungsfeld, das bei Wissenschaftlern und Praktikern seit langem große Beachtung findet.¹⁴ In der Fachliteratur findet sich hierzu allerdings kritisch die Einschätzung, daß „scholarly research on M&As has grown substantially over the last decade, but our theoretical understanding of what accounts for their success and failure has been constrained by the fragmented nature of the studies.“¹⁵

¹¹ Die THA gruppierte ihre Beteiligungsunternehmen zunächst in vier Hauptkategorien: Land- und Forstwirtschaft, Handel, Dienstleistungen und Produzierendes Gewerbe. Die letztgenannte Hauptkategorie wurde wiederum in drei Kategorien unterteilt: Energie- und Wasserwirtschaft, Baugewerbe und verarbeitendes Gewerbe. Im Hinblick auf die Anzahl der Beschäftigten und die Anzahl der Beteiligungsunternehmen war das verarbeitende Gewerbe der größte Bereich.

¹² Detailliertere Ausführungen zur Grundgesamtheit und zur Auswahl der betrachteten Privatisierungsakquisitionen in den NBL werden in Kap. 4.1.2 dargestellt.

¹³ Vgl. unter vielen Langer 1999: 3; Eccles et al. 2000: 80; Geschwill 2000: 28; Gloger 2000: 12; Jansen/Pohlmann 2000: 31; Hubbard 2001: 12.

¹⁴ Eine Auswahl wesentlicher Erfolgsfaktoren von Akquisitionen bzw. bei der Integration(-sgestaltung) zeigen u.a. Kreuzschner 1999: 25 und 28f.; Rockholtz 1999: 60-64; Volkart 1999: 120f.; Körber 2000: 18f.; Leichtfuß et al. 2000: 371-375; Penzel 2000: 26; Träm 2000: 291-294; Fischer/Steffens-Duch 2001: 50.

¹⁵ Larsson/Finkelstein 1999: 2.

In der betriebswirtschaftlichen Auseinandersetzung mit Akquisitionen wurden lange Zeit überwiegend finanzwirtschaftliche Aspekte (z.B. Problem der korrekten Unternehmensbewertung/-preisfindung), strategisch-strukturelle Gesichtspunkte (z.B. Selektion geeigneter Akquisitionskandidaten, strategischer sowie kultureller „Fit“ der Akquisitionspartner) und (steuer-)rechtliche Gestaltungsfragen als (Miß-)Erfolgsfaktoren diskutiert. Die Erkenntnis, daß dem Verständnis und Management des in hohem Maße von mitarbeiterorientierten Aspekten geprägten Integrationsprozesses gleichfalls eine zentrale Erfolgsrelevanz beizumessen ist, hat sich erst im letzten Jahrzehnt – vermutlich als Reaktion auf häufig unbefriedigende Akquisitionserfolgswicklungen – endgültig durchgesetzt.¹⁶ Aus Sicht der Managementpraxis gilt die Integrationsphase heute als risikoreichster Abschnitt im gesamten Akquisitionsprozeß,¹⁷ so daß ihrer Planung und Durchführung entsprechende Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte.

Analysiert man die zum Management des Integrationsprozesses einschlägige betriebswirtschaftliche Literatur aus *quantitativer* Perspektive, dann zeigt sich, daß neben zahlreichen wissenschaftlichen¹⁸ Beiträgen ein kaum noch überschaubarer Fundus an primär praxisorientierten¹⁹ Publikationen existiert, welche die Integrationsproblematik bei Akquisitionen zumeist als Strategie- (z.B. Anpassung von Unternehmens-/Geschäftsfeldstrategien, Kapitalmarktbewertung kombinierter Aktivitäten), Struktur- (z.B. Veränderungen von Organisationsstrukturen, Vereinheitlichung der IT-Infrastruktur, Zusammenführung von Funktionsbereichen), Personal- (Bewältigung streß-/unsicherheitsinduzierter Verhaltensreaktionen, Durchführung von Per-

¹⁶ Vgl. z.B. Gerpott 1993a: 7f.; Dabui 1998: 2-4; Hodges 1999: 49; Lehner/Schmidt 2000: 182.

¹⁷ Dies ist das Ergebnis einer in 2000 publizierten „Global-Post-Merger-Integration-Survey“ von A.T. Kearney, bei der weltweit 230 fusionsbeteiligte Unternehmen befragt wurden. Vgl. Träm 2000: 291.

¹⁸ S. u.a. Gerpott 1993a, 1993b, 1994a, 1994b, 1995a, 1995b, 1999 und 2000; Salecker 1995; Hagemann 1996; Hase 1996; Perin 1996; Paprottka 1996; Sewing 1996; Sommer 1996; Gut-Villa 1997; Dabui 1998; Hornung 1998; Hodges 1999; Thommen/Sauer mann 1999; Wickel-Kirsch/Kaiser 1999; Hilb 2000; Jansen 2000a und 2000b; Jansen/Pohlmann 2000; Stahl 2001.

¹⁹ S. stellvertretend für viele andere Ashkenas et al. 1998; Brennecke/Gartenmann 1998; Hodge 1998; Legare 1998; Rumpf/Neumann 1998; Schäfer 1998; Gründler 1999; Daniel 1999; Dietrich 1999; Hövelmanns/Baumgart 1999; Kreuschner 1999; Leitner/Ladage 1999; Oetzel et al. 1999; Tetenbaum 1999; Werner 1999; Wirtgen 1999; Brütsch 2000; Büttgenbach 2000; Feldman/Spratt 2000; Fischer/Wirtgen 2000; Geschwill 2000; Habeck et al. 2000; Hecke 2000; Hesse/Schwaab 2000; Klein/Nathanson-Loidl 2000; Leichtfuß et al. 2000; Lickert 2000; Lüdi/Eicken 2000; Stüdlein 2000; Lehnus 2000; Penzel 2000; Pritchett 2000; Schlieper-Damrich 2000; Steinbock 2000; Dauger-Neutzner/Tjitra 2001; Fischer/Steffens-Duch 2001; Jaeger 2001; Kaplan 2001.

sonalentwicklungsmaßnahmen, Halten von Schlüsselmitarbeitern, Gestaltung des Akkulturationsprozesses etc.) und/oder Kommunikationsproblem diskutieren.

In *qualitativer* Hinsicht kann festgehalten werden, daß sich die Managementliteratur zur Integration(-sgestaltung) bei Akquisitionen zumindest bis Anfang der neunziger Jahre – zumeist unverbunden – unterschiedlichen Einzelproblemen gewidmet hat.²⁰ Erst in jüngster Zeit sind zunehmend umfassende Veröffentlichungen zu verzeichnen, die die erforderliche Theoriebildung vorantreiben.²¹ Insbesondere den Praktikerbeiträgen ist die Formulierung normativer Gestaltungsempfehlungen für ein „handbuchartiges“ Vorgehen im Integrationsprozeß auf der Grundlage von restriktiven Annahmen und Plausibilitätsüberlegungen gemein. Sofern eine empirische Fundierung gegeben ist, beruhen die Ergebnisse häufig auf im Zuge einzelner Akquisitionsfälle oder in der Beratungstätigkeit gewonnenen Erfahrungen. Statistische Analyseverfahren finden i.d.R. keine Anwendung, so daß die Erkenntnisse nur sehr eingeschränkt auf andere Akquisitionen übertragen werden können und somit im Rahmen wissenschaftlicher Arbeiten nur bedingt verwertbar sind. Wenngleich in zunehmendem Maße auch empirische Studien²² vorliegen, die sich in analytisch fundierter Weise mit integrationsinduzierten (Einzel-)Aspekten auseinandersetzen, so zeigt sich doch, daß in wissenschaftlichen Literaturbeiträgen Aussagen zur Integration(-sgestaltung) häufig ohne empirische Absicherung getroffen werden.

Stellt man ausschließlich auf *wissenschaftlich-empirische* Studien zur Integrationsthematik unter Beteiligung deutscher Unternehmen ab, dann kann unter methodischen Gesichtspunkten zunächst festgestellt werden, daß einige der Erhebungen – z.B. Bamberger 1994, Chakrabarti et al. 1994; Jansen/Körner 2000 – aufgrund einer nur unzureichenden Detaillierung der untersuchten integrationsgestaltenden Maßnahmen und analysierten Erfolgsw Zusammenhänge in ihrer Aussagekraft häufig begrenzt

²⁰ Vgl. Gerpott 1993a: 10. In ähnlicher Weise formuliert Hodges 1999: 49, daß die „human-oriented M&A integration literature has been fragmented and largely prescriptive in nature.“

²¹ Beispiele für derartige „*integrative*“ Arbeiten zur IG-Problematik bei Akquisitionen sind u.a. Haspeslagh/Jemison 1992; Gerpott 1993a; Cartwright/Cooper 1996; Hase 1996; Pritchett et al. 1997; Lajoux 1998; Marks/Mirvis 1998; Hodges 1999; Larsson/Finkelstein 1999; Galpin/Herndon 2000; Jansen 2000a.

²² Zu einem tabellarischen Überblick wichtiger *wissenschaftlich-empirischer* Arbeiten zur IG mit (un-)mittelbarer Relevanz für die vorliegende Arbeit s. Kap. 2.4.

sind.²³ Ein weitere Beschränkung ist der häufig geringe Stichprobenumfang der empirisch abgesicherten Studien – z.B. Hagemann 1996, Meyer/Möller 1998, Lederer 1998 –, so daß Zweifel an der Repräsentativität der getroffenen Aussagen berechtigt erscheinen. Weitgehend verallgemeinerbare IG-Erkenntnisse, die auf großzahligen, für den deutschen Akquisitionsmarkt zumindest annähernd repräsentativen Stichproben beruhen, finden sich nur in sechs Studien.²⁴

Zusammenhänge zwischen integrationsgestaltenden Maßnahmen und Erfolgsindikatoren wurden in der deutschsprachigen Managementforschung bislang im wesentlichen nur für Übernahmen innerhalb der alten Bundesländer (ABL) erforscht, für die eine Übertragbarkeit auf die Integrationsproblematik bei Akquisitionen in den NBL aufgrund der Besonderheiten des Übergangs von der Plan- zur Marktwirtschaft vermutlich nur eingeschränkt gegeben ist. In einer größeren, unternehmensübergreifenden Stichprobe ostdeutscher Akquisitionen abgesicherte Erkenntnisse zur Gestaltung der Integration unter transformationsspezifischen Rahmenbedingungen zeigen zwei Publikationen:²⁵

- *Müller-Stewens et al.* untersuchen in einer Querschnittstudie ausgewählte Teilbereiche der IG bei Privatisierungsakquisitionen im verarbeitenden Gewerbe aus den Jahre 1990 und 1991. Da die Studie vermutlich primär durch beratungsorientierte Ziele motiviert war, ist es wenig erstaunlich, daß die dargestellten Ergebnisse lediglich einen rudimentären Einblick in die Integrations(gestaltungs)praxis ostdeutscher Akquisitionen vermitteln können.
- *Hodges* fokussiert demgegenüber in seiner 1995 durchgeführten wissenschaftlichen Studie ostdeutscher Akquisitionen neben integrationsgestaltenden insbesondere auf unternehmens-/landeskulturelle Aspekte. Angesichts des gewählten Erklärungsansatzes und der verwendeten Forschungsmethodik (z.B. frühzeitige Clusterung von IG-Einzelmaßnahmen) ist evident, daß der Analyse der IG gleichfalls enge Grenzen gesetzt sind.

²³ Zu einer ähnlichen Einschätzung s. Gerpott 1993a: 9f.; Dabui 1998: 5 Eine Erklärung für die eher geringe Breite und Tiefe der analysierten IG-Erfolgs-Zusammenhänge ist darin zu sehen, daß die Integration lediglich als eine von mehreren akquisitorischen Problemstellungen analysiert wird und die integrationsgestaltenden Managementinterventionen in einer Arbeit daher vergleichsweise knapp sowie undifferenziert erfaßt werden.

²⁴ Vgl. Müller- Stewens et al. 1992a, 1992b und 1992c; Gerpott 1993a; Bamberger 1994; Hodges 1999; Gerpott/Hartmann 2000; Jansen/Körner 2000. Zum schweizerischen Akquisitionsmarkt s. die Studie von Gut-Villa 1997.

²⁵ Vgl. Müller-Stewens et al. 1992a, 1992b und 1992c; Hodges 1999.

Erkenntnisse zur IG bei Unternehmensakquisitionen in Ostdeutschland sind auch aus Arbeiten zu entnehmen, die ihren Forschungsschwerpunkt auf die Bewältigung des betrieblichen Transformationsprozesses ehemaliger Staatsunternehmen legen.²⁶ Da in diesen theoretisch und/oder empirisch fundierten Publikationen häufig auch durch den Verkauf an westliche Unternehmen privatisierte Unternehmen untersucht werden, können die zur Bewältigung des strategischen, operativen und kulturellen Wandels eingesetzten Maßnahmen und getroffenen Entscheidungen der Käuferunternehmen grundsätzlich der IG zugerechnet werden. Da derartige Managementinterventionen allerdings nur als ein Teilbereich der betrieblichen Transformation diskutiert werden, können diese Arbeiten nur eingeschränkt zu einer systematischen Aufarbeitung der IG-Problematik bei West-Ost-Akquisitionen in den NBL beitragen. Wenngleich der Transformationsprozeß in Ostdeutschland auf der Makroebene (z.B. Transfer westdeutscher Institutionen in die ostdeutsche Wirtschaft und Gesellschaft) im wesentlichen abgeschlossen ist, kann zudem argumentiert werden, daß dessen wissenschaftliche Erforschung auf der Mikroebene, zu der auch die Problematik der IG bei Unternehmensakquisitionen hinzuzurechnen ist, noch immer im Gange ist. Insbesondere der bei der IG besonders relevante „Managementfaktor“ wurde in der wissenschaftlichen Analyse des wirtschaftlichen Wandels in Ostdeutschland häufig nicht ausreichend differenziert betrachtet.²⁷

Als Fazit ist demnach festzuhalten, daß es trotz zunehmender Forschungsbemühungen in der neueren Literatur noch immer an wissenschaftlich-empirischen Studien mangelt, die den Einsatz und die Erfolgswirksamkeit integrationsprozessual-mitarbeiterorientierter Maßnahmen/Managementinterventionen in einer zumindest annähernd repräsentativen Stichprobe ostdeutscher (Privatisierungs-)Akquisitionen detailliert erforschen.²⁸ Relevanz erhalten derartige Studien zudem vor dem Hintergrund, daß die festgestellten Forschungsdefizite zur IG bei West-Ost-Akquisitionen

²⁶ Zu *transformationsorientierten Studien mit zumindest partiellem Bezug zur Integration(-sgestaltung)* s. z.B. Staehle et al. 1991; Zwick 1992; Dreßler 1995; Glotz/Ladensack 1995a; Gunzenhauser 1995; Linge 1997; Schönherr 1997; Fiedler 1998; Lederer 1998; Obloj/Thomas 1998; Thomson/McNamara 1998; Edwards/Lee 1999; Windolf et al. 1999; Breu 2000; Hanel 2000.

²⁷ Zu einer ähnlichen Einschätzung ohne spezifischen Akquisitionsbezug s. Pohlmann/Schmidt 1996: 192; Pohlmann/Gergs 1996: 63f. und 1997: 540.

²⁸ Vor diesem Hintergrund ist die vorliegende Studie ein „früher“ Beitrag zur empirischen Fundierung der bisherigen Diskussion zum Erfolg transformationsbedingter Akquisitionen in Ostdeutschland und zu wesentlichen Erfolgsfaktoren der IG. Ein grundsätzliches empirisches Defizit in der deutschsprachigen Akquisitionsforschung konstatiert auch Jansen 2000c: 334.

angesichts der Besonderheiten der ostdeutschen Transformationssituation nur partiell durch frühere Befunde der (west-)deutschen und angloamerikanischen Managementforschung ausgeglichen werden können.²⁹ Ein Beitrag zur Schließung dieser Erkenntnislücke zu leisten, ist Ausgangspunkt und Motivation der vorliegenden Arbeit.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Vor dem Hintergrund der zuvor aufgezeigten Relevanz (inter-)nationaler Unternehmensakquisitionen und angedeuteten Forschungsdefizite beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit der Frage der Gestaltung der Integration innerdeutscher West-Ost-Akquisitionen. Untersucht wird demnach ein praktisches betriebswirtschaftliches Gestaltungsproblem, zu dessen Lösung Orientierungs- und Entscheidungshilfen erarbeitet werden sollen. *Primäres Forschungsinteresse* dieser Arbeit ist es, auf der Basis empirischer Analysen wissenschaftlich fundierte Hinweise und Handlungsempfehlungen zur erfolgsfördernden Gestaltung der Integration bei ostdeutschen Akquisitionen zu formulieren.

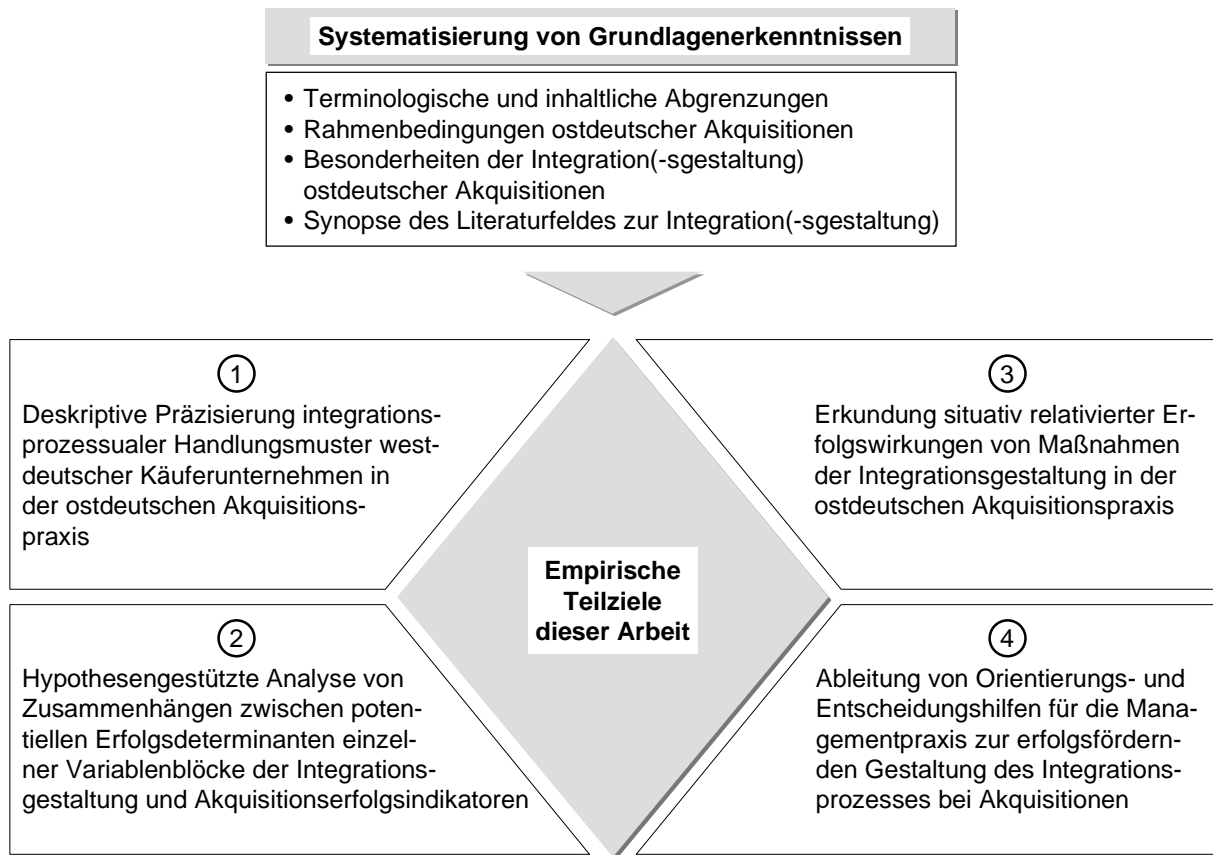
Die Arbeit versteht sich als Beitrag zur *akquisitionsbezogenen Managementforschung*. Ihre Ergebnisse sollen helfen, die Gestaltung zukünftiger Integrationsprozesse primär transformationsorientierter Akquisitionen in Ostdeutschland zu unterstützen.³⁰ Damit wird deutlich, daß die Arbeit gleichfalls einen Beitrag zur *betriebswirtschaftlichen Transformationsforschung* leisten möchte. Die (Teil-)Ziele der Arbeit sind in Abb. 1-4 zusammengefaßt.

Die Untersuchung strebt zunächst die *Systematisierung theoretischer und transformationsspezifischer Grundlagenerkenntnisse* zu den (un-)mittelbar untersuchungsrelevanten Bereichen Unternehmensakquisition, Integration und Integrationsgestaltung an. Im Zentrum der Ausführungen stehen insbesondere terminologische Abgrenzungen und inhaltliche Präzisierungen des Untersuchungsgegenstandes. Mit einem detaillierten Einblick in die Rahmenbedingungen ostdeutscher Akquisitionen und transformationsspezifischen Besonderheiten der Integration(-sgestaltung) soll zudem ein Verständnis für den Gesamtkontext der vorliegenden Studie vermittelt werden.

²⁹ Zur Einschätzung, daß Erkenntnislücken der deutschsprachigen Managementforschung zur IG nur bedingt durch angloamerikanische Studien geschlossen werden können, s. Gerpott 1993a: 11.

³⁰ Zur Übertragbarkeit spezifisch ostdeutscher (Transformations-)Erkenntnisse auf West-Ost-Akquisitionen in Osteuropa s. die Anmerkungen in Kap. 7.2.

**Abb. 1-4:
Ziele der vorliegenden Arbeit**



Im Zentrum des *empirischen* Abschnitts der vorliegenden Arbeit steht neben der deskriptiven Erfassung der Einsatzrelevanz von IG-Maßnahmen vor allem die hypothesengestützte Analyse von Erfolgsunterschieden integrationsprozessual-mitarbeiterorientierter Maßnahmen in der ostdeutschen Akquisitionspraxis. In einem dritten, explorativ ausgerichteten Analyseschritt werden Hinweise gewonnen, inwieweit die Erfolgswirkungen integrationsgestaltender Maßnahmen in Abhängigkeit von unterschiedlichen Situationsmerkmalsausprägungen variieren. Auf Basis der im Rahmen der Erfolgsanalyse generierten Erkenntnisse werden schließlich aus der Perspektive des Managements der Käuferunternehmen Hinweise und Handlungsempfehlungen zur erfolgsfördernden Gestaltung der Integration ostdeutscher Akquisitionen abgeleitet.

Die vorliegende Arbeit sieht sich insgesamt einem *pragmatischen Wissenschaftsziel*^{B1} verpflichtet; nicht zuletzt dem interessierten Praktiker sollen – wissenschaftlich fundiert – erfolgsfördernde, d.h. realitätsnahe und umsetzbare Möglichkeiten der Integrationsgestaltung bei Akquisitionen aufgezeigt werden. Die daraus resultierende Forschungsstrategie verbindet theoretisch-analytische Elemente mit einer schwerpunktmäßig empirischen Orientierung.

Aus *wissenschaftstheoretischer* Perspektive ist die Arbeit dem Forschungsprogramm des *kritischen Rationalismus* verbunden.³² Die eigenen Forschungshypothesen werden daher im Detail so aufgestellt, daß sie der prinzipiellen Möglichkeit der Falsifizierbarkeit unterliegen. Im Sinne des kritischen Rationalismus werden Hypothesen so lange akzeptiert, wie sie allen Falsifikationsversuchen widerstehen, d.h. in der Realität nicht widerlegbar sind. Wenngleich dieses Forschungsprogramm keine Aussage darüber erlaubt, ob eine Hypothese endgültig wahr ist, so können falsifizierte Hypothese dennoch identifiziert und ausgesondert werden. Die in der vorliegenden Arbeit gewonnenen realwissenschaftlichen Erkenntnisse werden daher auch nicht als endgültige Wahrheit, sondern lediglich als vorläufiges Wissen mit Relevanz für das Management in der ostdeutschen Akquisitionspraxis verstanden. Zur kritisch-rationalen Überprüfung der Forschungshypothesen werden empirisch erhobene, quantitative Daten ausgewertet. Darüber hinaus muß ein Teil der angestrebten Erkenntnisse – primär Aussagen zu den Rahmenbedingungen der ostdeutschen Akquisitionen und Besonderheiten der Integration(-sgestaltung) bei den Privatisierungsakquisitionen – auf der Basis qualitativ-theoretischer Überlegungen einschlägiger Literaturbeiträge gewonnen werden.

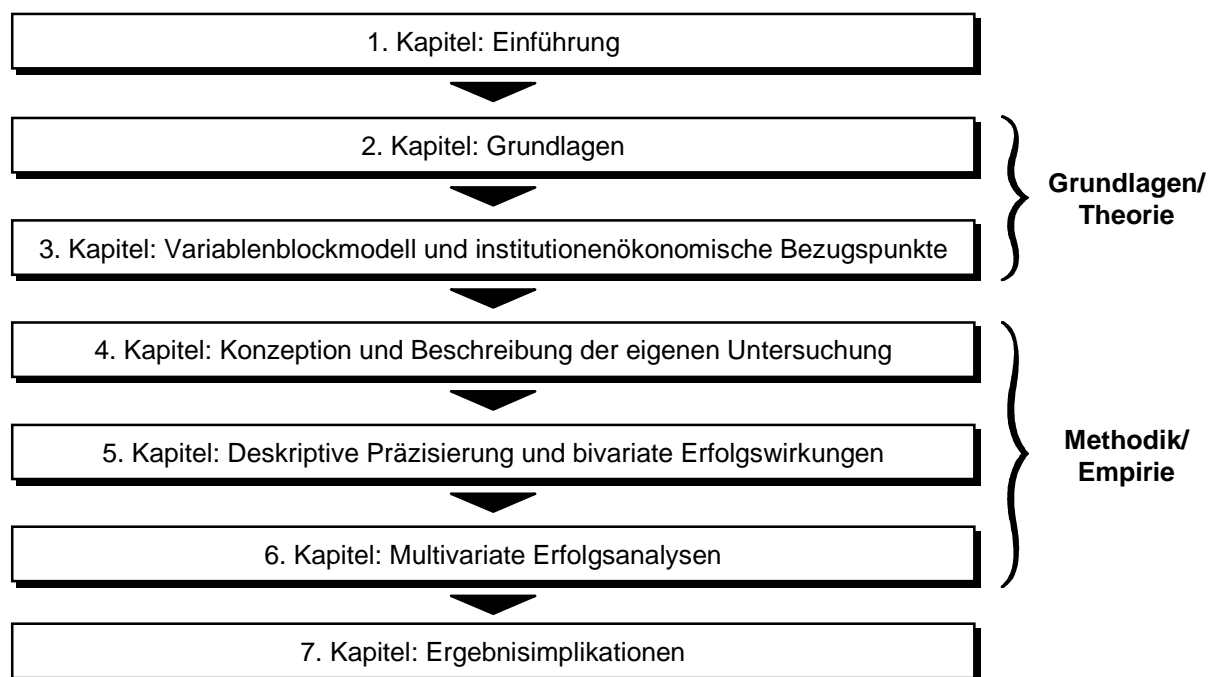
1.3 Aufbau der Untersuchung

Der Aufbau der vorliegenden Untersuchung ergibt sich im wesentlichen aus den im vorangegangenen Abschnitt dargestellten Untersuchungszielen. Aus Abb. 1-5 wird deutlich, daß in der vorliegenden Arbeit zwei Hauptteile unterschieden werden können:

³¹ Vgl. zur Betriebswirtschaftslehre als angewandter Realwissenschaft z.B. Thommen/Achleitner 1998: 51-53; Vahs/Schäfer-Kunz 2000: 1f.

³² Grundlage des kritischen Rationalismus ist insbesondere das wissenschaftstheoretische Hauptwerk von Popper 1934. Zum kritischen Rationalismus und zu „konkurrierenden“ Forschungsprogrammen s. z.B. Lingnau 1995: 124f.; Schanz 1997: 81-98; Diekmann 1998: 150-159.

Abb. 1-5
Aufbau der vorliegenden Untersuchung



In einem ersten *theoretischen Teil*, der die Kap. 2 und 3 umfaßt, wird das Fundament für die empirische Untersuchung gelegt, indem aktuelle Grundlagenkenntnisse zur Integration(-sgestaltung) bei ostdeutschen Akquisitionen systematisiert werden:

- Ausgangspunkt der Ausführungen in *Kap. 2* ist eine Präzisierung des zugrundeliegenden Akquisitionsbegriffs sowie eine Darstellung unternehmensexterner und -interner Rahmenbedingungen ostdeutscher Privatisierungsakquisitionen. Im Anschluß daran werden theoretische Grundlagen zur Integration vorgestellt und schließlich Besonderheiten der Integration akquirierter ostdeutscher Unternehmen herausgearbeitet. Insgesamt gilt es, das Verständnis für den Untersuchungsgegenstand „Integration ostdeutscher Unternehmensaktivitäten“ zu vertiefen. Abschließend wird anhand einer systematischen Aufarbeitung der Literatur aufgezeigt, wie der Begriff der Integrationsgestaltung definiert werden kann und welche einschlägigen Erkenntnisse zu untersuchungsrelevanten IG-Teilbereichen vorhanden sind. Ferner wird erörtert, welche transformationsspezifischen Besonderheiten im Hinblick auf den Einsatz und die Wirkung integrationsgestaltender Maßnahmen bei ostdeutschen Akquisitionen zu erwarten sind.
- *Kap. 3* stellt zunächst ein Variablenblockmodell zur Analyse direkter und situativ relativierter IG-Erfolgs-Zusammenhänge vor. Im Anschluß daran werden allgemeine theoretische Überlegungen der Institutionenökonomie dargestellt und anschließend – im Rahmen der Hypothesenformulierung – auf die Gestaltung der Integration bei ostdeutschen Akquisitionen übertragen. Neben diesen eigenen Überlegungen werden zudem Erkenntnisse früherer empirischer Studien zu Ak-

quisitionserfolgswirkungen integrationsgestaltender Maßnahmen zur Ableitung von Forschungshypothesen herangezogen.

Aufbauend auf diesem Fundament wird dann in den Kap. 4 bis 6 der *empirische* Teil der Arbeit, der auf die Darstellung der eigenen Primärerhebung abstellt, dargestellt:

- *Kap. 4* widmet sich zunächst der Darstellung erhebungsmethodischer Detailspekte der eigenen empirischen Untersuchung. Es folgt eine Charakterisierung der antwortenden Experten und der gewonnenen Stichprobe ostdeutscher Akquisitionen. Die Evaluierung der Wirksamkeit integrationsgestaltender Maßnahmen ist auf einen eigenen Erfolgsmeßansatz angewiesen, der ebenfalls in Kap. 4 erläutert wird. Den Abschluß dieses Kapitels bildet eine Darstellung der deskriptiven Befunde zu den erhobenen Erfolgskriterien.
- *Kap. 5* stellt variablenblockweise die Ergebnisse zu sämtlichen integrationsgestaltenden Maßnahmen vor. Dabei soll zunächst mittels deskriptiver Statistiken geklärt werden, welche Maßnahmen zur IG in der ostdeutschen Akquisitionspraxis realisiert wurden. Im Anschluß werden bivariate Zusammenhänge zwischen dem Einsatz einzelner integrationsgestaltender Maßnahmen und den Ausprägungen verschiedener Akquisitionserfolgskriterien ausführlich analysiert. Die empirischen Einzelanalysen orientieren sich an den in Kap. 3 aufgestellten Forschungshypothesen. Ergänzend werden zudem Analysen zur Aufdeckung von Zusammenhängen zwischen den IG-Maßnahmen realisiert.
- *Kap. 6* dokumentiert sämtliche multivariaten Erfolgsanalysen der eigenen Untersuchung. Dort werden zunächst Analysen zur Prüfung variablenblockübergreifender Zusammenhänge zwischen IG-Maßnahmen und Akquisitionserfolgskriterien durchgeführt. In explorativer Absicht werden anschließend situativ relativierte Akquisitionserfolgswirkungen integrationsgestaltender Maßnahmen vorgestellt.
- Das abschließende *Kap. 7* enthält eine zusammenfassende Bewertung der vorliegenden Untersuchung. Aus wissenschaftlicher Perspektive werden die zentralen Erkenntnisse und Schwächen des gewählten Forschungsansatzes, die mögliche Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsarbeiten zur IG bei ostdeutschen bzw. transformationsorientierten Akquisitionen darstellen, diskutiert. Zur Erfüllung der pragmatischen Zielsetzung der vorliegenden Arbeit werden praxisbezogene Managementempfehlungen formuliert. Der Managementpraxis sollen auf diese Art und Weise theoretisch begründete und empirisch fundierte Gestaltungs- und Orientierungshilfen aufgezeigt werden, die bei ihrer Umsetzung zu einer erfolgsfördernden Gestaltung der Integration akquirierter Unternehmensaktivitäten beitragen (können).