

2. Grundlagen

In diesem Kapitel werden für die vorliegende Arbeit relevante Grundlagenerkenntnisse zusammengefaßt. Gegenstand von Kap. 2.1 und 2.2 ist die Hinführung zum Begriff der Integrationsgestaltung (IG) über die Erläuterung der Phänomene Unternehmensakquisition und Integration unter Bezugnahme auf die Neuen Bundesländer (NBL). In Kap. 2.3 wird darauf aufbauend die Gestaltung der Integration ostdeutscher Akquisitionen näher beleuchtet. Eine Zusammenfassung neuerer empirischer Erkenntnisse zur Integration und Integrationsgestaltung rundet die grundlegenden Ausführungen in Kap. 2.4 ab.

2.1 Unternehmensakquisitionen in Ostdeutschland

2.1.1 Begriff der Unternehmensakquisition

Einer forschungspragmatischen Maxime folgend wird zu Beginn das dieser Arbeit zugrundeliegende Verständnis des Begriffs der Unternehmensakquisition¹ dargestellt, weil diese der Integration(-sgestaltung) vorausgeht. Weder in einschlägigen wissenschaftlichen Publikationen noch in Praktikerbeiträgen ist eine einheitliche Definition und Abgrenzung des Begriffs der (Unternehmens-)Akquisition zu finden.² Das damit sehr breite Spektrum inhaltlicher Abgrenzungsmöglichkeiten des Akquisitionsbegriffs resultiert zum einen aus der hohen Komplexität des Betrachtungsgegenstandes. Zum anderen kann die Begriffsvielfalt damit erklärt werden, daß die verwendeten Definitionen nach individuellen Zweckmäßigkeitüberlegungen, zugrundeliegendem Forschungsschwerpunkt und (inter-)disziplinärer Ausrichtung des Forschungsinteresses der einzelnen Beiträge variieren.

Für den Zweck dieser Untersuchung wird auf eine von Gerpott entwickelte Begriffsdefinition Bezug genommen. Diese Definition enthält zum einen Charakteristika, die eine Übertragung auf den Kontext der NBL einfach ermöglichen, zum anderen ist sie

¹ In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe (*Unternehmens-/Privatisierungs-*)*Akquisition*, *Übernahme* und *Transaktion* synonym verwendet.

² Die Vielfalt in der *deutschsprachigen* Literatur mehr oder minder synonym verwendeter Begriffe reicht von Unternehmenszusammenschluß, -kauf, -akquisition, -beteiligung, -kooperation, Fusion, Konzernierung, (feindliche/freundliche) Übernahme bis Mergers & Acquisitions. Zur begrifflichen Abgrenzung s. für viele Gerpott 1993a: 36-41 und 2001: 770-772; Bamberger 1994: 3-8; Hase 1996: 10-13; Sommer 1996: 4-6; Gocke 1997: 12-17; Dabui 1998: 11; Hornung 1998: 16-25; Schaper-Rinkel 1998: 17-28; Büttgenbach 2000: 12-20. In *angloamerikanischen* Veröffentlichungen wird ähnlich vielfältig von merger, acquisition, takeover, proxy contest oder leveraged buyout gesprochen. Vgl. u.a. Gaughan 1999: 7; Hubbard 2001: 7f.

in einer empirischen Studie zur IG bereits erfolgreich eingeführt worden. In enger Anlehnung an diese Begriffsabgrenzung wird unter *Akquisition* nachfolgend verstanden:³

- Der auf Dauer angelegte Erwerb von Eigentumsrechten
- durch ein privatwirtschaftlich geführtes westdeutsches Unternehmen (Akquisitionssubjekt, Käuferunternehmen, Erwerber)
- an einem ehemals planwirtschaftlich geführten und sich im Besitz der THA befindlichen ostdeutschen Unternehmen oder an in sich geschlossenen und abgrenzbaren Teileinheiten i.S. von Betrieben eines anderen Unternehmens (Akquisitionsobjekt/-ziel, Zielunternehmen)
- mittels einer mehrheitlichen Übernahme der Gesellschaftskapitalanteile oder durch den Erwerb mindestens wesentlicher Vermögensbestandteile
- mit der Folge, daß der Erwerber die Möglichkeit einer wirtschaftlichen Beherrschung des Zielunternehmens erhält,
- ohne daß ein vor der Privatisierungstransaktion rechtlich selbständiges Akquisitionsobjekt seine Rechtspersönlichkeit mit der Erlangung von Eigentumsrechten verlieren muß.

In dieser Definition werden verschiedene die Art und den Kontext der Akquisition betreffende Charakteristika angesprochen, auf die im folgenden insbesondere vor dem Hintergrund der zugrundeliegenden ostdeutschen Akquisitionsstichprobe kurz eingegangen werden soll.

(1) Fortführung der operativen Tätigkeit

Mit der Fokussierung auf eher langfristig angelegte Übernahmen werden sogenannte „strategisch motivierte“ West-Ost-Akquisitionen in den Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit gestellt, die primär mit dem Ziel der zukünftigen Gesamtwertsteigerung des neuen Unternehmensverbundes durch die Integration der Akquisitionspartner durchgeführt werden.⁴ Entsprechend dieses Abgrenzungskriteriums sind rein „finanziell motivierte“ bzw. „investmentorientierte“ Akquisitionen (z.B. Beteiligungserwerb zu r Anlage überschüssiger Finanzmittel, Übernahme eines unterbewerteten Unternehmens mit dem Ziel der Zerschlagung) nicht Gegenstand unserer Ausfüh-

³ Vgl. Gerpott 1993a: 22-35.

⁴ Müller-Stewens et al. 1992b: 24 kennzeichnen die von ihnen untersuchten Akquisitionen in den NBL gleichfalls als zumeist „strategisch motiviert“.

rungen.⁵ Dieser Abgrenzungsaspekt wird herausgestellt, weil einige westliche Investoren gezielt ostdeutsche Unternehmen akquiriert haben dürften, um diese anschließend mit dem Ziel der Beseitigung potentieller Konkurrenz zu liquidieren. Eine Fortführung der operativen Geschäftstätigkeit des Zielunternehmens in mehr oder minder reduziertem Umfang ist somit eine grundlegende Prämisse des hier verwendeten Akquisitionsverständnisses. Da strategisch – im Vergleich zu finanziell – motivierte(n) Akquisitionen c.p. eine höhere Komplexität aufweisen, werden an deren Durchführung und Gestaltung der Integration höhere Anforderungen gestellt.

(2) Beschäftigungs-/Investitionszusagen anstelle monetärer Gegenleistungen

Der Erwerb von Eigentumsrechten- und Besitzrechten geht zumeist einher mit der Bereitstellung von Gegenleistungen (z.B. monetäres Entgelt, Kapitalanteile am Käuferunternehmen). Angesichts der häufig existenzgefährdeten wirtschaftlichen Situation der Zielunternehmen konnte die THA als Verkäufer in vielen Privatisierungsfällen keine der o.a. Gegenleistungen realisieren. In den Fällen, in denen keine Privatisierungserlöse zu erzielen waren, versuchte die THA – angesichts ihres im Treuhandgesetz verankerten gesellschafts- und strukturpolitischen Auftrages – Investitions- und Beschäftigungszusagen für die Akquisitionsobjekte von den Käuferunternehmen zu erhalten.⁶

(3) Formale Gestaltung der Akquisition

Eine formale Gestaltungsmöglichkeit einer Akquisition ist die Übernahme von Gesellschaftskapitalanteilen am Zielunternehmen (*share deal, acquisition of stock*). Die Möglichkeit zur Beherrschung eines rechtlich selbständigen Unternehmens bzw. die Begründung eines Abhängigkeitsverhältnisses zwischen Käufer- und Zielunternehmen kann nach vorherrschender Meinung der Literatur in der Regel bei einer Beteiligungshöhe von mehr als 50% am Grundkapital oder an den Stimmrechtsanteilen unterstellt werden.⁷ Damit hier von einer Akquisition gesprochen werden kann, muß

⁵ Zu dieser Differenzierung der angeführten Akquisitionstypen s. Haspeslagh/Jemison 1992: 42; Kübler 1996: 3 und 36; Reed/Lajoux 1998: 643.

⁶ S. hierzu detaillierter Punkt (2) in Kap. 2.1.2.1 (Gesetzlich-institutionelle Rahmenbedingungen).

⁷ Vgl. z.B. Gerpott 1993a: 28; Bamberger 1994: 5; Oehlrich 1999: 7. Einschlägige gesetzliche Richtlinien finden sich u.a. in § 271 HGB und § 16f. AktG. Eine Kapitalbeteiligung wird mit den Anteilen an Stimmrechten gleichgesetzt. Juristische Sonderfälle, bei denen ein maßgeblicher Einfluß bereits bei einer geringeren Beteiligungsquote als 50% denkbar ist, wenn etwa eine Hauptversammlung nur unzureichend besucht wird oder vertragliche Sonderbestimmungen bestehen, werden nachfolgend nicht berücksichtigt.

mit der Übernahme von Gesellschaftskapitalanteilen ein maßgeblicher Einfluß des Investors auf strategische und operative Entscheidungen des Zielunternehmens grundsätzlich möglich und zumindest ansatzweise gewünscht sein.⁸ Bei den Privatisierungsakquisitionen in den NBL wurden von den primär westdeutschen Käuferunternehmen überwiegend Mehrheitsbeteiligungen an den ostdeutschen Zielunternehmen eingegangen,⁹ so daß eine Integration – deren Gestaltung später empirisch untersucht wird – der (im-)materiellen Ressourcen beider Akquisitionspartner grundsätzlich möglich und notfalls auch gegen den Widerstand der übernommenen ostdeutschen Manager durchsetzbar war.

Auch der Erwerb von wesentlichen Vermögensgegenständen des Anlage- und/oder des Umlaufvermögens einer Kapitalgesellschaft (*asset deal, acquisition of assets*) kann eine Akquisition im Sinne der vorliegenden Arbeit darstellen.¹⁰ Diese Akquisitionsart ist gegeben, wenn ein Käuferunternehmen von einem anderen Unternehmen rechtlich unselbständige Betriebe oder Unternehmensteile erwirbt. Um eine Akquisition auf dem Wege der Vermögensübertragung zu realisieren, müssen eine zusammengehörende Einheit von Sachen, Rechten oder sonstigen Vermögensgegenständen des Zielunternehmens mit einer eigenen wirtschaftlichen Zweckbestimmung und bestehende Beschäftigungsverhältnisse gem. § 613a BGB durch Singularsukzession auf das Käuferunternehmen übertragen werden.¹¹ Demnach ist der Kauf einzelner Vermögensgegenstände (z.B. Markenrechte, Produktionsgüter) nicht unter dem hier verwendeten Akquisitionsbegriff zu subsumieren.

Die THA bevorzugte den Verkauf von Gesellschaftskapitalanteilen an den ehemaligen DDR-Staatsunternehmen, um dem Risiko aus dem Weg zu gehen, daß die Käu-

⁸ Gerpott 1993a: 33 spricht in diesem Zusammenhang von einem eindeutigen hierarchischen Über- und Unterordnungsverhältnis.

⁹ Vgl. Vinkemeier 1998: 8 und 42f.; Hodges 1999: 152. Windolf et al. 1999: 23 und 58 kommen in ihrer Studie zu dem Ergebnis, daß sich 46,8% der 1.247 untersuchten ostdeutschen Betriebe mit 100 und mehr Beschäftigten nach der Privatisierung im mehrheitlichen Besitz von Unternehmen aus Westdeutschland befinden.

¹⁰ Der Erwerb von wesentlichen Vermögensgegenständen des Anlage- und/oder des Umlaufvermögens einer Gesellschaft ohne direkte Kapitalbeteiligung wird im Sinne einer Mehrheitsbeteiligung interpretiert. Zum *share deal* bzw. *asset deal*s. ausführlich z.B. Berens et al. 1998a: 23-30.

¹¹ Vgl. z.B. Gerpott 1993a: 29.

ferunternehmen nur die „werthaltigen“ Wirtschaftsgüter übernahmen und den unverkäuflichen Gesellschaftsmantel zurückließen.¹²

2.1.2 Rahmenbedingungen ostdeutscher Unternehmensakquisitionen

Der Gegenstandsbereich der vorliegenden Arbeit – die betriebswirtschaftliche Analyse der Integration(sgestaltung) akquirierter ostdeutscher Betriebe in westdeutsche Unternehmensaktivitäten – wird entscheidend sowohl durch die Ausgangsbedingungen des planwirtschaftlichen Systems¹³ als auch durch die Einmaligkeit, Komplexität und Dynamik der gesellschaftlichen, unternehmens- und individuumbezogenen Transformationsprozesse geprägt. Dieser Umstand erfordert, wichtige unternehmensexterne und -interne Rahmenbedingungen bzw. prozessuale Besonderheiten ostdeutscher Privatisierungsakquisitionen herauszuarbeiten (s. Abb. 2-1).

2.1.2.1 Unternehmensexterne Rahmenbedingungen

Im Hinblick auf die unternehmensexternen Einflußfaktoren ostdeutscher Akquisitionen kann zwischen (1) strukturell-gesamtwirtschaftlichen und (2) gesetzlich-institutionellen Rahmenbedingungen unterschieden werden:

(1) Strukturell-gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

Wenngleich dem Industriestandort Ostdeutschland unter allen ehemals sozialistischen Reformländern Osteuropas die günstigsten wirtschaftlichen Entwicklungsperspektiven zugeschrieben wurden,¹⁴ waren die Ausgangsbedingungen für die Entwicklung wettbewerbsfähiger Unternehmens- und funktionsfähiger Marktstrukturen dennoch nicht vorteilhaft. Ausgangspunkt des Übergangs von der Plan- zur Marktwirtschaft waren die unter marktwirtschaftlichen Wettbewerbsbedingungen nicht mehr haltbaren *Unternehmensstrukturen*, wie sie sich als Folge der zentral gesteuerten Planwirtschaft und Einbindung in das System der politisch festgelegten Produktionsspezialisierung/-konzentration zwischen den Mitgliedsstaaten des Rats für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW) herausgebildet hatten. Mehrere staatlich angeordnete Konzentrationswellen hatten dazu geführt, daß die Unternehmenslandschaft in Ostdeutschland von großen, breit diversifizierten Industriekonglomeraten/-kombi-

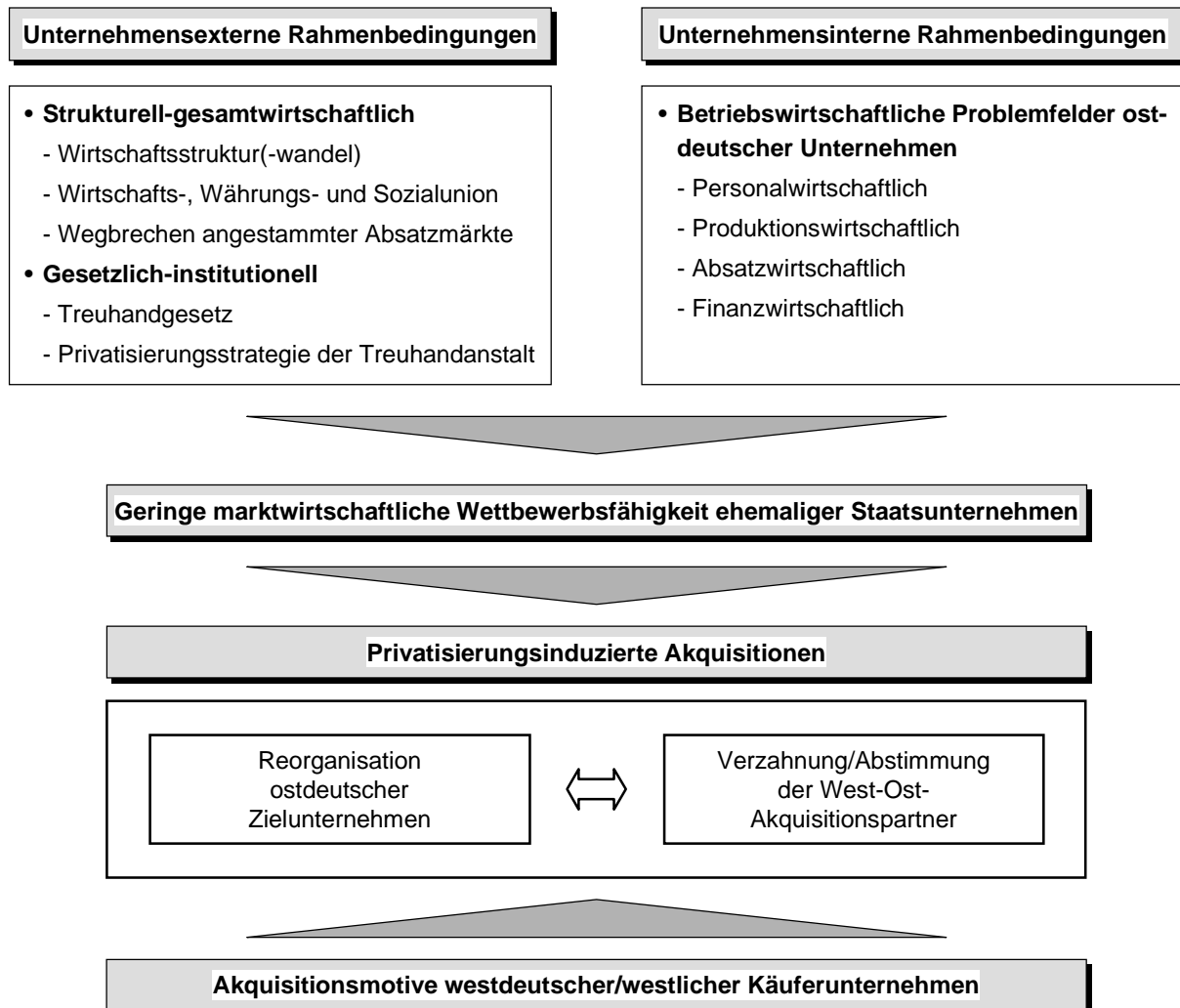
¹² Vgl. Keller 1994: 511f.

¹³ Zum Determinismus einzel- und gesamtwirtschaftlicher Strukturen durch ein Wirtschaftssystem s. Burchert/Krag 1995: 344.

¹⁴ Vgl. Kraljic 1990: 74.

naten dominiert wurde.¹⁵ Während sich in Westdeutschland mittelständische Unter-

**Abb. 2-1:
Rahmenbedingungen ostdeutscher Privatisierungsakquisitionen**

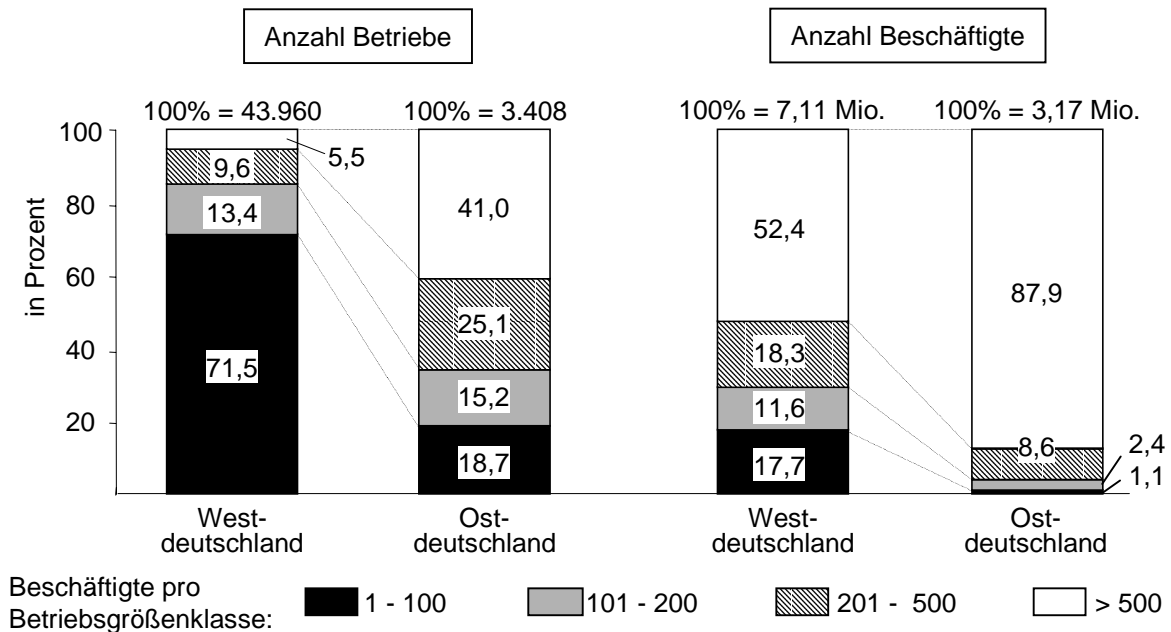


nehmen aufgrund ihrer Marktnähe, Anpassungsfähigkeit und Innovationsbereitschaft erfolgsfördernde Wettbewerbsvorteile sicher(te)n, konnte sich dieser Unternehmenstyp in der ehemaligen DDR nur sehr eingeschränkt entwickeln: 1988 hatten beispielsweise 41% aller DDR-Industriebetriebe mehr als 500 Beschäftigte, in denen 87,9% aller in der Industrie Beschäftigten arbeiteten. In Westdeutschland entfielen

¹⁵ Während die Zahl der Industriekombinate von 35 in 1970 auf 126 in 1989 anwuchs, ging die Anzahl der Industriebetriebe von 23.440 auf 3.408 im Zeitraum von 1950 bis 1988 zurück. Vgl. Berger 1991: 108. Zum Aufbau und zur Zielsetzung der Kombinatistrukturen in der ehemaligen DDR s. Zwick 1992: 30-34; Fischer 1994: 18f.; Burchert/Krag 1995: 344-347; Dreßler 1995: 42-47.

demgegenüber nur 5,5% aller Industriebetriebe und 52,4% aller Beschäftigten auf Unternehmenseinheiten dieser Größenordnung (s. Abb. 2-2).¹⁶

Abb. 2-2:
West-Ost-Industrievergleich nach Betriebsgrößenklassen aus dem Jahr 1988



Die mit der Kombinatbildung verfolgten Ziele der (a) Realisierung von Betriebsgrößenvorteilen, (b) Erhöhung des Autarkiegrades der Kombinate und (c) besseren Durchsetzung sowie Kontrolle vorgegebener Plandaten wurden nur in geringem Maße erreicht. Die Ursachen hierfür waren u.a. gravierende Kosteneffizienzen, die aus den über dem jeweiligen Betriebsoptimum liegenden Unternehmensgrößen resultierten. Darüber hinaus unterstützte ein falsch konstruiertes Anreiz- und Entlohnungssystem die jahrzehntelange Fehlsteuerung (im-)materieller Ressourcen (z.B. Vernachlässigung von Ersatzinvestitionen).¹⁷

Die Notwendigkeit der Herausbildung neuer Wirtschaftsstrukturen in Ostdeutschland zeigte sich auch bei einer *sektoralen* Analyse. Als Folge der ideologischen Prä-

¹⁶ Vgl. Berger 1991: 109; Belitz et al. 1995: 11f.; Gunzenhauser 1995: 72-74. Zu einer Übersicht der Entwicklung der Anzahl der Betriebe und der Beschäftigten nach Betriebsgrößenklassen im verarbeitenden Gewerbe in Ost- und Westdeutschland im Zeitraum von 1980/1987 bis 1994 s. Pohlmann/Gergs 1996: 98 (Anhang I).

¹⁷ Vgl. Frisch 1991: 2f.; Fischer 1994: 12-14.

gung durch das Planwirtschaftssystem war das Tempo des Strukturwandels in der ehemaligen DDR deutlich geringer als in Westdeutschland. Im Zeitraum von 1970 bis 1989 verringerte sich der Anteil des warenproduzierenden Gewerbes an der Gesamtbeschäftigung in der Bundesrepublik um rund ein Fünftel auf 40%, während dieser Wert in der DDR bei rund 50% nahezu konstant blieb. Die heterogene Entwicklung beider Wirtschaftsräume zeigte sich auch im Dienstleistungssektor. Während der westdeutsche Beschäftigungsanteil in diesem Wirtschaftssektor im genannten Zeitraum um 13,7 Prozentpunkte anwuchs, stieg er in der DDR lediglich um 3,1 Prozentpunkte. Im Ergebnis entsprach die sektorale Wirtschaftsstruktur der DDR unmittelbar vor der politischen und ökonomischen Wende fast genau der Wirtschaftsstruktur der BRD von 1965.¹⁸

Die tiefgreifendsten Auswirkungen auf die ostdeutschen Unternehmen brachte die *Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion* mit sich. Insbesondere die Einführung der DM führte zu einschneidenden betriebswirtschaftlichen Konsequenzen für die ehemaligen Staatsunternehmen. Durch die Umstellung der Forderungen, Verbindlichkeiten, Löhne und Gehälter auf DM-Basis konnten die Produktivitätsnachteile der ostdeutschen Unternehmen nicht mehr über den Wechselkurs aufgefangen werden. Die Folge war, daß sich durch die massive Verteuerung der Produkte deren Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig verschlechterte und gravierende Umsatzeinbrüche insbesondere im verarbeitenden Gewerbe zu verzeichnen waren. Insbesondere in konsumnahen Branchen (u.a. Lebensmittel, Textilien, Elektronik) führten eindeutige Präferenzen für westliche Produkte häufig zu Absatzeinbrüchen auf seiten der ostdeutschen Unternehmen („West-Schock“).¹⁹

Ein weiteres existenzgefährdendes Problem zumindest für die exportorientierten ostdeutschen Unternehmen stellten die *Entwicklungen auf den osteuropäischen Absatzmärkten* dar.²⁰ Die Integration der DDR-Wirtschaft in das RGW-System hatte vor der Wende relativ günstige Absatz- und Beschaffungsbedingungen gesichert. Mit dem

¹⁸ Vgl. Frisch 1991: 3f.

¹⁹ Vgl. Gunzenhauser 1995: 68-71.

²⁰ Etwa 65% aller Aus- und Einfuhren der DDR wurden mit den RGW-Mitgliedsstaaten abgewickelt. Zudem waren über 1,2 Mio. Arbeitsplätze direkt oder indirekt in die Exportproduktion für die Länder Mittel- und Osteuropas einbezogen. In vielen ostdeutschen Kombinat und Betrieben entfielen vor der Wende 50% bis 90% des Gesamtumsatzes auf Exporte in die RGW-Mitgliedsstaaten. Zur RGW-Integration und zum Außenhandel der DDR s. Fischer 1994: 8-10; Werner 1995: 53-66; Burchert 1996: 68-72.

Zusammenbruch des RGW-Systems Mitte 1991 veränderten sich die außenwirtschaftlichen Bedingungen für die Unternehmen grundlegend. Eine wichtige Ursache für das sogenannte „Wegbrechen angestammter Ost-Absatzmärkte“ war zum einen, daß die osteuropäischen Abnehmer nicht gewillt waren, die drastische Verteuerung der ostdeutschen Produkte ohne entsprechende Qualitätsverbesserungen zu akzeptieren. Zum anderen führte die Ablösung des Rubels als Verrechnungswährung durch die DM aufgrund der Devisenknappheit der osteuropäischen Wirtschaftspartner zur Aufkündigung langfristiger Verträge und damit zum Verlust bisheriger Abnehmer. Problemverschärfend kam hinzu, daß die traditionellen Wirtschaftspartner zunehmend den Bezug von auf dem Weltmarkt verfügbaren moderneren Produkten in Betracht zogen und staatliche Exportsubventionen gestrichen wurden („Ost-Schock“).²¹

Die angeführten strukturell-gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen führten zu dramatischen Veränderungen in der ostdeutschen Wirtschaft. Diese können mit einigen ausgewählten statistischen Kennziffern verdeutlicht werden: Die ostdeutsche Industrieproduktion sank bis Ende 1994 auf 40,2% des Niveaus von 1989. Der industrielle Wandel betraf in besonders hohem Maße das verarbeitende Gewerbe. Dessen Bruttowertschöpfung schrumpfte beispielsweise von DM 62,1 Mrd. in 1990 auf DM 30,5 Mrd. in 1992. Dem starken Rückgang der Bruttowertschöpfung entsprechend nahm die Anzahl der Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe von rund 3,2 Mio. in 1987 auf rund 0,6 Mio. im Jahr 1994 (= 19,6% des Niveaus von 1987) ab.²²

(2) Gesetzlich-institutionelle Rahmenbedingungen

Die Entflechtung der ehemaligen Kombinatstrukturen entwickelte sich zur bedeutendsten Aufgabe im Transformationsprozeß. Mit dem „Gesetz zur Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens“²³ vom 19. Juni 1990 wurde die THA Anteilseigentümerin sämtlicher Kapitalgesellschaften, die durch die Um-

²¹ Vgl. Schermer 1994: 437. Bis Ende 1991 sanken die RGW-Exporte der ostdeutschen Unternehmen auf rund 40% ihres Niveaus von 1990. Vgl. Werner 1995: 62; Burchert 1996: 20-23.

²² Zu volkswirtschaftlichen bzw. industriellen Entwicklungs-/Wandlungstendenzen in Ostdeutschland nach der Wende s. z.B. Gabrisch 1995: 186-188; Horbach/Ragnitz 1995: 239-243; Pohlmann/Schmidt 1996: 208f.; Windolf et al. 1999: 84-97.

²³ Vgl. *Treuhandgesetz* vom 17.6.1990, GBl DDR I, Nr. 33: 300, geändert durch Gesetz vom 22.3.1991, BGBl. I: 766.

wandlung der Kombinate und volkseigenen Betriebe entstanden waren.²⁴ Die THA wurde damit zur wichtigsten strukturpolitischen Institution für den Aufbau einer leistungsfähigen Wirtschaftsstruktur in den NBL. Leitgedanken des Treuhandgesetzes war u.a. „die unternehmerische Tätigkeit des Staates durch Privatisierung so rasch und so weit wie möglich zurückzuführen“ und „die Wettbewerbsfähigkeit möglichst vieler Unternehmen herzustellen und somit Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen“.²⁵ Zentrale *THA-Aufgaben* waren danach u.a. (1) die Sicherung der Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, (2) die Privatisierung der neu herausgebildeten Unternehmen durch Veräußerung von Geschäfts- oder Vermögensanteilen, (3) die Stilllegung und Verwertung nicht sanierungsfähiger Unternehmen(-steile) und (4) die Anpassung der ostdeutschen Wirtschaft an effiziente, d.h. wettbewerbsintensive Marktstrukturen.²⁶

Die von der THA verfolgte primäre *Privatisierungsstrategie* läßt sich in verschiedene Abschnitte unterteilen:²⁷ Zunächst wurden die ehemaligen Großunternehmen durch Aufspaltung und Ausgründung von Geschäftsfeldern (u.a. Ausgründung sozialer Dienstleistungen wie Krankenhaus, Kindergarten oder handwerkliche Abteilungen) zergliedert und die neu herausgebildeten Unternehmen in juristisch selbständige Kapitalgesellschaften überführt. Entsprechend der THA-Strategie „Privatisierung ist die wirksamste Sanierung“ wurde anschließend der Versuch unternommen, diese in ihrer Gesamtheit zu privatisieren.²⁸ In Fällen, bei denen eine aktive Privatisierung

²⁴ Vgl. „Verordnung zur Umwandlung von volkseigenen Kombinat und Betrieben und Einrichtungen in Kapitalgesellschaften“ (*Umwandlungsverordnung*) vom 1.3.1990, GBl. DDR I: 107. Rechtsnorm für die Herauslösung homogener Betriebsteile aus den Kombinatstrukturen war das „Gesetz über die Spaltung der von der THA verwalteten Unternehmen“ (*Spaltungsgesetz*) vom 5.4.1991, BGBl. I: 854. Zu den gesetzlichen Grundlagen, Arbeitsschwerpunkten und strukturellen Auswirkungen der Arbeit der THA s. ausführlich die diversen Forschungsberichte in dem Sammelband von Fischer et al. 1993. S. zudem ergänzend Dechant 1999: 52-77.

²⁵ Vgl. Präambel des Treuhandgesetzes, abgedruckt in: Wochenzeitung Die Wirtschaft 1994: 633-640.

²⁶ Vgl. § 2 des Beschlusses des Ministerrates über die Satzung der Treuhandanstalt, abgedruckt in: Wochenzeitung Die Wirtschaft 1994: 641-644.

²⁷ Vgl. Schmidt/Siegmund 1993: 220-231; Reisinger 1994: 74f.; Windolf et al. 1999: 52-55.

²⁸ Die THA folgte dem Konzept, daß die Sanierung der ostdeutschen Betriebe primär eine unternehmerische Aufgabe ist, die am besten von privaten Investoren geleistet werden kann. Die von der THA geleisteten Sanierungsmaßnahmen sollten daher temporärer Natur sein und ein Instrument zur Privatisierungsförderung darstellen. Vgl. Lichtblau 1993: 46-69; Fischer 1994: 58f.; Gunzenhauser 1995: 103-108; Hodges 1999: 134.

nicht möglich war, wurden die Unternehmen bei der Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen unterstützt (z.B. Abbau von überzähligem Personal, Zuführung von neuem Kapital). Die so marktwirtschaftlich (an-)sanierten Unternehmen wurden sodann auf dem Markt für Unternehmenskontrolle erneut zum Verkauf angeboten. Nur wenn weder das Gesamtunternehmen noch einzelne Betriebsteile nicht privatisierungs- bzw. sanierungsfähig waren, wurde das Unternehmensvermögen auf dem Wege der Gesamtvollstreckung liquidiert.

Die Privatisierung war zumeist mehr als die „rein“ materielle Veräußerung ehemaliger Staatsunternehmen. Vielmehr galt für die THA, für die ostdeutschen Unternehmen – wenn möglich – zügig unternehmerisch aktive und verlässliche Investoren zu finden. Die Privatisierung zielte primär auf eine Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Effizienz der Unternehmen durch eine (a) Anpassung der Organisationsstrukturen und -systeme, (b) Erschließung neuer Vertriebs- und Absatzwege, (c) Ausstattung mit modernem marktwirtschaftlichem Know-how, (d) Anpassung bestehender Qualifikationspositionen, (e) Veränderung der Personalführungsmethoden (u.a. Anreizsysteme) und (f) Zuführung von Investitions- und Innovationskapital.²⁹

Bei der *Auswahl neuer Eigentümer* für die ostdeutschen Unternehmen folgte die THA nicht ausschließlich finanziellen Aspekten. Anschaulich wird diese THA-Privatisierungsstrategie dadurch, daß nicht automatisch der meistbietende Investor den Zuschlag zur Übernahme eines ehemaligen Staatsunternehmens erhielt. Der Grund für diese Vorgehensweise lag im wesentlichen darin, daß mit der Unternehmensprivatisierung allein dessen Überleben noch nicht garantiert war. Im Extremfall hätte eine „auflagenneutrale“ Zuschlagsentscheidung an den meistbietenden Erwerbsinteressenten auch die Stilllegung eines potentiellen Konkurrenten und damit den Verlust von Arbeitsplätzen bedeuten können. Vielmehr wurden die Treuhandunternehmen an Investoren verkauft, die über drei zentrale Ressourcen verfügten, die die ehemaligen DDR-Betriebe zu ihrem Überleben benötigten und die auf anderen Wegen kurzfristig nur bedingt zu beschaffen waren: Neue Technologie, Kapital und professionelles Management. Die aus betriebswirtschaftlicher Perspektive typischerweise gegebene Forderung der Verkaufserlösmaximierung trat bei ostdeutschen Unternehmenstransaktionen aufgrund der arbeitsmarkt- und strukturpolitischen Ziele der THA somit häufig in den Hintergrund. Ein bedeutenderes Übernahmekriterium als die Kaufpreissumme war zumeist die Vorlage eines schlüssigen Konzeptes über die

²⁹ Vgl. z.B. Lederer 1998: 49.

geplante Fortführung des akquirierten Unternehmens durch den Kaufinteressenten.³⁰ In diesem sollten Aussagen zur strategischen (Neu-)Ausrichtung des Zielunternehmens getroffen, konkrete operative Restrukturierungsmaßnahmen erläutert (z.B. Aufbau einer Vertriebs- und Marketingorganisation, Produktpassungsmaßnahmen oder Verlagerung von Aufträgen vom Erwerber zum akquirierten Unternehmen) sowie Branchenkenntnisse und Sanierungserfahrungen dokumentiert werden.³¹

Zur Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen sowie der Vornahme von (Modernisierungs-/Ersatz-)Investitionen bestand die THA, als Vertragspartner der westlichen Käuferunternehmen, wenn möglich auf der vertraglichen Festschreibung *pönalisierter Investitions- und Beschäftigungszusagen*. Mit den Vertragsstrafen sollte nicht nur die Fortführung der ostdeutschen Zielunternehmen verbindlich gesichert, sondern gleichfalls verhindert werden, daß sich Erwerbsinteressenten durch die Abgabe überhöhter Beschäftigungs- und Investitions Garantien im Rahmen der Zuschlagsentscheidung durch die THA Vorteile verschaffen.³²

Weitere den Akquisitionsprozeß in Ostdeutschland stark beeinflussende gesetzliche Rahmenbedingungen waren das „Gesetz zur Regelung offener Vermögensfragen“³³ und das „Gesetz zur Beseitigung von Hemmnissen bei der Privatisierung von Unternehmen und zur Förderung von Investitionen“³⁴. Das auf dem Grundsatz „Rückgabe vor Entschädigung“ basierende Vermögensgesetz hatte zur Folge, daß vor jeder Unternehmensakquisition zu klären war, ob Restitutionsansprüche vormals enteigneter (Alt-)Eigentümer geltend gemacht werden konnten. Da eine derartige Verfügungssperre für potentielle Investoren ein bedeutendes Investitionshemmnis darstellte, wurde im Rahmen des Hemmnisbeseitigungsgesetzes eine „Vorfahrtsregelung“ für Investoren geschaffen, die sich verpflichteten Arbeitsplätze zu sichern, neu zu schaf-

³⁰ Die Vorlage eines qualitativ hochwertigen Konzeptes über die geplante Fortführung des akquirierten Unternehmens wurde von der THA u.a. als Indikator für die unternehmerische Kompetenz des kaufinteressierten Investors interpretiert. Windolf et al. 1999: 54.

³¹ Vgl. Gusinski 1994: 22f.

³² Vgl. Henneberg 1993: 31. Die Vertragsstrafen für unerfüllte Arbeitsplatzzusagen lagen zwischen TDM 10 bis 50 pro Arbeitsplatz und Jahr. Vgl. Gusinski 1994: 23; Schermer 1994: 439f. Zu weiteren Vertragsklauseln in Treuhandverträgen s. z.B. Dechant 1999: 78f.

³³ Vgl. *Vermögensgesetz* vom 23.9.1990, BGBl. II: 889 und 1159.

³⁴ Vgl. *Hemmnisbeseitigungsgesetz* vom 22.3.1991, BGBl. I: 766.

fen oder durch Investitionen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der zu akquirierenden Unternehmen beizutragen.³⁵

2.1.2.2 Unternehmensinterne Rahmenbedingungen

Die folgenden Ausführungen zu den betriebswirtschaftlichen Problemfeldern der Zielunternehmen haben zum Ziel, (un-)mittelbar integrationsrelevante unternehmensinterne Rahmenbedingungen der Privatisierungsakquisitionen in den NBL herauszuarbeiten. Die Darstellungen konzentrieren sich hierbei auf ausgewählte (1) personal-, (2) produktions-, (3) absatz- und (4) finanzwirtschaftliche Problemfelder bzw. reorganisatorische Schwerpunktaufgaben, die als symptomatisch für die ostdeutschen Akquisitionsobjekte angesehen werden (können).³⁶

(1) Personalwirtschaftliche Problemfelder

Von entscheidender Bedeutung für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der ostdeutschen (Ziel-)Unternehmen war die Rolle der (Spitzen-)Führungskräfte bzw. die Frage, ob diese den mit dem Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft zu bewältigenden Herausforderungen gewachsen waren.³⁷ Während dem Fachpersonal in Produktion und Technik kurz nach der Wende ein gutes Qualifikationsniveau bescheinigt wurde, war die Eignung des Managements für eine erfolgreiche Bewältigung der betrieblichen Transformationsprozesse umstritten, da dieses mit dem Übergang zur Marktwirtschaft in besonderem Maße einer neuen individuellen Situation – z.B. weitgehende Entwertung bisheriger Erfahrungen und Fähigkeiten³⁸ – und äußerst anspruchsvollen Führungsaufgaben – u.a. Führung der strategischen und operativen Reorganisationsprozesse – unvorbereitet ausgesetzt war.

Der größte Nachholbedarf wurde dem ostdeutschen Management nach vier Jahrzehnten „realem Sozialismus“ im Bereich der unternehmerischen Schlüsselqualifikationen (z.B. Führungs- und Organisationsverständnis, fachliche Qualifikation) und der Denk- sowie Verhaltensweisen zugeschrieben. Waren die Führungskräfte in der Planwirtschaft primär mit der Umsetzung von Vorgaben und Weisungen der staatli-

³⁵ Ein Überblick zu gesetzlichen Sonderregelungen beim Unternehmenskauf in den NBL (z.B. Behandlung ökologischer Altlasten) findet sich bei Reisinger 1994: 76f.; Brand 1996: 74-87.

³⁶ Vgl. Dechant 1999: 41-47.

³⁷ Vgl. u.a. Schönherr 1997: 116; Lang 1998: 10; Lohr 1998: 73. Zur Rolle der Spitzenführungskräfte im betrieblichen Transformationsprozeß s. detailliert Marr 1994: 57-64.

³⁸ Albach 1998: 19 spricht in diesem Zusammenhang von der Entwertung des „impliziten Wissens“.

chen Planungsinstanzen betraut und in ihren Entscheidungs- und Handlungsspielräumen eng begrenzt, so waren mit dem Übergang zur Marktwirtschaft unternehmerisches Denken und Handeln gefordert. Hier wurde vermutet, daß die Sozialisation im planwirtschaftlichen System dazu geführt haben könnte, daß in einem marktwirtschaftlichen Umfeld erforderliche Verhaltensmuster, Einstellungen und Werthaltungen wie Eigeninitiative, Selbständigkeit, Risikobereitschaft, Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen oder Führungswille bei den ostdeutschen Führungskräften im Vergleich zu ihren westdeutschen Kollegen zumindest in der ersten Zeit nach der Wende eher schwach ausgeprägt gewesen sein könnten. Nach Meinung vieler (westdeutscher) Autoren mangelte es den ostdeutschen Führungskräften anfänglich zudem an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und Erfahrungen in den Bereichen Marketing/Vertrieb (z.B. Kenntnis moderner Marketingmethoden), Finanzen/Controlling (u.a. Umgang mit leistungsfähigen Planungs- und Controllingssystemen) und General Management (Beherrschung moderner Managementtechniken, Entwicklung strategischer Unternehmenskonzepte etc.) und an Wissen über die Funktionsweise internationaler Beschaffungs- und Absatzmärkte.³⁹

Wenngleich die beispielhaft angeführten Defizite übernommener Manager unmittelbar nach der Wende häufig postuliert wurden, so wurden auf der anderen Seite – insbesondere von ostdeutschen Autoren – gleichfalls Fähigkeiten und Verhaltensweisen der früheren Kaderkräfte herausgestellt, die für eine erfolgreiche Tätigkeit in einem Unternehmen in einer Transformationssituation von großer Bedeutung waren (z.B. besonderer Realitätssinn, gutes Improvisationsvermögen, hoher Grad an Belastbarkeit, Fähigkeit zur Zurückstellung persönlicher Interessen, hohe Lernbereitschaft).⁴⁰

(2) Produktionswirtschaftliche Problemfelder

Die meisten Zielunternehmen verfügten unmittelbar nach der Wende weder über *moderne Fertigungstechnologien* noch über ein nach westlichen Qualitätsstandards *wettbewerbsfähiges Produktprogramm*. Viele Akquisitionsojekte mußten im Verlauf der Transformation bzw. Integration bis zu 50% ihrer Geschäftsfelder mangels Wettbe-

³⁹ Vgl. z.B. Berger 1991: 113; Staehle et al. 1991: 24f. und 42; Wagner 1992: 143; Stratemann 1992: 69-85 und 124-143; Myritz 1993: 10-13; Schoppen 1993: 10; Sommer 1993: 132; Seifert/Heyse 1994: 107; Schönherr 1997: 21-27 und 42. Zusammenfassend s.a. Meinerz 1996: 179-190 und Pohlmann/Schmidt 1996: 214f. sowie die dort zitierte Literatur.

⁴⁰ Vgl. Reineke 1991: 47; Lang/Wald 1992: 32; Myritz 1993: 13; Maeck 1995: 28f.

werbsfähigkeit aufgeben und damit unmittelbar verbunden umfangreiche Personalbestandsanpassungen bewältigen.⁴¹

(3) Absatzwirtschaftliche Problemfelder

In den (Ziel-)Unternehmen kam es aufgrund der beschriebenen Besonderheiten zu gravierenden *Know-how-Defiziten in den Bereichen Marketing sowie Vertrieb* und einer *unzureichenden Kunden- und Wettbewerbsorientierung* (u.a. fehlende Vertriebsmentalität). Mit dem Übergang zur Marktwirtschaft, dem Wegfall administrativ zugeordneter Abnehmer und der zunehmenden westlichen Konkurrenz auf den angestammten Märkten wurden die Schwächen in diesen Bereichen offensichtlich, so daß selbst die unter den veränderten Bedingungen noch wettbewerbsfähigen ostdeutschen Produkte häufig nicht mehr erfolgreich vermarktet werden konnten.

(4) Finanzwirtschaftliche Problemfelder

Zentrale finanzwirtschaftliche Problemfelder bei der Akquisition eines ostdeutschen Unternehmens waren häufig dessen akute Liquiditätsengpässe, ein hoher Verschuldungsgrad und die von der Unternehmensbewertung abhängige Kaufpreisfindung.⁴²

2.1.2.3 Akquisitionsmotive der Erwerber

Um die im Zentrum dieser Arbeit stehende Integration(-sgestaltung) nicht gänzlich ohne Bezug zur strategischen Akquisitionsfundierung zu diskutieren, werden nachfolgend die in der Literatur am häufigsten genannten Hintergründe, Absichten, Ziele und Motive der Erwerber zur Übernahme ostdeutscher Unternehmen dargestellt.⁴³ Auf die spezifischen Interessen der ehemaligen DDR-Staatsunternehmen wird nicht näher eingegangen, da sich diese (un-)mittelbar aus den weiter oben dargestellten betriebswirtschaftlichen Problemfeldern ableiten lassen und letztlich allesamt am

⁴¹ Vgl. Berger 1991: 111. Zu weiteren Beispielen für leistungswirtschaftliche Ineffizienzen vgl. u.a. Zwick 1992: 39; Dreßler 1995: 72f.; Gunzenhauser 1995: 75-78.

⁴² Vgl. u.a. Berger 1991: 112; Zwick 1992: 44-48. Eine Zusammenfassung von Besonderheiten bei der Bewertung von Treuhandunternehmen findet sich z.B. bei Henneberg 1993: 28-30; Wirtgen 1993: 55-66; Brand 1996: 137-143.

⁴³ Aus Vereinfachungsgründen wird in diesem Abschnitt ausschließlich von Erwerbern gesprochen, da in der einschlägigen Literatur bei der Darstellung der zugrundeliegenden Motive zur Übernahme eines Treuhandunternehmens zumeist keine Differenzierung zwischen den unterschiedlichen Erwerbergruppen – u.a. westdeutsche Käuferunternehmen, westliche Investoren, ostdeutsche Führungskräfte – vorgenommen wird.

Oberziel der Sicherung der eigenen Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit unter veränderten marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen ausgerichtet waren.⁴⁴

In der betriebswirtschaftlichen Literatur existieren vielfältige Ansätze zur Systematisierung von Motiven, welche Erwerber veranlassen, zum Verkauf stehende (Ziel-) Unternehmen zu akquirieren.⁴⁵ Wie Abb. 2-3 zu entnehmen ist, wird in der vorliegenden Arbeit in Übereinstimmung mit Gerpott (1993: 64) eine Differenzierung zwischen (1) primär ökonomischen und (2) nicht primär ökonomischen Akquisitionsmotiven vorgenommen. Die Ausführungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Repräsentativität. Zudem sollte beachtet werden, daß die Akquisitionsmotive der Erwerber zur Übernahme von Treuhandunternehmen im Zeitablauf einem erheblichen Wandel ausgesetzt waren.

**Abb. 2-3:
Motive der Erwerber zur Übernahme von Treuhandunternehmen**

Primär ökonomische Motive	<ul style="list-style-type: none"> • Günstige Absatzchancen auf dem ehemaligen DDR-Binnenmarkt • Brückenkopf zur Erschließung osteuropäischer Märkte • Zügige Ausweitung eigener Produktionskapazitäten • Übernahme eines qualifizierten Fachkräftepotentials • Realisierung von Synergieeffekten • Vermeidung des Markteintritts von Wettbewerbern • Günstige Investitions- und Finanzierungsbedingungen
Nicht primär ökonomische Motive	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag zum Wiederaufbau/Gesellschaftliche Verantwortung • Rückkehr an den früheren Stammsitz

(1) Primär ökonomische Akquisitionsmotive

Ein Hauptmotiv für die Übernahme von Unternehmen in den NBL war häufig die Erwartung, daß der bis zur Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion teilweise abgeschottete ehemalige DDR-Binnenmarkt auf mittlere Sicht günstige Absatzchancen eröffnen würde. Um dieses Absatzpotential besser nutzen zu können, wollten die Erwerber mit der Übernahme eines „lokalen“ Industrieunternehmens eine größere

⁴⁴ Vgl. u.a. Gaulhofer/Staehle 1991: 283; Staehle et al. 1991: 14f.

⁴⁵ Vgl. z.B. Bamberger 1994: 59-70; Sewing 1996: 39-53; Gut-Villa 1997: 32f.; Berens et al. 1998a: 39-47; Dabui 1998: 28-41; Hornung 1998: 27-45; Schmidt/Schettler 1999: 314-316; Jansen 2000a: 163f. Ein Überblick empirisch ermittelter Akquisitionsziele findet sich etwa bei Gocke 1997: 28-32; Dabui 1998: 41-48.

Marktnähe erreichen und Marktanteile sichern. Ein bedeutendes Akquisitionsmotiv gerade zu Beginn der Privatisierungsphase waren die langfristig zu erwartenden Marktchancen auf den osteuropäischen Märkten. Zahlreiche Erwerber sahen den ostdeutschen Standort als vorgeschobenen Brückenkopf für das Osteuropageschäft.

Neben den spezifischen Sprachkenntnissen der ostdeutschen Manager ließen frühere Geschäftsbeziehungen und bestehende Kontakte zu osteuropäischen Entscheidungsträgern Wettbewerbsvorteile in diesen Märkten erwarten. Ein weiteres, gleichfalls in der Anfangsphase der Privatisierung wichtiges Motiv für ein unternehmerisches Engagement in den NBL war der Umstand, daß die Übernahme und anschließende Modernisierung eines ostdeutschen Unternehmens den Erwerbern die Chance der Ausweitung eigener Produktionskapazitäten bot. Nicht zuletzt durch die vereinigungsbedingte Sonderkonjunktur waren in den westdeutschen Betriebsstätten häufig die Kapazitätsgrenzen erreicht. Mit der Übernahme eines qualifizierten und vergleichsweise „billigen“ Fachkräftepotentials in den ostdeutschen Zielunternehmen konnten die Erwerber zudem einen weiteren, das eigene Wachstum hemmenden Faktor beseitigen. Mit fortschreitender weltwirtschaftlicher Rezession und steigenden Lohn(stück)kosten bzw. anhaltenden Produktivitätsnachteilen verlor allerdings auch dieser anfängliche Standortvorteil zunehmend an Bedeutung. Die Realisierung leistungswirtschaftlicher Synergieeffekte und die Vermeidung des Markteintritts neuer Wettbewerber – entweder in Form des ostdeutschen Zielunternehmens selbst oder durch einen westlichen Konkurrenten – waren weitere, wenngleich nicht primär im Vordergrund stehende, Akquisitionsmotive, insbesondere für Großunternehmen und mittelständische Unternehmensgruppen.⁴⁶

Neben den bisher angeführten primär marktorientierten Aspekten waren vielfach die günstigen Investitions- und Finanzierungsbedingungen (u.a. Nutzung steuerlicher Verlustvorträge) zentrale Akquisitionsmotive. In der Literatur herrscht weitgehend Einigkeit darüber, daß die Anzahl vollzogener Privatisierungen ohne die umfangreichen öffentlichen Förderungshilfen weitaus niedriger ausgefallen wäre. Die Bedeutung dieser finanzorientierten Akquisitionsmotive wird deutlich, wenn man bedenkt, daß mit der Nutzung der Finanzierungshilfen seitens der EG, des Bundes und der

⁴⁶ Zu den in diesem Abschnitt angeführten NBL-Akquisitionsmotiven der Erwerber s. unter vielen Backhaus/Hilker 1991: 13f.; Staehle et al. 1991: 14f.; Müller-Stewens et al. 1992b: 24; Wirtgen 1993: 25-32; Gusinski 1994: 25-28; Schermer 1994: 434-436; Brand 1996: 53-55; Windolf et al. 1999: 100-103.

Länder in Einzelfällen bis zur Hälfte der Investitionsaufwendungen für das akquirierte ostdeutsche Unternehmen abgedeckt werden konnten.⁴⁷

(2) Nicht primär ökonomische Akquisitionsmotive

Getragen von der anfänglichen Begeisterung über die Wiedervereinigung fühlten sich viele Erwerber in die Pflicht genommen, einen Beitrag zum Wiederaufbau zu leisten, indem sie ein ostdeutsches Unternehmen akquirierten und es anschließend modernisierten („gesellschaftliche Verantwortung“). Darüber hinaus gab es eine ganze Reihe von zumeist westdeutschen Erwerbern, für die die günstige bzw. einmalige Gelegenheit zur Rückkehr an ihren früheren Stammsitz ausschlaggebend war, um sich in den NBL zu engagieren.⁴⁸

Wenngleich die nicht primär ökonomischen Motive in manchen Privatisierungsfällen durchaus eine bedeutende Rolle gespielt haben dürften, so kann dennoch davon ausgegangen werden, daß bei den meisten Erwerbern der ehemaligen DDR-Staatsunternehmen primär ökonomische Motive – und hier insbesondere das Ziel der Präsenz im ostdeutschen Markt – entscheidend waren.⁴⁹

2.2 Integration der West-Ost-Akquisitionspartner

2.2.1 Theoretische Grundlagen der Integration bei Akquisitionen

2.2.1.1 Begriff der Integration

Die mit dem Integrationsbegriff verbundenen Inhalte variieren zunächst in hohem Maße in Abhängigkeit von der zugrundeliegenden wissenschaftlichen Disziplin (u.a. Mathematik, Soziologie, Psychologie, Staatsrecht, Politik und Philosophie und Betriebswirtschaft). Da aber auch innerhalb der rein betriebswirtschaftlichen Literatur der Begriff der Integration nochmals unterschiedlich verwendet wird, ist es angebracht, das hier zugrundeliegende Integrationskonzept näher zu charakterisieren. Für die vorliegende Arbeit eignet sich die Herleitung des Integrationsbegriffs von „integratio“ (lat. „Schaffung einer Identität“, „Wiederherstellung eines Ganzen“). Dies begründet sich mit dem Prozeßcharakter der Integration bei Akquisitionen. Integration soll von einem als „unvollkommen“ zu bezeichnenden Zustand der Akqui-

⁴⁷ Einen Überblick über die wichtigsten Investitionsförderungsmaßnahmen in den NBL findet sich bei Wirtgen 1993: 19-23; Belitz et al. 1995: 48-53.

⁴⁸ S. z.B. Gusinski 1994: 26; Schermer 1994: 434.

⁴⁹ Vgl. Gusinski 1994: 25.

sitionspartner in einen wie auch immer gearteten „vollständigeren“ Zustand eines neuen Unternehmensverbundes führen.⁵⁰

Anstelle präziser Definitionen des Begriffs der Integration stellen einschlägige Publikationen häufig auf den Prozeßcharakter und die wesentlichen Objekte integrationsinduzierter Veränderungen bei Akquisitionen ab. Je nach zugrundeliegendem Untersuchungsschwerpunkt bzw. theoretischer Fundierung bezeichnet Integration in diesen Literaturbeiträgen im wesentlichen entweder die – geeignete – (1) Zusammenführung und Verschmelzung von Elementen der Wertschöpfungskette beider Akquisitionspartner, (2) Bewältigung (im-)materieller Ressourcennutzungsveränderungen oder (3) Herbeiführung funktionaler, organisatorischer und kultureller Wandlungsprozesse.⁵¹ Eine Erweiterung dieses primär objektorientiert-prozessualen Begriffsverständnisses um weitere Dimensionen – z.B. Integrationsinitiator, -mittel, und/oder

-zielsetzung – ist zumeist erst in neueren Publikationen zu finden.⁵²

Die Abgrenzung des Begriffes Integration von der in Kap. 2.3 diskutierten Integrationsgestaltung (IG) wird im Schrifttum nicht immer trennscharf vorgenommen. Verwendet man, wie in der vorliegenden Arbeit, die Begriffe Integrationsgestaltung und Integrationsmanagement synonym und erweitert damit Integration bewußt um die Steuerungs-/Gestaltungskomponente, so ist beispielsweise die Definition von Hermesen eher irreführend: „Unter Integration, bzw. Integrationsmanagement wird die Zusammenführung und Verschmelzung von zwei oder mehr Unternehmen und deren Kulturen und Human Ressourcen, zur Erreichung einer gemeinsamen wirtschaftlichen Zielsetzung in einem neuen Gesamtunternehmen verstanden.“⁵³ Die Gleichsetzung von Integration und IG führt nicht nur in der analytischen Trennung zu Problemen. Auch in der Akquisitionspraxis dürfte nicht eindeutig klar werden,

⁵⁰ Zur etymologischen Herleitung des Integrationsbegriffes s. Hase 1996: 14; Jansen 2000b: 37 sowie die dort zitierte Literatur.

⁵¹ Vgl. unter vielen Datta 1991: 283; Perin 1996: 6; Sewing 1996: 32; Clemente/Greenspan 1998: 158; Lajoux 1998: 4; Werner 1999: 332. Galpin/Herndon 2000: 55 formulieren hierzu sehr plakativ, daß „merger integration is without a doubt the ultimate change-management challenge.“

⁵² Vgl. z.B. Haspeslagh/Jemison 1992: 130-148; Pablo 1994: 806; Hase 1996: 18f.; Gocke 1997: 98; Hornung 1998: 24; Hues 1998: 61-63; Hodges 1999: 50; Büttgenbach 2000: 30-32.

⁵³ Hermesen 1994: 27. In ähnlicher (mißverständlicher) Weise formuliert Nuppenon 1995: 21, daß der „[...] term ‘post-aquisition management’ means the same as the ‘acquisition integration’ or ‘post-merger integration’ [...].“

welche Ereignisse bzw. Soll-/Ist-Zustände oder Maßnahmen welchem der beiden Bereiche zuzuordnen sind. Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit möglichst scharf zwischen Integration und IG unterschieden. Stellt man aus betriebswirtschaftlicher Perspektive auf das Gestaltungsproblem im Anschluß an eine Akquisition ab, dann kann unter Integration in einer ersten Annäherung die aufgrund des Ziels der optimalen Zusammenführung bislang getrennter Aktivitäten bei den beteiligten Unternehmen zu bewältigende Gesamtheit an Veränderungen verstanden werden, nicht aber deren aktive Steuerung durch bewußt eingesetzte Managementmaßnahmen/-interventionen.

Als Ergebnis einer ausführlichen Analyse in der Literatur verwendeter Begriffsverständnisse definiert Gerpott Integration als

- hauptsächlich vom Käuferunternehmen (= *Integrationsinitiator*) vorangetriebenen evolutionären Prozeß,
- in dem primär über Interaktionen (= *Integrationsmittel*) der Mitarbeiter des Akquisitionssubjektes und -objektes
- immaterielle Fähigkeiten/Know-how bei beiden Unternehmen beeinflusst und zwischen ihnen übertragen werden (= *Integrationsobjekt I*) sowie
- Veränderungen in der Nutzung materieller Ressourcen zumindest beim Zielunternehmen herbeigeführt werden (= *Integrationsobjekt II*),
- um durch die Akquisition eröffnete Potentiale zur Steigerung des Gesamtwertes beider Unternehmen zu realisieren (= *Integrationsziel*).⁵⁴

Wenngleich hier der Gerpott'schen Definition weitgehend gefolgt wird, erscheint es angesichts des zum Teil hohen Abstraktionsniveaus der Definitionselemente sinnvoll, einige inhaltliche Ergänzungen zum hier verwendeten Integrationskonzept anzuführen. Gerpott selbst und andere Autoren erwähnen folgende Aspekte, die mit dieser Definition einhergehen:

Die Bewältigung akquisitionsinduzierter (im-)materieller (Ressourcennutzungs-)Veränderungen setzt stets *Interaktionen* zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern beider Akquisitionspartner voraus. Als Interaktion lassen sich grundsätzlich sämtliche arbeitsproblem- und sozialbezogenen Vorgänge bzw. Aktivitäten bezeichnen, in denen Beschäftigte beider Akquisitionspartner in eine zielgerichtete wechselseitige

⁵⁴ Vgl. Gerpott 1993a: 115.

(Informationsaustausch-)Beziehung zueinander treten.⁵⁵ Interaktionen werden im Schrifttum auch als Kernstück der Integration akquirierter Unternehmen bezeichnet, da sie in erheblichem Maße die Atmosphäre im Integrationsprozeß bestimmen. Insbesondere bei Akquisitionen, die primär auf eine Wertschöpfung und weniger auf eine Wertmitnahme abstellen, ist eine hohe (in-)formale „Interaktionsintensität“ zwischen den Beschäftigten der Käufer- und Zielunternehmen erforderlich. Entsprechend sollten Integrationsverantwortungsträger möglichst frühzeitig Entscheidungen dahingehend treffen, wo Schwerpunkte bei der Interaktionsförderung zu setzen sind.⁵⁶

Mit der Akquisition eines Unternehmens durch ein anderes Unternehmen werden sowohl Interdependenzen zwischen den Akquisitionspartnern, als auch Beziehungen zwischen diesen mit ihrer Umwelt verändert. Hinsichtlich der *Integrationszielebenen*, die in der oben angeführten Definition nicht explizit erwähnt sind, kann aus theoretischer Perspektive zwischen einer – in dieser Arbeit im Vordergrund stehenden – *internen* Integration, die strategische, strukturelle d.h. aufbau-/ablauforganisatorische, personelle und kulturelle Abstimmungs- und Anpassungsaspekte umfaßt, und einer dazu parallel verlaufenden, die interne Integration wechselseitig beeinflussenden *externen* Integration differenziert werden, in deren Mittelpunkt Kunden, Lieferanten und sonstige akquisitorische Interessengruppen (Finanzdienstleister, staatliche Einrichtungen etc.) stehen.⁵⁷

Abschließend kann festgehalten werden, daß die Termini *Integration* und *Integrationsprozeß* in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet werden.

⁵⁵ Zum Begriff der *Interaktion* s. Weber et al. 1993: 132; Staehle 1999: 308f.

⁵⁶ Vgl. Gerpott 1993a: 488. Vorschläge zur Kategorisierung integrationsrelevanter Interaktionen finden sich u.a. bei Jemison 1986: 13-17; Shrivastava 1986: 68-72; Haspeslagh/Jemison 1992: 143-147; Gerpott 1993a: 117f.; Deiser 1994: 362; Olbrich et al. 1996: 302-305; Perin 1996: 26f.; Sewing 1996: 64f.; Hornung 1998: 78f. und 194f.; Wieselhuber und Partner 1998: 88f. Zu interaktionsbezogenen Integrationsproblemen bei Akquisitionen s.a. Strobl 1997: 59f.

⁵⁷ Vgl. Gerpott 1993a: 115; Hues 1998: 62f.; Jansen 2000a: 213; Strasser 2000: 17. Zu der provozierenden These, daß die externe Integration erfolgsrelevanter ist als die interne Integration s. Jansen 2000b: 43. Kundenbindung im Umfeld von Unternehmenszusammenschlüssen als speziellen Aspekt der externen Integration diskutiert z.B. Homburg 2000.

2.2.1.2 Einordnung der Integration in die Gestaltungsphasen des Akquisitionsprozesses

Der erfolgreiche Verlauf der Integration akquirierter Unternehmensaktivitäten wird von vielfältigen Einflußfaktoren bestimmt. Zu den wichtigsten dieser Bestimmungsgrößen gehört die Ausgestaltung der chronologisch vorgelagerten Prozeßphasen, da diese in hohem Maße den Verlauf der Integration und damit den (Miß-)Erfolg einer Akquisition determinieren. Nachfolgend wird ein kurzer Überblick über analytisch differenzierbare Teilabschnitte eines idealtypischen Akquisitionsprozesses gegeben. Mit dieser Charakterisierung wird das Ziel verfolgt, die Aktivitäten zur Planung, Durchführung und Gestaltung der Integration in Beziehung zum gesamten Akquisitionsprozeß zu setzen.

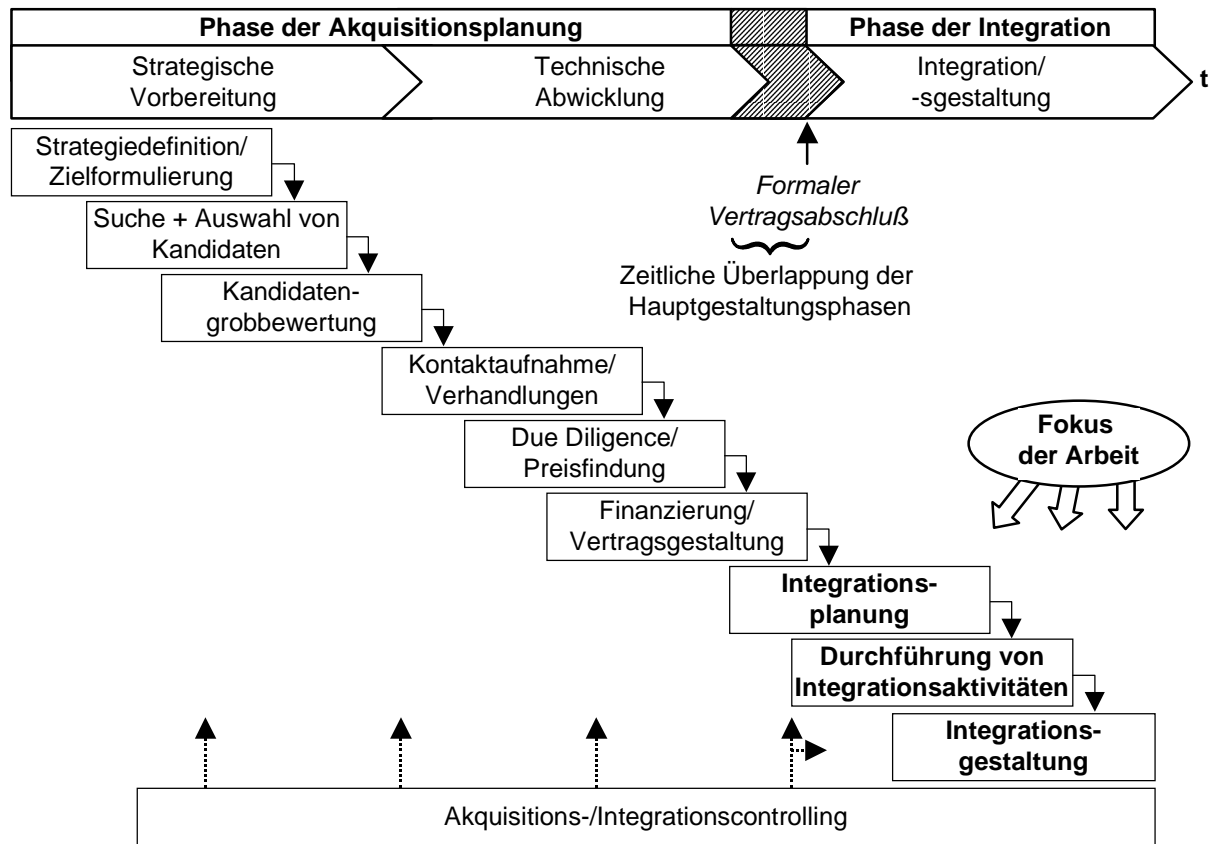
Gegenstand des Akquisitionsprozesses sind grundsätzlich sämtliche Entscheidungen und Handlungen, die der Vorbereitung und Durchführung einer Übernahme dienen. Wie Abb. 2-4 zu entnehmen ist, kann das idealtypische Vorgehen im Akquisitionsprozeß in einer am Zeitpunkt der formalen Vertragsunterzeichnung orientierten Einteilung zunächst in die zwei interdependente Hauptgestaltungsphasen, *Akquisitionsplanung*⁵⁸ (synonym: Gestaltung der Akquisitionsvorbereitung, Prä-Akquisitionsphase) und *Integration* (synonym: Post-Akquisitionsphase, Postmerger-Phase), unterteilt werden.⁵⁹ Aus dieser *zeitraumbezogenen* Perspektive kennzeichnet die Phase der Integration primär die Entscheidungen und Handlungen nach dem Eigentümerwechsel, während die Phase der Akquisitionsplanung auf Aktivitäten vor dem formalen Vertragsabschluß abstellt. Die sequentielle Aneinanderreihung dieser zwei Hauptgestaltungsphasen ist angesichts zeitlicher und inhaltlicher Überlappungen sowie wechselseitiger Abhängigkeiten allerdings lediglich als methodisches Konstrukt zu verstehen. Ashkenas et al. (1998: 168) formulieren hierzu exemplarisch: „Acquisition integration is not a discrete phase of a deal and does not begin when the documents are signed. Rather it is a process that begins with due diligence and runs through the ongoing management of the new enterprise.“

⁵⁸ Zu neueren Literaturbeiträgen, die auf Gestaltungsfragen und Einzelaspekte der Akquisitionsplanung abstellen, s. z.B. Berens et al. 1998b; Althausen/Tonscheidt-Götl 1999; Langer 1999; Olbrich 1999; Picot/Jaques 1999; Picot/Land 1999; Schmeisser/Clermont 1999; Shea 1999; Topp 1999; Volkart 1999; Achleitner 2000; Holzapfel/Pöllath 2000.

⁵⁹ Zu weiteren Akquisitionsphasenmodellen, die je nach Untersuchungsschwerpunkt unterschiedliche Darstellungsformen haben, und zu den nachfolgenden Ausführungen vgl. z.B. Berens et al. 1998a: 48-60; Dabui 1998: 21-23; Hornung 1998: 46-73; Hues 1998: 79f.; Marquardt 1998: 61-121; Rockholtz 1999: 30-37; Büttgenbach 2000: 32-41; Galpin/Herndon 2000: 7-18; Strasser 2000: 10-18.

Unter *aufgabenbezogenen* Gesichtspunkten kann die Akquisitionsplanung noch zusätzlich in die Phase der strategischen Vorbereitung und die Phase der technischen Abwicklung unterteilt werden. In die strategische Vorbereitung fallen solche Aktivitäten eines akquisitionsinteressierten Unternehmens, die noch nicht unmittelbar auf ein konkretes Akquisitionsobjekt ausgerichtet sind. Zentrale Inhalte sind die Analyse der strategischen Ausgangssituation (u.a. Unternehmens-/Umweltanalyse), die Formulierung von Akquisitionszielen, die Entwicklung kandidatenorientierter Auswahlkriterien und ein erstes Screening potentiell geeigneter Akquisitionskandidaten. Wesentliche Inhalte der technischen Abwicklung sind die Aufnahme der Verhand-

Abb. 2-4:
Grobstruktur eines idealtypischen Akquisitionsprozesses



Quelle: In enger Anlehnung an Gerpott 1995a: 880 und Gocke 1997: 19.

lungen bis hin zum Abschluß eines formalen Kaufvertrages, die Due Diligence⁶⁰, d.h. die Detailbewertung/-untersuchung eines identifizierten Akquisitionskandidaten, und die Entwicklung adäquater Finanzierungsmodelle. Entscheidungen im Rahmen der Integrationsplanung, die als erstes Element der Integration(-sgestaltung) bereits vor der Unterzeichnung des formalen Kaufvertrages beginnen kann bzw. sollte⁶¹, basieren sowohl auf den vorab definierten Akquisitionszielen des Käuferunternehmens

⁶⁰ Bei der Übernahme eines Akquisitionskandidaten ist im Vorfeld zu prüfen, ob eine Akquisition erstrebenswert ist oder nicht. In der neueren Literatur wird in diesem Kontext neben einer strategisch-strukturellen zunehmend auf die Bedeutung einer personalwirtschaftlich-kulturellen Due Diligence-Prüfung hingewiesen. Zur Due Diligence s. unter vielen Canepa 1998; Berens et al 1998b; Althausen/Tonscheidt-Gössl 1999; Schmeisser/Clermont 1999.

⁶¹ Die Integration wird in der vorliegenden Arbeit als weitgehend eigenständiger Planungsprozeß aufgefaßt und behandelt. Begründet wird diese Zuordnung damit, daß sich die Aktivitäten im Rahmen der Akquisitionsplanung von denen zur Integration der Akquisitionspartner grundsätzlich unterscheiden. Vgl. Haspeslagh/Jemison 1992: 25-27; Hase 1996: 18; Gocke 1997: 100. Zu einer gegensätzlichen Einschätzung s. Sewing 1996: 60; Lehner/Schmidt 2000: 183.

als auch auf den Ergebnissen der Detailanalysen des akquirierten Unternehmens. Auf Grundlage der Planung der Integration(-sstrategie) erfolgt anschließend die Durchführung der Integrationsaktivitäten unterstützt durch weitere integrationsgestaltende Maßnahmen. Ein den Integrationsprozeß begleitendes „strategisches“ Akquisitions- und Integrationscontrolling schließt den Akquisitionsprozeß ab.⁶²

2.2.1.3 Zusammenhang zwischen ökonomischer Wertsteigerung und integrationsinduzierten Ressourcenrestrukturierungen

Die Realisierung ökonomischer Wertsteigerungspotentiale ist das in der betriebswirtschaftlichen Forschung der 90er Jahre vermutlich am häufigsten herangezogene formale Legitimationskriterium für Akquisitionen.⁶³ Die in die Akquisition eingebundenen Partner, einerseits die Gesellschafter bzw. das Management des Zielunternehmens und andererseits die Gesellschafter bzw. das Management des Käuferunternehmens sind demnach an einer langfristigen ökonomischen Gesamtwertsteigerung, wenn auch möglicherweise in unterschiedlich hohem Maße, interessiert.⁶⁴ Bei der Definition der ökonomischen Wertsteigerung durch Akquisition wird im Schrifttum typischerweise auf die Gesamtwertsteigerung des neuen Unternehmensverbundes abgestellt.⁶⁵

⁶² Vgl. hierzu Hase 1996: 212-218; Gocke 1997: 20; Hornung 1998: 71, 89; Hues 1998: 170-173. Das Integrationscontrolling ist ein Teilbereich des umfassenderen Akquisitionscontrollings, das den gesamten Akquisitionsprozeß reflektiert. Im Zentrum des hier nicht weiter diskutierten Integrationscontrollings steht primär die möglichst frühzeitige Identifizierung unerwünschter Fehlentwicklungen, die Erkennung sowie Korrektur integrationsinduzierter Fehler bzw. Defizite, die Kontrolle integrationsorientierter Zielvorgaben und die Generierung von Lerneffekten im Hinblick auf zukünftige Transaktionen. Zu den Aufgaben eines Beteiligungscontrolling im Akquisitionsprozeß s. Hoffjan/Eltze 1998.

⁶³ Vgl. u.a. Gerpott 1993a: 62-72 und 1999: 70; Sommer 1996: 64f.

⁶⁴ Sofern die Kaufpreiszahlung an die Gesellschafter des Zielunternehmens nicht an zukünftige Ertragswerte oder sonstige Erfolgskriterien gekoppelt ist, dürfte das Ziel der ökonomischen Gesamtwertsteigerung aus deren Perspektive von eher untergeordneter Bedeutung sein.

⁶⁵ Nach Gerpott 1993a: 65 (Hervorhebungen im Original) liegt eine akquisitionsbedingte Gesamtwertsteigerung dann vor, „wenn die Summe der Kapitalwerte der *nach* der Akquisition für das erwerbende *und* das erworbene Unternehmen erwarteten Cash-Flows größer ist als die Summe der Barwerte der Cash-Flows des Erwerbers und des Zielunternehmens, die *ohne* Akquisition zu erwarten sind.“ Bei der Bestimmung der Gesamtwertsteigerung sieht man sich vor die grundsätzliche Schwierigkeit gestellt, daß unternehmensexterne und nicht-ökonomische Wertsteigerungs-/minderungseffekte isoliert werden müssen. Vgl. Jansen 2000b: 33f. Graphische Darstellungen der akquisitorischen Wertsteigerungmechanik finden sich bei Kübler 1996: 21; Hornung 1998: 137f.; Marquardt 1998: 100.

Systematisiert man die Wertsteigerungsquellen einer Akquisition zunächst nach dem *Kontext ihrer Entstehung*, dann lassen sich einerseits Wertsteigerungsquellen, die unmittelbar durch das Akquisitionsergebnis an sich entstehen (= *Wertmitnahme*) und andererseits Wertsteigerungsquellen, die im Zusammenhang mit mehr langfristig realisierbaren leistungswirtschaftlichen Verbesserungsmöglichkeiten stehen (= *Wertschöpfung*), unterscheiden (s. Abb. 2-5).⁶⁶ Vernachlässigt man – wie in der vorliegenden Arbeit – die mehr kurzfristig und finanzwirtschaftlich ausgerichtete Wertmitnahme⁶⁷ als Wertsteigerungsquelle und fokussiert demgegenüber auf die Wertschöpfung, dann bedarf es zur Realisierung von Wertsteigerungspotentialen bzw. zur Umgehung von Wertvernichtungspotentialen einer aktiven Herbeiführung leistungswirtschaftlicher Veränderungen in den beteiligten Unternehmen und einer bewußten Gestaltung dieses integrationsbezogenen Wandlungsprozesses. In diesem Sinn kann die Umsetzung möglicher ökonomischer Vorteile von Akquisitionen, die im Zusammenhang mit den auf Dauer angelegten Leistungserstellungsprozessen der Käufer- und Zielunternehmen stehen, in tatsächliche Vorteile nach dem formalen Eigentümerwechsel als die zentrale Aufgabe des Integrationsprozesses aufgefaßt werden.⁶⁸

Wie in Abb. 2-5 erkennbar ist, können die akquisitorischen Wertschöpfungsquellen gleichfalls nach ihrer *organisatorischen Reichweite* kategorisiert werden. Im Zentrum der Integration einer jeden Akquisition steht die Ressourcenrestrukturierung, d.h. die Übertragung und der (veränderte) Einsatz von Ressourcen.⁶⁹ So kann danach unterschieden werden, ob wertsteigernde Veränderungen im Zuge einer Integration auf *verknüpfte* Wirkungen von Ressourcenrestrukturierungen beider Akquisitionspartner

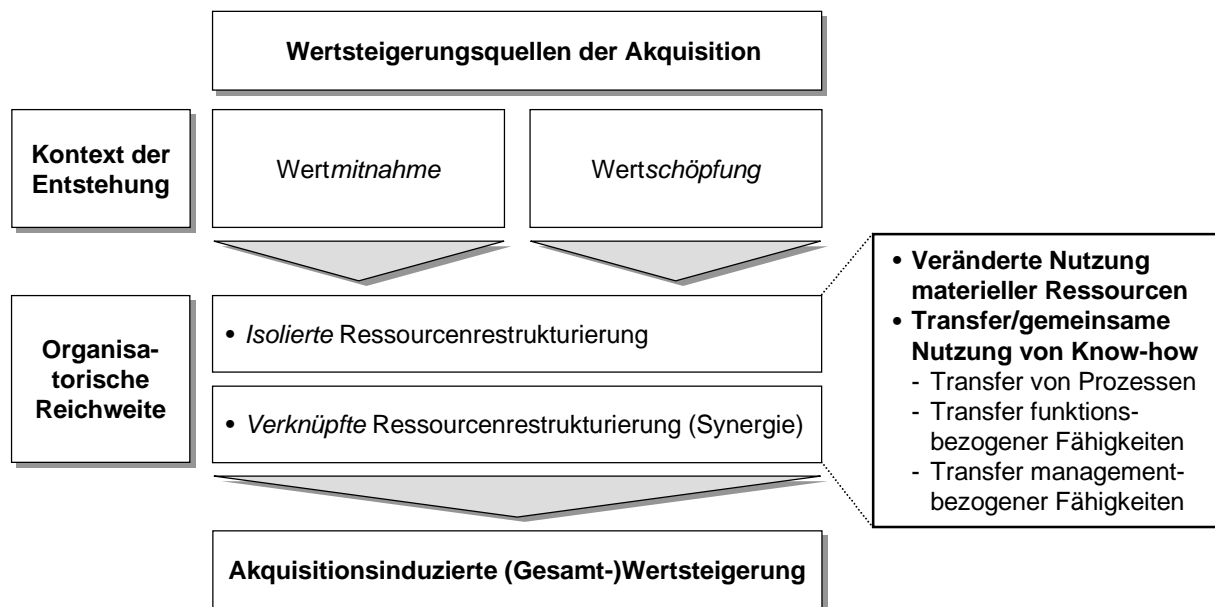
⁶⁶ Vgl. Kirchner 1991: 48; Haspeslagh/Jemison 1992: 36-41; Gerpott 1993a: 73f.; Perin 1996: 41f.; Hodges 1999: 25.

⁶⁷ Die *Wertmitnahme* kann aus Verkäuferperspektive bereits mit dem Zeitpunkt des Übergangs der Verfügungsrechte sowie der Kaufpreiszahlung und aus Käuferperspektive z.B. mit der Einstellung „automatischer Fusionsvorteile“ – u.a. bessere Finanzierungsmöglichkeiten, steigende Marktmacht gegenüber Lieferanten/Kunden, Nutzung von Verlustvorträgen zur Steuerreduzierung, Reputationserhöhung – einmalig realisiert sein.

⁶⁸ Vgl. Gerpott 1993a: 72-74; Hase 1996: 19; Wieselhuber und Partner 1998: 82. Auf die Analyse finanzwirtschaftlicher und sonstiger wertsteigernder Faktoren – u.a. Risikodiversifikation, Kapitalkostenreduktion, Ressourcensicherung – wird in der vorliegenden Arbeit verzichtet. Vgl. hierzu unter vielen Kübler 1996: 25; Scharlemann 1996: 33-36; Hornung 1998: 144f.

⁶⁹ Zum Begriff und zur Systematisierung von (Unternehmens-)Ressourcen s. unter vielen Wernerfelt 1984: 172; Barney 1991: 101; Grant 1991: 118f.; Gerpott 1993a: 85; Bamberger/Wrona 1996: 132-134; Dabui 1998: 63-77; Hues 1998: 63-73; Staehle 1999: 792f.

**Abb. 2-5:
Zusammenhang zwischen akquisitorischen Wertsteigerungsquellen,
Ressourcenrestrukturierung und Gesamtwertsteigerung⁷⁰**



und/oder *isolierte* Restrukturierungseffekte bei nur einem Akquisitionspartner zurückgeführt werden können.⁷¹

(1) Wertschöpfung durch *verknüpfte* Ressourcenrestrukturierung

Im Schrifttum werden verknüpfte bzw. beidseitige Ressourcenrestrukturierungen der Käufer- und Zielunternehmen, die Umsatz-/Leistungssteigerungen oder Kostensenkungen zur Folge haben sollen,⁷² oft mit dem Konstrukt *Synergie* in Zusammenhang gebracht.⁷³ Wenn man auf die Gesamtwertsteigerung der Akquisitionspartner abstellt, dann kann festgehalten werden, daß in der Praxis ein nicht unerheblicher Anteil der akquisitorischen Wertschöpfung im allgemeinen aus der Realisierung von

⁷⁰ In inhaltlicher Anlehnung an Gerpott 1993a: 77 (Abb. 3-3).

⁷¹ Vgl. Gerpott 1993a: 74-76; Reisinger 1994: 145; Kübler 1996: 23-26; Hagemann 1996: 111-113; Hornung 1998: 139-144.

⁷² Empirische Hinweise etwa auf Zusammenhänge zwischen der Restrukturierung marketingorientierter Ressourcen – Transfer von Markennamen, Marketing-Know-how und/oder Vertriebskräften – und synergiebezogenen Akquisitionserfolgskriterien geben Capron/Hulland 1999: 50.

⁷³ Aktuelle Beiträge zur Synergiendiskussion bei Akquisitionen liefern unter vielen Paprottka 1996: 41-126; Perin 1996: 12-43; Scharlemann 1996: 23-36; Sommer 1996: 66-71; Gocke 1997: 32-54; Ebert 1998: 17-32; Marquardt 1998: 43-50; Rockholtz 1999: 127-199; Brühl 2000: 522-526; Eccles et al. 2000: 83-87.

Synergien resultieren soll.⁷⁴ Es ist daher wenig erstaunlich, daß die erhoffte Ausschöpfung von Synergien – trotz z.T. erheblicher Umsetzungsschwierigkeiten in der Praxis⁷⁵ – ein häufig vorgebrachtes, allerdings nicht selten überschätztes und daher zugleich umstrittenes Motiv vieler Akquisitionen ist.⁷⁶

Beschreibt man die Integration akquirierter Unternehmensaktivitäten als strategisch begründeten wertschöpfenden Prozeß der verknüpften Ressourcenrestrukturierung, dann können in einer groben Unterteilung folgende zwei leistungswirtschaftliche *Integrationsobjekte* differenziert werden:⁷⁷ (a) Eine veränderte Nutzung materieller Ressourcen und (b) ein Transfer bzw. eine gemeinsame Nutzung von Know-how.

Ad (a): Eine *Nutzungsveränderung materieller Ressourcen*⁷⁸ kann grundsätzlich in sämtlichen Elementen der Wertschöpfungskette der akquisitionsbeteiligten Unternehmen realisiert werden. In vielen Transaktionen ist ein materieller Ressourcenverbund – z.B. die Zusammenlegung von Produktionsanlagen, gemeinsame Nutzung von Vertriebsorganisationen – eine zentrale Voraussetzung für die Realisierung akquisitions-induzierter Synergiepotentiale. Das Ziel derartiger Integrationsaktivitäten ist im wesentlichen der Abbau nicht betriebsnotwendiger (= Redundanzeffekt) und die optimale Allokation betriebsnotwendiger Ressourcenbündel (= Skaleneffekte⁷⁹) beider Akquisitionspartner.

Ad (b): Eine zweite Möglichkeit zur Ausschöpfung akquisitorischer Synergiepotentiale besteht in dem (ein-/wechselseitigen) *Transfer bzw. der gemeinsamen Nutzung von*

⁷⁴ Zur Stellung von Synergiepotentialen als zentrale Wertsteigerungspotentiale s. u.a. Gerpott 1993a: 76-84; Rockholtz 1999: 127-130. Empirische Indizien für die hohe Bedeutung von (Kosten-/Leistungs-)Synergien als Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen in der Akquisitionspraxis liefern z.B. Bamberger 1994: 79; Habeck et al. 2000: 51- 61; Jansen/Körner 2000: 6.

⁷⁵ Vgl. z.B. Perin 1996: 122-124; Feldmann/Spratt 2000: 1455f.; Galpin/Herndon 2000: 2; Gloger 2000: 12. Empirische Indizien für einen positiven Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der organisatorischen Integration der Akquisitionspartner und dem Umfang der Synergierrealisierung liefern z.B. Larsson/Finkelstein 1999: 14.

⁷⁶ Vgl. z.B. Hagemann 1996: 150; Paprottka 1996: 40; Hodge 1998: 20; Hornung 1998: 35f.; Oehlich 1999: 16.

⁷⁷ Vgl. unter vielen Haspeslagh/Jemison 1992: 43-46 und 131-134; Gerpott 1993a: 85-103; Sommer 1996: 71; Dabui 1998: 107-155; Rockholtz 1999: 153-157.

⁷⁸ Vgl. Gerpott 1993a: 85-90; Hase 1996: 99f.; Sommer 1996: 71-73; Hornung 1998: 75f.; Wieselhuber und Partner 1998: 85.

⁷⁹ Zu diesen Größen- bzw. Verbundvorteilen, die in der Literatur auch als *economies of scale* bzw. *scope* bezeichnet werden, s. z.B. Büttgenbach 2000: 21f.; Lickert 2000: 14f.; Jansen 2000a: 64f.

Know-how zwischen Mitarbeitern beider Akquisitionspartner. *Know-how* bezeichnet in diesem Zusammenhang sowohl artikuliertes oder implizites fachliches sowie handlungsorientiertes Wissen, (Spezial-)Kenntnisse und Erfahrungen einzelner Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppen als auch auf Organisations-/Funktionsebene vorhandene Fähigkeiten.⁸⁰ Bedeutende Charakteristika des *Know-hows* sind dessen Gebundenheit an Schlüsselpersonen, Gruppenstrukturen und/oder (Unternehmens-) Kulturen, die häufig feste Verankerung in den Kontext unternehmensspezifischer Strukturen, Abläufe sowie Systeme und ein zumeist mittel- bis langfristiger Lehr-/Lernprozeß. Daraus kann gefolgert werden, daß ein wertschöpfender *Know-how-Transfer* insbesondere dann schwierig zu bewältigen ist, wenn es sich um komplexe Fähigkeitenbündel handelt, die sich im Verlauf der Zeit in einem konkreten Unternehmenskontext als routinemäßige Vorgehensweisen durch Versuch und Irrtum herausgebildet haben.

Analytisch lassen sich drei Hauptkategorien des akquisitorischen *Know-how-Transfers* unterscheiden (s. Abb. 2-5):⁸¹

- Unter dem *Transfer von Prozessen* kann insbesondere die Übertragung, Harmonisierung oder Verschmelzung divergierender Planungs-, Controlling- oder Managementinformationssysteme und historisch gewachsener Geschäftsprozesse verstanden werden (z.B. Harmonisierung des Budgetierungs- und Berichtswesens, Einführung einheitlicher Managementinformations- sowie Personalführungssysteme).
- Ein *funktionsbezogener Fähigkeiten-Transfer* resultiert aus einer erfolgreichen, die Wettbewerbsfähigkeit steigernden Übertragung bereichsorientierter Kenntnisse und Erfahrungen von einem zum anderen Akquisitionspartner. Beispiele für einen funktionsbezogenen *Know-how-Transfer* sind die Zusammenführung von F&E-Ergebnissen zur Verbesserung der Produktneuentwicklung, der Austausch von Markt- und Kundendetailkenntnissen zur effizienteren Marktbearbeitung oder die Einführung von Qualitätskontrollsystemen.
- Bei einem *Transfer managementbezogener Fähigkeiten* werden funktionsübergreifende allgemeine Management-Fähigkeiten – synonym: General-Management-Fähigkeiten – zwischen den obersten Führungskräften beider Akquisitionspartner ausgetauscht. Von einem derartigen *Know-how-Transfer* kann in den Fällen gesprochen werden, in denen Spitzenführungskräfte des einen Unternehmens –

⁸⁰ Vgl. Sommer 1996: 73-75. Die Begriffe *Know-how*, immaterielle Ressourcen und Fähigkeiten werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

⁸¹ Vgl. Haspeslagh/Jemison 1992: 45f.; Gerpott 1993a: 90-101; Hase 1996: 100-102; Hornung 1998: 76f.; Wieselhuber und Partner 1998: 85f.; Hodges 1999: 25f.

i.d.R. des Zielunternehmens – entweder durch indirekte Hilfestellungen oder direktes Eingreifen von Top Managern des anderen Unternehmens in Entscheidungen bzw. Handlungen beeinflusst werden. Diese Entscheidungen betreffen die strategische Ausrichtung des eigenen Unternehmens in einem veränderten Wettbewerbsumfeld, die Gestaltung der Allokation knapper Ressourcen auf die Geschäftsfelder und/oder die adäquate Nutzung von Instrumenten der Finanzplanung sowie des Personalmanagements (z.B. strategische Anreizsysteme, Personal-Portfolio).

Damit über den in dieser Untersuchung relevanten Transfer funktions- und managementbezogener sowie prozessualer Fähigkeiten im Integrationsprozeß tatsächlich Synergiepotentiale realisiert werden können, müssen einige Voraussetzungen bzw. Bestimmungsgrößen erfüllt sein, die in der Literatur wie folgt beschrieben werden:⁸²

- Die zu transferierenden Fähigkeiten müssen auf das neue Umfeld sinnvoll übertragbar sein, d.h. der empfangende Akquisitionspartner sollte diese aufgrund vergleichbarer Wertschöpfungsaktivitäten adäquat nutzen können.
- Die zu übertragenden Fähigkeiten sollten möglichst zu einer Stärkung von Aktivitäten mit einer zentralen Bedeutung für die Wettbewerbsposition, d.h. zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen führen.
- Bei den zu übertragenden Fertigkeiten sollte es sich um einzigartige, d.h. nur schwer imitierbare Güter handeln, die anderen Wettbewerbern daher nicht gleichermaßen zur Verfügung stehen.
- Die zu übertragenden Fähigkeiten sollten im empfangenden Unternehmen grundsätzlich erwünscht sein und nicht aufgrund von Bedenken (z.B. kultureller Art) a priori zurückgewiesen werden.

(2) Wertschöpfung durch *isolierte* Ressourcenrestrukturierungen

Zentrales Kriterium zur Abgrenzung dieser Wertsteigerungsquelle von der zuvor beschriebenen Synergieralisierung ist, daß die Ausschöpfung isolierter Restrukturierungspotentiale bei nur *einem* Akquisitionspartner erfolgt. Eine dauerhafte Verknüpfung der Geschäftssysteme der Akquisitionspartner zur Ausnutzung gemeinsamer Vorteile ist nicht erforderlich. Allerdings empfiehlt sich zur Initiierung, Steuerung, Koordination und Überwachung isolierter Restrukturierungsprozesse beispielsweise die Bereitstellung personeller Kapazitäten – u.a. ein zeitlich befristeter Transfer von Führungskräften des Käuferunternehmens in das Zielunternehmen zur

⁸² Vgl. z.B. Haspeslagh/Jemison 1992: 45; Gerpott 1993a: 94f.; Perin 1996: 21; Sommer 1996: 74; Hodges 1999: 25f.

Bewältigung einer strategischen Neupositionierung oder zur Evaluierung und Beseitigung betrieblicher Ineffizienzen – und/oder finanzieller Mittel, so daß zumindest von einer Weitergabe bzw. zeitlich befristeten gemeinsamen Nutzung von Ressourcen gesprochen werden kann.⁸³ Falls ein unzureichend qualifiziertes oder durch implizite Verträge mit den Mitarbeitern oder Geschäftspartnern in seinen Handlungsmöglichkeiten eingeschränktes Management (z.B. Verzicht auf produktivitätssteigernde Kündigungen aufgrund persönlicher Bindungen) Restrukturierungspotentiale eröffnet, ist es aus Sicht des Käuferunternehmens häufig erforderlich, das bisherige Management des Zielunternehmens durch neue, besser geeignete Führungskräfte zu ersetzen.⁸⁴

2.2.2 Besonderheiten bei der Integration ostdeutscher Akquisitionen

Die beschriebene transformationsbedingte Einmaligkeit und Komplexität der Akquisitionen in den NBL macht deutlich, daß die Integration ostdeutscher Zielunternehmen in westdeutsche Käuferunternehmen mit spezifischen Herausforderungen und Schwierigkeiten verbunden ist. Diese Besonderheiten anhand von vier ausgewählten Integrationsbereichen herauszuarbeiten ist Ziel dieses Abschnitts. Sie bieten den Kontext für in Kap. 3 abzuleitende Hypothesen für eine eigene empirische Studie (s. Abb. 2-6).

(1) Leistungswirtschaftliche Integration

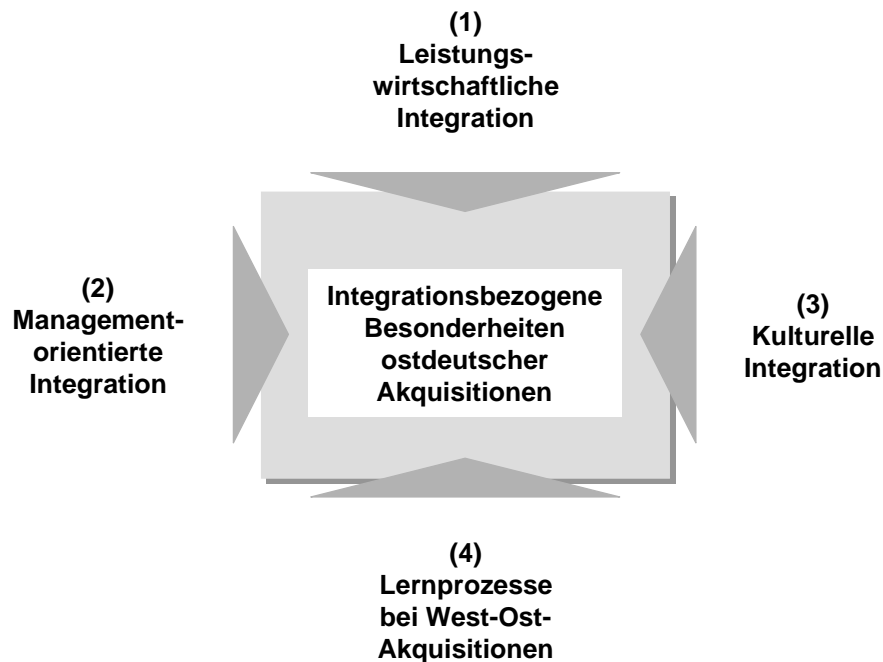
Wenngleich noch unter der Ägide der THA erste marktwirtschaftliche Anpassungsmaßnahmen in den ehemaligen Staatsunternehmen einsetzten, so sind wesentliche Elemente der leistungswirtschaftlichen Wandlungsprozesse dennoch primär auf die Integration von West-Ost-Akquisitionspartnern im Zuge der Privatisierung der ostdeutschen Unternehmen zurückzuführen. Da die jahrzehntelange planwirtschaftliche Ausrichtung in den zum Verkauf stehenden Treuhandunternehmen tiefe Spuren

⁸³ Vgl. Gerpott 1993a: 75; Hornung 1998: 142f. In der Literatur wird diese akquisitorische Wertsteigerungsquelle auch als „Synergiesonderform“ bezeichnet. Vgl. Perin 1996: 40f.

⁸⁴ Im Schrifttum wird das Auswechseln eines ineffizienten Managements des Zielunternehmens im Zusammenhang mit der auf Berle/Means 1933 zurückgehenden und von Jensen/Ruback 1983 wieder aufgegriffenen *Corporate-Control-Hypothese* diskutiert. Danach ist das Recht der Unternehmensführung einem Marktmechanismus unterworfen. Der *Markt für Unternehmenskontrolle* führt als externer Kontrollmechanismus zur Disziplinierung und im Extremfall zur Ablösung eines ineffizienten (Alt-)Managements. Vgl. zudem Gerpott 1993b, 1994a, 1994b und 2000; Jansen 2000a: 68.

hinterlassen hatte,⁸⁵ waren die westdeutschen Käuferunternehmen mit Situationen konfrontiert, für die ihnen zumeist jegliche Erfahrungswerte fehlten. In der Literatur

**Abb. 2-6:
Integrationsbezogene Besonderheiten ostdeutscher Akquisitionen**



wird hierzu berichtet, daß westdeutsche Käuferunternehmen häufig den finanziellen und personellen Aufwand sowie die kulturellen Probleme bei der Integration eines ostdeutschen Akquisitionsobjektes unterschätzt haben.⁸⁶

Die Übernahme der – von wenigen Ausnahmen abgesehen – wirtschaftlich angeschlagenen Treuhandunternehmen stellte für die westdeutschen Käuferunternehmen somit typischerweise „strategisch motivierte“ Akquisitionen dar; d.h. es handelte sich um Beteiligungen, bei denen eine Gesamtwertsteigerung nur über längere Zeit wirkende leistungswirtschaftliche und damit einhergehend sozio-kulturelle Veränderungen primär in den ostdeutschen Zielunternehmen und nicht durch kurzfristig umsetzbare, finanziell motivierte Vermögensveräußerungen möglich war.⁸⁷

⁸⁵ Vgl. hierzu Kap. 2.3.2.

⁸⁶ Vgl. Müller-Stewens et al. 1992a: 21; Meyer/Möller 1998: 411; Windolf et al. 1999: 221.

⁸⁷ Zum Begriff der „strategisch motivierten“ Akquisition s. Kap. 2.1.1/(1).

Die zumeist hohe Sanierungsbedürftigkeit der ostdeutschen Zielunternehmen zum Privatisierungszeitpunkt und die im Mittel hohe Geschäftsverwandtschaft der West-Ost-Akquisitionspartner⁸⁸ ließ in diesem Zusammenhang einen vergleichsweise hohen Soll-Integrationsgrad der beteiligten Unternehmen erwarten, der durch die geringe räumliche Distanz von Akquisitionssubjekt und -objekt zusätzlich verstärkt worden sein dürfte. Zudem war zu erwarten, daß die zumeist durch Pönalen abgesicherten Investitions- und Beschäftigungszusagen die Anstrengungen der westdeutschen Käuferunternehmen zur Realisierung ökonomischer Wertsteigerungspotentiale durch Zusammenführung der Ressourcen beider Unternehmen im Hinblick auf den Umfang und die Geschwindigkeit der Integration verstärkt haben dürften.⁸⁹ Der erfolgreichen Bewältigung leistungswirtschaftlicher Wandlungsprozesse ist bei den meisten West-Ost-Akquisitionen in den NBL somit eine hohe Bedeutung bei der Realisierung ökonomischer Wertsteigerungspotentiale zuzumessen.⁹⁰

Um leistungswirtschaftliche Verflechtungen zwischen den West-Ost-Akquisitionspartnern realisieren zu können, mußten i.d.R. nahezu sämtliche planwirtschaftlich geprägten Elemente des Geschäftssystems der ostdeutschen Zielunternehmen zügig an marktwirtschaftliche Anforderungen angepaßt werden.⁹¹ Die isolierte/einseitige Ressourcenrestrukturierung der ostdeutschen Zielunternehmen ist demnach neben der verknüpften/beidseitigen Ressourcenrestrukturierung der West-Ost-Akquisitionspartner ein zentraler Integrationsbestandteil: „At least in the initial phases of east-west post acquisition management it may well be more important to transform the

⁸⁸ Vgl. Müller-Stewens et al 1992a: 21; Frisch 1993: 16; Villinger 1996: 193f.; Hodges 1999: 150.

⁸⁹ Die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eines Zielunternehmens als Voraussetzung des Akquisitionserfolges ist grundsätzlich immer im Eigeninteresse eines Käuferunternehmens. Angesichts der zumeist prekären Wettbewerbssituation der ostdeutschen Akquisitionsobjekte war allerdings damit zu rechnen, daß sich die Akquisitionssubjekte in wirtschaftlich schwierigen Phasen möglicherweise nicht an die gegebenen Investitionszusagen halten würden. Zur Erfüllung ihres gesetzlichen Auftrag mußte die THA demzufolge die Nichteinhaltung von Zusagen durch Vertragsstrafen erschweren. Eine Vereinbarung über die konkrete Anzahl zu sichernder oder zu schaffender Arbeitsplätze gehörte erst ab Anfang 1991 zu den verbindlichen Richtlinien der THA-Vertragsgestaltung. Die Pönalen für die Unterschreitung von Beschäftigungszusagen lagen bei etwa 25.000 DM pro Arbeitsplatz. Vgl. Gusinski 1994: 23.

⁹⁰ Vgl. Reisinger 1994: 206. Die These wird zudem durch empirische Hinweise von Castrogiovanni/ Bruton 2000: 30 gestützt, die in ihrem Sample wirtschaftlich angeschlagener Zielunternehmen einem positiven Zusammenhang zwischen der Integration der Transaktionspartner und dem Akquisitionserfolg feststellen.

⁹¹ Meyer/Möller 1998: 412f. sprechen in diesem Zusammenhang von einer *strategischen Restrukturierung* der ehemaligen DDR-Staatsunternehmen.

east European acquiree than to integrate it into its new western parent organization.“⁹²

Analytisch lassen sich fünf zentrale leistungswirtschaftliche *Integrationsschwerpunkte* bei den West-Ost-Akquisitionen in den NBL differenzieren:⁹³

- (1) Übertragung managementbezogener Fähigkeiten zur strategischen Neupositionierung des Zielunternehmens (z.B. Bereinigung bisheriger Geschäftsfelder, Entwicklung neuer Geschäftsbereichsstrategien),
- (2) Isolierte Restrukturierung übernommener materieller Ressourcen (z.B. Ausgliederung von Betriebsteilen, Modernisierung von Produktionsanlagen, Abstimmung von Fertigungstechnologien, Entwicklung marktgerechter Produktkonzepte),
- (3) Verknüpfte Restrukturierung materieller Ressourcen der Akquisitionspartner zur Realisierung von Synergiepotentialen (u.a. Konsolidierung von Produktionsstätten, Zusammenführung von F&E-Kapazitäten),
- (4) Übertragung prozessualer und funktionsbezogener Fähigkeiten zum Zielunternehmen zur Bewältigung aufbau-/ablauforganisatorischer Restrukturierungsprozesse im Zielunternehmen (z.B. Anpassung von Organisations- und Kommunikationsstrukturen, Aufbau von Vertriebssystemen) und
- (5) Gemeinsame Nutzung von Know-how zwischen den Akquisitionspartnern (z.B. Wettbewerber- und Kundenkenntnisse, organisatorische Kenntnisse und Erfahrungen).

(2) Managementorientierte Integration

Angesichts der geschichtlichen Entwicklung ist es zunächst wenig verwunderlich, daß sich Manager der akquisitionsbeteiligten Unternehmen zu Beginn der Integration trotz gleicher Sprache und partiell gemeinsamer Geschichte nach der Wiedervereinigung zunächst wie Angehörige unterschiedlicher Kulturen gegenüberstanden. Im Vergleich zu Integrationsprozessen bei Akquisitionen im marktwirtschaftlichen Umfeld wurden die Integrationsprozesse bei innerdeutschen Akquisitionen nicht nur durch sozio-mentale Divergenzen, sondern gleichfalls durch wirtschaftssystembedingte Unterschiede beeinflußt. Im Extremfall kann von einer „früheren Systemkonkurrenz“ gesprochen werden, welche die IG bei NBL-Akquisitionen als Hinter-

⁹² Villinger 1996: 185. S. auch Haspeslagh/Jemison 1992: 201.

⁹³ Zu Beispielen für die bei West-Ost-Akquisitionen in Ostdeutschland bzw. Osteuropa umgesetzten leistungswirtschaftlichen Integrationsmaßnahmen s. unter vielen Winkelmann 1994: 569-572; Eschenbach/Stadler 1997: 80-85; Fiedler 1998: 184; Meyer/Möller 1998: 414-416.

grundvariable mehr oder minder offensichtlich beeinflusste. Aus diesem Grund war neben akquisitionstypischen noch zusätzlich mit transformationsspezifischen personalwirtschaftlichen und (makro-)kulturellen Integrationsproblemen auf der Managementebene zu rechnen.⁹⁴ In der Literatur wird in diesem Kontext etwa darauf hingewiesen, daß vielfältige sozialisationsbedingte Unterschiede zwischen den Managern beider Akquisitionspartner (z.B. Managementphilosophien, Führungsstile/-muster, Arbeitsweisen) vor allem in der ersten Kooperationsphase zu „psychologischen Befindlichkeitsstörungen“ primär auf seiten der ostdeutschen Führungskräfte führten. Hier war durch das gegenseitige Kennenlernen im Rahmen integrationspezifischer Aufgaben eine Frustration, Blockadehaltung und Vertrauensbeeinträchtigung ostdeutscher Führungskräfte durch überhebliches und rücksichtsloses Auftreten, Besserwisserei sowie Bevormundung seitens der westdeutschen Manager zu vermeiden. Dies erforderte, daß den ostdeutschen Managern – trotz der systembedingt geringeren wirtschaftlichen Erfolge und des unterschiedlichen Qualifikationsniveaus – Akzeptanz bzw. eine Achtung ihres Selbstwertgefühls und ihrer Leistungen entgegengebracht wurde.⁹⁵

Literaturaussagen, die von „vorgefaßten Ossi-Wessi-Bildern“, „Sieger-Verlierer-Syndromen“, „westlichen Gewinner-Attitüden“, „Erwartungsenttäuschungen“, „gegenseitigen Akzeptanzproblemen“, „Vertrauensverfall“, „überheblich und kulturimperialistisch auftretenden West-Managern“ und „westdeutscher Glücksrittermentalität“ berichten,⁹⁶ legen die Vermutung nahe, daß eine Ignorierung oder Unterschät-

⁹⁴ Im Schrifttum wird in diesem Kontext u.a. von interkulturellen Problemen im Ost-West-Management gesprochen, die auf historisch-nationalkulturelle Einflüsse und die Folgen des politischen sowie wirtschaftlichen Transformationsprozesses zurückzuführen sind. Auf Basis der Theorie des kollektiven Kulturschocks kann etwa erklärt werden, warum planwirtschaftlich sozialisierte Führungskräfte zu Beginn der 90er Jahre die Neigung hatten, Entscheidungen zu vermeiden, oder warum westdeutsche Manager bei dem Versuch, ostdeutschen Managern einen größeren Handlungs- und Entscheidungsspielraum zu gewähren, auf viele DDR-spezifische Hindernisse stießen. Darüber hinaus bildet die Theorie einen Ansatzpunkt zur Erklärung sich im Zeitablauf verändernder Trainings- und Schulungsbedürfnisse planwirtschaftlich geprägter Manager. Vgl. Feichtinger/Fink 1998: 234-239.

⁹⁵ Vgl. Steinle/Bruch 1996: 304f.

⁹⁶ Vgl. z.B. Gaulhofer/Staehle 1991: 287; Staehle et al. 1991: 31; Stratemann 1992: 34; Heyse/Seifert 1994: 234; Seifert/Heyse 1994: 85f.; Glotz/Ladensack 1995a: 187f.; Köhler 1995: 175f.; Schmidt, W. 1996: 280; Schönherr 1997: 55-64; Lederer 1998: 207; Seifert/Brinkmann 1999: 175-183; Breu 2000: 133-137.

zung *systembedingter Mentalitätsunterschiede*⁹⁷ zwischen West und Ost – etwa durch ein unkritisches Überstülpen „erfolgreicher“ westlicher Managementstrategien/-konzepte und Kulturen – in nicht wenigen NBL-Akquisitionsfällen zu erfolgsabträglichen Wirkungen geführt haben dürfte.⁹⁸

Die bedeutendsten Hindernisse bei der Zusammenarbeit zwischen west- und ostdeutschen Managern entstanden vermutlich weniger aus Know-how-Defiziten der ehemaligen Kaderkräfte, da diese durch Personalentwicklungsmaßnahmen On-the-job und/oder Off-the-job zumindest partiell und vergleichsweise zügig abgebaut werden konnten. Deutlich problematischer waren zumeist Verständigungs-, Umstellungs- und Anpassungsprobleme aufgrund unterschiedlicher Arbeits- und Führungsstile, Gewohnheiten (Kommunikationsverhalten, Umgang mit Mitarbeitern, Arbeitszeit etc.), Denk- und Fühlweisen, Wahrnehmungsperspektiven, Einstellungen und Werthaltungen.⁹⁹ Hodges stellt in seiner ostdeutschen Akquisitionsstudie hierzu beispielsweise fest, daß „[...] the integration of top management and marketing departments was a more challenging and intensive task than the integration of manufacturing departments.“¹⁰⁰

Derartige Kooperationsprobleme konnten vermutlich nur in einem längeren Prozeß der offenen und vertrauensvollen Zusammenarbeit gemildert werden, indem die in den Integrationsprozeß eingebundenen west- und ostdeutschen Manager eigene Erfahrungen mit dem jeweils anderen Akquisitionspartner sammelten und Erwartungen sowie unzutreffende Ansichten korrigierten. Angesichts der Unkenntnis über den jeweils anderen Akquisitionspartner und der zu bewältigenden Reorganisation

⁹⁷ Becker/Ganslmeier 1999: 802 vertreten in diesem Zusammenhang die These, daß West-Ost-Mentalitätsunterschiede auch Ende der 90er Jahre – insbesondere für das Personalmanagement – weiterhin von großer Bedeutung sind.

⁹⁸ Vgl. Antal/Merkens 1993: 82; Seifert/Heyse 1994: 77; Steinhöfel 1996: 47; Becker/Ganslmeier 1999: 804. Fiedler 1998: 139 spricht in diesem Zusammenhang von einer Einwegadaption westlicher Systeme und Konzepte auf die östliche Gesellschaft, bei der angesichts der Dynamik und Machtverhältnisse spezifisch ostdeutsche Lösungen nur in geringem Maße berücksichtigt wurden. In einer von A.T. Kearney durchgeführten transformationsunspezifischen Analyse von 115 Unternehmen wird das Überstülpen der Unternehmenskultur des Käufer- auf das Zielunternehmen gleichfalls als einer der wesentlichen Mißerfolgsk Faktoren von M&As angeführt. Vgl. Töpfer 2000: 12.

⁹⁹ Vgl. Hilker 1991: 262f.; Staehle et al. 1991: 34; Heyse/Seifert 1994: 233; Schultz-Gambard 1994: 173; Glotz/Ladensack 1995a: 188; Frese et al. 1996: 46-55; Breu 2000: 133f.

¹⁰⁰ Hodges 1999: 196.

in den übernommenen Zielunternehmen erschien es somit sinnvoll, insbesondere den westdeutschen Führungskräften mit Integrationsverantwortung Kenntnisse über die Hintergründe ostdeutscher Denk- und Verhaltensmuster bzw. über die Ausgangsbedingungen der Transformation in Ostdeutschland zu vermitteln.¹⁰¹ Es soll hier allerdings nicht unterschlagen werden, daß westdeutsche Manager häufig auch durch die Ausübung formaler Machtpositionen versuchten, Veränderungen bei den ostdeutschen Führungskräften (zwangsweise) herbeizuführen. In diesem Zusammenhang berichtet Breu (2000: 134) beispielsweise: „Whilst they [westdeutsche Manager; Anmerkung des Verfassers] recognised that east German managers had progressed in acquiring skills and capabilities, they complained about the resilience of ‘socialist behavioural patterns’ and operating methods and felt they had to exert pressure to push east German managers’ development.“

Ein weiteres Charakteristikum der managementbezogenen Integration ostdeutscher Zielunternehmen waren umfangreiche *quantitative Anpassungen* der Managementteams. Empirische Ergebnisse belegen, daß sich die Zahl der Führungskräfte in den privatisierten (Ziel-)Unternehmen um bis zu 85% verringerte. Der Führungskräfteabbau betraf i.d.R. alle Managementebenen der ehemaligen Staatsunternehmen.¹⁰² Die in der Literatur bis etwa Mitte 1992 vertretene Position,¹⁰³ daß das frühere Management der ostdeutschen Unternehmen aufgrund fehlender persönlicher Integrität und immenser Know-how-Defizite im Rahmen der Integration zu weiten Teilen durch marktwirtschaftlich erfahrene Manager ausgetauscht werden sollte, konnte so nicht gehalten werden. Empirische Studien belegen vielmehr, daß nur rund jede zehnte Managementposition in den ostdeutschen (Ziel-)Unternehmen mit ständig oder zeitweilig anwesenden Führungskräften aus den ABL besetzt ist. Da die im Management der ostdeutschen Unternehmen anzutreffenden westdeutschen Führungskräfte allerdings zumeist in oberen Leitungsstufen, d.h. in Schlüsselpositionen anzu-

¹⁰¹ Vgl. Schmidt, W. 1996: 285 spricht in diesem Zusammenhang von einer Verbesserung der Transformationskompetenz des (westdeutschen) Managements. S. zudem Heyse/Seifert 1994: 281f.; Glotz/Ladensack 1995a: 187 und 283.

¹⁰² Vgl. Pohlmann/Gergs 1997: 544-547 sowie die dort zitierten empirischen Studien. Diesen Untersuchungen zufolge betrug der durchschnittliche transformationsbedingte Führungskräfteabbau in den ostdeutschen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes zwischen 56 und 69 Prozent.

¹⁰³ Vgl. z.B. Bellwied 1991: 668f.; Pieper 1992: 36.

treffen sind, kann ihnen trotz ihrer geringen Gesamtzahl ein bestimmender Einfluß auf deren Unternehmenspolitik zugeschrieben werden.¹⁰⁴

Die managementorientierte Integration vollzog sich bei den West-Ost-Akquisitionen zumeist eingebettet und wechselseitig verbunden mit tiefgreifenden kulturellen Veränderungsprozessen. Angesichts des grenzüberschreitenden Charakters der Privatisierungsakquisitionen in den NBL kann die Zusammenarbeit zwischen west- und ostdeutschen Führungskräften auch als eine Form des interkulturellen Managements bezeichnet werden, die maßgeblich dazu beitragen sollte, daß sich neue Kulturen primär in den ostdeutschen Zielunternehmen herausbildeten.¹⁰⁵

(3) Kulturelle Integration

Es zeigte sich im Verlauf der Integration sehr deutlich, daß sich die (Landes-/Unternehmens-)Kulturen¹⁰⁶ der west- und ostdeutschen Akquisitionspartner aufgrund ihrer jahrzehntelangen systembedingten Prägung sehr unterschiedlich entwickelt haben.¹⁰⁷ Unter der Prämisse, daß der Umgang mit historisch gewachsenen Unternehmenskulturen bereits bei Zusammenschlüssen aus identischen Wirtschaftssystemen problematisch ist, war davon auszugehen, daß die kulturelle Distanz von Akquisitionspartnern aus unterschiedlichen Wirtschaftssystemen zu noch größeren Reibungsverlusten führen würde. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang von einer „Potenzierung“ der *Akkulturationschwierigkeiten* durch die Transformationsspezifika bzw. von einem „kollektiven Kulturschock“ (z.B. bürokratisches Beschaffungs- und Verteilungsdenken vs. auf Gewinnerzielung ausgerichtetes unternehmerisches Denken und Handeln) gesprochen. Es ist daher wenig verwunderlich,

¹⁰⁴ Vgl. Glotz/Ladensack 1995a: 71-80; Windolf 1999 et al.: 110 und 160f.; Gerpott 2000: 900. In diesem Kontext ist anzumerken, daß westdeutsche (Top) Manager ihre Führungsfunktionen in den ostdeutschen Zielunternehmen z.T. in Personalunion mit Führungsaufgaben in den Käuferunternehmen ausübten.

¹⁰⁵ Vgl. ähnlich Staehle et al. 1991: 69f.; Heckel 1994: 60 sowie Fußnote 94 in diesem Kapitel.

¹⁰⁶ Mit der hier vorgenommenen Differenzierung soll angedeutet werden, daß sich in den Unternehmenskulturen der West-Ost-Akquisitionspartner integrationsprozessual relevante landeskulturelle Unterschiede wiederfinden lassen. Empirische Hinweise auf die Relevanz landeskultureller Elemente für die Integrationsgestaltung und den Akquisitionserfolg liefern z.B. Weber et al. 1996: 1222; Lederer 1998: 246f.

¹⁰⁷ Zur kulturvergleichenden Managementforschung, die Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten in Mentalität und Kultur zwischen ost- und westdeutschen Führungskräften aufzeigt, s. z.B. Hilker 1991: 208-262; Heyse/Seifert 1994: 242-263; Seifert/Heyse 1994: 90-102; Schultz-Gambard 1994; Borg/Braun 1996; Lindert 1996; Schönherr 1997: 55-64.

daß sich die kulturellen Unterschiede zwischen den Unternehmen aus den alten und neuen Bundesländern als ein zentrales, den übergeordneten Akquisitionserfolg häufig negativ beeinflussendes Problem in der Zusammenarbeit herauskristallisierte.¹⁰⁸

Zunächst kann festgehalten werden, daß bei den ostdeutschen (Ziel-)Unternehmen mit fortschreitender Transformation – unabhängig vom Wirken der westdeutschen Käuferunternehmen – eine Angleichung kultureller Elemente an marktwirtschaftliche Ausprägungen stattgefunden hat bzw. stattfinden mußte. Die *Notwendigkeit der kulturellen Anpassung* ergab sich primär aus der Übernahme der sozialen Marktwirtschaft als Grundlage der wirtschaftlichen Betätigung und damit aus der Bedeutung einer stärkeren Kunden-, Qualitäts- und Kostenorientierung.¹⁰⁹ Da ausgeprägten Unternehmenskulturen im Sinne von Orientierungshilfen sowohl für die Überwindung von Führungs- und Individualkrisen als auch für die Bewältigung betrieblicher Reorganisationsprozesse eine hohe Bedeutung zufällt,¹¹⁰ wird in der kulturorientierten Transformationsforschung postuliert, daß im Akkulturationsprozeß der Akquisitionspartner ostdeutsche Kulturelemente – z.B. „DDR-Tugenden“ wie Offenheit, Gemeinschaftssinn oder Sparsamkeit – mitberücksichtigt bzw. nutzbar gemacht werden sollten.¹¹¹

In Abhängigkeit vom Ausmaß des kulturellen Anpassungsbedarfs und der Motivation zur kulturellen Anpassung – jeweils aus der Perspektive des Zielunternehmens beschrieben – können folgende *Akkulturationsformen* bzw. kulturelle Integrationsmuster unterschieden werden:¹¹² Integration, Assimilation, Separation und Dekulturation. Im Hinblick auf die Akquisitionen in den NBL kann vermutet werden, daß insbesondere die Assimilation, d.h. die weitgehende Angleichung der Kultur des Zielunternehmens an die Kultur des Käuferunternehmens, d.h. die Entstehung einer Einheitskultur, und eher selten die Integration, d.h. die teilweise Anpassung der

¹⁰⁸ Vgl. Backhaus/Hilker 1991: 21; Reineke 1991: 39f.; Krystek 1992: 542; Reisinger 1994: 219; Feichtinger/Fink 1998: 231f.; Meyer/Möller 1998: 419. Zum Akkulturationskonzept bei Akquisitionen s. einführend z.B. Reineke 1989: 51-87; Forstmann 1994: 102-106; Nahavandi/Malekzedah 1994: 293f.; Sewing 1996: 156-174; Hodges 1999: 65-80.

¹⁰⁹ Vgl. Hilker 1991: 198.

¹¹⁰ Vgl. Krystek 1992: 542; Glotz/Ladensack 1995a: 250.

¹¹¹ Vgl. Gaulhofer/Sydow 1991: 156f.; Lang/Wald 1992: 21; Glotz/Ladensack 1996: 128; Linge 1997: 227f.

¹¹² Vgl. Reineke 1989: 92-95. S. auch Nahavandi/Malekzedah 1994: 294-297; Hermsen 1994: 41-43; Hase 1996: 162-163; Hornung 1998: 242-256; Hodges 1999: 61-65.

Kultur des Zielunternehmens an die Kultur des Käuferunternehmens bei gleichzeitiger Bewahrung seiner eigenen Identität, von Relevanz gewesen sein dürfte.¹¹³ In einigen Privatisierungsakquisitionen dürfte als dysfunktionales Akkulturationsergebnis auch die Dekulturation, d.h. die Aufgabe kultureller Werte des Zielunternehmens bei gleichzeitig schlechtem Verhältnis zur Kultur des Käuferunternehmens, gegeben sein.¹¹⁴ Unabhängig von der jeweiligen Akkulturationsform kann im Mittel von einer mehr oder minder ausgeprägten Dominanz westdeutscher Unternehmenskulturen ausgegangen werden, da sich deren Elemente, die vor dem Hintergrund marktwirtschaftlicher Rahmenbedingungen entstanden sind, in der Vergangenheit häufig bewährt hatten („Der Osten muß sich anpassen“).¹¹⁵

In der Akquisitions-/Unternehmenspraxis in den NBL vollzog sich der Kulturwandel oft durch den (unreflektierten) Transfer „marktwirtschaftlich erprobter“ westdeutscher Strukturen, Managementkonzepte und Kulturen, ohne daß diese im Rahmen einer kulturgerechten Integrationsstrategie vorab an die Bedingungen ostdeutscher Zielunternehmen angepaßt wurden („integrative Anpassung“). Ostdeutsche Spezifika wurden in Anbetracht der Dynamik der unternehmensinternen und -externen Wandlungsprozesse und der typischerweise gegebenen Machtverhältnisse häufig nur in geringem Maße berücksichtigt („Einwegadaption“).¹¹⁶ Es kann daher angenommen werden, daß nicht selten negative Effekte – exemplarisch sei hier auf das Problem der „kulturellen Verweigerung“ auf Seiten der ostdeutschen Zielunternehmen und die Gefahr der (aus östlicher Sicht) „Kulturunterwerfung“ hingewiesen – den West-Ost-Akkulturationsprozeß erschwert haben dürften.¹¹⁷ Als weiteres akkulturationshemmendes Problem kann angeführt werden, daß einige ostdeutsche Führungskräfte nach der Wende z.T. (un-)gewollt in alten, unter marktwirtschaftli-

¹¹³ Fiedler 1998: 266 kommt in seinen qualitativen West-Ost-Fallstudien zu dem Ergebnis, daß die Entwicklung uniformer Kulturen in Umbruchsituationen begünstigt wird.

¹¹⁴ Vgl. Krystek 1992: 551.

¹¹⁵ Vgl. Reisinger 1994: 221; Becker/Ganslmeier 1999: 809. Empirische Hinweise zur Stützung dieser These liefern Hilker 1991: 204f.; Eschenbach/Stadler 1997: 69; Lederer 1998: 205-208; Hodges 1999: 269f.; Breu 2000: 134f.

¹¹⁶ Vgl. Antal/Merkens 1993: 82; Glotz/Ladensack 1995a: 35; Schmidt, W. 1996: 274f.; Linge 1997: 217; Fiedler 1998: 139.

¹¹⁷ Vgl. Gaulhofer/Staehle 1991: 295f.; Müller-Stewens et al. 1992a: 21; Krystek 1992: 555.

chen Bedingungen allerdings dysfunktionalen Denkstrukturen und Verhaltensweisen verharren.¹¹⁸

Angesichts solcher negativer Effekte stellt sich die Frage nach der individuellen Bereitschaft der ostdeutschen Mitarbeiter, von den westdeutschen Käuferunternehmen dominierte kulturelle Veränderungen im eigenen Unternehmen zu akzeptieren. Nicht zuletzt die Befürchtung, im Falle eines Scheiterns der Akquisition den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren, führte vermutlich dazu, daß die ostdeutschen Mitarbeiter häufig eine hohe Bereitschaft zur Übernahme westlicher Managementwerte und -praktiken zeigten. So konnten die westdeutschen Käuferunternehmen neue Unternehmensstrukturen und -prozesse sowie Kontrollmechanismen zumindest anfänglich ohne größere Widerstände in den ostdeutschen Zielunternehmen einführen.¹¹⁹ Inwieweit die bei den übernommenen Mitarbeitern zumeist gegebene Einsicht, daß Anpassungen an die westdeutsche Unternehmenskultur unvermeidlich sind, eine „problemlose Akkulturation“ erleichterten, kann nur im Einzelfall beurteilt werden.

In der Gesamtschau kann von einem „kultursensiblen Management“, das den Akkulturationsprozeß unter Berücksichtigung ostdeutscher Kulturelemente bewußt gestaltete, nach Literatúraussagen in vielen West-Ost-Akquisitionen nicht gesprochen werden. Insbesondere in der Anfangszeit der Privatisierungsakquisitionen wurde der Prozeß der kulturellen Umgestaltung häufig durch Verantwortungsträger bestimmt, die nur bedingt Rücksicht auf das durch den Systemzusammenbruch beeinträchtigte Selbstbewußtsein und die marktwirtschaftliche Unerfahrenheit ostdeutscher Führungskräfte/Mitarbeiter nahmen. Ein auf Basis gemeinsam akzeptierter Unternehmensziele und Werthaltungen und durch wechselseitige Lehr- sowie Lernprozesse sich vollziehender Kulturentwicklungsprozeß stellte bei ostdeutschen Akquisitionen – vermutlich aufgrund der umfangreichen leistungswirtschaftlichen Re-

¹¹⁸ Vgl. Schönherr 1997: 123f.; Breu 2000: 134. Den Wandel von Einstellungen und Werthaltungen ostdeutscher Führungskräfte im Transformationsprozeß beschreiben Lang/Steger 1996: 73-76.

¹¹⁹ Vgl. Stieler-Lorenz 1996: 111f.; Fiedler 1998: 189f.

organisationsnotwendigkeiten der Zielunternehmen und dem damit einhergehenden hohen zeitlichen Anpassungsdruck – daher eher die Ausnahme dar.¹²⁰

Abschließend ist festzuhalten, daß die anfänglichen West-Ost-Integrationsprobleme im Management und auf Kulturebene mit der Zeit an Schärfe verloren haben bzw. zumindest partiell überwunden sein dürften. Für diese These spricht etwa, daß sich in der Literatur zunehmend Hinweise darauf finden lassen, daß sich Führungskräfte aus West- und Ostdeutschland zu erfolgreichen Managementteams ergänzen (können) und in den ostdeutschen Zielunternehmen erste Anzeichen einer neuen Unternehmenskultur erkennbar sind.¹²¹

(4) Lernprozesse bei West-Ost-Akquisitionen

Bei der Übernahme ostdeutscher Ziel- durch westdeutsche Käuferunternehmen trafen typischerweise fundamental unterschiedliche Formen der Wissensgenerierung, des Wissenstransfers und des Wissensmanagements aufeinander.¹²² Zur Überwindung dieser Unterschiede und insbesondere zur Bewältigung der Anpassungsnotwendigkeiten der Zielunternehmen an neue marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen waren umfangreiche ein-/wechselseitige Lernprozesse im Verlauf der Integration zwischen den West-Ost-Akquisitionspartnern erforderlich.¹²³ Im Hinblick auf die Zielgruppe der Lernprozesse kann festgehalten werden, daß das individuelle (orga-

¹²⁰ Vgl. Backhaus/Hilker 1991: 21; Lang/Wald 1992: 30; Müller-Stewens et al. 1992c: 19; Linge 1997: 217-220. Zur Gegenposition s. Pohlmann/Schmidt 1996: 214f. Diese weisen daraufhin, daß insbesondere die in den NBL engagierten westdeutschen Konzerne zumeist großen Wert auf eine behutsame Umstellung von Führungsstil und Arbeitspolitik legten, um nicht gleich zu Beginn die motivational bedeutsame Akzeptanz bei den übernommenen Managern und Mitarbeitern zu verlieren.

¹²¹ Vgl. Heckel 1994: 58-61; Heyse/Seifert 1994: 275f.; Glotz/Ladensack 1995a: 181; Schönherr 1997: 210.

¹²² Einführend zu lerntheoretischen Grundlagen s. z.B. Argyris/Schön 1978; Thomson/McNamara 1998: 165-170; Staehle 1999: 913-921. Zur Gestaltung von Lernprozessen bei Akquisitionen s. Gut-Villa 1997: 228-230.

¹²³ Vgl. Villinger 1996: 183-185.

nisationale) Lernen insbesondere bei den ostdeutschen Managern und Mitarbeitern (Zielunternehmen) stattfinden mußte.¹²⁴

Bei privatisierungsbedingten Akquisitionen in Ostdeutschland und Osteuropa, die typischerweise auf umfangreiche „grenzüberschreitende“ Lernprozesse zwischen den Akquisitionspartnern abzielen, wird die Bedeutung sozialer Kompetenzen im Gegensatz zu General-Management- sowie funktionsbezogenen Fähigkeiten häufig unterschätzt. Dabei sind vor allem die Beherrschung der Sprache und ein Verständnis lokaler Gegebenheiten des jeweils anderen Akquisitionspartners wichtige Einflußfaktoren einer erfolgreichen Bewältigung wechselseitiger Lernprozesse.¹²⁵ Wenngleich sich das Problem unterschiedlicher Sprachen bei innerdeutschen Akquisitionen in den NBL in dieser Form nicht stellte, dürfte dem sensiblen Umgang mit bzw. der Akzeptanz von Unterschieden (u.a. uneinheitliche Begriffsverständnisse/-verwendungen) im Rahmen der IG dennoch eine hohe Erfolgsrelevanz zukommen.¹²⁶

Lernprozesse werden typischerweise durch Lernhemmnisse/-barrieren beeinflusst. Lernhemmnisse sind in einer Organisation bestehende Bündel von Normen und Verhaltensweisen, die für eine Verbesserung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit durch das Verlernen „überholter“ Wissensbestände hinderlich sind.¹²⁷ Vor allem bei den Privatisierungsakquisitionen in Ostdeutschland sind derartige Barrieren von

¹²⁴ *Lernen* bezeichnet die menschliche Fähigkeit zur Reflexion, zur kritischen Auseinandersetzung mit dem eigenen Tun und Handeln und zur bewußten Veränderung des eigenen Wissens sowie Verhaltensrepertoires. Im Hinblick auf die Lernebene ist zwischen dem Aufbau von Fähigkeiten auf Organisationsebene (= *organisationales Lernen*) und dem Wissenserwerb auf Individuumsebene (= *individuelles Lernen*) zu unterscheiden. Vgl. Villingen 1996: 185f.; Probst/Büchel 1998: 17-24; Staehle 1999: 913-915.

¹²⁵ Vgl. Villingen 1996: 200-202; Steinle/Bruch 1996: 305. Schwarz 1996: 286 führt hier an, daß bei der Übernahme eines polnischen Zielunternehmens durch ein westdeutsches Käuferunternehmen die Arbeit des Integrationsprojektteams durch geringe Sprachkenntnisse erheblich beeinträchtigt wurde. So birgt der notwendige Einsatz von Dolmetschern einerseits die Gefahr von Mißverständnissen und andererseits erhöht sich der Zeitbedarf für Wissenstransfers um bis zu 50 Prozent.

¹²⁶ Bennett 1998: 23 weist in diesem Zusammenhang etwa darauf hin, daß unterschiedliche Verständnisse des Marketingbegriffs die Effektivität der Kommunikation zwischen britischen und osteuropäischen Spitzenführungskräften im Hinblick auf die Implementierung von Marketingprogrammen nachhaltig negativ beeinflusste.

¹²⁷ Vgl. Thomson/McNamara 1998: 166. Probst/Büchel 1998: 73-79 unterscheiden drei Gruppen möglicher Lernbarrieren: (a) Defensive Verhaltensmuster (u.a. geschickte Unfähigkeit, phantasievolle Verrenkungen), (b) Normen, Privilegien sowie Tabus und (c) Informationspathologien.

Bedeutung, da aus der Planwirtschaft übernommenen Denk- und Verhaltensweisen¹²⁸ wie (1) Sicherheitsdenken im Kollektiv anstelle der Übernahme von Eigenverantwortung, (2) fehlender Individualismus aufgrund von Systemkonformismus oder (3) Handlungsblockaden bedingt durch problembezogene Hilflosigkeit wesentliche Einflüsse auf die Lernprozesse zugesprochen werden können. Nicht zuletzt aufgrund des Mangels an individualistisch orientierten Managern (*maverick managers*), die in westlichen Unternehmenskulturen wichtige Korrektive zur Verbesserung betrieblicher Prozesse sind, ist die Implementierung marktwirtschaftlich erfahrener Führungskräfte in den ostdeutschen Zielunternehmen eine wesentliche Möglichkeit zur Überwindung von Barrieren bei der Entwicklung neuer Fähigkeiten.¹²⁹

Im ostdeutschen Akquisitionskontext muß auf der Ebene des übernommenen Managements¹³⁰ betont werden, daß die Entwicklung der Fähigkeit „das Lernen neu zu lernen“ (*double-loop learning*¹³¹) als besonders wichtig einzustufen ist. Wesentlich ist hierbei, daß im Rahmen der Integration ein neues Werte- und Normensystem in den ostdeutschen Zielunternehmen eingeführt werden mußte, an welchem „einfache“ Lernprozesse (*single-loop learning*) in ihren unterschiedlichen Dimensionen wie etwa Geschwindigkeit und Genauigkeit, orientiert sind. Damit wurde bei West-Ost-Akquisitionen eine die Wissensaufnahme im Hinblick auf marktwirtschaftliche Unternehmensziele reflektierende Haltung bei den beteiligten Führungskräften wichtig.¹³² Dieses Werte- und Normensystem steuert individuelle Wissensbildungspro-

¹²⁸ Vgl. z.B. Feichtinger/Fink 1998: 228f.

¹²⁹ Vgl. Thomson/McNamara 1998: 167 und 169f.

¹³⁰ Obgleich die im folgenden angeführten Lernarten/-tiefen nicht nur für Manager, sondern auch für Mitarbeiter gelten, ist in der vorliegenden Untersuchung das Management von besonderer Bedeutung. Es wird deshalb an dieser Stelle ausschließlich erwähnt.

¹³¹ *Double-loop/higher level learning* bezeichnet die kritische Auseinandersetzung mit den individuellen und organisationalen Verhaltensmustern, Normen und Annahmen einer Organisation sowie die Möglichkeit, diese gegebenenfalls zu ändern. *Single-loop/lower level learning* bezeichnet demgegenüber einen eher unreflektierten Lernprozeß, der die Effektivität von Denk- und Verhaltensweisen auf der Basis bestehender Normen zu erhöhen versucht. Wengleich beide Lerntiefen grundsätzlich zu Verbesserung der Fähigkeiten eines Unternehmens beitragen können, so ist die Basis der Entwicklung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile primär im *double-loop learning* zu sehen. Vgl. detaillierter Gut-Villa 1997: 223f.; Hodges 1999: 19f. sowie die dort zitierte Literatur.

¹³² Vgl. ähnlich Schmidt, W. 1996: 272. Dieser folgert aus einer managementsoziologischen Perspektive, daß das Umlernen von der planwirtschaftlichen Kader- auf die marktwirtschaftliche Managerrolle mehr ist als nur ein Wissensproblem. Es erfordert zudem eine Veränderung des Habitus, d.h. einen Umbau der emotionalen Struktur der ostdeutschen Führungskräfte.

zesse, im Idealfall nach der Akquisition nun markt- und nicht mehr planorientiert. Im Ergebnis des organisationalen Lernens bei den Akquisitionen in den NBL sollte primär die Wettbewerbsfähigkeit der ostdeutschen Zielunternehmen nachhaltig verbessert werden. Die Integrationsphase ist somit entscheidend für die Eliminierung lernprozessualer Hemmnisse sowie für die Schaffung organisationaler Fähigkeiten im Hinblick auf die wirtschaftliche Erfolgsposition des neuen Unternehmensverbundes durch double-loop learning.

Nachdem in diesem Kapitel die Integration ostdeutscher Akquisitionen betrachtet wurde, soll im folgenden Kapitel die Integrations*gestaltung* im Vordergrund stehen. Um die Gestaltungskomponente zu betonen und von der Integration abzugrenzen, wird im folgenden auf *Maßnahmen* abgestellt, die den Integrationsprozeß initiieren, unterstützen und steuern sollen.

2.3 Gestaltung der Integration ostdeutscher Unternehmensakquisitionen

In diesem Kapitel wird die Integrationsgestaltung (IG) bei Unternehmensakquisitionen näher beleuchtet. Hierzu sollen in *Kap. 2.3.1* zunächst Grundlagenerkenntnisse der IG dargestellt und anschließend in den *Kap. 2.3.2* bis *Kap. 2.3.4* eine Zusammenfassung zentraler Aussagen der Literatur zu den untersuchungsrelevanten Haupt-/Teilbereichen der IG erfolgen, um dann in *Kap. 2.3.5* Besonderheiten der IG unter den Bedingungen ostdeutscher Akquisitionen zu diskutieren.

2.3.1 Integrationsgestaltung: Begriffspräzisierung, Ziele und Maßnahmenstrukturierung

Wenngleich die hohe Bedeutung des Integrationsprozesses für den Akquisitionserfolg von Wissenschaft und Praxis grundsätzlich anerkannt wird,¹³³ findet dessen systematische Beeinflussung und Steuerung durch Managementinterventionen im Wirtschaftsalltag häufig nicht in ausreichendem Maße statt. Ein erfolgreicher Integrationsprozeß kann durch zielorientiertes Planen, Entscheiden und Handeln der Management-Teams der Akquisitionspartner sowie die Bereitstellung erheblicher Ressourcen bewußt gesteuert und koordiniert werden. Die Gestaltung der Integration erfolgt dabei nicht auf einer universellen, für alle Akquisitionsfälle identischen Grundlage. Vielmehr ergibt sich aufgrund „einmaliger“ Rahmenbedingungen und „spezifischer“ Integrationsziele die Notwendigkeit einer auf den jeweiligen Akquisitionsprozeß zu-

¹³³ Vgl. hierzu Kap. 1.1.3.

geschnittenen Integrationsgestaltung: „It has been said that mergers are like snowflakes. Not two are alike“.¹³⁴

In der neueren Literatur, die sich mit der geeigneten Zusammenführung bisher getrennter Unternehmensaktivitäten befaßt, wird vor allem auf die besondere Bedeutung des „Faktors Mensch“ für eine erfolgreiche Bewältigung der Integrationsprozesse und somit für den (Miß-)Erfolg von Akquisitionen hingewiesen. In diesem Zusammenhang wird typischerweise argumentiert, daß der Akquisitionserfolg in hohem Maße von den Mitarbeitern beider Unternehmen, d.h. von deren Fähigkeiten und Kenntnissen, von ihrer Unterstützung, Veränderungsbereitschaft und Motivation, aber gleichfalls von den „Leadership“-Fähigkeiten der Management-Teams beeinflußt wird.¹³⁵ Die Umsetzung von Synergie- und Restrukturierungspotentialen in tatsächliche Wertsteigerungen setzt voraus, daß die Mitarbeiter beider Akquisitionspartner die strategische Logik einer Übernahme grundsätzlich akzeptieren, sie sich ihrer Verantwortung im Integrationsprozeß bewußt sind und ihr Umgang miteinander durch ein möglichst vertrauensvolles sowie verständigungsorientiertes Handeln gekennzeichnet ist.¹³⁶ Diese Prämissen dürften insbesondere bei ostdeutschen Akquisitionen von großer Bedeutung sein, bei denen wesentliche Wertsteigerungseffekte neben materiellen Ressourcennutzungsveränderungen insbesondere aus dem Transfer von Managementkompetenzen/-fähigkeiten erwartet werden, d.h. wenn die Mitarbeiter des Käufer- und Zielunternehmens zur Umsetzung komplexer Ressourcennutzungsveränderungen im Integrationsprozeß intensiv zusammenarbeiten müssen.¹³⁷

¹³⁴ Marks/Mirvis 1998: 157. S. ähnlich Kaplan 2001: 25.

¹³⁵ Vgl. z.B. Cartwright/Cooper 1996: 5-7; Eschenbach/Stadler 1997: 55; Daniel 1999: 19f.; Hodges 1999: 81; Tetenbaum 1999: 35; Werner 1999: 332; Wirtgen 1999: 6f.; Schlieper-Damrich 2000: 41; Jansen/Pohlmann 2000: 30; Galpin/Herndon 2000: 2-4; Pribilla 2000: 64f.; Jaeger 2001: 4f.

¹³⁶ Vgl. z.B. Hues 1998: 110; Marks/Mirvis 1998: 40. Habeck et al. 2000: 104 stellen hierzu etwa fest, daß der „failure to achieve employee commitment“ eine der zentralen Integrationsbarrieren ist.

¹³⁷ Dies dürfte nicht zuletzt auch bei Turnaround-Akquisitionen der Fall sein, bei denen die Käuferunternehmen etwa durch die Implementierung neuer (Leistungs-/Management-)Systeme oder die Durchsetzung von Prozeßverbesserungen eine Stärkung der Erfolgsposition der Zielunternehmen herbeizuführen versuchen.

Unter *Integrationsgestaltung*¹³⁸ (IG) werden in der vorliegenden Arbeit sämtliche primär vom dominierenden Management des Käuferunternehmens aktiv initiierten Maßnahmen subsumiert, die auf eine Beeinflussung der Interaktionen zwischen den Mitarbeitern – hauptsächlich der Führungskräfte – beider Akquisitionspartner und Reduktion von Unsicherheits-/Stressempfindungen – primär bei den Mitarbeitern des Zielunternehmens – zielen, um die für gesamtwertsteigernde Ressourcennutzungsveränderungen erforderlichen Informationsaustausch-, Kooperations- und Lernprozesse vorzubereiten, anzubahnen und zu unterstützen. Der hier mit IG bezeichnete aktiv gestaltete Teil der Integration ist demnach von den umfangreichen ad hoc Einzelaktivitäten im Rahmen des alltäglichen Austausches von Mitarbeitern beider Akquisitionspartner abzugrenzen, die den Integrationsprozeß ansonsten zu weiten Teilen prägen.¹³⁹

Die im folgenden dargestellten Ziele der IG heben insbesondere auf mitarbeiterorientierte Aspekte des Integrationsprozesses ab.¹⁴⁰ In diesem Zusammenhang wird argumentiert, daß die häufig innerhalb eines relativ kurzen Zeitraums wirksam werdenden Ressourcennutzungsveränderungen nur dann zu – erhofften – Gesamtwertsteigerungen führen, wenn die Zusammenarbeit zwischen bisher getrennt bestehenden Mitarbeitergruppen gefördert wird und die durch integrationsbedingte Veränderungen im (un-)mittelbaren Arbeitsumfeld sowie damit einhergehende Anpas-

¹³⁸ Synonym werden im Schrifttum zumeist die Begriffe *Integrationsmanagement*; *Integrational Management* oder *Postmerger-Management* verwendet. Vgl. z.B. Nupponen 1995: 52; Büttgenbach 2000: 47.

¹³⁹ Vgl. Gerpott 1993a: 120. S.a. Perin 1996: 25; Dabui 1998: 23-25; Hornung 1998: 25; Büttgenbach 2000: 31.

¹⁴⁰ Mitarbeiter-/Personalorientierte Betrachtungen des Integrationsprozesses bei Akquisitionen kommen i.d.R. nicht ohne kulturelle Elemente aus. In Abgrenzung zu primär kulturorientierten Arbeiten soll hier allerdings explizit hervorgehoben werden, daß unternehmens-/landeskulturelle Aspekte im Rahmen der hier vorliegenden Untersuchung – wenngleich bedeutend – nur als erklärende Hintergrundvariablen von Bedeutung sind. Eine detaillierte Analyse der kulturellen Kompatibilität der west- und ostdeutschen Akquisitionspartner oder des West-Ost-Akkulturationsprozesses wird in dieser Arbeit nicht angestrebt. Darüber hinaus wird hier die Auffassung vertreten, daß die fundierte empirische Erforschung kultureller Aspekte bei den Privatisierungsakquisitionen in den NBL bereits ein eigenständiges Forschungsvorhaben begründet, da bei diesen nicht nur unternehmenskulturelle sondern insbesondere auch landeskulturelle bzw. wirtschaftssystembedingte Charakteristika zu berücksichtigen sind.

sungsnotwendigkeiten bedrohte Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter beider Akquisitionspartner erhalten bleibt bzw. hergestellt wird.¹⁴¹

Wie Abb. 2-7 zu entnehmen ist, ist *Oberziel* des Zielsystems der IG bei Akquisitionen die Gesamtwertsteigerung. Demnach müssen die integrationsgestaltenden Maßnahmen wesentlich dazu beitragen, daß ökonomische Wertsteigerungspotentiale durch strategisch begründete Ressourcennutzungsveränderungen bei den beiden beteiligten Unternehmen in tatsächliche Wertsteigerungen umgesetzt werden.

Da das Hauptaugenmerk der vorliegenden Arbeit auf der Analyse personaler und organisatorischer Integrationsaspekte im Zuge einer Akquisition liegt, ist das zentrale *handlungsleitende* Ziel der IG die Schaffung einer für Fähigkeitstransfers geeigneten Atmosphäre der Offenheit und Kommunikationsbereitschaft („Integrationsklima“).¹⁴² Auf der *handlungsorientierten* Ebene sollten integrationsgestaltende Maßnahmen

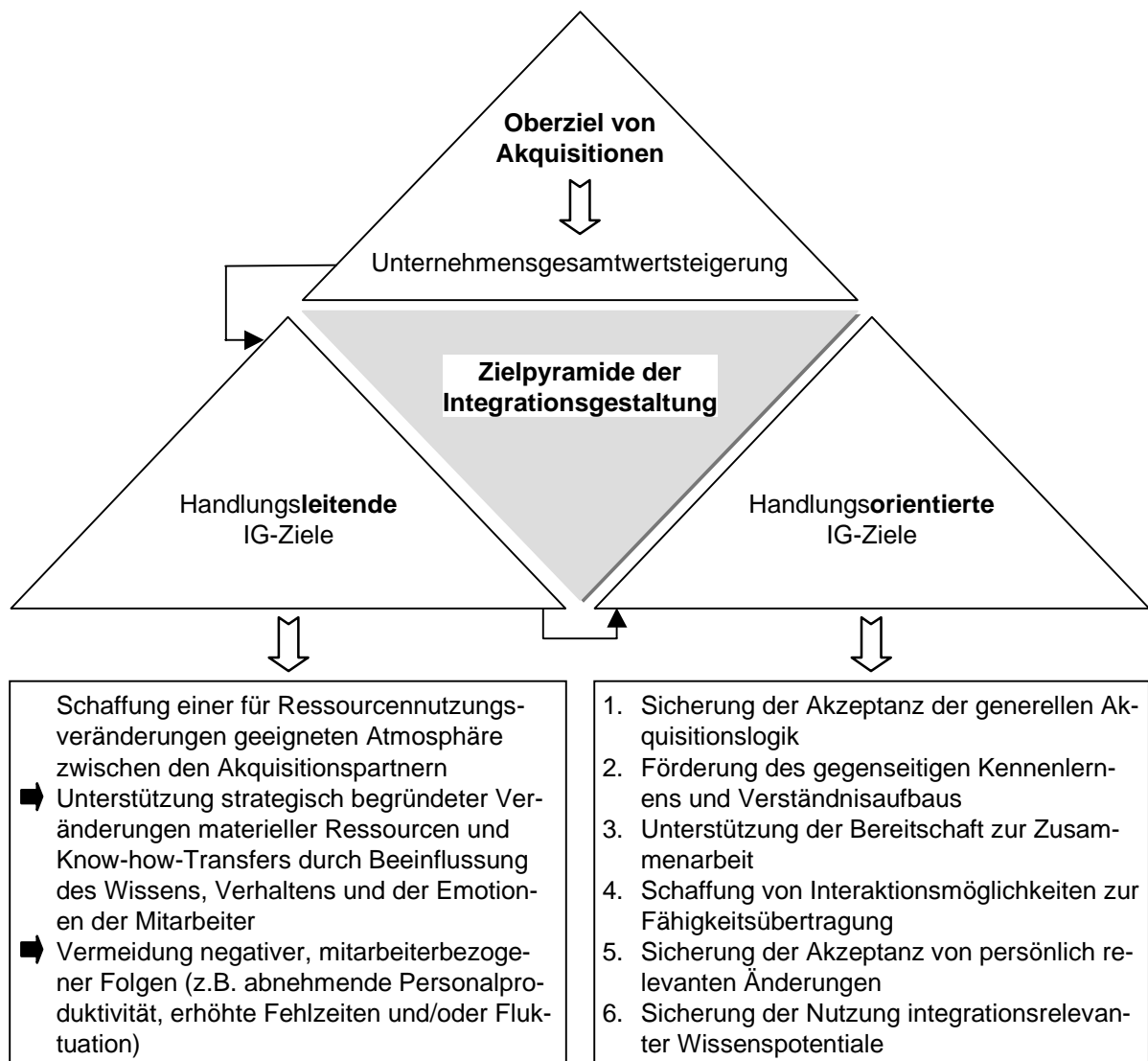
primär auf die sechs in Abb. 2-7 genannten, z.T. interdependenten Ziele abstellen.¹⁴³

¹⁴¹ Die Gesamtheit der durch eine Akquisition ausgelösten negativen psychologischen Effekte und die daraus resultierenden Verhaltensweisen einzelner Mitarbeiter/-gruppen werden im Schrifttum unter dem Begriff „merger syndrom“ zusammengefaßt. Vgl. hierzu u.a. Hermsen 1994: 110-116; Gut-Villa 1997: 120-122; Marks/Mirvis 1997: 34-40 und 1998: 36-40; Lickert 2000: 22-28; Pritchett 2000: 143-152. S. auch Gerpott 1993a: 106-114.

¹⁴² Vgl. Haspeslagh/Jemison 1992: 134f.; Nupponen 1995: 158; Kreuzchner 1999: 26; Volkart 1999: 120. S.a. Dabui 1998: 151-155, der in ähnlicher Weise auf die Bedeutung einer Lernatmosphäre für den Erfolg interorganisationaler Wissensvermittlungsprozesse hinweist. Zu wesentlichen Elementen der Lernatmosphäre bei West-Ost-Akquisitionen s. Villinger 1996: 190-192.

¹⁴³ Vgl. Haspeslagh/Jemison 1992: 134-143; Gerpott 1993a: 122-124 sowie die dort zitierte Literatur. S.a. Perin 1996: 33; Hornung 1998: 197; Marks/Mirvis 1998: 40f. Eine auf den spezifischen ost-deutschen Akquisitionskontext zugeschnittene Adaption des allgemeinen Zielsystems der IG auf geringerem Abstraktionsniveau findet sich in Kap. 2.3.5.

**Abb. 2-7:
Zielpyramide der Integrationsgestaltung¹⁴⁴**



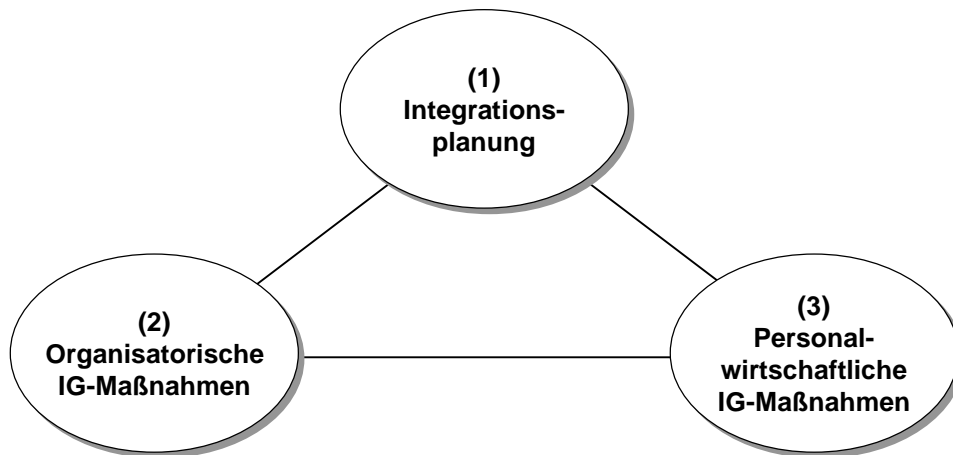
Quelle: In enger inhaltlicher Anlehnung an Gerpott 1993a: 122.

Da in der einschlägigen Literatur vielfältige Managementinterventionen zur Beeinflussung des Integrationsprozesses bei Akquisitionen diskutiert werden, werden im Anschluß nur die aus einer Literaturanalyse gewonnenen Erkenntnisse (Systematisierungsvorschläge, Ausgestaltungsmöglichkeiten, Gestaltungsempfehlungen etc.) zu den integrationsgestaltenden Maßnahmen zusammengefaßt, die in Kap. 5 und 6

¹⁴⁴ Das Zielsystem bzw. die Zielpyramide der IG ist dadurch charakterisiert, daß der Konkretisierungsgrad der unterschiedlichen Zielebenen gegen den Uhrzeigersinn zunimmt.

dieser Arbeit einer empirischen Analyse unterzogen werden. Zu diesem Zweck werden in den Kap. 2.3.2 bis 2.3.4 zunächst planungsorientierte und anschließend organisatorische sowie personalwirtschaftliche IG-Maßnahmen betrachtet (s. Abb. 2-8).¹⁴⁵

Abb. 2-8:
Untersuchungsrelevante Hauptbereiche der Integrationsgestaltung



Bei der Auswahl der nachfolgend diskutierten integrationsgestaltenden Maßnahmen bzw. drei IG-Haupt-/Teilbereiche wurden im wesentlichen zwei Kriterien herangezogen:

- (1) Eine aufgrund von Literaturhinweisen, Expertenaussagen und Plausibilitätserwägungen zu erwartende hohe Erfolgsrelevanz vor dem Hintergrund des ostdeutschen Akquisitionskontextes. Damit verbunden war eine a priori zu vermutende hohe Einsatzwahrscheinlichkeit in einer branchenübergreifend angelegten empirischen Studie ostdeutscher Akquisitionsfälle.
- (2) Ein m.E. bestehendes empirisches Forschungsdefizit zu den hier diskutierten Maßnahmen bzw. Teilbereichen der IG. Dieses besteht natürlich auch und gerade im Hinblick auf die Akquisitionen ostdeutscher Zielunternehmen durch westdeutsche Käuferunternehmen. Darüber hinaus soll untersucht werden, ob in ähnliche Richtungen weisende Handlungsempfehlungen, die in unabhängig voneinander erstellten praxisorientierten Literaturbeiträgen wiederholt angeführt werden, empirisch gestützt werden können.

¹⁴⁵ Die Systematisierung des untersuchungsrelevanten IG-Maßnahmenspektrums basiert auf ihrer Zuordnung zu den „klassischen“ Funktionen/Instrumenten des Managements in und von Unternehmen, nämlich Planung, Organisation und (Personal-)Führung. Vgl. z.B. Thommen/Achleitner 1998: 54; Vahs/Schäfer-Kunz 2000: 321f.

2.3.2 Integrationsplanung

In der Literatur wird nahezu einhellig die Meinung geäußert, daß einer umfassenden und detaillierten Planung der Integration(-sgestaltung) eine hohe Bedeutung für den Erfolg einer Integration und damit für den nachgelagerten ökonomischen Akquisitionserfolg zukommt. Exemplarisch weisen Clemente/Greenspan darauf hin, daß die „...formation of a comprehensive integration plan and its attendant follow-through will ultimately determine the success or failure of the initial vision.“¹⁴⁶

Unter Integrationsplanung (IP) wird typischerweise ein systematischer und informationsverarbeitender Prozeß der Erkenntnisgewinnung primär des Managements des Käuferunternehmens verstanden, in dem aus strategischen Akquisitionszielen operative Integrationsziele und -prioritäten (z.B. Konzeption angestrebter Ressourcennutzungsveränderungen) abgeleitet, Soll-Zustände des neuen Unternehmensverbundes entwickelt und Verantwortlichkeiten sowie die Zielerreichung unterstützende IG-Maßnahmen festgelegt werden. Sichtbares Ergebnis dieses Prozesses ist die Entwicklung und Dokumentation einer auf die jeweilige Akquisition ausgerichteten Integrations*strategie* in Form eines (Master-)Plans bzw. mehrerer Teilpläne zur Gestaltung/Durchführung der Integration.¹⁴⁷

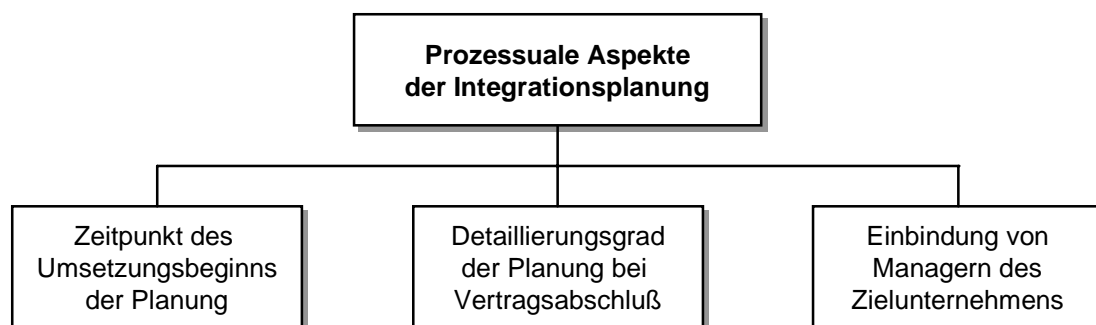
Bezüglich der Gestaltung des Integrationsplanungsprozesses werden in der Literatur insbesondere die folgenden drei Aspekte diskutiert (s. Abb. 2-9):¹⁴⁸ (1) Der Zeitpunkt des Umsetzungsbeginns der IP, (2) der Detaillierungsgrad der IP und (3) die Einbindung von Managern des Zielunternehmens in die IP.

¹⁴⁶ Clemente/Greenspan 1998: 157. Vgl. ähnlich Paprottka 1996: 127f.; Sewing 1996: 71; Buono 1997: 199; Hodge 1998: 18; Marks/Mirvis 1998: 33; Daniel 1999: 19; Schneider/Schönacher 1999: 36; Tetenbaum 1999: 25; Wirtgen 1999: 6; Fischer/Wirtgen 2000: 88; Hubbard 2001: 17.

¹⁴⁷ Vgl. Sewing 1996: 72; Gocke 1997: 99.

¹⁴⁸ Zu weiteren Gestaltungsoptionen der Integrationsplanung (z.B. Zeitpunkt der Bekanntgabe der Integrationspläne, Beteiligung von Marketingverantwortlichen), die hier allerdings nicht weiter ausgeführt werden sollen, s. z.B. Gocke 1997: 197f.; Lajoux 1998: 49-63; Hubbard 2001: 47-49.

**Abb. 2-9:
Prozessuale Aspekte der Integrationsplanung**



(1) Zeitpunkt des Umsetzungsbeginns der IP

Festzulegen, wann mit der Entwicklung eines Integrationsplans begonnen werden sollte, ist eine erste erfolgskritische Managemententscheidung im Hinblick auf die IP.¹⁴⁹ Der Zeitpunkt des Umsetzungsbeginns der IP kann daher auch als Indikator für die Akquisitionserfolgsrelevanz, die das Käuferunternehmensmanagement einer strukturierten IG beimißt, interpretiert werden.

Im Schrifttum findet sich zu diesem Planungsaspekt zunächst die nicht exakt differenzierende Aussage, daß mit der IP frühzeitig, wenn möglich bereits im Vorfeld des Akquisitionsvollzugs begonnen werden sollte.¹⁵⁰ Als (optimalen) Zeitpunkt der einsetzenden (Grob-)Planung der Integration wird daher die Phase der Due Diligence des Akquisitionskandidaten *vor* dem formalen Vollzug der Transaktion als idealtypisch angesehen, da zu diesem Zeitpunkt erste aussagefähige Informationen über den Akquisitionskandidaten (z.B. Informationen über Kosten- sowie Kundenstrukturen oder Produktionsabläufe) vorliegen und diese vergleichsweise einfach um Integrationsaspekte erweitert werden können. Für eine Berücksichtigung von Integrationsaspekten noch vor dem Eigentümerwechsel spricht zudem, daß diese im Rahmen der Identifizierung integrationsinduzierter Synergiepotentiale und der Evaluierung integrationsbezogener (Koordinierungs-/Opportunitäts-/Kontroll-/Abstimmungs-/

¹⁴⁹ Von diesem Zeitaspekt der Integrationsplanung zu unterscheiden ist die Diskussion bezüglich einer schnellen oder langsamen Geschwindigkeit der Umsetzung von Integrationsmaßnahmen. Vgl. hierzu Kap. 2.3.3.3.

¹⁵⁰ Vgl. u.a. Jung 1993: 378; Krüger/Müller-Stewens 1994: 79; Gerpott 1995a: 892; Sewing 1996: 72f.; Wieselhuber und Partner 1998: 102; Rumpf/Neumann 1998: 59.

Kompromiß-)Kosten wesentlichen Einfluß auf die Berechnung des maximalen Kaufpreises für den Akquisitionskandidaten haben.¹⁵¹

(2) Detaillierungsgrad der IP bei Vertragsabschluß

In der Praxis kann der Detaillierungsgrad (= Breite und Tiefe) der IP zum Zeitpunkt des Akquisitionsvollzuges in hohem Maße variieren. Wesentliche Bestimmungsgrößen dieses Integrationsplanungsaspektes sind zum einen das Ausmaß der beim Käuferunternehmen verfügbaren Informationen über das Zielunternehmen und die Grundeinstellung der Planungsträger.¹⁵²

Im Hinblick auf die Planungsmentalität des Käuferunternehmens kann zwischen einem synoptischen und inkrementalen Vorgehen unterschieden werden:¹⁵³ Aus der Perspektive des *synoptischen* Managementansatzes sind integrationsprozessuale Hemmnisse, die dazu führen, daß Akquisitions-/Integrationsziele erst später als geplant oder gar nicht erreicht werden, ex ante vorhersehbar und Lösungsansätze erkennbar. Das zentrale Wesen der Integration ist aus dieser Perspektive die Umsetzung vorformulierter Problemlösungen. Es wird somit von einer grundsätzlichen Kausalität zwischen dem Detaillierungsgrad bzw. der Qualität der Integrationsplanung und der Effizienz des Integrationsprozesses ausgegangen. Ein Gegenentwurf zur synoptischen Sichtweise wird durch den *inkrementalen* Managementansatz geschaffen. Dieser Ansatz stellt primär auf das emotional gesteuerte Handeln der Mitarbeiter beider Akquisitionspartner ab. Dabei wird die Auffassung vertreten, daß Integrationsprozesse aufgrund ihres komplexen und evolutionären Charakters und ihrer ex ante nicht überschaubaren (externen) Einflüsse bestenfalls nur bedingt planbar sind, so daß Integrationsprobleme nur schrittweise durch adäquate integrationsgestaltende Managementinterventionen zu lösen sind.

Die Entwicklung eines Integrationsplans erfordert eine umfassende kognitive Durchdringung der Integrationsproblematik. Demgegenüber ist allerdings auch die

¹⁵¹ Vgl. z.B. Hase 1996: 64f.; Gocke 1997: 100; Hodge 1998: 19; Marquardt 1998: 109; Daniel 1999: 20; Hecke 2000: 18; Lehner/Schmidt 2000: 184. Bei Jansen 2000a: 214 findet sich zudem die Auffassung, daß die IP bereits bei der Partnerprofilbildung beginnen und im Rahmen der Akquisitionsstrategie ihren Niederschlag finden sollte.

¹⁵² Vgl. Kaufmann 1990: 338; Gerpott/Schreiber 1994: 108; Gut-Villa 1997: 62; Hornung 1998: 80f.

¹⁵³ Vgl. Grüter 1991: 98-101; Gerpott/Schreiber 1994: 108; Gocke 1997: 96f. Zur Unterscheidung zwischen (präskriptiv-)synoptischer und (deskriptiv-)inkrementaler Planungsrationalität s.a. Welge/Al-Laham 1992: 35-38.

Auffassung vertretbar, daß ein zu hoher Detaillierungsgrad des Integrationsplanes erfolgsmindernd wirken kann, wenn er die im Integrationsprozeß notwendige Flexibilität (Bürokratierungseffekt) verhindern sollte. Vermutlich kann nur transaktions-spezifisch eine Entscheidung über die „richtige“ Breite und Tiefe der IP getroffen werden.¹⁵⁴

(3) Einbindung von Managern des Zielunternehmens in die IP

Ein weiterer erfolgskritischer prozessualer Planungsaspekt ist darin zu sehen, welcher Personenkreis mit der Vorbereitung der Integration der beiden Akquisitionspartner betraut werden sollte. In der Literatur findet sich hierzu zunächst der Hinweis, daß neben den für den Gesamtunternehmenserfolg verantwortlichen Top Managern des Käuferunternehmens insbesondere die (Spitzen-)Führungskräfte in die Konzeptionierung der Integrationsplanung eingebunden sein sollten, die im Anschluß an den formalen Vollzug der Übernahme die Verantwortung für die Durchführung der Integrationsprozesse tragen (müssen).¹⁵⁵

Darüber hinaus wird argumentiert, daß – selbst wenn erste planungsbezogene Aktivitäten zunächst autonom durch das Käuferunternehmen erfolgen – der Integrationsplan letztlich unter Mitwirkung von Managern *beider* Akquisitionsparteien aufgestellt werden sollte. „Although one individual may be assigned to make sure that a plan gets created and respected, the best postmerger plans are ultimately created by groups. Obviously, in the earliest „search and screen“ stages, everyone in the planning group or „team“ will be from the acquiring company, but once the acquiring company has entered negotiations with a specific merger partner, an equal number of representatives of the target company should join the team or teams.“¹⁵⁶

Für eine Einbindung von Führungskräften des Zielunternehmens in den Planungsprozeß spricht zunächst, daß dadurch zusätzliche erfolgskritische Sachinformationen in den Integrationsplan einfließen (können), so daß die Planungsqualität verbessert werden dürfte. Darüber hinaus erhalten die Planungsträger des Käuferunternehmens erste Erkenntnisse dahingehend, wie die angestrebten Soll-Zustände

¹⁵⁴ Vgl. Sewing 1996: 72f.

¹⁵⁵ Vgl. Gocke 1997: 100; Clemente/Greenspan 1998: 157; Lajoux 1998: 49.

¹⁵⁶ Lajoux 1998: 49. Vgl. ähnlich u.a. Peter-Schärer 1994: 80; Ashkenas et al. 1998: 175; Clemente/Greenspan 1998: 199; Davenport 1998: 26; Wieselhuber und Partner 1998: 103; Marks/Mirvis 1998: 33f.

des neuen Unternehmensverbundes von den Führungskräften und Mitarbeitern des Zielunternehmens aufgenommen werden, so daß die Integrationsstrategie und -gestaltung gegebenenfalls noch angepaßt werden kann (z.B. Verzicht auf die Konsolidierung von Verwaltungsbereichen, verstärkter Einsatz von Kommunikationsmaßnahmen). Ein weiteres Argument für eine Planungspartizipation übernommener Führungskräfte ist darin zu sehen, daß durch deren Einbindung die Akzeptanz integrationsbedingter Veränderungen bei den Mitarbeitern des Zielunternehmens entscheidend verbessert werden dürfte. Das Zielunternehmen erhält dadurch die Gelegenheit, das eigene „Schicksal“ mitzugestalten. Gegen eine Partizipation übernommener Führungskräfte kann demgegenüber angeführt werden, daß der Planungsprozeß dadurch möglicherweise zeitlich verlängert und das Konfliktpotential zwischen den Akquisitionspartnern potentiell erhöht wird (= Kosten der Partizipation).¹⁵⁷

In der empirischen Analyse werden die drei diskutierten prozessualen Aspekte der Integrationsplanung zu einem eigenen IG-Variablenblock zusammengefaßt.

2.3.3 Organisatorische Maßnahmen der Integrationsgestaltung

In diesem Abschnitt werden Vorschläge und Empfehlungen zahlreicher Publikationen zu drei organisatorischen Teilbereichen bzw. Maßnahmen der IG bei Akquisitionen zusammengefaßt, die in der empirischen Untersuchung analysiert werden sollen: (1) Die Gestaltung der Integrationsprojektorganisation (*Kap. 2.3.3.1*), (2) die Verteilung von Entscheidungskompetenzen für wichtige Geschäftsentscheidungen (*Kap. 2.3.3.2*) und (3) der Umsetzungsbeginn von Integrationsmaßnahmen (*Kap. 2.3.3.3*).

2.3.3.1 Integrationsprojektorganisation

Da es sich bei Akquisitionen um relativ seltene, komplexe und zeitlich begrenzte Ereignisse handelt, kann nach herrschender Ansicht in Literatur und Praxis grundsätzlich davon ausgegangen werden, daß die Steuerung und Koordination der Integration(-sgestaltung) Projektcharakter besitzt.¹⁵⁸ In diesem Zusammenhang ist zu berück-

¹⁵⁷ Zum Nutzen und den damit verbundenen Kosten der Partizipation von Mitarbeitern im Integrationsprozeß ohne Beschränkung der Betrachtungen auf die IP s. u.a. Sommer 1996: 145-148; Marks/Mirvis 1997: 38; Hodges 1999: 119f.

¹⁵⁸ Vgl. u.a. Gerpott 1993a: 134f.; Sewing 1996: 73; Eschenbach/Stadler 1997: 67; Gut-Villa 1997: 201f.; Pritchett et al. 1997: 116; Hornung 1998: 89f.; Schäfer 1998: 129; Daniel 1999: 21-26; Wirtgen 1999: 7.

sichtigen, daß die in die organisatorischen Instanzen eingebundenen Integrationsträger nur den Rahmen abstecken (können), in dem dann die Linien- und Stabskräfte der Akquisitionspartner die primären Träger der integrationsinduzierten Anpassungs- und Know-how-Transferprozesse darstellen.¹⁵⁹

Mit der Etablierung einer Integrationsprojektorganisation (IPO) werden im wesentlichen die folgenden *Aufgaben* verfolgt:¹⁶⁰ Die

- Formulierung, Verbreitung und Kontrolle einer Integrationsstrategie/-vision im Rahmen der Integrationsplanung,
- Förderung der Generierung integrationsrelevanter Informationen sowie deren Strukturierung zu relevanten Handlungsfeldern im Rahmen einer Integrationsstrategie (z.B. Ermittlung bereichsbezogener Synergiepotentiale),
- Zuordnung integrationspezifischer Ressourcen, Aufgaben, Kompetenzen sowie Verantwortlichkeiten,
- Koordination und Kontrolle integrationsinduzierter Veränderungen (z.B. Steuerung des Know-how-Transfers) im Sinne eines ganzheitlichen Integrationsmanagementkonzeptes,
- Begleitung der operativen Umsetzung von Integrationsteilaufgaben (z.B. Initiierung von Kommunikations- und Informationsmaßnahmen) und
- Unterstützung des Abbaus bzw. der Überwindung interorganisationaler Konflikte.

Im Schrifttum¹⁶¹ werden vielfältige Instanzen zur Steuerung und Koordination der Integration(-sgestaltung) diskutiert, die in erster Linie von der (1) Ernennung eines gesamtverantwortlichen *Integrationsmanagers*¹⁶², (2) Bildung einer hauptverantwortli-

¹⁵⁹ Selbstverständlich können die Integrationsinstanzen im Einzelfall neben Entscheidungs-, Steuerungs- und Überwachungsaufgaben auch Ausführungsaufgaben, die hier aber nicht im Vordergrund des Interesses stehen sollen, übernehmen.

¹⁶⁰ Vgl. z.B. Gerpott 1993a: 136; Sommer 1996: 45; Gut-Villa 1997: 205; Ashkenas et al. 1998: 170; Hornung 1998: 97f.; Wieselhuber und Partner 1998: 104; Oetzel et al. 1999: 35.

¹⁶¹ Vgl. für andere Schweiger et al. 1994: 40; Hase 1996: 111-113; Gut-Villa 1997: 202-205; Marks/Mirvis 1997: 37f.; Pritchett et al. 1997: 119-121; Ashkenas et al. 1998: 169f.; Hornung 1998: 92-100; Lajoux 1998: 97; Hiller von Gaertringen 2000: 10; Galpin/Herndon 2000: 69-74.

¹⁶² Bei dem Integrationsmanager oder dem Leiter der Integrationssteuerungsgruppe sollte es sich um eine erfahrene und integere (Spitzen-)Führungskraft des Käuferunternehmens handeln, welche über die notwendigen fachlichen und führungsverhaltensbezogenen Kompetenzen zur Festlegung, Steuerung und Koordination der IG verfügt. Vgl. Hase 1996: 111; Galpin/Robinson 1997: 26; Marks/Mirvis 1998: 142; Tetenbaum 1999: 29; Ashkenas/Francis 2000: 114-116.

chen *Integrationssteuerungsgruppe*¹⁶³, (3) Nutzung geschäfts-/bereichsverantwortlicher *Integrationsprojektteams* bis hin zum (4) unterstützenden Einsatz *externer Berater*¹⁶⁴ (Integrationsexperten, Personalberater etc.) reichen.

Die IPO kann sich aus einer einzelnen Integrationsinstanz (= monostruktureller/ einstufiger Ansatz) oder aus einer Kombination mehrerer Integrationsinstanzen (= multistruktureller/mehrstufiger Ansatz) zusammensetzen.¹⁶⁵ Welche institutionelle Ausgestaltung – z.B. ein-/mehrstufige Integrationsprojektstruktur, personelle Stärke teamorientierter Integrationsinstanzen, Einbindung von Funktionsspezialisten wie z.B. Personalfachleuten, Beteiligung von Mitarbeitern des Zielunternehmens – in einer spezifischen Akquisition erfolgsfördernd wirkt, kann nur unter Berücksichtigung struktureller Einflußgrößen beurteilt werden. Wichtige strukturelle Bestimmungsgrößen der IPO sind u.a. die Produkt- oder Technologieähnlichkeit beider Unternehmen, die Unternehmensgröße/-verhältnisse der Akquisitionspartner, die Art und der Umfang der Integration von Käufer- und Zielunternehmen, die wirtschaftliche Erfolgsposition des Zielunternehmens, der Umfang der zur Verfügung stehenden materiellen sowie personellen Ressourcen und die bisherigen Erfahrungspotentiale der Integrationsverantwortungsträger.¹⁶⁶

Wenngleich die IPO je nach Akquisitionsfall sehr unterschiedlich gestaltet ist, so lassen sich dennoch vier allgemeingültige Merkmale beobachten, welche in Abb. 2-10 visualisiert und nachfolgend charakterisiert werden.

(1) Hierarchische Verankerung der Integrationsgesamtverantwortung

Die Führungsverantwortung für die Integration sollte nach übereinstimmender Auffassung der Literatur auf einer möglichst hohen Hierarchie-/Führungsebene im Käuferunternehmen (z.B. Mitglied der Geschäftsführung/des Vorstandes, Leiter einer

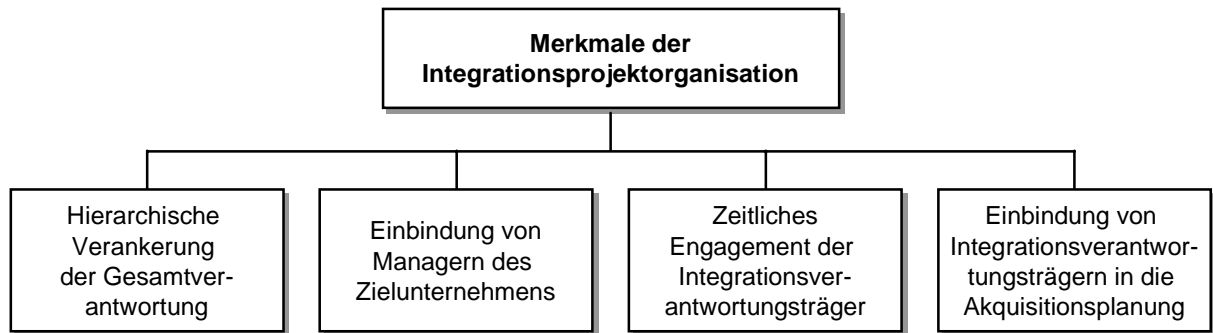
¹⁶³ *Teamorientierte* Integrationsinstanzen werden in der Literatur nicht einheitlich bezeichnet. So bezeichnen Begriffe wie Integrationsteam, (Integrations-)Steuerungsgruppe/Lenkungsausschuß, Integrations-Koordinationsausschuß, Struktur- und Synergieausschuß, Integrationsmanagement-Teams, (Sub-)Integrationsprojektteams, Executive Team, Integration Project Core Team und (Post-)Merger Task Force je nach Literaturbeitrag z.T. identische Sachverhalte.

¹⁶⁴ Zu den Vor- und Nachteilen eines externen Beratereinsatzes bei Akquisitionen s. Hermsen 1994: 215f.; Hase 1996: 112; Hornung 1998: 96; Kreuschner 1999: 29.

¹⁶⁵ Beispiele für die Ausgestaltung einer Integrationsprojektorganisation liefern z.B. Gerpott 1993a: 136; Marks/Mirvis 1998: 141; Leitner/Ladage 1999: 343; Galpin/Herndon 2000: 70; Hiller von Gaertringen 2000: 10.

¹⁶⁶ Vgl. z.B. Gerpott 1993a: 140; Hase 1996: 111f.; Hornung 1998: 90.

**Abb. 2-10:
Merkmale der Integrationsprojektorganisation**



strategischen Geschäftseinheit) verankert sein.¹⁶⁷ Hier wird typischerweise argumentiert, daß einige Integrationsprobleme – nachdem eventuelle Versuche der Konsensbildung gescheitert sind – letztlich nur durch die Ausübung formaler Macht gelöst werden können (z.B. Entscheidungen über Personalabbaumaßnahmen).¹⁶⁸ Die hierarchische Verankerung der Integrationsgesamtverantwortung kann in diesem Sinne als Indikator für die Entscheidungs- und Führungskompetenzen der Integrationsprojektorganisation bzw. als Indikator für die Durchsetzungsfähigkeit von beabsichtigten Veränderungen im Integrationsprozeß interpretiert werden.

Während die Führungsverantwortung für die Akquisitionsplanung i.d.R. beim oberen Management liegt, wird die Führungsverantwortung für die Integration in der Praxis demgegenüber nicht selten nach „unten“ auf das mittlere Management delegiert. Gegen eine solche Vorgehensweise sprechen im wesentlichen drei Überlegungen:¹⁶⁹

- Die Grundzüge der Integrationspolitik/-planung werden in der Regel zwischen den Spitzenführungskräften beider Unternehmen vereinbart, so daß diese dem mittleren Management nicht oder nur teilweise bekannt sind; eventuelle Wissensdefizite müssen somit erst durch zeitaufwendige Einarbeitungen kompensiert werden.

¹⁶⁷ Vgl. z.B. Scheiter 1989: 137f.; Kaufmann 1990: 335; Kramer 1990: 26; Müller-Stewens/Schreiber 1994: 284; Hermsen 1994: 213f.; Zwahlen 1994: 286; Schäfer 1998: 129; Kreuschner 1999: 29; Töpfer 2000: 14; Galpin/ Herndon 2000: 69-74; Lehner/Schmidt 2000: 184.

¹⁶⁸ In der Literatur findet sich hierzu auch die Empfehlung, daß den gesamtverantwortlichen Integrationsträgern ein klares Mandat von der Geschäftsleitung des Käuferunternehmens vorliegen sollte, damit die IPO wichtige Entscheidungen zügig treffen kann und somit eine effiziente Arbeitsweise erreicht wird. Vgl. Marquardt 1998: 107.

¹⁶⁹ Vgl. Kaufmann 1990: 334f.; Hermsen 1994: 29-31.

- Die Bedeutung der Integrationsphase für den Erfolg des neuen Unternehmensverbundes wird durch eine hierarchisch tiefere Managementbesetzung im Vergleich zur Akquisitionsphase unter symbolischen Aspekten vermindert, so daß die Motivation der Mitarbeiter zur erfolgreichen Bewältigung des Integrationsprozesses vermindert werden könnte.
- Da insbesondere zu Beginn der Integrationsphase Geschäftsentscheidungen mit großer Reichweite und hoher Signalwirkung (z.B. Personalentscheidungen, Zusammenlegung von Betriebsstätten) zu treffen sind, ist – nicht zuletzt um aufwendige und konflikthaltige Abstimmungsprozesse über integrationsinduzierte Entscheidungen zu vermeiden – eine unmittelbare Einbindung von Spitzenführungskräften ohnehin erforderlich.¹⁷⁰

Zur hierarchischen Verankerung der Integrationsgesamtverantwortung kann also festgehalten werden, daß die Führung des Integrationsprozesses eine originäre Aufgabe des oberen Managements sein sollte. Unter der Prämisse, daß integrationsgesamtverantwortliche Führungspersönlichkeiten der 2. Ebene vom Top Management des Käuferunternehmens mit weitreichenden Entscheidungskompetenzen ausgestattet sind, kann hier nur vermutet werden, daß diese aufgrund ihrer besseren Detailkenntnis operativer Sachzusammenhänge und interner Machtstrukturen für die Führung des Integrationsprozesses besser geeignet sein könnten.¹⁷¹

(2) Einbindung von Managern des Zielunternehmens

Um möglichst vollständige und qualitativ hochwertige integrationsrelevante Kenntnisse und Erfahrungen der beteiligten Unternehmen durch institutionalisierte Interaktionen zu generieren sowie die Akzeptanz und Durchsetzung integrationsinduzierter Veränderungen infolge von Mitwirkung/-sgestaltung (u.a. Signalisierung der Rücksichtnahme auf das Zielunternehmen) positiv zu fördern, sollten nicht nur Führungskräfte des Käuferunternehmens, sondern gleichfalls Mitglieder des Managementteams des Zielunternehmens an der IPO partizipieren.¹⁷² Darüber hinaus bietet die Zusammenarbeit beider Akquisitionspartner in den Integrationsinstanzen eine Möglichkeit zur gegenseitigen Darstellung von Fähigkeiten sowie Einstellungen auf

¹⁷⁰ Hornung 1998: 92 postuliert in diesem Zusammenhang, daß die oberste Instanz der IPO, in der Praxis dürfte es sich zumeist um einen Integrationsmanager oder eine Integrationssteuerungsgruppe handeln, entweder von einem Mitglied des Top Managements des Käuferunternehmens geleitet bzw. besetzt werden oder diesem obersten Leitungsgremium direkt unterstellt sein sollte.

¹⁷¹ Vgl. Hornung 1998: 95.

¹⁷² Vgl. u.a. Hase 1996: 112f.; Sewing 1996: 73; Sommer 1996: 44; Eschenbach/Stadler 1997: 55; Gut-Villa 1997: 202; Marks/Mirvis 1997: 38; Hornung 1998: 205f.; Marquardt 1998: 108; Daniel 1999: 24; Galpin/Herndon 2000: 71f.; Pribilla 2000: 71; Hubbard 2001: 155.

Individualebene und verbessert somit die Voraussetzungen für verständigungsorientiertes Handeln (z.B. Etablierung eines „Wir-Gefühls“ bzw. Verminderung eines WIR/IHR-Gegensatzes).

In der Literatur findet sich zusätzlich der Hinweis, daß der ideale Partizipationsgrad der Führungskräfte des Zielunternehmens situationsspezifisch zu beurteilen ist und in unterschiedlichen Integrationsbereichen in Abhängigkeit von den dort agierenden Personen und deren individueller Partizipationsbereitschaft sowie -fähigkeit variieren sollte.¹⁷³ Andere Publikationen empfehlen darüber hinaus entweder eine paritätische Zusammensetzung oder eine Zusammensetzung entsprechend des Größenverhältnisses der Akquisitionspartner.¹⁷⁴

(3) Zeitliches Engagement der Integrationsverantwortungsträger

Nach dem zeitlichen Engagement der in die IPO eingebundenen Verantwortungsträger sind als Extrempunkte eines zeitorientierten Beschäftigungskontinuums zum einen hauptamtliche Integrationsträger (= „full-time“) und zum anderen Mitglieder, die neben regulären Hauptaufgaben Verantwortung für die Bearbeitung spezieller Integrationsfragen übernehmen (=„part-time“), zu differenzieren.¹⁷⁵

Konkrete Literaturhinweise zur zeitlichen Beschäftigungsintensität von Integrationsverantwortungsträgern mit Entscheidungen/Prozessen mit Relevanz für die IG finden sich nur im Hinblick auf den Integrationsmanager und die Mitglieder der Integrationssteuerungsgruppe. Demnach ist die Position eines Integrationsmanagers ein „full-time-job“, weshalb dieser von sämtlichen regulären Aufgaben im Käufer- oder Zielunternehmen für die Dauer der Integration freigestellt werden sollte.¹⁷⁶ Bezüglich der Mitglieder der Integrationssteuerungsgruppe findet sich der Hinweis, daß nicht alle Mitglieder vollamtlich für die Steuerung und Koordination der Integration tätig sein müssen bzw. daß ein Mix aus „full-time“ und „part-time“-Mitgliedern ef-

¹⁷³ Vgl. Sommer 1996: 148.

¹⁷⁴ Vgl. Brennecke/Gartenmann 1998: 190; Lajoux 1998: 97; Kreuschner 1999: 29; Fischer/Wirtgen 2000: 100f.

¹⁷⁵ Vgl. Hornung 1998: 93f.; Oetzel et al. 1999: 35; Galpin/Herndon 2000: 71.

¹⁷⁶ Vgl. Kaufmann 1990: 336; Ashkenas et al. 1998: 170; Marks/Mirvis 1998: 140; Daniel 1999: 22.

fektiv sein kann.¹⁷⁷ Darüber hinaus wird angeführt, daß sich zumindest der Leiter der Integrationssteuerungsgruppe hauptamtlich der Integrationsaufgabe widmen sollte.¹⁷⁸

(4) Einbindung von Integrationsverantwortungsträgern in die Akquisitionsplanungsphase

In die IPO sollten nach übereinstimmender Meinung im Schrifttum z.T. auch jene (Linien-)Führungskräfte des Käuferunternehmens berufen werden, die bereits in Entscheidungsprozesse der Akquisitionsplanungsphase (u.a. Bewertung des Akquisitionskandidaten, Vertragsverhandlungen) einer jeweiligen Transaktion eingebunden waren.¹⁷⁹ Durch eine personelle Verflechtung der Projektstrukturen für die Akquisitionsplanungsphase vor der formalen Einigung und für die Integrationsphase nach der Einigung können Kenntnisse des bisherigen Verlaufs der interorganisationalen Zusammenarbeit und (Detail-)Informationen über akquisitorische Zielsetzungen oder den jeweils anderen Akquisitionspartner in die Integrationsentscheidungen eingebracht werden. So können Integrationsträger, die über detaillierte Kenntnisse der Akquisitionsziele verfügen, diese i.d.R. präziser in „realistische“ Integrationsziele umsetzen. Hinzu kommt, daß durch die persönliche Einbindung in die Akquisitionsplanung im Mittel ein größeres Commitment bezüglich einer erfolgreichen Bewältigung des Integrationsprozesses zu erwarten ist. Eine zumindest *partielle personelle Kontinuität* der Akquisitionsplanungs- und Integrationsträgerschaft dürfte demnach grundsätzlich positiv wirken.

Kritisch werden hingegen die beiden Extrempositionen des personellen Verflechtungskontinuums der Akquisitionsplanungs- und Integrationsträgerschaft beurteilt. Hier wird zum einen argumentiert, daß eine *personelle Identität* zwischen den Projektorganisationen der Akquisitionsplanungs- und Integrationsphase nicht zwangsläufig am effizientesten sein muß, da bei der Gestaltung der Integration primär Verhandlungsfähigkeit, Überzeugungsfähigkeit, Beurteilungsfähigkeit, Führungsstärke, Charisma sowie Integrität und nicht alleine interdisziplinäres Fachwissen erfolgskri-

¹⁷⁷ Vgl. Gut-Villa 1997: 202; Hubbard 2001: 155. Da in der Regel nicht alle Mitglieder der Integrationssteuerungsgruppe vollamtlich für das Integrationsprojekt tätig sind, empfehlen Pritchett et al. 1997: 119 hier den Einsatz regelmäßiger Sitzungen.

¹⁷⁸ Vgl. Tetenbaum 1999: 28f.; Leichtfuß et al. 2000: 373.

¹⁷⁹ Vgl. Jemison/Sitkin 1986: 147; Scheiter 1989: 136f.; Gerpott 1993a: 493; Jung 1993: 378; De Noble et al. 1997: 53; Gut-Villa 1997: 202; Gocke 1997: 197; Ashkenas et al. 1998: 170; Tetenbaum 1999: 29; Büttgenbach 2000: 55.

tisch sind.¹⁸⁰ Eine gänzliche *personelle Diskontinuität* birgt demgegenüber das Risiko, daß Analysen im Rahmen der Akquisitionsplanung (z.B. Bewertung des Zielunternehmens, Ermittlung von Synergiepotentialen) aufgrund des prestigefördernden und machterweiternden Charakters einer Akquisition möglicherweise nicht mit der erforderlichen Sorgfalt durchgeführt werden.

Die vier angeführten Instanzen der Integrationsträgerschaft sowie die vier angesprochenen Merkmale der IPO werden in der empirischen Analyse einem eigenen IG-Variablenblock zugeordnet.

2.3.3.2 Kompetenzverteilung für wichtige Geschäftsentscheidungen des Zielunternehmens

Als kritischem Bestimmungsfaktor des Akquisitionserfolgs ist der realisierten Kompetenzverteilung für wichtige Geschäftsentscheidungsfelder des Zielunternehmens zwischen den Führungskräfte-Teams beider Akquisitionsparteien im Schrifttum breite Aufmerksamkeit zuteil geworden. In diesem Zusammenhang wird übereinstimmend argumentiert, daß das Ausmaß der dem Ziel- vom Käuferunternehmen gewährten Entscheidungsautonomie/-spielräume den Verlauf (z.B. Konfliktpotential, Leistungsmotivation, Verlust von Schlüsselmitarbeitern) und somit den Erfolg der Integration der Akquisitionspartner nachhaltig beeinflussen kann.¹⁸¹

Die unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten der Organisation der Entscheidungskompetenzverteilung – z.B. im Hinblick auf die Festlegung von ertragsorientierten Zielen, Investitionsprogrammen oder leistungswirtschaftlichen Veränderungen – zwischen dem Akquisitionssubjekt und -objekt nach der formalen Übernahme lassen sich idealtypischerweise als ein „Kontrollkontinuum“ darstellen, dessen Extrempositionen zum einen durch eine hohe Entscheidungsautonomie des Zielunternehmens und zum anderen durch eine hohe Entscheidungsdominanz des Käufers gekennzeichnet sind. Entsprechend wird diese integrationsgestaltende Maßnahme

¹⁸⁰ Vgl. Hornung 1998: 95. Hues 1998: 160 vertritt hier die Auffassung, daß die Gesamtverantwortung für den Akquisitionsprozeß, unabhängig von den Kontextfaktoren und der Zusammensetzung der jeweiligen Akquisitionsplanung-/Integrationsprojektstrukturen, phasenübergreifend auf *eine* Führungskraft übertragen werden sollte.

¹⁸¹ Vgl. z.B. Kaufmann 1990: 363-380; Kirchner 1991: 266-270; Chatterjee et al. 1992: 324f.; Gerpott 1993a: 363-366; Weber 1996: 1185; Hodges 1999: 94.

als Indikator für das Ausmaß der Kontrolle, die ein Käuferunternehmen in bezug auf das Management des Zielunternehmens als angemessen erachtet, interpretiert.¹⁸²

Nach Auffassung der Literatur zielt ein stark *eingeschränkter Entscheidungsautonomiegrad* des Zielunternehmens bzw. eine weitgehende Zuordnung von Entscheidungskompetenzen auf das Käuferunternehmen zunächst darauf ab, Voraussetzungen (z.B. Leadership) für eine zügige und kompromißlose Umsetzung wertsteigernder Veränderungen zu schaffen. So soll durch die Verlagerung der Entscheidungskompetenzen vom Ziel- zum Käuferunternehmen die Umsetzung von Synergiepotentialen durch Leistungszentralisierungen und/oder die Realisierung von Restrukturierungspotentialen durch Managementverbesserungen sichergestellt werden.¹⁸³ Datta/Grant konkretisieren diesen Zusammenhang, indem sie darauf hinweisen, daß insbesondere bei horizontalen Akquisitionen mit ihren großen Produkt- und Marktähnlichkeiten „there is often a trade off involved - the benefits of integration being weighted against the benefits of autonomy“.¹⁸⁴ Ein weiteres Argument für eine Entscheidungsdominanz der Käuferunternehmen vor allem bei horizontalen Akquisitionen ist darin zu sehen, daß bei den übernehmenden Managementteams häufig die Einschätzung vorherrscht, daß man aufgrund der hohen Geschäftsverwandtschaft der Akquisitionspartner auch über ausreichende fachliche Qualifikationen zur Führung der Zielunternehmen verfügt.¹⁸⁵

Unabhängig von der Akquisitionsrichtung eröffnet eine *hohe Entscheidungsautonomie des übernommenen Managements* demgegenüber die Chance, daß sowohl vom Management des Käuferunternehmens in Unkenntnis der „Situation vor Ort“ getroffene unangemessene Entscheidungen als auch dysfunktionale Empfindungen sowie Verhaltensreaktionen der vormals unabhängigen Manager des Zielunternehmens, die durch eine Einengung der Handlungsspielräume ausgelöst werden könnten (z.B. Vorwurf des Kulturimperialismus aufgrund einer „Überstülpung“ neuer Werte und Verhaltensweisen), vermieden werden können. Nicht zuletzt können auf diesem

¹⁸² S. Gerpott 1993a: 363f.

¹⁸³ Vgl. Gerpott 1993a: 365f.; Gocke 1997: 229; Meyer/Möller 1998: 414.

¹⁸⁴ Datta/Grant 1990: 40. S. a. Haspeslagh/Jemison 1992: 169 f.; Weber 1996: 1186; Hodges 1999: 378.

¹⁸⁵ Vgl. Gocke 1997: 229.

Wege integrationsrelevante Fähigkeiten sowie Wissenspotentiale des Zielunternehmens intensiver genutzt werden.¹⁸⁶

Die Kompetenzverteilung für wichtige Geschäftsentscheidungen des Zielunternehmens geht als integrationsgestaltende Einzelmaßnahme bzw. als eigener IG-Variablenblock in den empirischen Abschnitt dieser Arbeit ein.

2.3.3.3 Zeitliche Aspekte bei der Integrationsgestaltung

Eine Vielzahl wissenschaftlicher und praxisorientierter Publikationen setzt sich mit zeitlichen Aspekten der Integration(-sgestaltung) auseinander. Übereinstimmend wird in diesen Literaturbeiträgen die Auffassung geteilt, daß Zeitaspekte der IG wesentliche Bestimmungsgrößen des Akquisitions-/Integrationserfolges sind. Umstritten sind hingegen programmatische Aussagen zum richtigen Zeitmanagement. Bei der Diskussion von Aspekten des Zeitmanagements im Kontext der IG kann zunächst zwischen Zeitdauer- und Zeitpunktbetrachtungen unterschieden werden:¹⁸⁷

(1) Zeitdaueraspekte der IG

Stellt man auf *Zeitdauer*betrachtungen ab, so finden sich im Schrifttum neben zumeist „pauschalen“ Aussagen zum Zeitraum der Integration¹⁸⁸, i.S. der Zeitspanne zwischen der offiziellen Bekanntgabe der Übernahme und dem perzipierten Abschluß integrationsinduzierter Prozesse/Aktivitäten, insbesondere „rezeptartige“ Aussagen zur Integrationsgeschwindigkeit.¹⁸⁹ Bei der Bestimmung der „optimalen“ Integrationsgeschwindigkeit können als Endpole eines Kontinuums zwei Extrempositionen analytisch unterschieden werden, die in der Literatur als „slow change“ – evolutive bzw. graduelle Umsetzung der Integration – und „quick change“ – radikale bzw. schlagartige Umsetzung der Integration – bezeichnet werden. Da die Vor- und

¹⁸⁶ Vgl. Gerpott 1993a: 365 und 1994a: 27; Weber et al. 1996: 1218 sowie die dort zitierte Literatur.

¹⁸⁷ Vgl. Gerpott 1993a: 161f.; Gerpott/Schreiber 1994: 101; Hase 1996: 122.

¹⁸⁸ Für die Dauer der Integration wird im Schrifttum je nach Art und Umfang des Unternehmenszusammenschlusses ein Zeitraum von 6 bis 72 Monaten angegeben. Vgl. z.B. Kramer 1990: 29; Hermsen 1994: 34; Hagemann 1996: 152; Schlote 1996: 116; Eschenbach/Stadler 1997: 60f.; Hornung 1998: 70; Morosini et al. 1998: 143; Töpfer 2000: 15; Jaeger 2001: 29.

¹⁸⁹ Die Integrationsgeschwindigkeit mißt die Intensität quantitativer und qualitativer Integrationsmaßnahmen zur Implementierung integrationsinduzierter Entscheidungen. Es ist evident, daß zwischen der Integrationsdauer und -geschwindigkeit Interdependenzen bestehen, so daß diese lediglich analytisch differenzierbare Zeitaspekte darstellen. Vgl. Grüter 1991: 188; Gerpott/Schreiber 1994: 101; Hues 1998: 167f.

Nachteile beider Vorgehensmuster bei der Umsetzung von Integrationsmaßnahmen in der Literatur ausführlich diskutiert sind, kann hier m.E. darauf verzichtet werden.¹⁹⁰ Wichtiger erscheint es, auf die Bestimmungsgrößen der Integrationsgeschwindigkeit abzustellen. Ausgangspunkt ist hierbei die Annahme, daß aufgrund der Individualität jeder Akquisition keine allgemeingültigen Aussagen bzw. Empfehlungen zur Integrationsgeschwindigkeit möglich sind. Neben den akquisitionsspezifischen Ziel- und Prioritätensetzungen (z.B. Integrationsgrad, Komplexität angestrebter Integrationsmaßnahmen) wird bei der Bestimmung einer geeigneten Integrationsgeschwindigkeit im Schrifttum insbesondere auf die nachfolgenden (situativen) Einflußfaktoren abgestellt:¹⁹¹

- Umfang des angestrebten Ressourcentransfers
- Schwerpunkte in der Art der angestrebten Ressourcennutzungsveränderungen
- Breite und Tiefe der vorliegenden Integrationsplanung
- Verfügbare Ressourcenkapazitäten zur Integrationsgestaltung
- Akquisitions-/Integrationserfahrung des Käuferunternehmens
- Aktuelle wirtschaftliche Erfolgsposition des Zielunternehmens

(2) Zeitpunktaspekte der IG

Im Zentrum der *Zeitpunkt*analysen steht die Wahl des richtigen Zeitpunktes für integrationsbezogene Entscheidungen, Umsetzungsmaßnahmen und Managementinterventionen sowie damit verbundene Reihenfolgeprobleme. In diesem Zusammenhang wird etwa diskutiert, ob (a) integrationsinduzierte Veränderungen der Führungsstrukturen eher zügig festzulegen und zu kommunizieren sind, (b) personalmanagementorientierte IG-Maßnahmen möglichst frühzeitig genutzt werden sollten (z.B. um die Umsetzungsmöglichkeiten für Know-how-Transfers zu unterstützen) oder (c) im Falle einer funktionsorientierten Zusammenführung der Käufer- und Zielunternehmen Reihenfolgeaspekte zu beachten sind (z.B. möglichst frühzeitige Verzahnung von Managementinformations- und Controllingsystemen, um zeitlich

¹⁹⁰ Vgl. exemplarisch Gerpott 1993a: 162-164; Gerpott/Schreiber 1994: 102f.; Hermsen 1994: 31-33; Schweiger et al. 1994: 43; Hase 1996: 122-124; Gut-Villa 1997: 60; Hornung 1998: 260f.; Marquardt 1998: 108f.; Jansen 2000b: 41; Jaeger 2001: 35. Dabei sind die Vorteile der einen Extremposition zugleich die Nachteile der entgegengesetzten Extremposition des Geschwindigkeitskontinuums.

¹⁹¹ Vgl. Hunt et al. 1987: 46-69; Gerpott 1993a: 165-169; Gerpott/Schreiber 1994: 107-111 und 114f.; Hase 1996: 197-199; Gut-Villa 1997: 61-63.

nachgelagerte Ressourcennutzungsveränderungen zielgerichteter steuern zu können).¹⁹²

Als Fazit läßt sich festhalten, daß der insbesondere von praxisnahen Autoren¹⁹³ vermittelte Eindruck, nach der eine zügige Integration im Mittel erfolgreicher verläuft, angesichts situativ unterschiedlicher, vom Management der Akquisitionspartner zu berücksichtigender Gestaltungsparameter wissenschaftlich nicht zu untermauern ist. Vielmehr können nur unter genauer Kenntnis akquisitions-/integrationspezifischer Ziele (u.a. Art angestrebter Ressourcennutzungsänderungen) und situativer Rahmenbedingungen Aussagen zur richtigen Integrationsgeschwindigkeit bzw. zur zeitlich optimalen Reihenfolge von Integrations(gestaltungs)maßnahmen abgeleitet werden. Allerdings erscheint es plausibel, daß zumindest die Führungsstrukturen im neuen Unternehmensverbund grundsätzlich eher zügig zu kommunizieren sind.¹⁹⁴ Darüber hinaus findet sich in der Literatur die Auffassung, daß insbesondere „unpopuläre“ Entscheidungen von den Mitarbeitern am bereitwilligsten zu Beginn der Integrationsphase akzeptiert werden.¹⁹⁵

2.3.4 Personalwirtschaftliche Maßnahmen der Integrationsgestaltung

Als personalwirtschaftliche Maßnahmen der IG mit Relevanz für die vorliegende Untersuchung können *zwei* Teilbereiche unterschieden werden:¹⁹⁶ Zum einen interaktionsorientierte IG-Maßnahmen, mit welchen primär arbeitsbezogene Zusammenwirkungsmöglichkeiten zwischen den Führungskräften beider Akquisitionspartner geschaffen werden, und zum anderen weiterbildungsbasierte IG-

¹⁹² Vgl. Möller 1983: 268-270; Gerpott 1993a: 162 und 168f.; Gerpott/Schreiber 1994: 102.

¹⁹³ In diesem Zusammenhang wird argumentiert, daß ein unmittelbar nach dem Akquisitionsvollzug geöffnetes „window of opportunity“ genutzt werden sollte. So werden die Chance einer zügigen Integration höher bewertet als die Risiken geschwindigkeitsbedingter Entscheidungen (z.B. unzureichende Entscheidungspräzision, Fehlentscheidungen). Auf der anderen Seite wird in der Literatur gleichfalls das entgegengesetzte „principle of minimum intervention“ postuliert, nach dem nur die notwendigsten Veränderungen angegangen werden sollen. Vgl. zu diesen widersprüchlichen Empfehlungen z.B. Galpin/Robinson 1997: 25f.; Pritchett et al. 1997: 130-132; Hodge 1998: 19f.; Shea 1999: 545; Tetenbaum 1999: 33f.; Feldman/Spratt 2000: 47f.; Töpfer 2000: 15; Jansen 2000b: 41.

¹⁹⁴ Vgl. Jansen 1999: K3.

¹⁹⁵ Vgl. Kreuzschner 1999: 26.

¹⁹⁶ Zu personalmanagementorientierten Anforderungen und daraus abzuleitenden Maßnahmen bei der Integration von Akquisitionen s. u.a. Gerpott 1999; Jansen/Pohlmann 2000; Lüdi/Eicken 2000.

Maßnahmen, die auf Qualifizierungsmöglichkeiten primär für Führungskräfte des akquirierten Unternehmens abstellen. Diese beiden IG-Maßnahmenbereiche werden im Fragebogen unter dem Hilfsbegriff „Integrationsansätze“ subsumiert.

2.3.4.1 Interaktionsorientierte Maßnahmen der Integrationsgestaltung

Im Zentrum interaktionsorientierter IG-Maßnahmen steht die aufgabenanforderungsgetriebene Zuordnung von Personal auf Führungskräftepositionen primär im Zielunternehmen und sekundär im Käuferunternehmen.¹⁹⁷ Durch die bewußte Gestaltung des Führungskräfteinsatzes sollen unternehmensübergreifende Gedankenaustausch- sowie Lernprozesse angestoßen, strategische sowie operative Veränderungsprozesse unterstützt und konstruktive Kooperationsprozesse zwischen den beiden Akquisitionsparteien auch nach dem formalen Abschluß der Integration gefördert werden. Darüber hinaus können solche integrationsgestaltenden Maßnahmen vom Käuferunternehmen genutzt werden, um beim Zielunternehmen ein positives Image der eigenen Geschäftsprozesse und Unternehmenskultur zu erzeugen und damit die Voraussetzungen für einen funktionalen Verlauf der Anbindung an das Käuferunternehmen zu verbessern.¹⁹⁸

Beispielsweise kann mit dem Einsatz/Austausch von Führungskräften primär der Aufbau neuer Kommunikationsnetzwerke zwischen beiden Akquisitionspartnern gefördert, die Umsetzung ein-/wechselseitiger Know-how-Transfers unterstützt oder – diese dürfte in der Praxis der häufigste Fall sein – eine Kombination aus beiden Wirkungen angestrebt werden. Restriktionen für diese Maßnahme ergeben sich insbesondere bei der Übernahme wenig erfolgreicher Akquisitionsobjekte, bei welchen i.d.R. umfangreiche Managementkapazitäten zeitlich befristet und/oder auf Dauer in das Zielunternehmen entsendet werden müssen, um die akquisitorischen Wertsteigerungspotentiale, die typischerweise in nicht unerheblichem Maße auf der Restrukturierung akquirierter Ressourcen basieren, ausschöpfen zu können. Eine weitere Restriktion des Einsatzes interaktionsorientierter IG-Maßnahmen sind deren unternehmenskulturelle Effekte. So können breit angelegte Transfers von Führungskräften des Käufer- in das Zielunternehmen, selbst wenn der einzelne Manager in seinem unmittelbaren Arbeitsumfeld auf persönliche Akzeptanz stößt, die Gefahr einer unerwünschten Kulturdominanz im übernommenen Unternehmen hervorru-

¹⁹⁷ Vgl. Gerpott/Hartmann 2000: 99. Lederer 1998: 88 verwendet für eine vergleichbare Gruppe von Einzelmaßnahmen die Bezeichnung „akteursbezogene Koordinationsinstrumente“.

¹⁹⁸ Vgl. Hodges 1999: 118f. sowie die dort zitierte Literatur.

fen.¹⁹⁹ Vor allem beim kombinativen Einsatz mehrerer interaktionsorientierter IG-Maßnahmen sollte von den Integrationsverantwortlichen stets der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit leistungswirtschaftlicher Notwendigkeiten und kultureller Risiken beachtet werden.

2.3.4.2 Weiterbildungsbasierte Maßnahmen der Integrationsgestaltung

Ein weiterer personalwirtschaftlicher Ansatzpunkt zur Gestaltung der Integration ist der Einsatz von Maßnahmen, die primär darauf ausgerichtet sind, individuelle Fähigkeits- und Motivationsvoraussetzungen für eine Zusammenarbeit der Manager beider Akquisitionsparteien durch Weiterbildung der Betroffenen zu verbessern.²⁰⁰

Derartige Personalentwicklungsaktivitäten können fachliche und soziale Kompetenzen sowie persönliche Karriereentwicklungsperspektiven vermitteln und damit die individuelle Anpassung an integrationsbedingt veränderte Organisations- sowie Arbeitsplatzbedingungen unterstützen.²⁰¹ Vor allem Trainings- und Schulungsaktivitäten, die über den reinen Auf-/Ausbau von Sachwissen hinaus bei den Führungskräften zur Bildung neuer Einstellungen führen und den zu qualifizierenden Managern eine besondere motivationssteigernde Wertschätzung der Akquisitionspartner kommunizieren, dürften sich nach herrschender Meinung positiv auf die Zusammenarbeit der Führungskräfte beider Seiten auswirken. Darüber hinaus können weiterbildungsbasierte IG-Maßnahmen, die Führungskräfte des Käufer- und Zielunternehmens in gemeinsamen Veranstaltungen zusammenführen, die interorganisationale Kooperationsqualität fördern, indem gegenseitiges Kennenlernen auf fachlicher Ebene ermöglicht und somit die Entwicklung einer einheitlichen Verständigungsgrundlage unterstützt wird.²⁰²

Im Schrifttum werden eine Vielzahl weiterbildungsbasierter IG-Maßnahmen diskutiert.²⁰³ Engt man die Perspektive auf unternehmensinterne individuumszentrierte Qualifizierungsmöglichkeiten *primär für Führungskräfte des Zielunternehmens* ein,

¹⁹⁹ Nach Pribilla 2000: 73 zeigen sich kulturelle Abwehrreaktionen im Zielunternehmen z.B. dadurch, daß entsandte Mitarbeiter des Käuferunternehmens stigmatisierend als „Käufermafia“ bezeichnet werden.

²⁰⁰ Vgl. Fischer/Wirtgen 2000: 101; Gerpott/Hartmann 2000: 100.

²⁰¹ Einführend zum Begriff, zu Zielen und zu Arten der Personalentwicklung s. z.B. Jung 1999: 244-307; Ridder 1999: 205-238.

²⁰² Vgl. Hase 1996: 146f.; Sommer 1996: 149-151; Hornung 1998: 101; Staehle 1999: 884.

²⁰³ Vgl. z.B. Hase 1996: 145f.; Clemente/Greenspan 1998: 253-256; Meyer/Möller 1998: 414f.

dann lassen sich für diesen IG-Teilbereich z.B. Trainingsprogramme zur Vermittlung fachlicher Fähigkeiten (z.B. Traineeprogramme), planmäßige Arbeitsplatzwechsel in das Käuferunternehmen, Karriereberatungsgespräche zur Klärung von Qualifizierungserfordernissen oder Entwicklungsmöglichkeiten im neuen Unternehmensverbund, stellenspezifische Trainings-on-the-Job im Käuferunternehmen oder Teilnahmen an Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen des Käuferunternehmens (z.B. Seminare zur Vermittlung von Führungswissen) differenzieren.

Nach Einschätzung der Literatur können weiterbildungsorientierte IG-Maßnahmen den Verlauf und Erfolg einer Integration maßgeblich (positiv) beeinflussen, so daß sie idealtypischerweise bereits unmittelbar nach dem Vollzug einer Akquisition eingesetzt werden sollten. Im Hinblick auf ihre Bedeutung als Erfolgsbestimmungsgrößen führen etwa Clemente/Greenspan an, daß „implementing a training program must be viewed not as an option, but rather as an obligation by management to create and control the technical and motivational information that must be shared by all employees of the merged company. Since training is the technical delivery system of all behavior modification that can breed success at the corporate level, it should be recognized as a key tool in the long-term integration process.“²⁰⁴ Es ist allerdings zu vermuten, daß sich ihre positiven Effekte primär bei den unmittelbar eingebundenen Führungskräften und erst mittelbar bei dem Zielunternehmen als Ganzes einstellen.

2.3.5 Spezifisch ostdeutsche Charakteristika der Integrationsgestaltung

In den vorangegangenen Kapiteln wurde deutlich, daß der Einsatz und die Wirkungen integrationsgestaltender Maßnahmen vom spezifischen Akquisitionskontext abhängen (können). Eine Literaturrecherche für den Bereich der IG bei ostdeutschen Akquisitionen ergab, daß trotz der ex ante zu erwartenden hohen Einsatznotwendigkeit entsprechender Maßnahmen eine vergleichsweise geringe Zahl an wissenschaftlich fundierten Publikationen zu diesem Themenkomplex vorliegt.²⁰⁵ Dies ist umso erstaunlicher, als gerade eine kontinuierliche wissenschaftliche Forschung zu diesem Gestaltungsproblem bei ostdeutschen Akquisitionen dringend benötigte Erfahrungswerte gewinnen und daraus Handlungsempfehlungen für die Managementpraxis generieren kann. Wenn man berücksichtigt, daß die zumeist westlichen Käuferunternehmen bei der Integration akquirierter Unternehmen aus den NBL oft

²⁰⁴ Clemente/Greenspan 1998: 259.

²⁰⁵ Vgl. hierzu Kap. 1.1.3.

vor Situationen gestellt sind, für die ihnen i.d.R. jegliche Erfahrungen und Kenntnisse fehlen, so ist ein wechselseitiger Erfahrungs- und Erkenntnisaustausch zwischen der Akquisitionspraxis und -forschung im Hinblick auf die IG nicht nur ein wichtiger Beitrag zur Förderung des Verständnisses betrieblicher sondern vermutlich auch gesamtwirtschaftlicher Transformationsprozesse.

Aus den dargestellten Rahmenbedingungen und den in Kap. 3.1 angeführten generellen Zielsetzungen der IG lassen sich für die Akquisitionen in den NBL folgende z.T. interdependente *transformationsspezifischen IG-Ziele* ableiten:

- (1) Unterstützung der Restrukturierung (im-)materieller Ressourcen primär im ostdeutschen Zielunternehmen und sekundär im westdeutschen Käuferunternehmen
- (2) Sicherung der Voraussetzungen für den Transfer von funktionalem Know-how oder von General-Management-Fähigkeiten vom Käufer- zum Zielunternehmen zum Ausgleich zumindest anfänglich bestehender marktwirtschaftlicher Führungs-/Qualifikationsdefizite im ostdeutschen Management
- (3) Schaffung von Voraussetzungen zur Erhaltung und Stärkung der Leistungsfähigkeit/-motivation von Managern und Mitarbeitern des ehemaligen Staatsunternehmens
- (4) Förderung von Austauschprozessen zur Verbesserung der Kenntnisse über den jeweils anderen Akquisitionspartner zur Sicherung der interorganisationalen Kooperationsbereitschaft sowie zur Nutzung integrationsrelevanter Informationen
- (5) Präventive Vermeidung bzw. Abschwächung bereits offenkundiger dysfunktionaler West-Ost-(Kultur-)Konflikte

Da die in den Kap. 2.3.2 bis Kap. 2.3.4 dargestellten Erkenntnisse zu den sechs Teilbereichen der IG im wesentlichen auch auf den Akquisitionskontext in den NBL übertragbar sind, sollen im empirischen Teil dieser Arbeit spezifisch ostdeutsche Charakteristika dieser integrationsgestaltenden Maßnahmen auf der Grundlage der Daten von West-Ost-Akquisitionen untersucht werden. Im wesentlichen dürften hier folgende Vorüberlegungen, wieder entlang der sechs IG-Teilbereiche gegliedert, für den ostdeutschen Akquisitionskontext gelten:

(1) Integrationsplanung

Im Hinblick auf den Prozeß der Integrationsplanung kann zunächst vermutet werden, daß die Auseinandersetzung mit integrationsrelevanten Aspekten bei ostdeutschen Akquisitionen in den meisten Fällen bereits (deutlich) vor dem Vertragsabschluß eingesetzt haben dürfte und somit von einer im Mittel längeren Integrati-

onsplanungsphase ausgegangen werden kann. Für diese Vermutung spricht zum einen, daß ein durch den westdeutschen Erwerbsinteressenten zu erstellendes Konzept über die Art und Weise der beabsichtigten Fortführung des ehemaligen Staatsunternehmens ein zentrales Kriterium im Rahmen der Zuschlagsentscheidung durch die THA war.²⁰⁶ Zum anderen kann davon ausgegangen werden, daß die Übernahme ehemaliger Staatsunternehmen durch westdeutsche Käuferunternehmen angesichts des dringenden Bedarfs etwa an finanziellen Ressourcen und marktwirtschaftlichen Fähigkeiten – ob freiwillig oder unfreiwillig – mit Zustimmung der obersten Leitungsgremien erfolgte, so daß die Voraussetzungen eines frühzeitigen Integrationsplanungsbeginns (z.B. Zugangsmöglichkeiten zu wettbewerbsrelevanten Detailkenntnissen über das Zielunternehmen) in der Praxis auch gegeben sein dürften.

Da in diesem Unternehmenskonzept u.a. integrationsbezogene Aussagen mit hoher Bedeutung für das Treuhandunternehmen getroffen werden müssen (z.B. Art und Umfang der Ressourcenrestrukturierung, Ausmaß der organisatorischen Einbindung in die Unternehmensgruppe des Käuferunternehmens), kann angenommen werden, daß zur Generierung umfassender integrationsrelevanter Informationen neben unternehmensexternen Beratern zumindest in einigen Privatisierungsakquisitionen (qualifizierte und kooperative) ostdeutsche Manager in den Planungsprozeß eingebunden gewesen sein dürften. Für eine Integrationsplanungseinbindung ostdeutscher Führungskräfte spricht ferner, daß die Käuferunternehmen auf diesem Wege erste Erkenntnisse über die Leistungsfähigkeit/-bereitschaft des zu übernehmenden Managementteams generieren können. Ein gemeinsamer Integrationsplanungsprozeß kann demnach unter Umständen ein wirksames Handlungsmuster für die Gestaltung der Zusammenarbeit bzw. zur Überwindung von Verständigungs- und Umstellungsproblemen zwischen ost- und westdeutschen Führungskräften darstellen.²⁰⁷

(2) Integrationsprojektorganisation

Angesichts des zu erwartenden hohen Ausmaßes integrationsbedingter Ressourcennutzungsveränderungen – primär beim ostdeutschen Zielunternehmen – und der emotionalen Beladenheit unternehmensinterner Transformationsprozesse kann vermutet werden, daß zur Steuerung und Koordination dieses organisatorischen Wan-

²⁰⁶ Die These wird durch die Befunde von Müller-Stewens et al. 1992c: 19 unterstützt, nach der fast 75% der befragten Erwerber ostdeutscher Unternehmen zum Zeitpunkt des formalen Eigentümerwechsels über einen „mindestens ausreichend detaillierten Integrationsplan“ verfügten.

²⁰⁷ Vgl. Glotz/Ladensack 1995: 282f.

dels bei den meisten Akquisitionen in den NBL formale, häufig mehrstufige Integrationsprojektorganisationen (IPO) genutzt werden.

Eine erste zentrale Problemstellung ist hier die Frage, ob übernommene Manager in die IPO involviert werden sollen. Im Kontext der NBL-Akquisitionen kann vermutet werden, daß ostdeutsche Manager in den meisten Fällen in die Integrationsinstanzen eingebunden sein dürften. Für eine Zusammenarbeit von Managern beider Akquisitionspartner in der IPO spricht, daß auf diesem Wege (a) integrationsprozessuale Fehlentwicklungen schnell erkannt werden können, (b) der Transformationsprozeß des Zielunternehmens nicht durch lange Entscheidungswege beeinträchtigt wird, (c) die Akzeptanz von Integrations(gestaltungs)maßnahmen im Zielunternehmen entscheidend verbessert werden kann,²⁰⁸ (d) von den Käuferunternehmen wichtige Erfahrungen bezüglich arbeitsaufgabenbezogener Interaktionshemmnisse zwischen plan- und marktwirtschaftlich geprägten Managern gesammelt werden können und (d) marktwirtschaftliche Lernprozesse ostdeutscher Manager durch das Kennenlernen von Handlungs- und Entscheidungsmechanismen westdeutscher Führungskräfte gefördert werden.²⁰⁹

Im Hinblick auf die IPO ist zweitens die Frage zu beantworten, ob unternehmensexterne Berater den internen Integrationsinstanzen unterstützend zur Seite stehen sollten. Bezogen auf die ostdeutschen „Privatisierungsakquisitionen“ kann angenommen werden, daß in einer Vielzahl der Fälle externe „Spezialisten“ – vermutlich in stärkerem Maße als bei Transaktionen im marktwirtschaftlichen Umfeld – zur Begleitung und Koordination der IG eingesetzt werden.²¹⁰ Für diese Annahme spricht, daß angesichts der zumeist geringen marktwirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit der ostdeutschen Zielunternehmen u.a. umfangreiche (Sanierungs-)Konzepte und (Markt-/Personal-)Analysen erstellt werden mußten, welche die personellen Res-

²⁰⁸ Hüning/Nickel 1996: 328 berichten in diesem Zusammenhang von ostdeutschen Führungskräften, die sich als positive Integrationsfiguren vom Management der westdeutschen Käuferunternehmen strategisch instrumentalisiert fühlten, etwa wenn es darum ging, „unpopuläre Botschaften“ (z.B. Personalabbaumaßnahmen) an die Mitarbeiter in den Zielunternehmen zu vermitteln.

²⁰⁹ Vgl. Gaulhofer/Sydow 1991: 156; Krystek 1992: 558; Schönherr 1997: 109f.

²¹⁰ Hinweise für die intensive Nutzung von Unternehmensberatern bei ostdeutschen Akquisitionen finden sich z.B. bei Schmidt, R. 1996: 237; Pohlmann/Schmidt 1996: 202; Fiedler 1998: 195. Zu den Aufgaben von Beratern (Übernahme von Sanierungsaufgaben, Begleitung des Kulturwandels etc.) bei der Transformation ostdeutscher Unternehmen s. exemplarisch Linge 1997: 144-146.

sources und z.T. auch fachlichen Kompetenzen der westdeutschen Käuferunternehmen häufig überforderten.

(3) Verteilung von Entscheidungskompetenzen

Angesichts der zumeist ungünstigen wirtschaftlichen Erfolgsposition des eigenen Unternehmens, mehr oder minder offenkundiger General-Management-Defizite und im Bewußtsein der eigenen Unkenntnis marktwirtschaftlicher Strukturen kann zunächst vermutet werden, daß in den ostdeutschen Zielunternehmen – zumindest zu Beginn der 90er Jahre – eine grundsätzliche Bereitschaft zur „freiwilligen“ Abgabe von (ohnehin kaum gekannten) Entscheidungskompetenzen an die Käuferunternehmen gegeben war.²¹¹ Zudem kann hier die These aufgestellt werden, daß das obere Management der Zielunternehmen aufgrund seiner marktwirtschaftlichen Un- erfahrungheit und seiner betrieblichen Sozialisation zumindest anfänglich nur wenig zur Verbesserung der Entscheidungsqualität beitragen konnte. Durch eine weitgehende Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen bei den „marktwirtschaftlich bewährten“ (Spitzen-) Führungskräften der westdeutschen Käuferunternehmen kann der Zufluß von neuem General-Management-Know-how verbessert und damit die erforderlichen Restrukturierungsprozesse im Zielunternehmen unterstützt werden. Erfolgswördernd dürfte sich in diesem Zusammenhang die im Mittel hohe Geschäftsverwandtschaft der beteiligten Unternehmen bei innerdeutschen Akquisitionen auswirken, die adäquate strategische Eingriffe des Käuferunternehmens in das Geschäftsgeschehen beim Zielunternehmen angesichts „ähnlicher“ General-Management-Fähigkeiten erst ermöglicht. Für eine Entscheidungsdominanz des Käuferunternehmens bei innerdeutschen Akquisitionen spricht zudem, daß die Führungskräfte und Mitarbeiter in den ostdeutschen Zielunternehmen aufgrund ihrer beruflichen Sozialisation in einem planwirtschaftlichen Umfeld (z.B. Mangel an Risikobereitschaft, Scheu vor Verantwortungsübernahme, Autoritätskonformismus²¹²) und individuell erlebter Unsicherheitsempfindungen aufgrund arbeitsaufgabenbezogener Transformationsprozesse – zumindest in der ersten Phase der Übernahme – i.d.R.

²¹¹ Vgl. Hilker 1991: 231. Die Entscheidungs- und Handlungsspielräume der Staatsunternehmen – etwa im Hinblick auf das Produktionsprogramm – waren in der Planwirtschaft gegenüber übergeordneten Wirtschaftseinheiten oder staatlichen Instanzen stark eingeschränkt. Nur in bezug auf die kurzfristige Geschäftspolitik verfügte das Management der Einzelbetriebe i.d.R. über eine gewisse Autonomie. Vgl. Hentze/Lindert 1992: 132f.

²¹² Mit „Autoritätskonformismus“ wird die Unterwerfung gegenüber Autoritäten oder das Phänomen, daß Entscheidungsprozesse oft nur unter Hinzuziehung von Autoritätspersonen beendet werden, bezeichnet. Vgl. hierzu detaillierter Feichtinger/Fink 1998: 228-230.

schnelle Entscheidungen und klare Ausführungsanweisungen vom Käuferunternehmen erwarten.²¹³ In diesem Zusammenhang wird in der „frühen“ einschlägigen Literatur auch angeführt, daß eine Ausweitung der Aufgaben, Verantwortungsbereiche und Kompetenzen (z.B. durch ein Job-Enlargement/-Enrichment oder die Einführung dezentral-partizipativer Organisationsformen) nicht wenige (leitende) Mitarbeiter ostdeutscher Zielunternehmen überfordern könnte.²¹⁴

(4) Zeitliche Aspekte bei der Integrationsgestaltung

Im Hinblick auf Zeitaspekte bei der IG ostdeutscher Akquisitionen können m.E. ex ante keine eindeutigen Aussagen formuliert werden, da sich in einer stark simplifizierenden Betrachtungsweise zwei Argumentationsketten gleichwertig gegenüberstehen:

Zum einen kann argumentiert werden, daß – angesichts eines im Mittel hohen Anpassungsdrucks an marktwirtschaftliche Wettbewerbsbedingungen – nur durch eine schnelle Umsetzung integrationbedingter Veränderungen existenzsichernde Geschäftssysteme in den Zielunternehmen geschaffen werden können. Für eine hohe Geschwindigkeit bzw. einen frühzeitigen Umsetzungsbeginn bei der IG spricht auch, daß die transformationsbedingt ohnehin stark ausgeprägten Unsicherheitsempfindungen bei den Mitarbeitern der Zielunternehmen durch langandauernde Integrationsprozesse nicht zusätzlich gesteigert werden und akquisitionsinduzierte Wertsteigerungspotentiale, die sich letztlich positiv auf den Transformationserfolg auswirken, zügig realisiert werden können.

Zum anderen kann die Position vertreten werden, daß wegen fehlender Detailinformationen über die Strukturen, Prozesse und Kulturen eines ehemals volkseigenen Betriebes und der Vielfalt sowie Tiefe unter marktwirtschaftlichen Bedingungen beim Zielunternehmen offenkundig werdender Problemdimensionen sachgerechte Entscheidungen (z.B. Entwicklung wertsteigerungsoptimierender Reorganisationsprioritäten) sowie der spezifischen Transformationssituation angepaßte Umsetzungs-

²¹³ Empirische Indizien zu solchen „klassischen Modernisierungsvorstellungen“ der Re-/Neustrukturierung der Organisationsbeziehungen und -strukturen ostdeutscher Unternehmen liefern Pohlmann et al. 1998: 361-372. Aus der hier vorgenommenen zeitlichen Einschränkung wird deutlich, daß die Erfassung zeitraumbezogener Veränderungen in der Entscheidungskompetenzverteilung bei transformationsbedingten Akquisitionen ein Ansatzpunkt für die zukünftige Forschung darstellen kann.

²¹⁴ Vgl. u.a. Leonhardt 1992: 203; Scherm 1992: 189.

maßnahmen nur auf der Basis systematischer und damit zeitintensiver Analysen getroffen werden können. Zudem kann vermutet werden, daß angesichts wirtschaftssystembedingter Unterschiede zwischen dem Personal beider Akquisitionspartner, die zu Verständigungsproblemen sowie Vorurteilen führen können, mit einem behutsamen Integrationsprozeß wechselseitige Vertrauenspositionen aufgebaut, die motivational bedeutsame Akzeptanz des Käuferunternehmens bei den übernommenen Führungskräften sowie Mitarbeitern gestärkt und somit letztlich erfolgsabträgliche Widerstände bei der Umsetzung von Veränderungen abgebaut werden können.

(5) Interaktionsorientierte IG-Maßnahmen

Speziell im Kontext der Übernahme von Unternehmen in den NBL können interaktionsorientierte IG-Maßnahmen – z.B. (un-)befristete Entsendungen von Erwerberführungskräften in das akquirierte Unternehmen – unterstützend dazu beitragen, daß das Fehlen marktwirtschaftlich erfahrener Manager in den ostdeutsche Zielunternehmen kurzfristig kompensiert wird. Die Notwendigkeit zur Nutzung primär führungskräfteorientierter Personaleinsatzmaßnahmen ergibt sich zum einen aus der bei vielen westdeutschen Käuferunternehmen zumindest unmittelbar nach der Wende vorherrschenden Einschätzung, daß planwirtschaftlich geprägte Führungskräfte nicht über die fachlichen und führungsbezogenen Fähigkeiten (z.B. mangelnde Erfahrungen im Krisenmanagement und bei der Erschließung von Absatzmärkten, zu geringe Durchsetzungsfähigkeit und Entscheidungsbereitschaft, Mängel in der Konflikt- und Motivationsfähigkeit) zur selbständigen Restrukturierung und Modernisierung des ehemaligen Staatsunternehmens verfügt haben dürften.²¹⁵ Zum anderen ergab sich die Einsatznotwendigkeit solcher IG-Maßnahmen aus dem Umstand, daß angesichts der wirtschaftlichen Krisensituation die Zeit und Finanzmittel für eine systematische Managemententwicklung zunächst nur bedingt verfügbar sind.

Neben dem Ausgleich von Managementdefiziten können mittels Führungskräfteinsatz-/austauschaktivitäten zudem ein-/wechselseitige Know-how-Transfers bzw. Lernprozesse zwischen den West-Ost-Akquisitionspartnern unterstützt und vom Käuferunternehmen angestrebte Anpassungsprozesse im Zielunternehmen (z.B. Übertragung „marktwirtschaftlich bewährter“ Organisationsstrukturen und Manage-

²¹⁵ Zu einem Literaturüberblick über arbeitsbezogene Werthaltungen sowie das Organisations- und Führungsverständnis ostdeutscher Manager s. Meinerz 1996: 179-193 sowie oben Kap. 2.2.2. Die dargestellten empirischen Befunde – neben Schwächen werden auch Stärken (u.a. hohe Lernbereitschaft) dargelegt – wurden entweder im Vergleich zu westdeutschen Führungskräften oder als Fremdbild von westdeutschen über ostdeutsche Manager erhoben.

mentkonzepte²¹⁶) effizienter durchgesetzt werden. Darüber hinaus ergeben sich durch interaktionsorientierte IG-Maßnahmen verbesserte Möglichkeiten zum Aufbau neuer unternehmensverbundinterner Netzwerkstrukturen und zur Mithilfe bei der (Eigen-)Entwicklung ostdeutscher Führungskräfte.²¹⁷

Angesichts der emotionalen Brisanz von West-Ost-Kooperationsprozessen, ist bei der Nutzung formaler Personaleinsatz-Maßnahmen vermutlich darauf zu achten, daß diese von den ostdeutschen Managern und Mitarbeitern nicht mit dem Siegel einer „unangemessenen Sieger-Arroganz“ versehen werden. Deren kulturverträgliche Gestaltung dürfte demnach eine hohe Bedeutung zukommen, will man die Gefahr (aufkommender) dysfunktionaler Integrationsprobleme zwischen west- und ostdeutschen Führungskräften reduzieren und damit das „akquisitionstypische Konfliktpotential“ nicht zusätzlich erhöhen. Im Zuge der Integration ehemaliger Staatsunternehmen könnten beispielsweise bei der Auswahl auf Dauer in das Zielunternehmen zu transferierender Führungskräfte des Käuferunternehmens nicht mehr nur „harte“ Fachkompetenzen, sondern verstärkt auch „weiche“ sozio-kulturelle Kompetenzen (u.a. Fähigkeit integrativ zu wirken, Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen) berücksichtigt werden.²¹⁸

Neben Führungskräfteeinsatz- und -austauschaktivitäten, denen im Hinblick auf kulturelle Empfindungen ostdeutscher Mitarbeiter eine starke Symbolik zukommen dürfte, kann gleichfalls die Nutzung primär zusammenkunftsorientierter IG-Maßnahmen sinnvoll sein. Diese interaktionsorientierten IG-Maßnahmen, z.B. die Durchführung sozialer Veranstaltungen für Manager beider Akquisitionsparteien, haben im Vergleich zu Personaleinsatzmaßnahmen im Kontext innerdeutscher Akquisitionen zwei wesentliche Vorteile: Zum einen können sie erfolgsabträgliche Gewinner-Verlierer-Konstellationen eher vermeiden und damit die Chancen für einen wechselseitigen Know-how-Transfer verbessern.²¹⁹ Zum anderen können sie die Motivation

²¹⁶ Hinweise dafür, daß innovative Organisations- und Managementkonzepte (z.B. lean management, outsourcing) aufgrund ihrer „kulturellen Fremdartigkeit“ nur sehr selektiv und in einzelnen Versatzstücken durch das Management in den ostdeutschen (Ziel-)Unternehmen implementiert wurden, finden sich bei Brinkmann 1996: 222-232; Meinerz 1996: 193-209. S. ergänzend Pohlmann/Schmidt 1996: 215-218.

²¹⁷ Vgl. Mirow 1996: 942f.; Lederer 1998: 85 und 88; Breu 2000: 122f.

²¹⁸ Vgl. ähnlich Krüger 1993: 961f.; Lang/Steger 1996: 75; Schmidt, R. 1996: 285; Schönherr 1997: 116; Gerpott/Hartmann 2000: 109.

²¹⁹ Vgl. Gerpott/Hartmann 2000: 99.

zur konstruktiven Zusammenarbeit mit den Managern des jeweils anderen Unternehmens verbessern, da sie – in Abhängigkeit von der jeweiligen zusammenkunftsorientierten IG-Maßnahme – entweder in einem eher informellen Rahmen zum gegenseitigen Kennenlernen systembedingter Mentalitätsunterschiede sowie zum Aufbau persönlicher Vertrauensbeziehungen beitragen (z.B. gemeinsame Kulturveranstaltung) oder in einem eher formalen Rahmen die „Gleichwertigkeit“ der Führungskräfte beider Akquisitionspartner nach innen dokumentieren (z.B. gemeinsame Abstimmungstreffen von TM).²²⁰

(6) Weiterbildungsorientierte IG-Maßnahmen

Die Notwendigkeit zum Einsatz weiterbildungsbasierter IG-Maßnahmen bei ostdeutschen Akquisitionen ergibt sich primär aus dem Umstand, daß das planwirtschaftlich geprägte Management der Zielunternehmen unter den neuen marktwirtschaftlichen Wettbewerbsbedingungen Führungs- und Qualifikationsdefizite aufweist. Angesichts nur begrenzt „freier“ Managementkapazitäten im eigenen Unternehmen und dem Umstand, daß kompetente Führungskräfte auf dem externen Arbeitsmarkt nur bedingt verfügbar sind, bzw. die Zwänge der aktuellen Personalpolitik (Personalabbau, Kurzarbeit etc.) Neueinstellungen aus sozio-emotionalen Gründen nicht zulassen, müssen die Käuferunternehmen „zwangsläufig“ weiterbildungsorientierte IG-Maßnahmen für ostdeutsche Führungskräfte einsetzen, um deren Managementkompetenzen und Einstellungen an marktwirtschaftliche Erfordernisse anzupassen und damit den Erfolg betrieblicher Transformationsprozesse forcieren zu können.²²¹

Neben diesen kompetenzfördernden Effekten sind Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte des Zielunternehmens bei West-Ost-Transaktionen gleichfalls motivationsfördernde Effekte zuzuordnen. Analytisch können hier zwei motivationsfördernde Effekte unterschieden werden: Zum einen kann den ostdeutschen Führungskräften mit der Einbindung in weiterbildungsorientierte IG-Maßnahmen signalisiert werden, daß auf ihre Fähigkeiten in dem neuen Unternehmensverbund nicht verzichtet werden soll. Insbesondere bei transformationsbedingten Akquisitionen, die i.d.R. durch einen massiven Führungskräfteabbau gekennzeichnet sind, können sol-

²²⁰ Vgl. Staehle et al. 1991: 63. Einen Hinweis darauf, daß eine große Zahl westdeutscher Käuferunternehmen die Chance des Einsatzes „vertrauensstiftender“ Maßnahmen verpaßten, findet sich bei Seifert/Brinkmann 1999: 179.

²²¹ Empirische Hinweise bezüglich der Lernnotwendigkeiten/-inhalte ostdeutscher Manager zeigt z.B. Breu 2000: 118-122. Einführend zum Weiterbildungsmanagement in den NBL s. Heuser 1993.

che IG-Maßnahmen daher als Stimulus zur Erhöhung der persönlichen Leistungsbereitschaft wirken.²²² Zum anderen kann mit dem Einsatz dieser IG-Maßnahmen den auf Seiten der ostdeutschen Zielunternehmen z.T. vorhandenen leistungshemmenden Vorbehalten entgegengewirkt werden, daß die Käuferunternehmen nicht entschlossen genug an einer umfassenden Restrukturierung der ehemaligen Staatsunternehmen interessiert seien („demonstrating concern“).²²³

Wenngleich weiterbildungsbasierten IG-Maßnahmen demnach grundsätzlich erfolgsfördernde Effekte zugeschrieben werden können, so muß hier offen bleiben, inwieweit sie in der Transformationspraxis der NBL tatsächlich eingesetzt werden. Da in den meisten ostdeutschen Zielunternehmen die kurzfristige Existenzsicherung u.a. durch Personalabbaumaßnahmen im Vordergrund steht, kann vermutet werden, daß die übernommenen Führungskräfte von den westdeutschen Käuferunternehmen zumindest in der ersten Phase der Übernahme primär als Kostenfaktor und erst sekundär als Qualifizierungspotential, zu deren Realisierung knappe Ressourcen bereitgestellt werden müßten, aufgefaßt werden.²²⁴ Gegen die intensive Nutzung von Trainingsmaßnahmen bei Privatisierungsakquisitionen spricht zudem, daß diese sich an eine Zielgruppe richten, deren Arbeitsalltag i.d.R. von einem zeitintensiven operativen Krisenmanagement bestimmt ist. Vor dem Hintergrund der umfangreichen marktwirtschaftlichen Anpassungsnotwendigkeiten dürfte die Erfolgswirksamkeit genutzter Qualifizierungsmaßnahmen ferner in nicht unerheblichem Maße von deren (Umsetzungs-)Qualität bestimmt werden.

2.4 Empirische Befunde zur Integration(-sgestaltung) im Überblick

In diesem Kapitel werden empirische Befunde vorgestellt, die (un-)mittelbar den Integrationsprozeß von Akquisitionen bzw. dessen Gestaltung beschreiben. Wichtige Kriterien dafür, daß einzelne Studien und ihre Kernergebnisse in die Abb. 2-11 aufgenommen wurden, waren, daß sie zum einen *wissenschaftlichen* Anforderungen (z.B. vergleichsweise präzise Variablenoperationalisierungen/-ausprägungsangaben, An-

²²² Vgl. Staehle et al. 1991: 62f. Aus einer symbolischen Perspektive kann die Nicht-Einbindung in Weiterbildungsmaßnahmen von den Führungskräften des Zielunternehmens (im ungünstigsten Fall) auch dahingehend interpretiert werden, daß die Karriereentwicklungsmöglichkeiten im neuen Unternehmensverbund eher ungünstig sind oder gar eine erwerberinitiierte Entlassung bevorstehen könnte. Vgl. Obloj/Thomas 1998: 395.

²²³ Zur Problematik des Verfalls von Vertrauen zum westdeutschen Käuferunternehmen im Zuge des ostdeutschen Transformationsprozesses s. Seifert/Brinkmann 1999: 175-183.

²²⁴ Vgl. Beyse/Möll 1996: 26.

gaben zur Stichprobe bzw. zu den Respondenten, kein erkennbarer kommerzieller Hintergrund) zumindest in Ansätzen entsprachen und zum anderen von (un-)mittelbarer Relevanz für die vorliegende Arbeit waren. Insofern wurden etwa großzahlige beratungsorientierte Akquisitionsstudien²²⁵, die zwar durchaus Erkenntnisse zu Vorgehensweisen der Praxis bei der Integrationsgestaltung gewinnen, diese aber nicht wissenschaftlich fundiert dokumentieren, praxisorientierte (Einzel-)Fallstudien²²⁶ und Studienbefunde mit geringer „Akquisitionsaffinität“²²⁷ in der Abb. 2-11 nicht aufgenommen. Zudem beschränkt sich die Übersicht auf *ab 1993 publizierte* wissenschaftliche Studien, da die Befundlage bis einschließlich 1992 in der Literatur bereits detailliert aufgearbeitet ist.²²⁸

Neben eher quantitativen Untersuchungen, die zumeist unternehmensübergreifend angelegte Beschreibungen von IG-Aspekten enthalten, werden zudem auch Ergebnisse von eher qualitativen, zumeist kleinzahligen Fallstudien *mit Transformationsrelevanz* aufgeführt, wenngleich diesen wegen ihrer erheblichen Generalisierungsbeschränkungen und ihrer häufig fehlenden Transparenz der Variablenoperationalisierung ein nur begrenzter Erkenntniswert zugesprochen werden kann.²²⁹ Diese Studien sind für die Ziele der vorliegenden Arbeit dennoch insofern nützlich, als sie die Bandbreite der Studien, die sich mit der IG bei Akquisitionen in Transformationssituationen befassen, komplettieren.

Im Hinblick auf die zahlenmäßig überwiegenden quantitativen Erhebungen kann festgestellt werden, daß in Abb. 2-11 sowohl Studien zu finden sind, die IG-Praxismuster deskriptiv detailliert darstellen, als auch Studien, die statistisch weitergehende bi- und/oder multivariat korrelative Zusammenhänge von IG-Maßnahmen einerseits und Akquisitionserfolgskriterien sowie unternehmensinternen/-externen Situationsparametern andererseits analysieren. Im Hinblick auf den „IG-Fokussier-

²²⁵ Vgl. hierzu Kap. 3.3.

²²⁶ Beispiele für kleinzahlige Fallstudien, die aufgrund ihrer Praxisorientierung nur bedingt wissenschaftlichen Anforderungen genügen, sind z.B. Cartwright/Cooper 1996 (4 Fallstudien); Hubbard 2001 (5 Fallstudien); Jaeger 2001 (1 Fallstudie).

²²⁷ Zu dieser Studiengruppe kann z.B. die Untersuchung von Bennett 1998 hinzugerechnet werden, der zwölf technologietransferorientierte britisch-osteuropäische Joint-Ventures analysiert und dabei in Ansätzen auch Erkenntnisse zur IG-Praxis beschreibt.

²²⁸ Vgl. hierzu ausführlich Gerpott 1993a: 169-185 und 255-275.

²²⁹ Zu dieser Einschätzung s. auch Gerpott 1993a: 169f.

ungsgrad“ der Studien kann die Aussage getroffen werden, daß sich in der Abb. 2-11 sowohl empirische Arbeiten finden, welche IG-Maßnahmen in den Mittelpunkt ihrer Analysen stellen, wie auch Beiträge, bei denen einzelne IG-Maßnahmen als Teilbereich eines weiter gefaßten Untersuchungszusammenhanges behandelt werden. Diese Studien wurden trotzdem mit aufgeführt, um einen möglichst vollständigen Überblick über wissenschaftlich fundierte Forschungsbemühungen zu Integrations(gestaltungs)aktivitäten zu erhalten.

Datenquelle bzw. Untersuchungseinheiten der meisten Studien in Abb. 2-11 sind Führungskräfte des Käuferunternehmens. In geringerem Maße werden explizit auch Führungskräfte und Mitarbeiter der Zielunternehmen befragt. Von den vorliegenden 30 Studien untersuchen 6 (12) Beiträge Akquisitionen in Transformationssituationen (unter Beteiligung deutscher Unternehmen). In sämtlichen transformationsorientierten Forschungsbeiträgen werden zumindest teilweise innerdeutsche Akquisitionen unter Beteiligung ehemaliger DDR-Staatsunternehmen analysiert (s. Autor(en) Nr. 10, 13, 18, 20, 27 und 28). Es liegen derzeit (noch) keine empirischen Forschungsergebnisse zur Gestaltung der Integration von Akquisitionen vor, bei denen ostdeutsche Erwerber ein anderes – z.B. westliches und/oder osteuropäisches – Zielunternehmen übernehmen. Dies gibt Anlaß zu dem Hinweis, daß dieser Akquisitionstyp – soweit praxisrelevant – in einer zukünftigen Feldstudie untersucht werden kann.

**Abb. 2-11:
Bestandsaufnahme empirischer Studien zur M&A-Integrations(gestaltungs)forschung seit 1993 (Teil 1)**

Autor(en)	Untersuchungseinheiten/-methoden	Zentrale Untersuchungsergebnisse
1. Bamberger (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 87 innerdeutsche Akquisitionen (Mehrheitsbeteiligungen) im Zeitraum zwischen 1980 und 1991 ➤ Schriftliche Befragung von 35 Respondenten, die an der Durchführung ausgewählter Akquisitionenprojekte persönlich mitwirkten ➤ Jeweils rund 50% der Käufer- und Zielunternehmen sind dem verarbeitenden Gewerbe zuzuordnen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kulturunterschiede zwischen den Akquisitionspartnern können in der Integrationsphase stark negative Auswirkungen haben; andererseits führt eine gute kulturelle Kompatibilität nicht unmittelbar zu positiven Erfolgswirkungen ➤ Zwischen der Fluktuationsrate übernommener Mitarbeiter und dem Akquisitionserfolg besteht ein negativer Zusammenhang ➤ Zwischen einem zeitweisen Managementtransfer und dem Akquisitionserfolg besteht ein tendenziell negativer Zusammenhang ➤ Zwischen dem Integrationsgrad des Ziel- in das Käuferunternehmen und dem Akquisitionserfolg kann kein signifikanter Zusammenhang ermittelt werden
2. Birkinshaw/ Bresman/ Hakanson (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 3 in 1990 durchgeführte internationale Akquisitionen schwedischer Großunternehmen ➤ 19 (36) Interviews mit „key individuals on both sides of the acquisition“ ergänzt um 148 (71) beantwortete Fragebögen von „R&D employees“ in 1991/1992 (1996) ➤ Zielunternehmen verfügen über eigene F&E-Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zur Unterstützung der leistungswirtschaftlichen und personalorientierten Integration werden in der Praxis vielfältige IG-Maßnahmen eingesetzt ➤ Je größer die Integrationsprobleme sind, desto geringer ist der mittelfristige (1 bis 2 Jahre) leistungswirtschaftliche Integrationsgrad der Akquisitionspartner ➤ Unzufriedenheit mit einem mittelfristig erreichten Integrationsgrad kann langfristig (3 bis 5 Jahre) zu erneuten Bemühungen des Käuferunternehmens zur Erhöhung des Integrationsgrads führen ➤ Personalorientierte Integrationsprozesse sind selbst bei verfügbarer Akquisitionserfahrung des Käuferunternehmens extrem schwierig zu gestalten und i.d.R. nur langfristig zu bewältigen ➤ Ein gewisser Grad an Mitarbeiterunzufriedenheit kann akzeptiert werden, sofern die leistungswirtschaftlichen Integrationsprozesse dies unbedingt erfordern ➤ Der Zusammenhang zwischen dem leistungswirtschaftlichen Integrationsprozeß und dem Akquisitionserfolg wird durch das Ausmaß der personalorientierten Integration der Akquisitionspartner beeinflusst

95

Anmerkung: Abbildung wird fortgesetzt.

Abb. 2-11:

Bestandsaufnahme empirischer Studien zur M&A-Integrations(gestaltungs)forschung seit 1993 (Teil 2)

Autor(en)	Untersuchungseinheiten/-methoden	Zentrale Untersuchungsergebnisse
3. Cannella/ Hambrick (1993), Hambrick/ Cannella (1993)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 96 zwischen 1980 und 1984 vollzogene Akquisitionen unter Beteiligung US-amerikanischer Unternehmen ➤ Mittlerer Kaufpreis: US-Dollar 775 Mio. ➤ Analyse zum Ausscheiden von 451 übernommenen Spitzenführungskräften 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die relative Position übernommener Spitzenführungskräfte im neuen Unternehmensverbund sowie der damit verbundene interne soziale Status bestimmen deren Ausscheidensquote nach Akquisitionen ➤ Je größere die Ausscheidensquote übernommener Top Manager in den ersten zwei Jahren nach dem Akquisitionsvollzug ist, desto signifikant schlechter ist die Erfolgsentwicklung des Zielunternehmens ➤ Der Verlust an Entscheidungsautonomie des übernommenen Top Managements korreliert signifikant negativ mit der Erfolgsentwicklung des Zielunternehmens
4. Capron/ Dussauge/ Mitchell (1998), Capron/Hulland (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 253 horizontale Akquisitionen von 190 Käuferunternehmen aus Frankreich, USA und England ➤ Schriftliche Befragung von Spitzenführungskräften der Käuferunternehmen ➤ Durchschnittlicher Kaufpreis des Zielunternehmens: US-Dollar 42 Mio. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Substantielle Ressourcenrestrukturierungen im Anschluß an den formalen Eigentümerwechsel sind charakteristisch für sämtliche Akquisitionen ➤ Ressourcenrestrukturierungen erfolgen analog der Stärke der Einzelbereiche der akquisitionsbeteiligten Unternehmen ➤ Marketingorientierte Ressourcen (Markennamen, Vertriebs-Know-how/ Personal, General-Marketing-Know-how) werden primär vom Käufer zum Zielunternehmen transferiert ➤ Umgruppierung von Marketing-Ressourcen führt zu signifikanten Umsatzverbesserungen (u.a. durch Erweiterung des Produktprogramms oder Verbesserungen der Produktqualität) sowie Marktanteilserhöhungen, nicht aber zu signifikanten Kosteneinsparungen
5. Capron/Mitchell (1997)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 4 horizontale US-amerikanisch-europäische Akquisitionen im Telekommunikationsbereich zwischen 1988 und 1992 ➤ Primärerhebung per Fragebogen ➤ Respondenten waren „CEO or a senior executive with overall responsibility for the acquisition case studied“ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Das Ausmaß der Ressourcenrestrukturierungen nach einer Akquisition ist im Zielunternehmen größer als im Käuferunternehmen ➤ Ressourcennutzungsveränderungen zeigen sich primär im Verwaltungs- und Produktionsbereich ➤ Starke Integrationsmechanismen („managerial systems“) verbinden die Käufer- und Zielunternehmen über alle Aktivitäten des Geschäftssystems hinweg ➤ Akquisitionen führen trotz großer Erfolgsvarianzen tendenziell „to improved capabilities and business performance of the acquiring and target businesses“

96

Anmerkung: Abbildung wird fortgesetzt.

**Abb. 2-11:
Bestandsaufnahme empirischer Studien zur M&A-Integrations(gestaltungs)forschung seit 1993 (Teil 3)**

Autor(en)	Untersuchungseinheiten/-methoden	Zentrale Untersuchungsergebnisse
6. Castrogiovanni/ Bruton (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 46 zwischen 1979 und 1987 durchgeführte Akquisitionen, bei denen „financially distressed“ Zielunternehmen akquiriert wurden ➤ Sekundäranalyse von „published sources“ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Integration eines wirtschaftlich angeschlagenen Zielunternehmens in die Aktivitäten des Käuferunternehmens kann die Leistungsfähigkeit des übernommenen Unternehmens und somit das Akquisitionserfolgsniveau verbessern ➤ Kostenreduzierungen in einem wirtschaftlich angeschlagenen Zielunternehmen beeinflussen dessen (Turnaround-)Erfolg nicht signifikant
7. Chakrabarti/ Hauschildt/ Süverkrüp (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 86 technologisch motivierte US-amerikanisch-deutsche Akquisitionen zwischen 1978 und 1987 ➤ Schriftliche Befragung ergänzt um 60 Interviews in 30 ausgesuchten Akquisitionsfällen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mit zunehmender Entscheidungsautonomie des Zielunternehmens steigt der ökonomische Akquisitionserfolg ➤ Interaktionen zwischen den Akquisitionspartnern sind signifikant negativ mit dem technischen Akquisitionserfolgsniveau assoziiert
8. Datta/Puia (1995)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 112 größere grenzüberschreitende Akquisitionen US-amerikanischer Käuferunternehmen zwischen 1978 und 1990 ➤ Sekundäranalyse 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grenzüberschreitende Akquisitionen führen zu keiner Wertsteigerung für die Aktionäre des Käuferunternehmens ➤ Je geringer der kulturelle Fit der Akquisitionspartner, desto geringer sind die „wealth effects for acquiring firm shareholders“
9. Gerpott (1993a), Gerpott (1993b), Gerpott (1994a), Gerpott (1995b)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 92 westdeutsche Industrieunternehmen, die 1988 von einem westdeutschen Käuferunternehmen akquiriert wurden ➤ Schriftliche Befragung von „mit der Akquisition vertrauten Experten“ des Käuferunternehmens ➤ Umsatzmedian der Zielunternehmen (Käuferunternehmen) im letzten Geschäftsjahr vor der Transaktion: DM 40 Mio. (DM 245 Mio.) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Strukturelle Merkmale der Akquisitionspartner sind in geringerem Maße erfolgskritisch als integrationsgestaltende Maßnahmen ➤ Umsatz-/Ergebnisverbesserungen werden im Zielunternehmen tendenziell vor allem dann erzielt, wenn <ul style="list-style-type: none"> – ein bereichsbezogener Führungskräfteaustausch praktiziert wurde – das Top Management des Zielunternehmens wichtige akquisitionsrelevante Informationen an dessen Belegschaft in zahlreichen Kleingruppentreffen vermittelte ➤ Mit einem höheren Integrationserfolgsniveau einher geht <ul style="list-style-type: none"> – eine partizipative gemeinsame Entscheidungsfindung der Top Management-Teams beider Akquisitionspartner bei wichtigen Entscheidungen – eine intensive Nutzung von akquisitionsbezogenen Trainingsprogrammen/Workshops und schriftlichen Mitarbeiterbefragungen zur Anpassungserleichterung für die Mitarbeiter des Zielunternehmens

Anmerkung: Abbildung wird fortgesetzt.

**Abb. 2-11:
Bestandsaufnahme empirischer Studien zur M&A-Integrations(gestaltungs)forschung seit 1993 (Teil 4)**

Autor(en)	Untersuchungseinheiten/-methoden	Zentrale Untersuchungsergebnisse
Gerpott (1993a), Gerpott (1993b), Gerpott (1994a), Gerpott (1995b) – Fortsetzung –		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Höhe der postakquisitorischen Ausscheidensquote übernommener Top Manager wird weniger durch strukturelle Unternehmensmerkmale, sondern stärker durch Integrationsgestaltungs- und Verhandlungsprozeßmerkmale beeinflusst ➤ Je höher die kumulierte Ausscheidensquote übernommener Top Manager in den ersten drei Jahren nach dem Akquisitionsvollzug ausfällt, desto ungünstiger stellt sich die Betriebsergebnisentwicklung des Zielunternehmens dar ➤ Akquisitionserfolgeffekte integrationsgestaltender Maßnahmen sind häufig nicht situationsinvariant, d.h. es konnten interaktive Erfolgswirkungen identifiziert werden
10. Gerpott (2000/T); Gerpott/Hartmann (2000/T)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 86 innerdeutsche NBL-Akquisitionen des verarbeitenden Gewerbes, bei denen der formale Eigentümerwechsel zwischen 1990 und 1993 lag ➤ Umsatzmedian der Käuferunternehmen (Zielunternehmen) im letzten Geschäftsjahr vor der Transaktion: DM 266 Mio. (DM 20 Mio.) ➤ Schriftliche Befragung von mit der Akquisition vertrauten, höherrangigen Experten der westdeutschen Käuferunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Das Ausscheiden ostdeutscher Spitzenführungskräfte in den ersten Jahren nach dem Akquisitionsvollzug stellt keinen für den Zielunternehmenserfolg abträglichen Verlust wertvollen firmenspezifischen Knowhows dar ➤ Das Ausmaß personeller Abgänge und Zugänge im akquirierten Top Management-Team (TMT) kann kaum durch strukturelle Merkmale der West-Ost-Akquisitionspartner und die Art der Integrationsgestaltung erklärt werden ➤ Die Zugangsquote extern vom Arbeitsmarkt in ostdeutsche TMT rekrutierter (Spitzen-)Führungskräfte korreliert signifikant negativ mit der Erfolgsentwicklung der Zielunternehmen ➤ Befristete oder unbefristete Entsendungen von Managern des Käuferunternehmens in das Zielunternehmen und Weiterbildungsaktivitäten für ostdeutsche Führungskräfte sind häufig genutzte personalwirtschaftliche IG-Maßnahmen ➤ Weiterbildungsbasierte IG-Maßnahmen sowie die Vermeidung einer Delegation von Entscheidungskompetenzen zur strategischen Ausrichtung der Zielunternehmen an dessen TMT weisen signifikant positive Assoziationen mit dem Erreichungsgrad von Integrationszielen auf

Anmerkung: Abbildung wird fortgesetzt. T = Literaturbeitrag der transformationsorientierten (Akquisitions-)Forschung.

Abb. 2-11:

Bestandsaufnahme empirischer Studien zur M&A-Integrations(gestaltungs)forschung seit 1993 (Teil 5)

66

Autor(en)	Untersuchungseinheiten/-methoden	Zentrale Untersuchungsergebnisse
11. Gut-Villa (1997)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 42 schweizerische Akquisitionen zwischen 1992 und 1993 ➤ Schriftliche Befragung je eines Geschäftsleitungsmitglieds oder des Verwaltungsratspräsidenten 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ In 62% (55%) der Akquisitionsfälle wurde ein(e) gesamtverantwortliche(r) „Integrationsmanager“ („Integrationssteuerungsgruppe“) genutzt ➤ Bereichsverantwortliche „Integrationsprojektteams“ wurden in 41% der Stichprobenfälle genutzt ➤ Die Integrationsintensität variiert in Abhängigkeit von dem Bereich; der höchste Integrationsgrad zeigt sich im Finanz- und Rechnungswesen ➤ Zur Erleichterung der Integration wurde am häufigsten auf soziale Veranstaltungen und die Einbindung übernommener Top Manager in Abstimmungstreffen des Käufermanagements zurückgegriffen ➤ Geringfügige Unterstützung der Integrationsinstanzen durch unternehmensexterne Berater
12. Hagemann (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 24 persönliche strukturierte Interviews ➤ Interviewpartner waren M&A-Verantwortungsträger der größten (Konzernumsatz größer DM 10 Mrd.) und akquisitionsfreudigsten Unternehmen sowie M&A-Berater aus ganz Europa (primär Westdeutschland und England) ➤ Befragungszeitraum Juli bis November 1991 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Integrationsphase ist eine der kritischsten Phasen im Akquisitionsprozeß ➤ Weniger als 50% der Käuferunternehmen führen eine Integration systematisch durch ➤ Integrationsaktivitäten konzentrieren sich zumeist auf den organisatorischen Bereich und die Managementfunktionen ➤ Bei 25% der Unternehmen lag der Integrationsdurchführung eine systematische Integrationsplanung zugrunde
13. Hodges (1999/T)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 49 ostdeutsche Zielunternehmen des produzierenden Gewerbes mit mehr als 100 Beschäftigten, die zwischen 1990 und 1994 mittels der THA auf dem Weg einer Mehrheitsbeteiligung von einem Unternehmen übernommen wurden ➤ Schriftliche Befragung von (Spitzen-)Führungskräften (73,5% sind Top Manager) beider Akquisitionspartner, die über detaillierte Informationen des Integrationsprozesses verfügen ➤ Fragebogen A (B) zielt auf Informationen über das Käuferunternehmen (Zielunternehmen) und dessen Vorgehensweise bei der IG (Wahrnehmung sowie Reaktionen auf integrationsbedingte Veränderungen/Maßnahmen) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Käuferunternehmen nutzen teambildungs- und weiterbildungsorientierte IG-Maßnahmen intensiver als Personaleinsatz/-austausch-Maßnahmen ➤ Je höher die Entscheidungsautonomie übernommener Führungskräfte, desto höher ist ihre Bereitschaft zur Kooperation mit dem Käuferunternehmen bzw. geringer ist das Konfliktpotential zwischen den Akquisitionspartnern ➤ Zwischen der Entscheidungsautonomie übernommener Manager und dem Akquisitionserfolg besteht kein signifikanter Zusammenhang ➤ Teambildungs- und weiterbildungsorientierte IG-Maßnahmen unterstützen die Kooperationsbereitschaft des Zielunternehmens zur Realisierung von Ressourcennutzungsveränderungen

Anmerkung: Abbildung wird fortgesetzt. T = Literaturbeitrag der transformationsorientierten (Akquisitions-)Forschung.

**Abb. 2-11:
Bestandsaufnahme empirischer Studien zur M&A-Integrations(gestaltungs)forschung seit 1993 (Teil 6)**

100

Autor(en)	Untersuchungseinheiten/-methoden	Zentrale Untersuchungsergebnisse
14. Jansen (2000c); Jansen (2000d); Jansen/Körner (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 103 größere Unternehmenszusammenschlüsse mit deutscher Beteiligung in den Jahren zwischen 1994 bis 1998 ➤ 63% (37%) nationale (grenzüberschreitende) Zusammenschlüsse ➤ 58% reine Übernahmen und 42% Fusionen unter gleichstarken Partnern ➤ Schriftliche Befragung (13% Rücklaufquote) ➤ Keine Auskunft über die Respondenten 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Schnelle Entscheidung und Kommunikation der zukünftigen Führungsstruktur ist ein wesentlicher „Erfolgstreiber“ ➤ Kulturelle Aspekte haben keinen signifikanten Einfluß auf den Akquisitionserfolg; Kulturprobleme werden häufig als Entschuldigung für Zielabweichungen bzw. das nicht erklärte Scheitern eines Zusammenschlusses herangezogen, ohne daß der Kultur im Prozeß selbst eine Bedeutung zukommt ➤ Integrations(projekt)teams sind IG-Maßnahmen mit hoher Erfolgsrelevanz ➤ Ableitung einer Integrationsplanung im Vorfeld des Eigentümerwechsel ist von Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmenszusammenschlusses ➤ Entwicklung von IG-Maßnahmen zum Wissenstransfer sind von geringer Erfolgsrelevanz ➤ Integrationsgeschwindigkeit ist kein Wert an sich ➤ Eine unzureichende Einbindung von Mitarbeitern beider Akquisitionspartner, eine unzureichende Kommunikation und eine schlechte Planung des Integrationsprozesses sind die gravierendsten IG-Fehler ➤ 60% der Unternehmen, die ihren eigenen Integrationsprozeß subjektiv für zumindest gut hielten, konnten keine Wertsteigerung erzielen
15. Krishnan/Miller/ Judge (1997)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 147 US-amerikanische Akquisitionen zwischen 1986 und 1988 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Know-how-Komplementarität (i.S. von Ungleichheiten im funktionalen Background) der Top Management-Teams (TMT) beider Akquisitionspartner fördert den Akquisitionserfolg ➤ Je größer die Know-how-Komplementarität der TMT beider Akquisitionspartner ist, desto geringer ist die Ausscheidensquote des übernommenen TMT ➤ Je geringer die Ausscheidensquote des übernommenen TMT, desto höher der Akquisitionserfolg

Anmerkung: Abbildung wird fortgesetzt.

**Abb. 2-11:
Bestandsaufnahme empirischer Studien zur M&A-Integrations(gestaltungs)forschung seit 1993 (Teil 7)**

Autor(en)	Untersuchungseinheiten/-methoden	Zentrale Untersuchungsergebnisse
16. Krug/Hegarty (1997)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyse von 168 internationalen und 102 nationalen Übernahmen US-amerikanischer Zielunternehmen zwischen 1986 und 1988 ➤ Kontrollgruppe von 120 US-amerikanischen Unternehmen, die nicht in eine Akquisition eingebunden waren 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausscheidensquote übernommener Top Manager ist bei internationalen Akquisitionen signifikant höher als bei nationalen Akquisitionen ➤ Im Hinblick auf den Zeitpunkt des Einsetzens der Fluktuation zeigen sich nur geringfügige Unterschiede zwischen ausländischen und inländischen Käuferunternehmen
17. Larsson/Finkelstein (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 61 aus früheren Datenquellen (z.B. Dissertationen, Lehrbücher) selektierte Akquisitionsfallstudien ➤ „Case survey method“, d.h. Umwandlung qualitativer Fallstudienbefunde in quantifizierte Variablen unter Zuhilfenahme eines Kodierungsrasters und von „multiple raters“ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Je intensiver die organisatorische Integration (firm interactions and coordinative efforts) der Akquisitionspartner ist, desto größer ist das Ausmaß der Synergierrealisierung ➤ Je umfangreicher die aktiven und passiven Widerstände der Mitarbeiter gegen die Akquisition bzw. Integration sind, desto geringer ist der Akquisitionserfolg ➤ Zwischen dem Ausmaß der organisatorischen Integration und dem Umfang der Mitarbeiterwiderstände gegen integrationsbedingte Veränderungen wurde kein signifikanter Zusammenhang ermittelt
18. Lederer (1998/T)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 14 (Ziel-)Unternehmen in Ostdeutschland, Polen und Bulgarien, die eine Mehrheitsbeteiligung mit einem westlichen Käuferunternehmen aufweisen bzw. mit einem westlichen Unternehmen kooperieren ➤ Persönliche Interviews und Beobachtungen in der Phase der betrieblichen Transformation 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Im Hinblick auf die personelle Zusammensetzung ostdeutscher Top Management-Teams und die Entscheidungs-/ Handlungsspielräume übernommener Spitzenführungskräfte können keine allgemeingültigen deskriptiven Aussagen getroffen werden ➤ Es konnte sowohl primär durch westliche als auch durch ostdeutsche Akteure mit langjähriger sozialistischer Leitungserfahrung dominierte Leitungsgremien der Zielunternehmen beobachtet werden ➤ In 6 (3) ostdeutschen Zielunternehmen verfügen die Top Manager über sehr geringe (relativ große) Entscheidungs-/ Handlungsspielräume
19. McKiernan/Merali (1997)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 200 britische Unternehmen aus den Sektoren „mechanical engineering, banking and insurance“, die zwischen 1987 und 1990 an M&A-Aktivitäten beteiligt waren ➤ Schriftliche Befragung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planungsaktivitäten bezüglich der Integration der Informationstechnologien/-systeme (IT/IS) werden vor dem Akquisitionsvollzug mehrheitlich vernachlässigt ➤ In 70% der erfaßten Akquisitionen wurde ein mehr oder minder detaillierter Plan zur Zusammenführungen der IT/IS-Funktion erst nach dem formalen Eigentümerwechsel formuliert

Anmerkung: Abbildung wird fortgesetzt. T = Literaturbeitrag der transformationsorientierten (Akquisitions-)Forschung.

**Abb. 2-11:
Bestandsaufnahme empirischer Studien zur M&A-Integrations(gestaltungs)forschung seit 1993 (Teil 8)**

Autor(en)	Untersuchungseinheiten/-methoden	Zentrale Untersuchungsergebnisse
20. Meyer/Möller (1998/T)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 3 in 1991 realisierte Akquisitionen dänischer Käuferunternehmen in Ostdeutschland ➤ „On site“-Interviews mit bis zu 24 dänischen, west- und ostdeutschen Managern unterschiedlicher Hierarchieebenen pro Transaktion 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ West-Ost-Know-how-Unterschiede können nur partiell durch formale off-the-job Weiterbildungsmaßnahmen und die Implementierung neuer Systemen/Strukturen abgebaut werden ➤ Kommunikations- und on-the-job weiterbildungsorientierte IG-Maßnahmen (z.B. Training-on-the-job im Käuferunternehmen, Praxisdemonstrationen am Arbeitsplatz) sind für den Integrationserfolg essentiell ➤ Der im Vergleich zum Akkulturationsprozeß bei marktwirtschaftlichen Akquisitionen komplexere Akkulturationsprozeß bei der Übernahme ehemals planwirtschaftlich geführter Unternehmen sollte lokale Gegebenheiten berücksichtigen
21. Morosini/Shane/Singh (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 52 internationale Akquisitionen europäischer Käuferunternehmen zwischen 1987 und 1992 ➤ Schriftliche Befragung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nationale Kulturdistancen der Akquisitionspartner wirken sich positiv auf den Erfolg aus ➤ Durch die Landeskultur des Zielunternehmens geprägte Unternehmensroutinen können sich positiv auf den Akquisitionserfolg auswirken
22. Norburn/Schoenberg (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 70 UK-Akquisitionen in Kontinentaleuropa (u.a. Deutschland) zwischen 1988 und 1989 ➤ Börsennotierte Käuferunternehmen mit durchschnittlich 100 Mio. Pfund Jahresumsatz ➤ Schriftliche Befragung der „Finance Directors“ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Integration ist der komplexeste (i.S. von „unforeseen difficulties“) und erfolgskritischste Abschnitt im gesamten Akquisitionsprozeß ➤ (Landes-)Kulturelle Differenzen zwischen den Akquisitionspartnern beeinträchtigen den Integrationsprozeß
23. Nupponen (1995)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 4 horizontal internationale Akquisitionen eines finnischen Käuferunternehmens ➤ 58 semi-strukturierte persönliche und telefonische Interviews mit 40 Mitarbeitern der Käufer- und Zielunternehmen ➤ Längsschnittstudie 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personalorientierten IG-Aspekten kann grundsätzlich eine hohe Akquisitionserfolgsrelevanz zugesprochen werden ➤ Die Benennung eines Integrationsmanagers „with a suitable fit of personal characteristics, skills and experience with the task“ kann durch eine auf Personalaspekte (z.B. Mitarbeitermotivation) fokussierte IG den Akquisitionserfolg fördern ➤ Eine hohe (geringe) Kommunikationsqualität wirkt sich positiv (negativ) auf den Akquisitionserfolg aus ➤ Integrationserfahrungen auf Individualebene sind Moderatoren der IG

Anmerkung: Abbildung wird fortgesetzt. T = Literaturbeitrag der transformationsorientierten (Akquisitions-)Forschung.

Abb. 2-11:

Bestandsaufnahme empirischer Studien zur M&A-Integrations(gestaltungs)forschung seit 1993 (Teil 9)

103

Autor(en)	Untersuchungseinheiten/-methoden	Zentrale Untersuchungsergebnisse
24. Pablo (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 56 US-Akquisitionen zwischen 1991 und 1993 ➤ Schriftliche Befragung hochrangiger Führungskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entscheidungen im Hinblick auf den Integrationsgrad werden durch kulturelle und strukturelle Bestimmungsgrößen beeinflusst (z.B. Multikulturalismusbereitschaftsgrad und Integrationserfahrung des Käuferunternehmens, Größe der Akquisitionspartner)
25. Shanley (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 51 in 1985 akquisitionsaktive US-Käuferunternehmen aus den Bereichen „industrial“ (19), „consumer“ (19) und „service“ (13) ➤ Umsatzmedian der Käuferunternehmen (Zielunternehmen) beträgt US-Dollar 1,5 Mrd. (60 Mio.) ➤ Schriftliche Befragung von CEOs ergänzt um Telefoninterviews 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Situative Randbedingungen (z.B. Notwendigkeit eines Turnarounds) können die Gestaltung der Integration beeinflussen ➤ Mit zunehmender Intensität der Integrationsplanung verbessert sich der Akquisitionserfolg ➤ Eine Entscheidungsdominanz des Käuferunternehmens fördert das Akquisitionserfolgsniveau
26. Stylianou/Jeffries/Robbins (1996), Robbins/Stylianou (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 44 US-amerikanische Akquisitionen zwischen 1989 und 1991 ➤ Schriftliche Befragung von „Chief Information Officers“ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Integrationsplanung wirkt bei der Zusammenstellung IT-gestützter Informationssysteme positiv hinsichtlich des Integrationserfolges ➤ Bei der Zusammenführung IT-gestützter Informationssysteme ist die Integrationsplanung, die Hinzuziehung von Führungskräften, Kommunikation und die Hinzuziehung von End-Usern von Vorteil
27. Thomson/McNamara (1998/T)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 6 ostdeutsche mittelständische Zielunternehmen des Dienstleistungssektors, die zwischen 1990 und 1991 von einem westlichen Käuferunternehmen akquiriert wurden ➤ Offene Interviews mit 36 „älteren“ ostdeutschen Beschäftigten 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Akquisitionen generieren höheren akkulturativen Stress als Fusionen ➤ Der Verbleib ostdeutscher Manager bedeutet die Beibehaltung „bewährter“ Prozeduren und Routinen; diese sind exzellente Mittel der Wissensspeicherung und damit günstig für die Integration
28. Uhlenbruck/De Castro (2000/T)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 170 zwischen 1989 und 1993 vollzogene Privatisierungsakquisitionen westlicher Käuferunternehmen in den NBL (104) und in Osteuropa (66) ➤ Schriftliche Befragung von „executives of the acquirers“ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Je größer die finanziellen Investitionen des Käuferunternehmens in das Zielunternehmen sind (Indikator für den Umfang der organisatorischen Transformation), desto größer ist das Akquisitionserfolgsniveau

Anmerkung: Abbildung wird fortgesetzt. T = Literaturbeitrag der transformationsorientierten (Akquisitions-)Forschung.

**Abb. 2-11:
Bestandsaufnahme empirischer Studien zur M&A-Integrations(gestaltungs)forschung seit 1993 (Teil 10)**

Autor(en)	Untersuchungseinheiten/-methoden	Zentrale Untersuchungsergebnisse
29. Very/Lubatkin/Calori (1996), Calori/Lubatkin/Very (1994), Very/Lubatkin/Calori/Veiga (1997), Lubatkin/Calori/Very/Veiga (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 75 britische und französische Zielunternehmen, die zwischen 1987 und 1989 von einem Käuferunternehmen aus Großbritannien, Frankreich oder den USA akquiriert wurden ➤ Schriftliche Befragung von 161 übernommenen Spitzenführungskräften, die „are likely to be well informed about their firm’s progress and tension since the merger“ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Verminderung der Entscheidungsautonomie des übernommenen Top Managements wirkt sich negativ auf den Akquisitionserfolg aus ➤ Nationale Kulturen und akkulturativer Stress beeinflussen die Vorgehensweise der Käuferunternehmen bei der IG und den Akquisitionserfolg ➤ Integrationsprobleme, die durch nationale Kulturdifferenzen entstehen, sind von Integrationsproblemen, die durch unterschiedliche Unternehmenskulturen entstehen, abzugrenzen ➤ Käuferunternehmen, die sich kultureller Begebenheiten bewusst sind, können Integrationsprobleme besser antizipieren und somit zielgerichteter „entschärfen“
30. Weber (1996), Weber/Pliskin (1996), Weber/Shenkar/Raveh (1996), Lubatkin/Schweiger/Weber (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 69 US-amerikanische Zielunternehmen, die zwischen 1985 und 1987 durch inländische und ausländische Käuferunternehmen mit hoher Geschäftsverwandschaft akquiriert wurden ➤ 58% (42%) der betrachteten Akquisitionen entstammen dem Bankengewerbe (produzierenden Gewerbe) ➤ Schriftliche Befragung von Spitzenführungskräften, die in der „acquired company prior to and at the time of the acquisition“ beschäftigt waren ➤ Ergänzende Befragung zum finanziellen Erfolg der Zielunternehmen und zum Ausscheiden übernommener Top Manager vier Jahre nach dem Akquisitionsvollzug 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Je größer die kulturellen Differenzen (z.B. Risikobereitschaft, Innovationsorientierung) zwischen den Top Management-Teams der Akquisitionspartner sind, desto geringer ist die Effektivität des Integrationsprozesses ➤ Ein geringer Entscheidungsautonomiegrad des übernommenen Top Managements ist bei Bank-Aquisitionen positiv mit der Effektivität des Integrationsprozesses assoziiert ➤ Bei Akquisitionen im produzierenden Gewerbe hat eine geringe Entscheidungsautonomie des übernommenen Top Managements positive Effekte auf den finanziellen Erfolg des Zielunternehmens ➤ Je stärker die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen ist (Commitment), desto höher ist die Effektivität der Integration ➤ Je größer die wahrgenommenen Kulturdifferenzen zwischen den beiden Top Management-Teams sind, desto größer ist die Ausscheidensquote übernommener Spitzenführungskräfte ➤ Je größer der wahrgenommene Entscheidungskompetenzverlust ist, desto größer ist die Ausscheidensquote übernommener Top Manager ➤ Bei internationalen Akquisitionen sind landeskulturelle Differenzen der Akquisitionspartner bedeutendere Moderatoren der Integrationsgestaltung/des Integrationsprozesses als unternehmenskulturelle Differenzen ➤ Je größer die unternehmenskulturelle Distanz der inländischen Akquisitionspartner ist, desto geringer ist die Entscheidungsdominanz des Käuferunternehmens

Wenngleich die in Abb. 2-11 aufgeführten Studien durch eine große inhaltliche und methodische Vielfalt gekennzeichnet sind, so soll dennoch der Versuch einer Zusammenfassung wesentlicher inhaltlicher Erkenntnisse und methodischer Vorgehensweisen unternommen werden.²³⁰ Nach Ansicht des Verfassers lassen sich bei den vorliegenden Studien folgende *methodische* Aspekte ausmachen, die kritisch betrachtet werden können:

- Bei den zahlenmäßig überwiegenden quantitativen Studien ist Umfang, Art und Zeitpunkt der Stichprobe häufig zu stark von forschungspraktischen Überlegungen determiniert. Zumeist wird eine Anzahl von Akquisitionen eines nicht näher begründeten Zeitraums ohne theoretische/inhaltliche Fundierung zusammengestellt und der hieraus resultierende Fragebogenrücklauf zwangsläufig zum Stichprobenumfang gemacht. Die Beliebigkeit der Fallauswahl – als Datenquelle dienen u.a. Datenbanken wie COMPUSTAT bzw. Fachzeitschriften wie *Mergers & Acquisitions* – ist eher von der Datenverfügbarkeit als von einem bestimmten wissenschaftlichen Forschungsziel bestimmt. Die Beliebigkeit der Fallauswahl kann zum einen eine Nichtbeantwortungstendenz – bei Erkennbarkeit der undifferenzierten Samplezusammenstellung für die Befragungszielperson – fördern. Zum anderen kann sie dazu führen, daß die Ergebnisse als insgesamt wenig stichhaltig einzustufen sind, weil zwar z.T. statistisch signifikante Ergebnisse vorliegen, die betrachteten Akquisitionen jedoch ex ante zu unterschiedlich sind. Unsere Studie versucht demgegenüber diese methodischen Defizite zu vermeiden, indem eine klare geographische und zeitlich stichhaltige Auswahl (THA-Privatisierungsakquisitionen) getroffen wurde, die bezüglich des Umfangs alle als „einschlägig“ identifizierten Akquisitionsfälle in den Fragebogenverteiler aufnahm.
- Weiterhin ist bei den vorliegenden Studien die häufig lückenhafte nähere Charakterisierung der Respondenten und der hohe „time-lag“ zwischen dem Zeitpunkt des Akquisitionsvollzugs und dem Datenerhebungszeitpunkt zu kritisieren, da hierbei „Erinnerungslücken“ bei den Befragten auftreten können.²³¹
- Die z.T. mangelhaften Detailinformationen über das Befragungsinstrument (Fragebogen, strukturierter Interviewleitfaden) und die häufig nur eingeschränkten Ausführungen zu den Variablenoperationalisierungen/-ausprägungen lassen eine fundierte Überprüfung der Ergebnisse nur bedingt zu.

Unter primär *inhaltlichen* Gesichtspunkten lassen sich die in der Abb. 2-11 dargestellten Studienbefunde zur M&A-Integrations(gestaltungs)forschung zu folgenden Erkenntnissen verdichten:

²³⁰ Vgl. Gerpott 1993a: 256.

²³¹ Vgl. Gerpott 1993a: 172.

- Ein erheblicher Anteil der empirischen Forschungsbefunde stellt primär auf die Erfolgsbedeutung integrationsprozessualer Bedingungen (z.B. Widerstände der Mitarbeiter gegen die Zusammenführung der Akquisitionspartner), die Analyse integrationsbedingter Veränderungen (u.a. Integrationsgrad der Akquisitionspartner, Art und Weise der Ressourcenrestrukturierung im Anschluß an den Eigentümerwechsel) und die Beschreibung der Einsatzhäufigkeit integrationsgestaltender Maßnahmen ab. Eine detaillierte Untersuchung der Erfolgsbedeutung eingesetzter IG-Managementinterventionen zeigen vergleichsweise wenige der in Abb. 2-11 erfaßten Studien.
- Der am häufigsten auf seine Erfolgseffekte untersuchte Maßnahmenbereich der IG ist das Ausscheiden übernommener (Spitzen-)Führungskräfte/Mitarbeiter. Im Hinblick auf diesen integrationsgestaltenden Teilbereich zeigt die Mehrheit der vorliegenden Befunde, daß sich personelle Veränderungen im Zielunternehmen – zumindest bei Transaktionen im marktwirtschaftlichen Umfeld – in statistisch signifikant negativer Weise auf das Erfolgsniveau von Akquisitionen auswirken.
- Im Hinblick auf die Integrationsplanung weisen die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen zusammenfassend darauf hin, daß sich entsprechende Planungsaktivitäten primär des Managements des Käuferunternehmens signifikant positiv auf das Akquisitionserfolgsniveau auswirken. Die Ergebnisse verdeutlichen demnach, daß die Entwicklung einer auf die jeweilige Akquisition ausgerichteten Strategie zur Gestaltung und Durchführung der Integration – trotz der häufig unvorhersehbaren Eigendynamik der Integrationsprozesse – erfolgsunterstützend zu sein scheint.
- Zwischen dem Ausmaß der Entscheidungsautonomie übernommener Manager für strategisch/operativ bedeutsame Geschäftsfragen und dem Erfolgsniveau der Akquisitionen scheint kein eindeutig nachweisbarer Zusammenhang zu bestehen. Wenngleich die Entscheidungskompetenzverteilung zwischen den (Top) Management-Teams beider Akquisitionspartner in den meisten Studien der Abb. 2-11 als erfolgskritisches Element der IG identifiziert wird,²³² so ist die Richtung des Zusammenhangs nach den vorliegenden Befunden nicht eindeutig bestimmt. Neben einer hohen Entscheidungsautonomie des Zielunternehmens bzw. einer Entscheidungsdominanz des Käuferunternehmens wird in einer Studie²³³ gleichfalls eine gemeinsame Entscheidungsfindung der Top Management-Teams beider Akquisitionspartner als erfolgsunterstützende Ausprägung dieser IG-Maßnahme herausgestellt. Darüber hinaus liegen Erkenntnisse vor, daß dieser IG-Erfolgs-Zusammenhang durch Situationsvariablen moderiert wird (interaktive

²³² Indizien für eine Nullkorrelation zeigt lediglich die Studie von Hodges 1999: 228 und 381.

²³³ Vgl. Gerpott 1993a: 438-442.

Erfolgseffekte).²³⁴ Vor dem Hintergrund dieser nicht eindeutigen Befundlage zu Zusammenhängen zwischen dem Grad der Entscheidungsautonomie des Zielunternehmensmanagements und dem Akquisitionserfolgsniveau sind weitere Forschungsbemühungen notwendig, um der Managementpraxis fundierte Orientierungshilfen und Handlungsempfehlungen zur Verfügung stellen zu können.²³⁵

- Stellt man auf die Art der untersuchten Variablen in der empirischen Integrationsforschung ab, dann läßt sich feststellen, daß neben IG-Maßnahmen gleichfalls Situationsvariablen (z.B. Kulturunterschiede/-kompatibilität zwischen den Akquisitionspartnern) breite Beachtung gefunden haben. Die vorliegenden Befunde zeigen etwa, daß Situationsvariablen zur Erklärung von Unterschieden in der IG beitragen können. Situative Variablen erweitern aus der Logik ihrer Fragestellung heraus aber nicht das Wissen über Wirkungen der Integrationsgestaltung auf den Akquisitionserfolg. Gerade IG-Maßnahmen sind im Gegensatz zu situativen Variablen aber in der Regel vom Management eines Unternehmens beeinflussbar, so daß Befunde über ihre Auswirkungen von größerem Praxisinteresse sein dürften. Denkbar ist etwa eine Akquisition, bei welcher kurzfristig nicht veränderbare situative Randbedingungen eine Übernahme als nicht empfehlenswert hinsichtlich des Akquisitionserfolges erscheinen lassen, nach trotzdem erfolgter Übernahme durch eine situationsadäquate Gestaltung der Integration ein positiver Akquisitionserfolg gleichwohl herbeigeführt wird.

Insgesamt kann in Fortführung der Forschungsbestandsaufnahme von Gerpott bis zum Jahr 1992 demnach festgestellt werden, daß seither (a) multivariate Datenanalysemethoden verstärkt Eingang in den Forschungsprozeß gefunden haben, (b) die Stichprobengrößen der Studien nicht nennenswert gestiegen sind, (c) fehlende Informationen über die verwendeten Daten und Erhebungsinstrumente weiterhin zu beklagen sind, (d) situative Einflußfaktoren vermehrt Eingang in die analysierten Zusammenhänge gerade hinsichtlich des Akquisitionserfolges gefunden haben und (e) zusätzlich eine gewisse Beliebigkeit bei der Auswahl der betrachteten Stichprobenfälle und untersuchten Erfolgswirkungen von IG-Maßnahmen zu verzeichnen ist, die nicht immer von wissenschaftlichem Erkenntnisinteresse geleitet zu sein scheint.

Für die vorliegende Arbeit läßt sich aus der vorangestellten Übersicht empirischer Studien ableiten, daß die Erfolgseffekte von IG-Maßnahmen generell, aber besonders auch für die Akquisitionen in Ostdeutschland, in welchen trotz z.T. ungünstiger Rah-

²³⁴ S. hierzu Kap. 6.2.2/(3).

²³⁵ So auch Gerpott 1993a: 264.

menbedingungen Transaktionen vorgenommen wurden, bisher nicht ausreichend empirisch untersucht wurden und somit in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt werden können.