

#### **4. Erfolgsfördernde Integrationsgestaltung bei ostdeutschen Akquisitionen: Konzeption und Beschreibung der empirischen Untersuchung**

Angesichts kaum vorhandener empirischer Forschungsergebnisse zur Gestaltung der Integration bei der Akquisition ehemals planwirtschaftlich geführter Unternehmen in den NBL wurde eine eigene, im wesentlichen *quantitativ ausgerichtete Feldstudie* durchgeführt. In diesem und den folgenden Kap. 5 und 6 wird die eigene empirische Untersuchung vorgestellt und statistisch ausgewertet. Abgeleitet aus dem in Kap. 3.1 dargestellten Variablenblockmodell und den damit verknüpften Forschungsfragen impliziert die Untersuchung die Bearbeitung von drei aufeinander aufbauenden *Auswertungsbereichen/-aufgaben*:<sup>1</sup>

- (1) Beschreibung der in der ostdeutschen Akquisitionspraxis tatsächlich eingesetzten IG-Maßnahmen. Bei ausgewählten IG-Instrumenten wird ergänzend nach der wahrgenommenen Wirksamkeit im konkreten Anwendungsfall gefragt.
- (2) Überprüfung aufgestellter Forschungshypothesen zu Zusammenhängen zwischen Elementen der IG einerseits und Indikatoren des Akquisitionserfolges andererseits (*direkte Erfolgseffekte*).
- (3) Exploration der Akquisitionserfolgswirkungen von IG-Maßnahmensausprägungen in Abhängigkeit von Situationsmerkmalsausprägungen (*interaktive Erfolgseffekte*).

Diese drei Untersuchungsleitfragen bestimmen auch den weiteren Aufbau der Arbeit: In Kap. 4.1 wird zunächst ein Überblick über die grundsätzliche Konzeption der eigenen empirischen Erhebung gegeben. Daran anschließend folgt in Kap. 4.2 eine nähere Beschreibung der vorliegenden Stichprobe im Hinblick auf die antwortenden Experten und teilnehmenden Akquisitionen. Den Abschluß bildet eine Charakterisierung des Akquisitionserfolgskonzeptes in der eigenen Erhebung und eine Darstellung der deskriptiven Befunde zu den erhobenen Erfolgsmaßen in Kap. 4.3. Während die Beantwortung des ersten und zweiten Auswertungsbereichs zentraler Gegenstand von Kap. 5 ist, wird die dritte Auswertungsaufgabe in Kap. 6.2 ausführlich behandelt.

---

<sup>1</sup> Vgl. Kap. 1.2. S. a. das analoge Vorgehen bei Gerpott 1993a: 276.

## 4.1 Konzeption der empirischen Untersuchung

### 4.1.1 Erhebungsdesign und Erhebungsinstrument

Vor der eigentlichen empirischen Datenerhebung war zunächst das *Forschungsdesign* festzulegen, welches sich hier im wesentlichen durch die folgenden *Einzelaspekte* charakterisieren läßt:<sup>2</sup>

- (a) Präzisierung und Operationalisierung der zu erfassenden Variablen,
- (b) Festlegung der Erhebungsmethode und -instrumente,
- (c) Auswahl der Befragungszielgruppe bzw. Erhebungsquelle und
- (d) Bestimmung der zeitlichen Anlage der Erhebung.

*Ad (a):* Die Bestimmung der zu erfassenden Variablen orientierte sich an den im Bezugsrahmen dargestellten Variablenblöcken (s. Abb. 3-1) und den auf Grundlage der Literaturanalyse aufgestellten Hypothesen.<sup>3</sup> Dabei mußte ins Kalkül gezogen werden, daß (1) detaillierte Informationen über die Gestaltung der Akquisitionsintegration in öffentlich zugänglichen Publikationen nicht zur Verfügung stehen, (2) für einen erheblichen Teil der ausgewählten Akquisitionen in den NBL keine veröffentlichten Jahresabschluß- oder Börsendaten verfügbar waren und (3) angesichts des „sensiblen“ Charakters der zu erhebenden Variablen eine eher restriktive Auskunftsbereitschaft seitens der westdeutschen Käuferunternehmen zu erwarten war. Vor dem Hintergrund dieser für Akquisitionsstudien typischen Beschränkungen und um aussagefähige statistische Analysen durchführen zu können, wurde für die meisten der zu erfassenden Akquisitionserfolgs-, IG- und Situationsvariablen ein Ordinalskalenniveau und somit ein gegenüber einem Intervallskalenniveau für die Respondenten „diskreteres“ Datenniveau gewählt. Lediglich einige strukturelle Merkmale der Akquisitionspartner haben metrischen Charakter (z.B. Angaben zum Umsatz und zur Beschäftigtenzahl).

*Ad (b):* Als Erhebungsmethode wurde zunächst, in Übereinstimmung mit der gängigen Forschungspraxis zur IG bei Akquisitionen, die Befragung von Führungs- und

---

<sup>2</sup> S. für viele Diekmann 1998: 168f.; Berekoven et al. 1999: 93-122.

<sup>3</sup> Details zum Vorgehen bei der Datenerhebung auf der Ebene von Einzelvariablen werden in den Kap. 4.2.2, 4.3.2, 5 und 6 jeweils bei der Variablenauswertung beschrieben.

Stabskräften gewählt.<sup>4</sup> Diese Methode erscheint angebracht, da integrationsverantwortliche Führungskräfte einerseits über umfangreiche Kenntnisse wesentlicher Integrationsprozesse/-maßnahmen verfügen und andererseits publizierte Detailinformationen zur Praxis der IG i.d.R. kaum zur Verfügung stehen. Nachdem die Befragung als Methode zur Erhebung einschlägiger Daten bestimmt wurde, war zu klären, ob entweder eine mündliche Befragung durch persönliche (face-to-face) bzw. telefonische Interviews oder eine schriftliche Befragung mittels standardisiertem Fragebogen als Erhebungsinstrument am geeignetsten sei.<sup>5</sup> Vom Verfasser wurde letztlich die *schriftliche Befragung* als Form der Datenerhebung gewählt, da

- (a) die Einheitlichkeit und Anonymität der Befragungssituation besser gewährleistet ist als in einer mündlichen Befragung,
- (b) Verhaltens- und Wesensmerkmale des Forschers keinen Einfluß auf das Antwortverhalten haben,
- (c) den Befragungszielpersonen hierbei Gelegenheit gegeben wird, Datenmaterial zu sichten (u.a. Möglichkeit des Nachdenkens) und dadurch präzisere Aussagen zu machen,
- (d) die benötigten Daten in einem zeitlich, finanziell und personell vertretbaren Rahmen von einer größeren Anzahl räumlich verteilter Käuferunternehmen erhoben werden können,
- (e) das Erhebungsinstrument bei den Befragungszielpersonen vergleichsweise große Akzeptanz erfährt<sup>6</sup> und
- (f) angesichts der im Mittel hohen Bedeutung von Akquisitionen für die eigene Unternehmensentwicklung von einem grundsätzlich hohen Interesse der Befragungszielpersonen am Untersuchungsgegenstand ausgegangen werden konnte.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Angesichts des multipersonalen/-prozessualen und somit höchst komplexen Charakters des hier vorliegenden Untersuchungsgegenstandes wurden weitere im Schrifttum zur empirischen Sozialforschung angeführte Erhebungsmethoden (Fremd- und Selbstbeobachtung, Dokumentenanalyse) frühzeitig als nicht problemadäquat verworfen. Daß die (schriftliche) Befragung von Managementkräften angesichts der bei Akquisitionen typischerweise anzutreffenden Bedingungen ein adäquates Erhebungsinstrument sein kann, zeigt sich auch nicht zuletzt an ihrer weiten Verbreitung in der empirischen Akquisitionsforschung. S. unter vielen Morosini et al. 1998: 142; Capron/Hulland 1999: 47; Hodges 1999: 130f.; Lubatkin et al. 1999: 59; Robbins/Stylianou 1999: 207.

<sup>5</sup> Zu einem Vergleich der verschiedenen Befragungsformen (persönlich, schriftlich, telefonisch) s. Diekmann 1998: 373-375; Stahel 1999: 345.

<sup>6</sup> Während Terminvereinbarungen für persönliche Interviews bei den befragten (Top) Managern äußerst schwierig sind, können Fragebögen zeitlich flexibel, d.h. auch auf Geschäftsreisen oder an Wochenenden ausgefüllt und mit ergänzenden Randbemerkungen versehen werden.

Den Vorteilen einer schriftlichen Datenerhebung stehen zwei wesentliche Nachteile gegenüber: Zum einen kann bei Verständigungsproblemen seitens des Respondenten keine Hilfe durch den Interviewer erfolgen. Zum anderen ist die Befangenheit der Befragungszielpersonen (*response bias*) ein nur bedingt zu kontrollierendes Problem. Insbesondere bei Akquisitionsfällen mit eher geringem Erfolg war zu erwarten, daß diese in der Stichprobe unterrepräsentiert sein würden. Da aber kein Grund zu der Annahme gegeben war, daß „erfolglose“ Akquisitionen mit größerer Wahrscheinlichkeit an einer mündlichen Befragung teilnehmen würden, wurde diesem Nachteil keine wesentliche Bedeutung beigemessen.<sup>8</sup>

*Ad (c):* Eng verknüpft mit der Entscheidung zugunsten einer schriftlichen Befragung als primäre Datenerhebungsmethode war die Auswahl der Zielgruppe der anzusprechenden Personen. Für die vorliegenden Untersuchungszwecke erschien der am besten geeignete Ansatz der zu sein, für jede Privatisierungsakquisition eine *höher-rangige Führungs- oder Stabskraft aus dem westdeutschen Käuferunternehmen* (z.B. Geschäftsleitungsmitglieder, Linienführungskräfte des oberen Managements oder Vorstandsassistenten), die aufgrund unmittelbarer eigener Beteiligung am Zustandekommen und an der Integration der betrachteten Transaktion kompetent Auskunft geben konnte, zu befragen.<sup>9</sup> Für diese Vorgehensweise bei der Bestimmung der Erhebungseinheiten sprachen im wesentlichen zwei Gründe:

Für eine *Managementbefragung* bzw. gegen eine Befragung der Kapitaleigner und der Arbeitnehmerschaft sprach einerseits der zentrale Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit, der die Bereitstellung vielfältiger Informationen erforderte. Im Rahmen dieser Studie sollten neben Einschätzungen zum Akquisitionserfolg – hier wäre aufgrund unterschiedlicher Zielsysteme von Arbeitnehmerschaft, Management und Kapitaleignern ein Vergleich gruppenspezifischer Erfolgseinschätzungen durchaus interessant gewesen – insbesondere detaillierte Informationen hinsichtlich der Gestaltung des Integrationsprozesses und privatisierungsbezogener Rahmenbedingungen erhoben werden. Angesichts der Breite, Tiefe und Sensibilität der zu erhebenden Daten würde eine Befragung von im Vergleich zum Management i.d.R.

---

<sup>7</sup> Vgl. Gerpott 1993a: 284f. Zum Vor- und Nachteilsprofil einer schriftlichen Befragung ohne spezifischen Akquisitionsbezug s. u.a. Schnell et al. 1995: 333-335; Berekoven et al. 1999: 112-117;.

<sup>8</sup> Vgl. Hodges 1999: 131f.

<sup>9</sup> Eine ähnliche Vorgehensweise wählen z.B. Gerpott 1993a: 285; Uhlenbruck/De Castro 2000: 386.

schlechter informierten Anspruchsgruppen vermutlich zu weniger befriedigenden Ergebnisse führen.<sup>10</sup>

Akquisitionen sind aus betriebswirtschaftlicher Perspektive andererseits als Investition anzusehen, deren Vorteilhaftigkeitsbeurteilung primär durch den Investor erfolgen sollte. Vor diesem Hintergrund ist es evident, primär leitende Mitarbeiter der *Käuferunternehmen* aus den ABL zu befragen, da deren Aussagen eher die Investorperspektive bei der Akquisitionserfolgsbeurteilung repräsentieren als Stellungnahmen von Experten aus den Zielunternehmen.<sup>11</sup> Für diese Vorgehensweise sprach zudem, daß valide Einschätzungen zum Erreichungsgrad von Investitions-/Beschäftigungszusagen – welche in der vorliegenden Arbeit zur Messung des Akquisitionserfolgsniveaus herangezogen werden – etwa aufgrund eigener Einbindung in die Verhandlungen mit der THA und der damit verbundenen Kenntnis wichtiger Vertragsinhalte vermutlich eher von Respondenten aus den westdeutschen Käuferunternehmen zu erwarten waren. Aus juristischer Perspektive waren die ostdeutschen Zielunternehmen Vertragsgegenstand, aber nicht Vertragspartner der westdeutschen Käuferunternehmen; demnach kann nicht in jedem Fall davon ausgegangen werden, daß übernommene ostdeutsche Manager vollständig über die „inputorientierten“ Vereinbarungen mit der THA informiert waren. Ein weiteres Kriterium für die Auswahl von Führungskräften der westdeutschen Käuferunternehmen war, daß diese vermutlich in höherem Maße mit wissenschaftlichen Forschungsvorhaben vertraut sind.<sup>12</sup> Darüber hinaus war im Schrifttum ein Hinweis darauf zu finden, daß sich frühere planwirtschaftliche (Spitzen-)Führungskräfte häufig nicht zur Auskunft im Hinblick auf „sensible“ Fragestellungen berechtigt fühlen und bei entsprechenden Anfragen auf die Zuständigkeit des Käuferunternehmen verweisen.<sup>13</sup>

Der in der vorliegenden Arbeit gewählte „Mono-Methoden/Experten-Ansatz“ ist allerdings nicht gänzlich frei von Schwächen. Beispielsweise können integrationsprozeßbeeinflussende sozio-kulturelle Divergenzen zwischen den west- und ostdeut-

---

<sup>10</sup> Vgl. Uhlenbruck/De Castro 2000: 386.

<sup>11</sup> Vgl. Gerpott 1993a: 285. Hodges 1999: 133 vertritt demgegenüber die Auffassung, daß sich bei Akquisitionen in den NBL insbesondere Schlüsselmitarbeiter *aus den Zielunternehmen* (z.B. Mitglieder des oberen/obersten Managements) als Informanten zur Beurteilung des geplanten und tatsächlichen Verlauf der Integrationsprozesse eignen.

<sup>12</sup> Vgl. Uhlenbruck/De Castro 2000: 386.

<sup>13</sup> Vgl. Price Waterhouse 1993: 13.

schen Führungskräften und/oder unterschiedliche Einschätzungen der West-Ost-Akquisitionspartner – z.B. im Hinblick auf die Ausprägung von Erfolgsmeßgrößen oder Effizienz eingesetzter IG-Maßnahmen – nicht erfaßt werden. Da aber auf die unternehmensübergreifende Befragung mehrerer Zielpersonen bzw. Anspruchsgruppen aufgrund zeitlicher und finanzieller Restriktionen verzichtet werden mußte, erscheint die hier gewählte Datenerhebungsmethode angesichts des skizzierten Vor-/Nachteil-Profiles eine zumindest vertretbare „second-best“-Lösung darzustellen.

*Ad (d):* Die vorliegende Studie basiert primär auf ad-hoc erhobenen *Querschnittsdaten des Jahres 1996*. Längsschnittliche Aspekte fließen in die Studie zum einen durch die Erhebung faktenbezogener Angaben über Maßnahmen, die zur IG in den ersten drei Jahren nach dem jeweiligen Vollzug einer ostdeutschen Akquisition ergriffen worden waren, und zum anderen durch eine retrospektive Akquisitionserfolgsmessung ein, die transaktionsspezifisch für einen 3-Jahreszeitraum nach dem jeweiligen Privatisierungsvollzug unternommen wurde. Beobachtete Erfolgsunterschiede zwischen den erfaßten Privatisierungsakquisitionen werden hier als Folge von einem in den ersten drei Jahren nach dem jeweiligen Eigentümerwechsel unterschiedlichen integrationsprozessualen Verhalten des Managements der Akquisitionspartner interpretiert.<sup>14</sup> Da zwischen den Zeitpunkten des Privatisierungsvollzugs und der Datenerhebung im Extremfall maximal sechs Jahre vergangen sein können, wird hier – unabhängig von Erkenntnissen der kognitiven Psychologie – die Auffassung vertreten, daß die Validität der erhobenen Daten z.B. durch Erinnerungsfehler oder Wahrnehmungsverzerrungen der Befragungszielpersonen angesichts der transformationsbedingten „Einmaligkeit“ einer West-Ost-Akquisition („critical life incident“), wenn überhaupt, dann nur in durchaus vertretbarer Weise beeinträchtigt ist.<sup>15</sup>

Der in dieser Studie verwendete Fragebogen wurde zwischen Oktober 1995 und Juli 1996 konzipiert.<sup>16</sup> Ausgehend von einer von Gerpott für seine westdeutsche Akquisitionsstudie entwickelten *Fragebogenkonstruktion* erfolgte im Dezember 1995 die Fer-

---

<sup>14</sup> Vgl. Gerpott 1993a: 286f.

<sup>15</sup> Zur grundsätzlichen Vertretbarkeit eines retrospektiven Erhebungsdesigns in Akquisitionsstudien s. Gerpott 1993a: 287. Vgl. ergänzend Lubatkin et al. 1999: 63.

<sup>16</sup> Der Fragebogen ist in Anhang 1 abgedruckt. Einführend zur Konstruktion und zum Design eines Fragebogens s. Schnell et al. 1995: 335-337; Diekmann 1998: 414-416.

tigstellung eines ersten eigenen Fragebogenentwurfs.<sup>17</sup> Zu dessen Weiterentwicklung wurden zusätzliche Vorschläge von verschiedenen Praktikern<sup>18</sup> und von einem in der Gestaltung empirischer Erhebungen sowie schriftlicher Befragungen erfahrenen Wissenschaftler<sup>19</sup> eingeholt. Im Ergebnis entstand ein zweiter gekürzter Fragebogen, der in der Absicht (a) Verzerrungen aufgrund unverständlicher Frageformulierungen zu minimieren und (b) die durchschnittliche – aus Sicht der Praxis vertretbare – Befragungszeit zu ermitteln zwischen März und Juli 1996 einer ausführlichen Pretest-Serie bei informierten Experten in fünf westdeutschen Käuferunternehmen unterzogen wurde.<sup>20</sup> Schließlich wurde im Oktober 1996 im Rahmen der Hauptuntersuchung ein Erhebungsinstrument verwendet, das auf zwölf Seiten 34 geschlossene und eine offene Frage(n) enthielt.<sup>21</sup>

#### **4.1.2 Grundgesamtheit und Auswahl der betrachteten Akquisitionen**

Die für die eigene Studie relevante Grundgesamtheit umfaßt zunächst alle Akquisitionen unter Beteiligung von Treuhandunternehmen, auf die zum einen die in Kap. 1.1.2 angeführten Abgrenzungskriterien der Privatisierungstätigkeit von den Gesamtaktivitäten der Treuhandanstalt und zum anderen die Merkmale unserer Begriffsdefinition in Kap. 2.1.1 zutreffen.

Bei der Beschaffung von Informationen zur präzisen operationalen Bestimmung der Grundgesamtheit im Rahmen einer transformationsorientierten Studie besteht das Problem, daß eine detaillierte und öffentlich zugängliche Statistik, in der sämtliche Akquisitionen unter Beteiligung von Treuhandunternehmen aufgeführt sind, nicht existiert. Selbst in den von der THA bzw. Bundesanstalt für vereinigungsbedingte

---

<sup>17</sup> Zur Entwicklung sowie zum Aufbau eines Erhebungsinstruments s. analog Gerpott 1993a: 288-290 sowie die dort zitierte Literatur.

<sup>18</sup> Für ihre Unterstützung möchte ich den akquisitionserfahrenen Praktikern – höheren Linienführungskräften, Unternehmensberatern etc. – danken, die zum Teil aufgrund eigener wissenschaftlicher Erfahrungen wichtige Hinweise liefern konnten.

<sup>19</sup> Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle Herrn Univ.-Prof. Dr. Torsten J. Gerpott von der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg.

<sup>20</sup> Herzlich danken möchte ich den Geschäftsführern und Führungskräften der 2. Ebene, die sich zur Teilnahme am Pretest bereit erklärt haben.

<sup>21</sup> Die untersuchungsrelevanten Frageitems erstrecken sich lediglich über die Fragebogenseiten 2 bis 11. Auf der Titelseite des Fragebogens wird primär das Ziel der eigenen Untersuchung erläutert. Auf der Rückseite des Fragebogens befindet sich ein Informationsgutschein, mit dem die Respondenten eine Zusammenfassung der wichtigsten Studienergebnisse anfordern können.

Sonderaufgaben (BVS) publizierten Daten sowie Informationsmaterialien werden zumeist nur aggregierte Zahlen zum gesamten Privatisierungsgeschehen gegeben, die für eine detaillierte Bestimmung der Grundgesamtheit einer NBL-Akquisitionsstudie nicht ausreichend sind.<sup>22</sup> Auch auf die in der deutschsprachigen Akquisitionsforschung klassischerweise verwendeten Informationsquellen zur sachlichen Definition der Grundgesamtheit konnte nicht zurückgegriffen werden; gegen deren Verwendung sprachen entweder inhaltliche Überlegungen (z.B. ausschließliche Erfassung „größerer“ Zusammenschlüsse in den Statistiken des Bundeskartellamts, Bedenken im Hinblick auf die Vollständigkeit des zugrundeliegenden Datenmaterials sonstiger Datenquellen wie etwa M&A-Zeitschriften) oder finanziellen Gründe (u.a. unzumutbare Kostenbelastung beim Rückgriff auf kommerzielle Datenbanken).

Zur präzisen Bestimmung der relevanten Grundgesamtheit für die eigene empirische Untersuchung wurde vom Verfasser daher frühzeitig Kontakt mit der BVS aufgenommen.<sup>23</sup> Nachdem der Verfasser das eigene Forschungsprojekt in einem persönlichen Gespräch mit der zuständigen Abteilung für Dokumentation in der Zentrale der BVS in Berlin vorgestellt hat und vom Lehrstuhl für Planung und Organisation an der Universität Duisburg in einem schriftlichen Schreiben die ausschließlich wissenschaftliche Verwendung der angefragten Daten zugesichert wurde, entsprach die BVS der Bitte zur Unterstützung des Forschungsprojektes durch die Bereitstellung von Datenmaterial.<sup>24</sup>

Angesichts der Heterogenität der in der BVS-Abschlußstatistik aufgeführten Privatisierungsfälle galt es zunächst, entsprechend des hier verwendeten Begriffsverständnisses von Akquisition, aus der Gesamtzahl aller THA-Privatisierungen die untersuchungsrelevanten Fälle herauszufiltern.<sup>25</sup> Diesbezüglich bat der Verfasser die BVS

---

<sup>22</sup> Im Hinblick auf den Detaillierungsgrad der von der THA publizierten Informationen spricht Frisch 1993: 1 von einem nur „holzschnittartigen Überblick“ über das Privatisierungsgeschehen.

<sup>23</sup> Die erste Kontaktaufnahme des Verfassers erfolgte Ende 1994 noch mit der THA. Da sich der Prozeß der Bereitstellung des erwünschten Datenmaterials letztlich über mehrere Monate erstreckte, hatte der Verfasser ab 1995 ausschließlich noch mit der BVS als deren Rechtsnachfolgerin Kontakt.

<sup>24</sup> Mein Dank gilt hier der Abteilung Dokumentation der BVS.

<sup>25</sup> In der vorliegenden Studie ist es demnach nicht erforderlich, eine Stichprobe aus der Grundgesamtheit zu ziehen, um eine „handliche“ Anzahl an Akquisitionsfällen für die empirische Analyse zu generieren.



alle Privatisierungsfälle zu benennen, die folgende – über unsere konzeptionelle Definition hinausgehenden – vier Kriterien erfüllten:

- (1) Der Privatisierungszeitpunkt sollte zwischen 1990 und 1993 liegen. Diese zeitliche Beschränkung erfolgte, um zu vermeiden, daß durch Veränderungen sozio-ökonomischer Rahmenbedingungen die eigenen empirische Befunde nachhaltig verzerrt werden. Zudem sollte durch dieses Selektionskriterium gewährleistet werden, daß zwischen dem Zeitpunkt des Akquisitionsvollzugs und dem Zeitpunkt der Datenerhebung mindestens drei Jahre liegen, so daß in den meisten Akquisitionsfällen davon ausgegangen werden konnte, daß die Integrationsprozesse entweder bereits abgeschlossen oder zumindest weit fortgeschritten waren. Im Ergebnis sollte dies dazu führen, daß ausreichend Erfahrungspotentiale über die IG bei ostdeutschen Akquisitionen in unsere Befunde einfließen.
- (2) Die Treuhandunternehmen sollten als Unternehmensgesamtheit *mehrheitlich oder vollständig durch Verkauf an unternehmerisch aktive (westdeutsche) Firmen* privatisiert worden sein. Ein erster Grund für die Beschränkung unserer Betrachtungen auf rein deutsche Mehrheitsbeteiligungen ist darin zu sehen, daß Mehrheitsbeteiligungen – wie in Kap. 2.1.1 bereits ausgeführt – eine eindeutige Verteilung von Entscheidungskompetenzen für integrationsbedingte Veränderungen erwarten lassen. Zweitens kann angenommen werden, daß die zu erwartenden Befunde nicht von Sonderproblemen grenzüberschreitender internationaler Akquisitionen (z.B. Sprachbarrieren) beeinflußt werden. Drittens liegt die Vermutung nahe, daß sich inländische und grenzüberschreitende Akquisitionen im Hinblick auf die zugrundeliegenden strategischen Motive, die verwendeten Erfolgsbeurteilungskriterien und die Erfolgseinschätzungen unterscheiden.<sup>26</sup> Als vierten Grund für die Verwendung dieses Selektionskriteriums ist anzuführen, daß verschiedene Privatisierungsformen wie etwa Betriebsteilverkäufe, Unternehmensverkäufe an Finanzunternehmen, Management-Buy-Outs/-Ins oder Kommunalisierungen nicht berücksichtigt wurden, da bei derartigen Privatisierungstransaktionen eine Integration im Sinne dieser Untersuchung entweder überhaupt nicht oder bestenfalls nur sehr eingeschränkt relevant ist. Insgesamt dient dieses Kriterium demnach zur Verbesserung der Homogenität der zugrundeliegenden Grundgesamtheit.
- (3) Die Treuhandunternehmen sollten zum Zeitpunkt ihrer Privatisierung über *mehr als 50 Beschäftigte* verfügen. Diese Fokussierung auf „größere“ Privatisierungen erfolgte, um die Wahrscheinlichkeit umfangreicher Integrationsaktivitäten und somit die Einsatzwahrscheinlichkeit integrationsgestaltender Maßnahmen zu erhöhen. Als Begründung für diese Annahmen lassen sich zwei Überlegungen anführen: Zum einen haben empirische Befunde gezeigt, daß der Integration(-sgestaltung) im Vergleich zum eigenen Unternehmen größerer Zielunternehmen

---

<sup>26</sup> Vgl. Bamberger 1994: 35.

vom Erwerbermanagement – etwa aufgrund der theoretisch möglichen Auswirkungen für die strategische Positionierung und den finanziellen Erfolg des Käuferunternehmens – eine größere Bedeutung beigemessen bzw. eine höhere Aufmerksamkeit zuteil wird.<sup>27</sup> Zum anderen ist bei größeren Akquisitionen aus theoretischer Perspektive c.p. ein größerer finanzieller und personeller Ressourcenbedarf zur Durchführung und Unterstützung des Integrationsprozesses zu erwarten.

- (4) Bei Käufer- und Zielunternehmen sollte es sich jeweils um *Industrieunternehmen* aus Branchen des *verarbeitenden Gewerbes* handeln, in denen mindestens 5 Privatisierungen pro Kalenderjahr registriert wurden. Akquisitionen in Handels- und Dienstleistungsbranchen sowie im Baugewerbe wurden demnach nicht berücksichtigt, weil umfangreiche (im-)materielle Ressourcentransfers entlang der gesamten Wertschöpfungskette eher bei (Privatisierungs-)Transaktionen zu erwarten sind, an denen ausschließlich Industrieunternehmen beteiligt sind.<sup>28</sup> Die ausschließliche Fokussierung auf das verarbeitende Gewerbe hatte zudem zwei weitere Gründe: Zum einen liegen erste empirische Hinweise darauf vor, daß sich die Bestimmungsfaktoren des Integrations- und ökonomischen Erfolgs verändern, je nachdem ob produzierende oder nicht-produzierende Unternehmen in eine Akquisition eingebunden sind.<sup>29</sup> Indem ausschließlich Branchen des verarbeitenden Gewerbes untersucht werden, konnte eine gewisse Homogenität der Aussage-/Erhebungseinheiten (hier: Akquisitionsfälle) geschaffen werden. Zum anderen konnte durch die Fokussierung auf das verarbeitende Gewerbe der zentrale Industriesektor der ehemaligen DDR einer Analyse unterzogen werden.

Auf Grundlage der Auswahlkriterien erhielt der Verfasser einen Adreßdatensatz aller von der THA als potentiell untersuchungsrelevant qualifizierten Privatisierungen übermittelt.<sup>30</sup> Die 450 Adreßdatensätze der im Zeitraum von 1990 bis 1993 auf Basis einer „größeren“ Mehrheitsbeteiligung durch Verkauf an westdeutsche Käuferunternehmen vollzogenen Privatisierungen ostdeutscher Industrieunternehmen aus Branchen des verarbeitenden Gewerbes (= „unbereinigte“ Grundgesamtheit) wurden elektronisch im MS-Excel 4.0-Format bereitgestellt. Jeder Datensatz beinhaltete (Teil-)Angaben zum Namen und zur Anschrift des Käufer- und Zielunternehmens, Angaben zur Branche und Beschäftigtenzahl des Zielunternehmens und das Jahr der Pri-

---

<sup>27</sup> Vgl. Kitching 1967: 92. S.a. Hodges 1999: 140.

<sup>28</sup> S. auch die analoge Argumentation bei Gerpott 1993a: 281.

<sup>29</sup> Vgl. Weber 1996: 1198f.

<sup>30</sup> Ein erster, von der THA einige Monate zuvor an den Verfasser übermittelter Adreßdatensatz konnte aufgrund von Defiziten (u.a. fehlende Angaben zum Privatisierungszeitpunkt) für die empirische Untersuchung nicht herangezogen werden.

vatisierung. Da die THA weder die Namen der Ansprechpartner im Käuferunternehmen noch deren Telefonnummern mitteilte und die Angaben zur Unternehmensanschrift häufig unvollständig waren, mußten in einem weiteren vorbereitenden Schritt unter Zuhilfenahme der Hoppenstedt Unternehmensnachschlagewerke und der Telefonauskunft fehlende Detailinformationen ergänzt werden.

### **4.1.3 Durchführung der Datenerhebung**

Eine erste Sichtung des von der THA zur Verfügung gestellten Datenmaterials zeigte, daß rund ein Viertel der aufgelisteten Privatisierungstransaktionen mit großer Wahrscheinlichkeit für die vorliegende Studie unbrauchbar sein würde, da in diesen Fällen entweder Einzelpersonen, (Finanz-)Dienstleistungsunternehmen (z.B. Kapitalbeteiligungsgesellschaften) oder ausländische Investoren als Käufer aufgeführt waren.<sup>31</sup>

Angesichts noch immer bestehender Unsicherheiten hinsichtlich der Qualität des THA-Datenmaterials wurden in einem zweiten Schritt sämtliche westdeutschen Käuferunternehmen des „bereinigten“ Adreßdatensatzes vom Verfasser telefonisch persönlich angesprochen. Gesprächsvorbereitend wurde unter Zuhilfenahme der Hoppenstedt Nachschlagewerke „Handbuch der Großunternehmen“ und „Handbuch der mittelständigen Unternehmen“ der Versuch unternommen, einen ersten Ansprechpartner auf Geschäftsleitungsebene des Käuferunternehmens zu identifizieren. In einem telefonischen Kontakt mit dem gegebenenfalls identifizierten Geschäftsleitungsmitglied oder dessen Sekretariat galt es zunächst, einen mit der Integration der avisierten Akquisition vertrauten Experten im Käuferunternehmen auszumachen. Sofern es sich nicht um das angesprochene Geschäftsleitungsmitglied selbst handelte, konnte auf diesem Weg zumeist der Name und die Telefonnummer einer anderen Führungs-/Fachkraft mit Auskunftsfähigkeit identifiziert werden. Nach Abschluß dieser (mehrstufigen) Suchprozedur wurde in einem telefonischen Gespräch mit der letztlich identifizierten Zielperson das wissenschaftliche Anliegen der eigenen Studie erläutert, die Zusendung eines Fragebogens avisiert und die Vorteile einer Befragungsteilnahme für das eigene Unternehmen hervorgehoben. Darüber hinaus konnte

---

<sup>31</sup> In den Fällen, in denen kein produzierendes Unternehmen als formaler Erwerber auftrat, wurde stichprobenartig der telefonische Versuch unternommen, zu identifizieren, ob die Zielunternehmen – unabhängig von der Art des formalen Eigentümerwechsels – möglicherweise zu einem späteren Zeitpunkt in ein anderes Industrieunternehmen integriert wurden. Da dieser Fall bei den Stichprobenfällen nicht gegeben war, wurden sämtliche Privatisierungen aus dem THA-Datensatz gestrichen, bei denen kein Industrieunternehmen als Käufer auftrat.

der Verfasser überprüfen, ob (1) der Angerufene auch hinreichend in den Akquisitionsprozeß der avisierten Privatisierungstransaktion eingebunden war, (2) eine Integration der beteiligten Unternehmen tatsächlich stattgefunden hat, (3) sich das ehemalige Staatsunternehmen nach wie vor im Besitz des Käuferunternehmens befand<sup>32</sup>, (4) eine grundsätzliche Bereitschaft zur Teilnahme an der empirischen Untersuchung gegeben war und (5) die vorliegende Firmenanschrift vollständig vorlag.<sup>33</sup>

Dieser aufwendige Prozeß im Vorfeld des Fragebogenversands führte letztlich dazu, daß aus den 450 von der THA übermittelten Privatisierungsfällen letztlich 216 Akquisitionen als (potentielle) Elemente der *hier relevanten Grundgesamtheit* bestimmt werden konnten.

Zur eigentlichen Datenerhebung wurde dann in den ersten Oktoberwochen 1996 ein weitgehend standardisierter Fragebogen nebst Begleitschreiben des Lehrstuhls für Planung & Organisation der Universität Duisburg sowie adressiertem Rückumschlag per Post verschickt. Empfänger war jeweils ein in den Akquisitionsprozeß nachhaltig involvierter und zumeist namentlich bekannter Experte im Käuferunternehmen.

Zur Steigerung der Fragebogenrücksendung wurden in einem weiteren Schritt im Abstand von drei und sechs Wochen nach Versendung des Fragebogens zwei *Erinnerungsschreiben*<sup>34</sup> an die Befragungszielpersonen versandt, die bis zu diesem Zeitpunkt weder durch eine (1) Rücksendung des bearbeiteten Fragebogens, (2) fernmündliche bzw. schriftliche Absage oder (3) Zusage für eine spätere Fragebogenzusendung reagiert hatten. Um der Gefahr vorzubeugen, daß den angeschriebenen Experten der Fragebogen nicht mehr vorlag, wurde dem zweiten Erinnerungsschreiben nochmals ein Fragebogen beigelegt.

---

<sup>32</sup> Empirische Hinweise darüber, daß einige der ehemaligen Staatsunternehmen nach ihrer Privatisierung vom (Erst-)Erwerber weiterveräußert wurden, liefert Hodges 1999: 151. In einigen Fällen unseres „bereinigten“ Adreßdatensatzes befand sich das von THA akquirierte Unternehmen zudem in der Gesamtvollstreckung, so daß sich die Frage nach der Integration(-sgestaltung) im wesentlichen erübrigte.

<sup>33</sup> In etwa 10% der Fälle konnten Veränderungen im Firmennamen und/oder in der Unternehmensanschrift der Akquisitionspartner beobachtet werden.

<sup>34</sup> Die Erinnerungsschreiben des Lehrstuhls Planung & Organisation der Universität Duisburg sind im Anhang 1 abgedruckt.

Bis Ende Januar 1997 wurden von den 216 versandten Fragebogen 86 vertretbar ausgefüllte Fragebogen zurückgeschickt.<sup>35</sup> Dies entspricht einer Rücklaufquote von 39,8%, welche im Hinblick auf die besonderen Rahmenbedingungen für Untersuchungen dieser Art (z.B. höchste Vertraulichkeit der abgefragten Daten, hohe zeitliche Belastung der Befragungszielpersonen) als *erfreulich* bezeichnet werden kann. Die eigene *Rücklaufquote* liegt im Vergleich zu bisherigen Erfahrungswerten für vergleichbare Befragungen auf einem insgesamt befriedigendem Niveau.<sup>36</sup> Vergleicht man die eigene Untersuchung ausschließlich mit der Studie von Hodges, der gleichfalls eine Stichprobe unter Beteiligung ostdeutscher Zielunternehmen zugrunde liegt, dann kann die eigene Rücklaufquote sogar als sehr erfreulich bezeichnet werden.

#### 4.1.4 Eingesetzte statistische Auswertungsverfahren

Die statistische Auswertung<sup>37</sup> der erhobenen Daten wurde durch das in Kap. 3.1 vorgestellte Variablenblockmodell, die darin zum Ausdruck kommenden Analysemodelle (s. Pfeil Nr. 1 und 2 in Abb. 3-1) sowie durch die dort formulierten Fragebereiche der Untersuchung gesteuert. Demnach muß die Datenauswertung<sup>38</sup>

- (1) *innerhalb* der untersuchungsrelevanten Variablenblöcke „Ostdeutsche Akquisitionssituation“, „Integrationsgestaltung“ und „Erfolg ostdeutscher Akquisitionen“ eine deskriptive Aufarbeitung ihrer Inhalte und Struktur leisten und
- (2) *zwischen* den Variablenblöcken direkte und interaktive Wirkungsbeziehungen der Einzelvariablen bzw. abgeleiteten Konstrukte herausarbeiten; bei diesen Zusammenhangsanalysen wird gemäß unseres Variablenblockmodells den Akquisitionserfolgskriterien der Status von zu *erklärenden*/abhängigen (Kriteriums-) Variablen und den Variablen zur Erfassung von IG-Aspekten und Rahmenbe-

---

<sup>35</sup> Weitere vier Fragebogen konnten wegen gravierender Bearbeitungsmängel nicht weiter verarbeitet werden.

<sup>36</sup> Vgl. z.B. Gerpott 1993a: 291 (43%); Bamberger 1994: 38 (22%); Perin 1996: 88 (14%); Gut-Villa 1997: 19 (60%); Capron/Hulland 1999: 47 (16%); Hodges 1999: 148 (15,9%); Robbins/Stylianou 1999: 208 (18%); Jansen 2000c: 334 (13%).

<sup>37</sup> Die statistische Datenauswertung wurde auf einem Personalcomputer unter Verwendung des „Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)-Version 8.0.1“ und des Softwarepaketes „Microsoft Excel Version 97“ durchgeführt. Im Hinblick auf die einzelnen Schritte der Datenauswertung (u.a. Datenkodierung, -erfassung und -aufbereitung) ist hier auf die Konventionen in der einschlägigen Literatur zu verweisen, die in der vorliegenden Studie weitestgehend – z.B. wurde kein Codeplan erstellt, da ein Musterfragebogen direkt codiert wurde – berücksichtigt wurden. Vgl. einführend z.B. Schnell et al. 1995: 387-402; Diekmann 1998: 546-555.

<sup>38</sup> S. analog Gerpott 1993a: 294.

dingungen der Status von *erklärenden*/unabhängigen (Prädiktor-)Variablen zugeordnet.

Zur Bewältigung der Auswertungsaufgaben wurden in der vorliegenden Untersuchung verschiedene statistische Kennziffern und Verfahren eingesetzt. Bevor auf einige Anwendungsbesonderheiten der primär angewendeten Verfahren eingegangen wird, soll zunächst eine Anmerkung im Hinblick auf die Skalierung angeführt werden.

Vom Skalenniveau der Variablen hängt ab, welche statistischen Kennziffern und Analyseverfahren bei der Datenauswertung herangezogen werden können. Für die Anwendbarkeit der nachfolgend erwähnten deskriptiven Maßzahlen, bivariaten Zusammenhangsmaße und multivariaten Prozeduren ist zumeist ein Intervallskalenniveau der betrachteten Variablen erforderlich. Die in der vorliegenden Studie zur Messung der allermeisten Situations-, IG- und Erfolgsvariablen herangezogenen (Rating-)Skalen im Likert-Format liefern strenggenommen nur ordinal skalierte Angaben, da die absoluten Abstände zwischen zwei Skalenstufen bei den meisten Messungen nicht exakt bestimmbar sind und zudem kein natürlicher Nullpunkt vorliegt. Wenn diese – wie in der Forschung durchaus üblich – jedoch als „quasi“ intervallskaliert interpretiert werden, so läßt sich dies damit begründen, daß die Abstände auf der Skala von der Befragungszielperson – bei entsprechender graphischer Darstellung – als gleich große Abschnitte aufgefaßt werden.<sup>39</sup> Wenngleich bei einer derartigen – die mathematischen Voraussetzungen für eine Intervallskala erfüllenden – Vorgehensweise statistische Schätzfehler, die aufgrund der Behandlung ordinalskalierter Variablen als intervallskaliert auftreten können, nicht sicher ausgeschlossen werden können, ist der Vorteil dieser Vorgehensweise m.E. stärker zu gewichten, da er die Anwendung parametrischer Analyseverfahren und damit eine tiefergreifende Ausschöpfung des Informationsgehalts des erhobenen Datenmaterials ermöglicht.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. Berekoven et al. 1999: 79f. Mayntz et al. 1978: 58 vertreten gleichfalls die Auffassung, daß die Likert-Skala ihrem Anspruch nach eine Intervallskala ist.

<sup>40</sup> Vgl. Gerpott 1988: 186f. und 1993a: 296. Borgatta/Bohrnstedt 1980: 160 vertreten hierzu die Auffassung, daß in der Praxis der Datenanalyse parametrische Tests (z.B. Regressions- und Korrelationstechniken) – die gemäß der Meßtheorie Intervallskalen voraussetzen – auch bei Ordinalskalen zu sinnvollen und „robusten“ Ergebnissen führen können. Zu einer Einführung in diese skalentypologische bzw. meßtheoretische Kontroverse („undermeasurement controversy“) s.a. Acock/Martin 1974: 427-431; Allerbeck 1978: 200-212; Diekmann 1998: 255-260.

Zu (1): Zur Bewältigung des ersten Analysekomplexes werden zunächst pro Variablenblock für jede Einzelvariable *deskriptive Statistiken* in Form von prozentualen Häufigkeitsverteilungen, Lageparametern (arithmetisches Mittel, Median) sowie einer Streuungskennziffer (Standardabweichung) berechnet.<sup>41</sup>

Um mögliche multivariate Datenstrukturen zwischen den Variablen eines Blockes besser erkennen zu können, werden – soweit dies inhaltlich und statistisch angebracht ist – explorative *Faktorenanalysen*<sup>42</sup> durchgeführt. In den Analysen erfolgt die Faktorextraktion stets nach dem iterativen Verfahren der Hauptachsenmethode.<sup>43</sup> Die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren wird primär anhand des Kaiser-Kriteriums und erst nachrangig anhand des Scree-Tests bestimmt.<sup>44</sup> Zur Rotation der so extrahierten Faktoren wird das Varimax-Verfahren<sup>45</sup> angewendet. Zur Überprüfung der internen Konsistenzreliabilität potentiell neu gebildeter Meßkonstrukte (z.B. entscheidungskompetenzorientierter AUTONOMIE-Index in Kap. 5.2.2.1) wird auf den  $\alpha$ -Koeffizient von Cronbach zurückgegriffen, der eine häufig genutzte und konservative Methode zur Beurteilung der Reliabilität einer Multi-Item-Skala darstellt.<sup>46</sup> Die Werte von Cronbach's Alpha können in einem Bereich von 0 (keine Konsistenz) bis 1 (vollkommene Äquivalenz) liegen. Im Einklang mit gängigen verhaltenswissenschaftlichen Forschungskonventionen erfolgt eine additive Variablenaggregation zu

---

<sup>41</sup> Zu verschiedenen Lage- und Streuungsparametern s. z.B. Berekoven et al. 1999: 194-196; Hartung 1999: 112-118.

<sup>42</sup> Die Faktorenanalyse hat i.d.R. einen strukturentdeckenden und nur selten einen expliziten Test-Auftrag. Ziel dieser statistischen Prozedur ist es, ein Set beobachteter Einzelvariablen auf voneinander unabhängige, allerdings nur theoretisch existierende Konstrukte bzw. Faktoren zu verdichten. Dabei wird eine lineare Beziehung zwischen den erhobenen Einzelvariablen und den ermittelten Faktoren unterstellt. Einführend zur Faktorenanalyse s. beispielsweise Berekoven et al. 1999: 214-219; Hartung/Elpelt 1999: 505-591; Backhaus et al. 2000: 252-327.

<sup>43</sup> Zur *Hauptachsenmethode* s. Backhaus et al. 2000: 285f.

<sup>44</sup> Das *Kaiser-Kriterium* besagt, daß die Anzahl der Faktoren mit einem Eigenwert von größer als eins gleich der Zahl der zu extrahierenden Faktoren ist. Beim *Scree-Test* ergibt sich die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren durch die Stelle, an der ein besonders starker Anstieg der Eigenwerte beginnt. Der Scree-Test wird in der vorliegenden Arbeit immer dann zusätzlich herangezogen, wenn der Eigenwert von Faktoren sehr nahe an der kritischen Grenze von eins liegt. Vgl. unter vielen Bortz 1993: 503f.; Backhaus et al. 2000: 288-290.

<sup>45</sup> Zum *Varimax*-Verfahren s. Bortz 1993: 507f.; Hartung/Elpelt 1999: 551-559.

<sup>46</sup> Die *Reliabilität* ist ein wesentliches Kriterium zur Beurteilung der Güte bzw. Zuverlässigkeit eines Tests/Meßvorgangs und bezeichnet allgemein den Grad der formalen Genauigkeit bzw. die Präzision der Merkmalsmessung. Vgl. z.B. Diekmann 1998: 217-223; Berekoven et al. 1999: 87.

einer Skala in dieser Studie nur, wenn der  $\alpha$ -Koeffizient einen angestrebten Grenzwert von 0,70 erreicht (= hinreichende Konsistenz).<sup>47</sup>

*Zu (2):* Zur Ermittlung von Beziehungszusammenhängen<sup>48</sup> zwischen Variablen bzw. daraus abgeleiteten Skalen, die unterschiedlichen Variablen(haupt)blöcken zugeordnet sind, werden in Abhängigkeit vom Skalenniveau verschiedene bivariate Assoziationsmaße eingesetzt.

Zur Überprüfung von Zusammenhängen zwischen unabhängigen Prädiktoren auf nominalem Skalenniveau und als intervallskaliert interpretierten Kriteriumsvariablen werden (univariate) Mittelwertvergleiche herangezogen (z.B. Erfolgsunterschiede prozessualer Gestaltungsoptionen der Integrationsplanung). Hinweise für die Bedeutsamkeit entsprechender Zusammenhänge und somit für die Beurteilung der Hypothesen werden Signifikanztests – hier: ein-/mehrfaktorielle Varianzanalysen ANOVA) – entnommen.<sup>49</sup> In der Literatur zur induktiven Statistik werden die folgenden Prämissen für die Anwendung *parametrischer Signifikanztests* zur Überprüfung der Verallgemeinerbarkeit eines Befundes auf eine Grundgesamtheit genannt:<sup>50</sup> Das Vorliegen einer aus der Grundgesamtheit gezogenen echten Zufallsstichprobe<sup>51</sup> und eine (zweidimensionale) Normalverteilung der Werte der jeweils analysierten Variablen in der für die Studie relevanten Grundgesamtheit. Wenngleich in der vorliegenden Untersuchung aufgrund fehlender Detailkenntnisse über die Grundgesamtheit aller NBL-Akquisitionen mit den von uns definierten Charakteristika im

---

<sup>47</sup> Vgl. z.B. Nunnally 1978: 245f. Malhotra 1996: 305f. und Larsson/Finkelstein 1999: 10 halten bei einer geringen Anzahl von Indikatoren alternativ einen Mindestwert von 0,6 für ausreichend. Bei der Angabe von Grenzwerten zum Cronbach'schen Alpha ist grundsätzlich zu beachten, daß zwischen der Anzahl in eine Skala eingehenden Indikatoren und der Höhe des  $\alpha$ -Koeffizienten ein Zusammenhang existiert. Dabei steigt die Höhe des Cronbach'schen Alpha mit zunehmender Anzahl der verwendeten Indikatoren. Vgl. Malhotra 1996: 305f.; Diekmann 1998: 221.

<sup>48</sup> Zusammenhangsanalysen prüfen, ob Veränderungen einer Variablen Variationen in der Ausprägung einer anderen Variablen erklären.

<sup>49</sup> Sofern die Erfolgsunterschiede zwischen den jeweils betrachteten IG-Variablenausprägungen ein akzeptables statistisches Signifikanzniveau ( $p < 0,10$ ) erreichten, wurden in ergänzenden Betrachtungen einzelne Mittelwerte relevanter Akquisitionserfolgsindikatoren/IG-Variablen-Kombinationen miteinander verglichen. Als Testverfahren wurde hierzu ein „Duncans Test für multiple Mittelwertvergleiche“ ausgewählt. Dieser führt ähnlich wie der „Student-Newman-Keuls-Test“ einen stufenweisen Vergleich zwischen den Gruppen auf der Basis der Student-Verteilung durch. Vgl. Brosius/Brosius 1996: 430.

<sup>50</sup> Vgl. Brosius/Brosius 1996: 505.

<sup>51</sup> Zu den Charakteristika einer Zufallsstichprobe s. z.B. Bortz 1993: 84f.; Diekmann 1998: 330-369.



streng methodischen Sinne weder eine auf dem Zufallsprinzip beruhende Stichprobenziehung gegeben ist, noch die Verteilung der betrachteten Variablen in der Grundgesamtheit bekannt ist, so können parametrische Signifikanztests dennoch zur Erleichterung über die Entscheidung der Interpretationswürdigkeit von beobachteten Variablenzusammenhängen aus den nachfolgenden drei Gründen herangezogen werden:<sup>52</sup>

- (1) Das statistische Signifikanzkriterium dient in der vorliegenden, z.T. explorativ ausgerichteten Untersuchung weniger als Prüfinstanz für die Annahme oder Zurückweisung genau spezifizierter Hypothesen, sondern primär als Entscheidungsheuristik bzw. formales Orientierungsinstrument zur Einschätzung der Generalisierbarkeit empirisch gefundener Zusammenhänge. Angesichts dieses eingeschränkten Prüfungsauftrages sind inferenzstatistische Auswertungsmethoden auch dann zulässig, wenn keine Zufallsstichprobe gezogen wurde.<sup>53</sup>
- (2) Im Hinblick auf die Verletzung der Normalverteilungsprämisse reagieren parametrische Testverfahren sehr robust, so daß diese im Verhältnis zu nicht-parametrischen/verteilungsfreien Tests (u.a. U-Rangsummentest von Mann-Whitney, H-Test von Kruskal-Wallis) größtenteils weitgehend vergleichbare Ergebnisse zeigen. Eventuell auftretende „Verzerrungseffekte“ können somit vernachlässigt werden, so daß dem Einsatz parametrischer Signifikanztests in der vorliegenden Untersuchung keine gravierenden methodischen Einwände entgegenstehen.
- (3) Es gibt keinen begründeten Hinweis darauf, daß das in dieser Untersuchung angewendete Verfahren bei der Auswahl der Akquisitionsfälle zu deutlichen Verzerrungen gegenüber einer echten Zufallsstichprobe geführt hat. Wenngleich aufgrund fehlender Detailkenntnisse über die zugrundeliegende Grundgesamtheit bei restriktiver Auslegung der Regeln der induktiven Statistik kein stichhaltiger Repräsentativitätsnachweis erbracht werden kann, kann der gewonnenen Stichprobe dennoch – wie in Kap. 4.2.2.2 detailliert ausgeführt – zumindest eine „symptomatische Branchenrepräsentativität“ zugesprochen werden, die eine Verwendung parametrischer Signifikanztests vertretbar erscheinen läßt.

Zur Beurteilung der Ergebnisse der verschiedenen (parametrischen) Signifikanztests wird folgendes in den Sozialwissenschaften übliche Evaluationsschema herangezo-

---

<sup>52</sup> Die Argumentation folgt hier komplett Gerpott 1988: 187 und 1993a: 298f. sowie der dort angeführten Literatur. Ergänzend s.a. Pieper 1998: 158.

<sup>53</sup> Vgl. Diekmann 1998: 600.

gen:<sup>54</sup> Ergebnisse mit einem p-Wert von kleiner als 5 Prozent ( $p < 0,05$ ) werden als signifikant eingestuft. p-Werte im Intervall von 5 bis kleiner als 10 Prozent ( $0,05 \leq p < 0,10$ ) werden als Tendenzergebnisse gewertet. Bei p-Werten von mindestens 10 Prozent ( $p \geq 0,10$ ) wird von insignifikanten Zusammenhängen ausgegangen, entsprechend werden diese Befunde nicht interpretiert.

Während die Stärke der Assoziation zweier intervallskaliertter Variablen durch den (parametrischen) *Produkt-Moment-Korrelationskoeffizienten von Bravais-Pearson* (=  $r$ ) erfaßt wird, erfolgt die Evaluation eines Zusammenhangs zwischen ordinalskalierten Variablen durch den Einsatz des (nicht-parametrischen) *Kendall'schen Rangkorrelationskoeffizienten tau-b* (=  $\tau$ ). Ein  $r$ - bzw.  $\tau$ -Wert von 0 spiegelt die Unabhängigkeit der Daten wider, negative Werte deuten auf einen inversen und positive Werte auf einen gleichgerichteten Zusammenhang im Wertebereich von -1 bis +1 hin.<sup>55</sup> Vor dem Hintergrund der zuvor beschriebenen Skalierungsproblematik wird in der vorliegenden Arbeit zur Absicherung der bivariaten Befunde eine konservative „Dual-Analysestrategie“ eingesetzt: Vor der Interpretation eines jeweiligen bivariaten Zusammenhangs werden hierzu beide Korrelationsmaße einander gegenübergestellt. Nur in den Fällen, in denen beide Korrelationskoeffizienten die gleiche substantielle Schlußfolgerung zulassen, erfolgt letztlich dessen Interpretation (z.B. Akquisitionserfolgskorrelationen interaktionsorientierter IG-Maßnahmen).<sup>56</sup>

In den Analyseabschnitten, in denen aufgrund theoretischer Überlegungen oder empirischer Befunde nicht zwingend lineare sondern gleichfalls kurvilineare Beziehungen zwischen unabhängigen IG-Maßnahmen und abhängigen Akquisitionserfolgskriterien erwartet werden konnten, werden – aufbauend auf einer Transformation der unabhängigen Variablen (z.B. Ableitung von Integrationsgeschwindigkeitsgruppen oder Entscheidungskompetenzverteilungsmuster) – simultan zu einfachen Pear-

---

<sup>54</sup> Vgl. z.B. Fahrmeir et al. 1997: 404-407. p-Werte treffen eine Aussage über die Irrtumswahrscheinlichkeit (Alpha-Fehler-Wahrscheinlichkeit) in dem Sinn, daß man die zu überprüfende Nullhypothese  $H_0$  aufgrund der erhobenen Daten nicht ablehnt, obwohl der gegenteilige Sachverhalt – die Gegenhypothese  $H_1$  – zutreffend ist. Ein signifikantes Ergebnis trägt damit nur wenig zur Stützung der Nullhypothese bei. Man verwirft deshalb die  $H_0$  und akzeptiert die  $H_1$ .

<sup>55</sup> Vgl. Bortz 1993: 191.

<sup>56</sup> Eine identische Vorgehensweise wurde auch in der westdeutschen Akquisitionsstudie von Gerpott (1993a: 296) gewählt.

son'sche Korrelationsanalysen zudem *Eta-Koeffizienten*<sup>57</sup> berechnet (z.B. Erfolgsniveauanalysen unterschiedlicher Zeitpunkte des Umsetzungsbeginns von Integrationsmaßnahmen). In den Fällen, in denen die Eta<sup>2</sup>-Werte (erheblich) über den r<sup>2</sup>-Werten liegen, wird ein nicht linearer Zusammenhang zwischen den Variablen unterstellt (Entscheidungsregel).

Neben bivariaten Zusammenhangsanalysen wird zur Bewältigung der zweiten Auswertungsaufgabe zusätzlich die *Regressionsanalyse*<sup>58</sup> als drittes, allerdings strukturprüfendes Analyseverfahren herangezogen. Dieses multivariate Analyseverfahren wird in den Fällen verwendet, in denen entweder auf der Basis von sachlogischen „Vorab-Urteilen“ des Anwenders oder aufgrund theoretischer Überlegungen eine begründete Annahme darüber besteht, daß mehrere auf (quasi) Intervallskalenniveau meßbare Prädiktorvariablen (Regressoren) das Zustandekommen der Werte einer gleichfalls intervallskalierten Kriteriumsvariablen (Regressand) erklären. In der vorliegenden Untersuchung werden die (schrittweisen) Regressionsanalysen mit dem Ziel eingesetzt, (a) die relative Bedeutung des Einsatzes verschiedener (unabhängiger) IG-Maßnahmen für die Erklärung von Unterschieden in den Ausprägungen jeweils eines (abhängigen) Akquisitionserfolgskriteriums und (b) die durch die IG-Prädiktoren insgesamt erklärte Varianz eines jeden Akquisitionserfolgsindikators zu untersuchen.<sup>59</sup> Zur Beurteilung der Regressionsanalyse<sup>60</sup> werden jeweils folgende zwei Kennziffern dargestellt: Zum einen das (multiple) Bestimmtheitsmaß R<sup>2</sup> und der p-Wert eines F-Tests, der die Güte der ermittelten Regressionsfunktion anzeigt, und zum anderen die standardisierten Regressionskoeffizienten (Beta-Gewichte), die

---

<sup>57</sup> Der Eta-Koeffizient ist für die Fälle geeignet, in denen die abhängige Variable Intervallskalenniveau besitzt, während die unabhängige Variable nominal- oder ordinalskaliert ist. Vgl. Brosius/Brosius 1996: 369.

<sup>58</sup> Vgl. Berekoven et al. 1999: 206-210; Hartung/Elpelt 1999: 77-142; Backhaus et al. 2000: 1-69.

<sup>59</sup> Vgl. detaillierter Kap. 6.1.

<sup>60</sup> Durch einen vorgeschalteten (Tolerance-)Test auf *Multikollinearität* wurde sichergestellt, daß zwischen den unabhängigen Variablen (Prädiktoren) allenfalls nur schwache bis mäßige Kollinearitäten bzw. lineare Abhängigkeiten bestehen, so daß die Beta-Gewichte als Schätzwerte im wesentlichen frei von unzulässigen Verzerrungen waren. Nennenswerte Verstöße gegen die Unabhängigkeitsannahme der Prädiktoren, d.h. ein starkes Ausmaß an Kollinearität, konnten in den Diagnosekennziffern nicht festgestellt werden; so lagen die Toleranzwerte der Prädiktoren in jedem Regressionsmodell deutlich über 0,6. Zur Prüfung weiterer Prämissenverletzungen des Regressionsmodells s. z.B. Brosius/Brosius 1996: 488-497; Backhaus et al. 2000: 33-44.

die relative Bedeutung der einzelnen Prädiktoren zur Erklärung der Kriteriumsvariablen veranschaulichen.<sup>61</sup>

## **4.2 Charakteristika und Repräsentativität der vorliegenden Stichprobe**

In einer der eigentlichen Datenauswertung vorgeschalteten Analyse wird unsere Stichprobe getrennt für die befragten Experten (*Kap. 4.2.1*) und die erfaßten West-Ost-Akquisitionspartner (*Kap. 4.2.2*) im Hinblick auf verschiedene Merkmalsausprägungen beschrieben. Ziel dieses Analyseabschnitts ist es, zum einen Hinweise auf die Qualität der für den Hauptanalyseteil (*Kap. 5 und 6*) erhobenen Daten zu gewinnen und zum anderen die Privatisierungsakquisitionen unseres NBL-Samples näher zu kennzeichnen.

### **4.2.1 Merkmale der befragten Experten**

Zur näheren Charakterisierung der erfaßten Experten in unserer Stichprobe wurden in Teil XI des Fragebogens „Statistische Angaben zur Person“ (s. S. 11) zwei soziodemographische Variablen erhoben. Abb. 4-1 zeigt die prozentuale Antwortverteilung zur hierarchischen Position und Dauer der Unternehmenszugehörigkeit der befragten Experten in der NBL-Stichprobe.

Zur Beantwortung der *ersten* Frage nach der Position des Respondenten in seinem Unternehmen wurden von uns fünf Antwortkategorien vorgegeben. Das nachhaltige Interesse der Praxis an der Untersuchung dokumentiert die mit 54,1% bzw. 40,0% sehr hohe Beteiligung von Funktionsträgern der ersten bzw. zweiten Hierarchieebene an der Befragung. Diese Einschätzung wird zudem durch einen Vergleich der Positionsstruktur in der eigenen Studie mit den Befunden einer westdeutschen Akquisitionsstudie<sup>62</sup> deutlich; dort sind (nur) 23,9% bzw. 58,7% der Experten Positionen auf der Ebene des Top Managements bzw. Linien-/Stabspositionen auf der nächsten Ebene unterhalb des Top Managements zuzurechnen. Dieser Unterschied zwischen beiden Studien gibt Anlaß zu der Vermutung, daß die Akquisitionen in den NBL für die zumeist mittelständischen Käuferunternehmen aus den ABL von (noch) größerer Bedeutung für deren eigene Unternehmensentwicklung waren. Zur Vermeidung akquisitorischer Mißerfolge, die nicht nur für die ostdeutschen Zielunternehmen son-

---

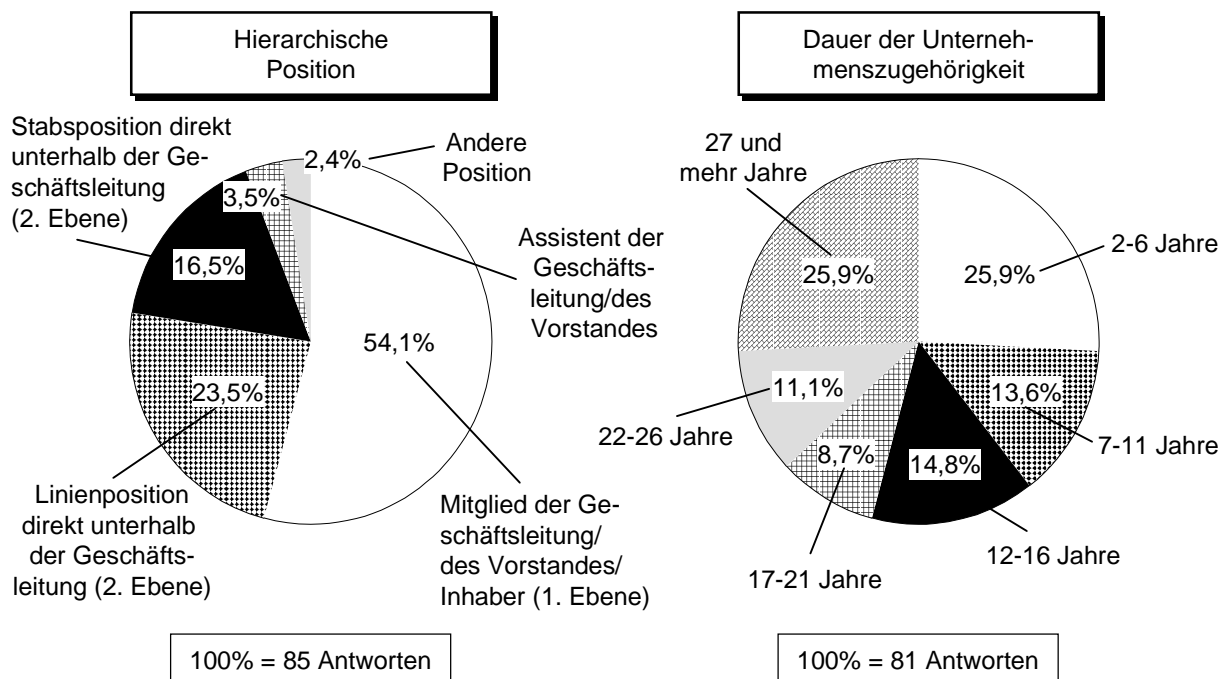
<sup>61</sup> Das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  mißt die Güte der Anpassung der Regressionsfunktion an die empirischen Werte der abhängigen Variablen. Es stellt das Verhältnis von erklärter Streuung zur Gesamtstreuung dar. Vgl. Brosius/Brosius 1996: 479; Backhaus et al. 2000: 20-24.

<sup>62</sup> Vgl. Gerpott 1993a: 299.

dern gleichfalls für die westdeutschen Käuferunternehmen vermutlich weitreichende negative Konsequenzen zur Folge gehabt hätte, waren daher in besonders hohem Maße Spitzenführungskräfte mit Integrationsaktivitäten/-details vertraut.

Als *zweite* soziodemographische Variable wurde in offener Fragestellung die Tätigkeitsdauer der Befragten in ihrem jetzigen Unternehmen erhoben. Die Unternehmenszugehörigkeitsdauer der Respondenten schwankte zwischen zwei und 50 Jahren bei einem Mittelwert von 17,6 Jahren (Standardabweichung = 11,8 Jahre). Die Verteilung der von uns gebildeten sechs Intervalle zur Unternehmenszugehörigkeitsdauer läßt insgesamt erkennen, daß die antwortenden Experten aufgrund ihrer zumeist langjährigen Tätigkeitsdauer im westdeutschen Käuferunternehmen grundsätzlich in der Lage gewesen sein sollten, kompetent Auskunft über das von ihrem Unternehmen bei der Übernahme des avisierten ehemaligen Staatsunternehmens eingesetzte IG-Maßnahmenbündel und valide Einschätzungen im Hinblick auf den

**Abb. 4-1:**  
**Prozentuale Verteilung soziodemographischer Merkmale der Respondenten**



realisierten Akquisitionserfolg zu geben. Geht man davon aus, daß die Unternehmenszugehörigkeitsdauer und individuellen Erfahrungspotentiale im Umgang mit der Integration akquirierter Unternehmen positiv korrelierte Variablen sind, dann kann zudem vermutet werden, daß die Respondenten angesichts der im Durchschnitt langjährigen Unternehmenszugehörigkeit aufgrund früherer Erfahrungen

über eine vergleichsweise „objektive“ Wahrnehmung der Akquisitionsprozesse/-erfolge verfügen.

Die deskriptiven Befunde beider Variablen der Expertencharakterisierung deuten insgesamt darauf hin, daß es in unserer transformationsorientierten Akquisitionsstudie offenbar gelungen ist, aussagekräftige Daten zu erheben, welche die Praxis der IG und den Erfolg bei der Übernahme eines früheren DDR-Staatsunternehmens aus Sicht von mehrheitlich berufserfahrenen (Spitzen-)Führungs- und Stabskräften der westdeutschen Käuferunternehmen widerspiegeln.

#### **4.2.2 Merkmale der erfaßten innerdeutschen Akquisitionen**

Um die in unserer Stichprobe enthaltenen Akquisitionen näher zu kennzeichnen, werden nachfolgend ausgewählte unternehmensexterne und -interne Merkmale dargestellt, wobei einige dieser Charakteristika zugleich als relevante Situationsvariablen in die multivariaten Erfolgsanalysen in Kap. 6 eingehen. Derartige Situationsvariablen werden in das untersuchungsleitende Analysemodell eingeführt, da das Management des Akquisitionsprozesses und somit auch der Einsatz von IG-Maßnahmen nicht auf einer abstrakten, transaktionsübergreifend identischen Grundlage erfolgt, sondern durch den situativen Bedingungsrahmen beeinflusst wird. Dementsprechend wird eine Konkretisierung potentiell akquisitionserfolgs- und integrationsrelevanter Rahmenbedingungen vorgenommen.

##### **4.2.2.1 Unternehmensexterne Situationsvariablen der ostdeutschen Zielunternehmen**

Unternehmensexterne Situationsvariablen bezeichnen Aspekte der globalen (z.B. gesamtwirtschaftliche Krisensituation) und aufgabenspezifischen (z.B. Konkurrenzverhältnisse, technologische Dynamik) Umwelt, auf welche – akquisitionsbeteiligte – Unternehmen keinen direkten oder kurzfristigen Einfluß haben.<sup>63</sup> Ex ante kann von diesen unternehmensexternen Faktoren vermutet werden, daß sie einen nicht unbedeutenden Einfluß auf die Gestaltung der Integration und den Erfolg auch bei ostdeutschen Akquisitionen haben. Angesichts der transformationsspezifischen Beson-

---

<sup>63</sup> Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz 2000: 349. Zu einem Überblick unternehmensexterner Situationsvariablen mit Relevanz für den Erfolg von Akquisitionen s. z.B. Gerpott 1993a: 244.

derheiten der Akquisitionen in den NBL werden nachfolgend empirisch erhobene Umweltbedingungen ehemaliger DDR-Staatsunternehmen dargestellt.<sup>64</sup>

In der vorliegenden Studie wurden sechs markt(struktur-/entwicklungs-)orientierte Situationsvariablen der ostdeutschen Akquisitionsobjekte erfaßt: (a) Die Konkurrenzintensität im umsatzstärksten Absatzmarkt, (b) der Entwicklungsstand des Hauptabsatzmarktes, (c) die Verhandlungsstärke/-macht der Lieferanten sowie Abnehmer, (d) Veränderungen im (geographischen) Absatzmarktportfolio, (e) die branchenbezogene Kapital- und (f) Forschungsintensität.

*Zu (a): Die Konkurrenzintensität*, als ein Indikator für den Grad der Rivalität unter den im Hauptabsatzmarkt agierenden Wettbewerbern bzw. das Ausmaß der Markttransparenz/-komplexität, wurde über die Anzahl der direkten Wettbewerber erfaßt.<sup>65</sup> Die Stellungnahme der Experten zur Anzahl direkter Wettbewerber erfolgte auf einer fünfstufigen Skala, die von „0 bis 5 Wettbewerber“ (= geringe Rivalität; codiert als 1) bis „mehr als 20 Wettbewerber“ (= hohe Rivalität; codiert als 5) reicht. Wie der Antwortverteilung zur Anzahl direkter Wettbewerber in der oberen Hälfte der Abb. 4-2 zu entnehmen ist, sehen sich über ein Drittel (36,4%) der ostdeutschen Zielunternehmen unseres Samples mehr als zehn Wettbewerbern in ihrem umsatzstärksten Absatzmarkt gegenüber. 30,6% (32,9%) der Zielunternehmen berichten, mit sechs bis zehn (weniger als sechs) Wettbewerbern in einem direkten Wettbewerbsverhältnis zu stehen. Der Mittelwert von 2,55 ( $S = 1,56$ ) sowie der Median von 2,00 lassen die Vermutung zu, daß sich die übernommenen ostdeutschen Unternehmen in ihrem Hauptabsatzmarkt einer polypolistischen Angebotskonkurrenz ausgesetzt sehen.

*Zu (b): Ein weiterer struktureller Faktor zur Beurteilung des Rivalitätsgrades unter bestehenden Wettbewerbern ist der Entwicklungsstand bzw. Reifegrad des Hauptabsatzmarktes* (Marktlebenszyklusphase). Wie der oberen Hälfte der Abb. 4-2 zudem zu entnehmen ist, schätzen mit 64,8% rund zwei von drei der befragten Experten den Entwicklungsstand des umsatzstärksten Absatzmarktes der Zielunternehmen zum Zeitpunkt der Übernahme als „zunehmend gesättigt“ (= Reifephase; codiert als 3), „weitestgehend gesättigt“ (= Sättigungsphase; codiert als 4) oder „rezessiv“ (= Abschwungphase; codiert als 5) ein. Lediglich 11,8% bzw. 23,4% der Respondenten ga-

---

<sup>64</sup> Die Auswahl der erfaßten externen Situationsvariablen erfolgt in Anlehnung an die „Triebkräfte der Markt- und Wettbewerbsdynamik“ von Porter 1999: 35-64.

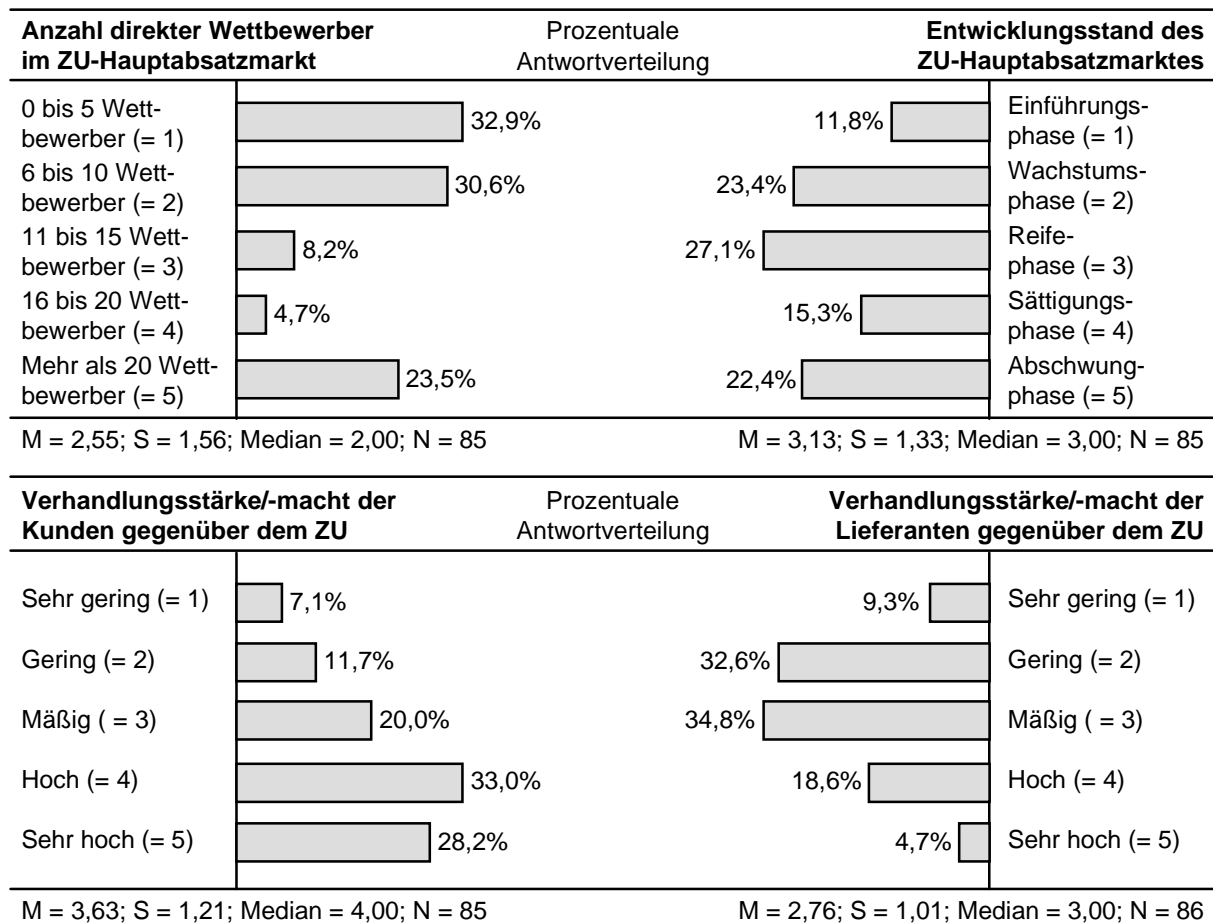
<sup>65</sup> Vgl. ähnlich Süverkrüp 1992: 182.

ben an, daß die Nachfrage nach Produkten und/oder Dienstleistungen der übernommenen ostdeutschen Unternehmen langsam zu wachsen beginnt (= Einführungsphase; codiert als 1) bzw. mit mindestens 10% p.a. nachhaltig zunimmt (= Wachstumsphase; codiert als 2). Im Mittel wird die Entwicklungsphase des Hauptabsatzmarktes der Zielunternehmen mit einem Wert von 3,13 (S= 1,33; Median = 3,00; N = 85) beurteilt. Angesichts des größtenteils nur sehr geringen oder gar rezessiven Wachstums ihres Hauptabsatzmarktes sehen sich die meisten wachstumsorientierten Zielunternehmen unseres Samples demnach vermutlich einer starken Rivalität mit bestehenden Wettbewerbern um die Höhe der Marktanteile ausgesetzt.

Die Befunde zu den beiden Indikatoren der Wettbewerberrivalität lassen erkennen, daß das „mittlere“ ostdeutsche Zielunternehmen unserer Stichprobe in einem von zunehmenden Sättigungstendenzen geprägten (reifen) Hauptabsatzmarkt agiert, der zudem von einer Vielzahl an Konkurrenten bearbeitet wird, so daß es im Ergebnis mit einem intensiven Wettbewerb konfrontiert sein dürfte.



**Abb. 4-2:**  
**Prozentuale Antwortverteilungen marktorientierter**  
**Situationsparameter der ostdeutschen Zielunternehmen (ZU)**



*Zu (c): Die Verhandlungspositionen der Kunden und Lieferanten stellen gleichfalls bedeutende Wettbewerbsfaktoren für ein Unternehmen dar.<sup>66</sup> Im Hinblick auf die Verhandlungsmacht/-stärke der (verbleibenden) Kunden bzw. Abnehmer gegenüber den Zielunternehmen wurde ex ante vermutet, daß diese angesichts der im Mittel geringen marktwirtschaftlichen Konkurrenzfähigkeit ostdeutscher Produkte und dem massiven Wegbrechen traditioneller Absatzmärkte vergleichsweise stark ausfallen dürfte. Bezüglich der Beziehungen zu den Lieferanten bzw. Zulieferern kann demgegenüber festgestellt werden, daß die ehemaligen Staatsunternehmen mit dem Übergang zur Marktwirtschaft und dem Zusammenbruch des RGW-Systems i.d.R. vor der Aufgabe standen, neue Lieferantennetzwerke aufbauen zu müssen. In die-*

<sup>66</sup> Zu Bestimmungsfaktoren der Verhandlungsmacht der Abnehmer (z.B. Ausmaß der Produktstandardisierung) und Lieferanten (u.a. Knappheit einer Input-Ressource) s. z.B. Sommer 1996: 56.

sem Zusammenhang kann hier – allerdings ohne empirische Untermauerung – die Vermutung geäußert werden, daß die westdeutschen Käuferunternehmen häufig durch eine Zusammenführung der Beschaffungsaktivitäten beider Akquisitionspartner nicht nur die Verhandlungspositionen der Zielunternehmen sondern des gesamten neuen Unternehmensverbundes gegenüber Lieferanten zu stärken versuchten.<sup>67</sup> Zur Erkundung dieser beiden Wettbewerbsfaktoren wurde an die Experten die folgende Frage gerichtet:

„Wie schätzten Sie die Verhandlungsmacht der Kunden und Lieferanten gegenüber dem gekauften Unternehmen zum Zeitpunkt der Übernahme ein?“

Zur Beantwortung dieser Frage standen fünf Antwortkategorien bereit, und zwar „sehr gering“ (= 1), „gering“ (= 2), „mäßig“ (= 3), „hoch“ (= 4) und „sehr hoch“ (= 5). Wie der unteren Hälfte der Abb. 4-2 zu entnehmen ist, stufen 61,2% der antwortenden Experten die Verhandlungsmacht der Kunden gegenüber den ostdeutschen Akquisitionsobjekten als „hoch“ bis „sehr hoch“ ein. In 18,8% (20,0%) der Akquisitionsfälle wird die Kundenstärke gegenüber den Zielunternehmen als „sehr schwach“ bis „schwach“ („mäßig“) bezeichnet. Der Mittelwert von 3,63 (S= 1,21) bzw. der Median von 4,00 untermauern unsere oben angeführte Einschätzung, daß die Zielunternehmen unseres Samples seitens der Absatzmärkte zum Zeitpunkt der Privatisierung einem nicht unbeträchtlichen Wettbewerbsdruck ausgesetzt waren.

Im Hinblick auf die Verhandlungsposition der Lieferanten überwiegen mit über zwei Drittel (67,4%) die Zielunternehmen in unserem Sample, bei denen die Stärke der Zulieferer als „gering“ bis „mäßig“ eingestuft wird. Demgegenüber sehen sich nur 9,3% der Zielunternehmen einer „sehr geringen“ Lieferantenmacht ausgesetzt, während 23,3% einem „hohen“ bis „sehr hohem“ beschaffungsseitigen Marktdruck gegenüberstehen. Wie die untere Hälfte der Abb. 4-2 darüber hinaus zeigt, beträgt die Lieferantenstärke der Zielunternehmen unserer Stichprobe durchschnittlich 2,76, bei einem Median von 3,00 (S = 1,01). Diese Beobachtung macht deutlich, daß die Verhandlungsstärke der Lieferanten für die erfaßten ostdeutschen Zielunternehmen vermutlich zu den weniger bedeutenden Wettbewerbstriebkräften zu rechnen ist.

*Zu (d):* Als weiteres Merkmal der marktorientierten Umwelt wurde das *Absatzmarktportfolio* bzw. die Absatzmarktstruktur der ostdeutschen Zielunternehmen im Hin-

---

<sup>67</sup> Hinweise für eine entsprechende Zusammenführung der west- und ostdeutschen Akquisitionspartner liefert z.B. Price Waterhouse 1993: 29.

blick auf transformationsbedingte Veränderungen näher beleuchtet. Dieses Merkmal wurde ausgewählt, um auf indirektem Wege das zumeist existenzgefährdende Phänomen des Wegbrechens bisheriger Absatzmärkte der ehemaligen Staatsunternehmen als Folge der deutschen Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion sowie struktureller Veränderungen in den ehemaligen RGW-Staaten zu erfassen.<sup>68</sup> In diesem Zusammenhang wurden die befragten Experten gebeten, Angaben über die Verteilung des Umsatzes der ehemaligen Staatsunternehmen nach Absatzmärkten/-marktregionen zum Zeitpunkt der Währungsunion (1990) und zum Zeitpunkt der Datenerhebung (1996) zu machen. Hierzu wurde der Anteil verschiedener geographischer Absatzmärkte – DDR/NBL, BRD/ABL, RGW/Osteuropa, EU/Westeuropa und sonstige Märkte – am jeweiligen Jahresumsatz auf einer Skala, bestehend aus einer Null-Skalenstufe (= keine Marktpräsenz; codiert als 0) und vier prozentualen Intervallstufen von „gering (< 15%; codiert als 1)“ bis „sehr hoch (> 50%; codiert als 4)“, erfaßt. Abb. 4-3 illustriert für jeden regionalen Absatzmarkt (a) die prozentuale Antwortverteilung entsprechend seiner Umsatzanteile und (b) deskriptive Statistiken.

---

<sup>68</sup> Empirische Indizien dafür, daß der Wegfall der osteuropäischen Märkte ein wesentlicher Grund für den Mißerfolg ostdeutscher Privatisierungen ist, zeigt Price Waterhouse 1993: 26.

**Abb. 4-3:**  
**Bearbeitete Absatzmarktregionen der ostdeutschen Zielunternehmen zum Zeitpunkt der Währungsunion (1990) und der Datenerhebung (1996)**

N	Med	M (S)	Prozentualer Umsatzanteil 1990/Währungsunion <sup>a</sup>		Absatzmarkt/-region	Prozentualer Umsatzanteil 1996/Datenerhebung		M <sup>b</sup> (S)	Med	N
			„sehr hoch“	„hoch“		„sehr hoch“	„hoch“			
83	4,00	3,47 (0,90)	68,7	15,7	1. DDR/Neue Bundesländer	7,2	14,5	2,46 (1,39)	3,00	83
83	0,00	0,46 (0,86)	4,8	21,7	2. BRD/Alte Bundesländer	14,5	16,8	2,16 (1,31)	2,00	83
83	2,00	1,76 (1,44)	15,7	20,4	3. RGW/Osteuropa	43,4	36,1	0,89 (1,01)	1,00	83
83	0,00	0,41 (0,87)	3,6	10,9	4. EU/Westeuropa	45,8	20,5	1,08 (1,21)	1,00	83
83	0,00	0,16 (0,43)	2,4	12,1	5. Sonstige	75,9	12,1	0,44 (0,95)	0,00	83

- a) Für die betrachteten Zielunternehmen gaben die Akquisitionsexperten an, wie sich deren Umsatzstruktur nach Absatzmarktregionen einerseits zum Zeitpunkt der Währungsunion im Jahr 1990 und andererseits zum Zeitpunkt der Datenerhebung im Jahr 1996 dargestellt hat. Zur Kennzeichnung der regionalen Umsatzanteile am jeweiligen Jahresumsatz wurde den Experten eine 5-Stufen-Skala vorgegeben, deren Stufen wie folgt definiert waren: □ „keine Marktpräsenz“ (codiert als 0); ▨ „gering (Umsatzanteil < 15%)“ (codiert als 1); ■ „mäßig (Umsatzanteil 15% bis 25%)“ (codiert als 2); ▩ „hoch (Umsatzanteil 26% bis 50%)“ (codiert als 3); ▪ „sehr hoch (Umsatzanteil > 50%)“ (codiert als 4).
- b) Abkürzungen: M = (arithmetischer) Mittelwert; Med = Median; S = Standardabweichung; N = Fallzahl.

Wie Abb. 4-3 zu entnehmen ist, erwirtschafteten über zwei Drittel der Zielunternehmen zum *Zeitpunkt der Währungsunion* im Jahr 1990 über die Hälfte ihres Jahresumsatzes auf dem früheren DDR-Markt („sehr hoch“). Für weitere 15,7% trägt der ehemalige DDR-Binnenmarkt mindestens mit einem Viertel aber maximal mit der Hälfte („hoch“) zum Umsatz bei. Lediglich 15,6% der Zielunternehmen verzeichnet einen „lokalen“ Umsatzanteil von maximal einem Viertel („gering“ bis „mäßig“). Angesichts der im Mittel (M = 3,47; S = 0,90) starken Binnenorientierung ist es wenig verwunderlich, daß 69,9% (77,1%) der ostdeutschen Unternehmen auf dem westdeutschen (westeuropäischen) Absatzmarkt zum Zeitpunkt der Währungsunion nicht vertreten waren. Nur 6,0% bzw. 4,8% der Zielunternehmen verzeichneten einen relativen Umsatzanteil von über einem Viertel („hoch“ bis „sehr hoch“) auf dem westdeutschen bzw. westeuropäischen Markt. Für die 14,5% der Zielunternehmen unseres Samples, die sonstige Absatzmärkte (u.a. Südamerika, Australien) bearbeiten, wurde der entsprechende Umsatzanteil als bestenfalls „gering“ bis „mäßig“ eingestuft, so daß diesen Märkten keine große Bedeutung beizumessen ist. Demgegenüber lieferten immerhin 73,5% der Zielunternehmen unserer Stichprobe Produkte/Dienstleistungen in Staaten des RGW-Wirtschaftssystems. In 20,4% bzw. 15,7%

der Zielunternehmen kann der Umsatzanteil der osteuropäischen Absatzmärkte als „hoch“ bzw. „sehr hoch“ bezeichnet werden. Insgesamt verdeutlichen die angegebenen Werte die noch starke Integration der früheren DDR-Staatsunternehmen in das planwirtschaftliche Wirtschaftsverbundsystem zu Beginn der 90er Jahre.

Betrachtet man die Umsatzmarktstruktur der ehemaligen Staatsunternehmen zum *Zeitpunkt der Datenerhebung* im Jahr 1996, dann zeigt sich, daß immerhin 7,2% der Zielunternehmen unseres Samples – überraschenderweise – nicht mehr auf dem NBL-Markt vertreten sind. Für 34,9% der akquirierten Unternehmen ist Ostdeutschland noch immer der bedeutendste Absatzmarkt („sehr hoch“). Die im 6-Jahreszeitraum stark veränderte Absatzmarktausrichtung der Zielunternehmen zeigt sich deutlich bei einer Betrachtung der Umsatzanteile auf den westdeutschen und osteuropäischen Märkten. Die Experten gaben an, daß 25,3% bzw. 18,1% der Zielunternehmen einen „hohen“ bzw. „sehr hohen“ Umsatzanteil in Westdeutschland realisieren. Lediglich 14,5% waren bis dato nicht in den ABL vertreten. Demgegenüber lassen die Daten erkennen, daß 79,5% der ostdeutschen Unternehmen zum Zeitpunkt der Datenerhebung entweder überhaupt keinen nennenswerten oder bestenfalls einen nur noch „geringen“ Umsatzanteil in den osteuropäischen Staaten erwirtschafteten. Gerade noch ein Zielunternehmen erzielt über die Hälfte seines Umsatzes („sehr hoch“) in Osteuropa. Daß die Zielunternehmen unserer NBL-Stichprobe auch auf den westeuropäischen Märkten erste (Umsatz-)Erfolge verzeichnen konnten, wird bei einem intertemporalen Vergleich der Mittel- bzw. Medianwerte deutlich: Der westeuropäische Umsatzanteil zum Zeitpunkt der Währungsunion (Datenerhebung) wurde von den befragten Experten mit einem Mittelwert von 0,41 bzw. einem Median von 0,00 (M = 1,08 bzw. Median = 1,00) beurteilt. Insgesamt zeigt der Vergleich der Mittelwerte pro Absatzmarkt, daß der ostdeutsche Binnenmarkt sowie die osteuropäischen Märkte zugunsten der westdeutschen sowie westeuropäischen Märkte für das „typische“ Zielunternehmen unseres Samples an Bedeutung verloren haben.<sup>69</sup>

Zur weiteren Analyse der Verschiebungen in der Absatzmarktstruktur der erfaßten Zielunternehmen wurden die absoluten Differenzwerte der vier bedeutendsten Absatzmarktregionen im Wege einer Mittelwertberechnung zu einer Gesamtskala zur

---

<sup>69</sup> Bei der Interpretation dieses Situationsparameters sollte berücksichtigt werden, daß hier nur relative und nicht absolute Umsatzveränderungen erfaßt wurden.

Messung der Absatzmarktstrukturveränderungen (AMS-Index) zusammengefaßt.<sup>70</sup> Der neu gebildete AMS-Index weist mit einem Cronbach  $\alpha$ -Wert von 0,69 eine gerade noch hinreichend hohe Reliabilität auf. Die Skalenwerte schwanken in unserer Stichprobe zwischen 0 (= unverändertes Absatzmarktportfolio) und 3,5 (= sehr stark verändertes Absatzmarktportfolio) bei einem Mittelwert von 1,20 ( $S = 0,85$ ;  $N = 82$ ) und einem Median von 1,00. Somit kann im ganzen davon ausgegangen werden, daß die AMS-Indexwerte über genügend Varianz verfügen, um sie zur näheren Analyse situationsabhängiger Wirkungsunterschiede von IG-Maßnahmen heranzuziehen.

*Zu (e):* Die Kapitalintensität (KAPI) wird als Indikator für den Automatisierungsgrad einer Branche interpretiert. Zur Berechnung der Kapitalintensität sollten die Experten eine Angabe darüber machen, welcher Anteil des Gesamtvermögens (GV) auf das Anlagevermögen (AV) eines „branchentypischen“ Unternehmens entfällt.<sup>71</sup> Zur Einstufung der Kapitalintensität stand eine fünfstufige Skala zur Verfügung, die Prozentintervalle von „ $AV/GV < 5\%$ “ (= sehr niedrige KAPI; codiert als 1) bis „ $AV/GV > 40\%$ “ (= sehr hohe KAPI; codiert als 5) umfaßte.<sup>72</sup> Die Abb. 4-4 enthält Informationen zur Verteilung der Expertenantworten sowie deskriptive Variablenstatistiken zur Kapitalintensität.

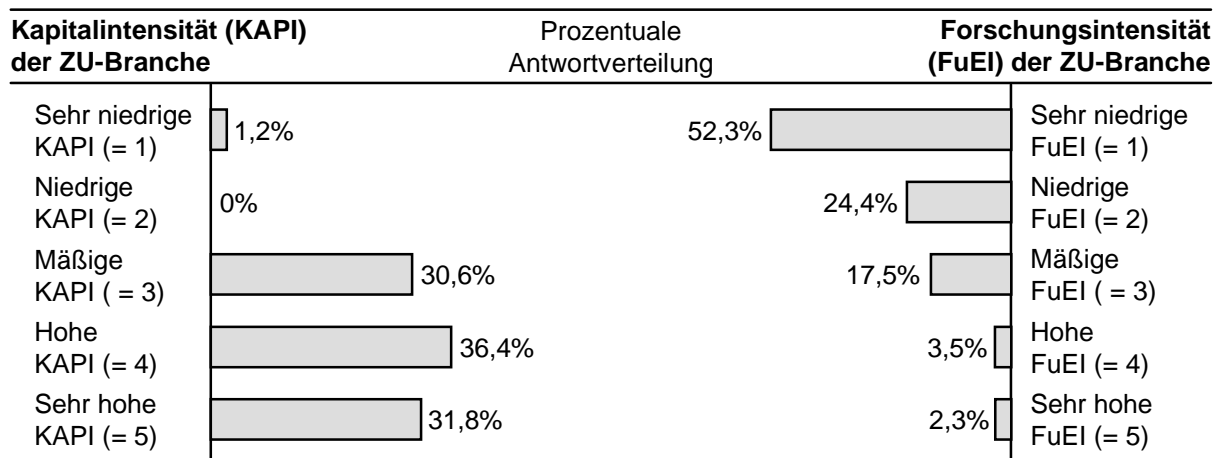
---

<sup>70</sup> Angesichts der sehr geringen Umsatzbedeutung der Absatzmarktregion „sonstige Länder“ für die Zielunternehmen wird diese bei der Indexbildung vernachlässigt.

<sup>71</sup> Unsere Definition des Kapitalbedarfs stellt somit primär auf die für Produktionsanlagen und Inventar benötigten Mittel ab. Zur Deckung von Einstiegsverlusten, Einstiegswerbung oder Kundenkrediten erforderliche Finanzmittel werden hier nicht berücksichtigt.

<sup>72</sup> Für die im Fragebogen beschriebenen Prozentintervalle werden die folgenden Attribute verwendet:  $AV/GV < 5\%$  (= sehr niedrige KAPI);  $5\% \leq AV/GV \leq 10\%$  (= niedrige KAPI);  $10\% < AV/GV \leq 25\%$  (= mäßige KAPI);  $25\% < AV/GV \leq 40\%$  (= hohe KAPI);  $AV/GV > 40\%$  (= sehr hohe KAPI).

**Abb. 4-4:**  
**Prozentuale Antwortverteilungen zur branchenbezogenen Kapital- und  
 Forschungsintensität der ostdeutschen Zielunternehmen (ZU)**



M = 3,97; S = 0,86; Median = 4,00; N = 85

M = 1,79; S = 1,01; Median = 1,00; N = 86

Wie aus Abb. 4-4 hervorgeht, sind rund sieben von zehn (68,2%) der ostdeutschen Zielunternehmen unserer Stichprobe in Branchen aktiv, die durch eine „hohe“ oder „sehr hohe“ Kapitalintensität gekennzeichnet sind. Nur 1,2% (30,6%) der Experten gaben an, daß die Zielunternehmen in Branchen tätig sind, die durch eine „sehr niedrige“ („mäßige“) Kapitalintensität gekennzeichnet sind. Keines der erfaßten Zielunternehmen befand sich in einer Branche mit einer „niedrigen“ Kapitalintensität. Im Mittel wurde die Kapitalintensität mit einem Wert von 3,97 (S = 0,86) beurteilt, der erwartungsgemäß ausdrückt, daß die ostdeutschen Zielunternehmen unserer Stichprobe im Mittel in Branchen mit einem eher hohen Automatisierungsgrad tätig sind.

*Zu (f):* Zur Erfassung der technologischen Unsicherheit bzw. Innovationsdynamik der aufgabenspezifischen Umwelt der ostdeutschen Zielunternehmen wurde auf die Forschungsintensität (FuEI) innerhalb der jeweiligen Branchen abgestellt. Zu diesem Zweck wurden die Befragten gebeten, den Anteil der jährlichen Ausgaben für Forschung & Entwicklung (FuE) am Jahresumsatz (JU) eines durchschnittlichen Unternehmens der Branche des Akquisitionsobjektes zu kennzeichnen.<sup>73</sup> Auf der verwendeten fünfstufigen Skala sind Prozentintervalle zu finden, die von „FuE/JU < 3%“ (=

<sup>73</sup> Vgl. zu dieser Form der Operationalisierung der Forschungsintensität z.B. Pieper 1998: 43.

niedrige FuEI; codiert als 1) bis „FuE/JU > 15%“ (= hohe FuEI; codiert als 5) reichen.<sup>74</sup>

Aus der Verteilung der Expertenangaben zur Forschungsintensität in Abb. 4-4 wird deutlich, daß 76,7% (17,5%) der erfaßten Zielunternehmen einem „sehr schwachen“ bis „schwachen“ („mäßigen“) Technologiewettbewerb ausgesetzt sind. Nur 5,8% der Experten geben an, daß die übernommenen ostdeutschen Unternehmen primär in Branchen tätig sind, die von einer „hohen“ bis „sehr hohen“ Forschungsintensität und somit von einer eher hohen Innovationsfähigkeit charakterisiert sind. Die mittlere Forschungsintensität der ZU-Branchen liegt bei 1,79 (S = 1,01), der Medianwert ist 1,00. Der im Vergleich zum Mittelwert deutlich niedrigere Median läßt zudem darauf schließen, daß die Mehrheit der Zielunternehmen in der vorliegenden Stichprobe in Branchen mit einem noch schwächeren Know-how-Wettbewerb tätig sind, als dies der Mittelwert von 1,79 ohnehin widerspiegelt. Aus den Daten zur branchenbezogenen Forschungsintensität läßt sich demnach folgern, daß die Zielunternehmen zumeist in als „traditionell“ zu bezeichnenden Branchen mit einer eher geringen Innovationsdynamik aktiv sind.

Eine abschließende Betrachtung der Korrelationen zwischen den sechs Umweltvariablen zeigt, daß

- die Entwicklungsphase des Hauptabsatzmarktes der Zielunternehmen zum Zeitpunkt der Übernahme mit dem Ausmaß an Veränderungen im Absatzmarktportfolio bis zum Zeitpunkt der Datenerhebung ( $r = 0,26$  bzw.  $\tau = 0,23$ ;  $p < 0,01$ ) und der Verhandlungsposition der Kunden zum Zeitpunkt der Übernahme jeweils mäßig korreliert ( $r = 0,27$  bzw.  $\tau = 0,22$ ;  $p < 0,05$ ). Da diese Zusammenhänge plausibel sind, können sie als Indiz für die Validität der Markt-/Wettbewerbsangaben der befragten Akquisitionsexperten gewertet werden.
- fast kein Zusammenhang zwischen der Konkurrenzintensität und dem Reifegrad des Hauptabsatzmarkt besteht ( $r = -0,10$ ;  $\tau = -0,07$ ). Dieser Befund weist einerseits darauf hin, daß einer der beiden Indikatoren zur Erfassung der Wettbewerberivalität möglicherweise nicht ausreichend valide ist. Andererseits kann er als Indiz dafür gewertet werden, in nachfolgenden empirischen Studien eine aufwendigere Operationalisierung des Konstrukts „Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern“ zu wählen.

---

<sup>74</sup> Für die im Fragebogen beschriebenen Prozentintervalle werden die folgenden Attribute verwendet:  $FuE/JU < 3\%$  (= sehr niedrige FuEI);  $3\% \leq FuE/JU \leq 6\%$  (= niedrige FuEI);  $6\% < FuE/JU \leq 10\%$  (= mäßige FuEI);  $10\% < FuE/JU \leq 15\%$  (= hohe FuEI);  $FuE/JU > 15\%$  (= sehr hohe FuEI).



#### 4.2.2.2 Unternehmensinterne Situationsvariablen der West-Ost-Akquisitionspartner

Unternehmensinterne Situationsvariablen der beteiligten Unternehmen äußern sich durch zahlreiche Merkmale, die jedoch von sehr unterschiedlicher Relevanz für den Erfolg einer Akquisition sowie die Gestaltung der Integration sind.<sup>75</sup> Die im folgenden ausgeführten strukturellen Merkmale der West-Ost-Akquisitionspartner lassen sich einerseits als *isolierte* Größen definieren, die sich sowohl auf das Käuferunternehmen, auf das Zielunternehmen als auch auf den neuen Gesamtunternehmensverbund beziehen können. Andererseits können die internen Situationsvariablen auch als *relationale* Merkmale, deren inhaltliche Ausgestaltung und Relevanz aus dem Verhältnis der Variablenausprägungen von Käufer- und Zielunternehmen zueinander herrührt, definiert werden.<sup>76</sup>

##### (1) Privatisierungsjahr/Zeitspanne zwischen Privatisierung und Datenerhebung

Erste wichtige Merkmale zur zeitlichen Kennzeichnung unserer NBL-Stichprobe sind (a) das Datum der offiziellen Bekanntgabe des Eigentümerwechsels bzw. des rechtlichen Vollzugs der Privatisierung und (b) die Zeitspanne zwischen dem Zeitpunkt der offiziellen Bekanntgabe des Eigentümerwechsels in den ostdeutschen Zielunternehmen und dem Zeitpunkt der Datenerhebung.<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> Statt des Begriffs „unternehmensinterne Situationsvariablen/-parameter“ werden in der Literatur synonym u.a. die Begriffe „Unternehmensbedingungen“ oder „strukturelle Merkmale/Einflußgrößen“ verwendet. Vgl. z.B. Gerpott 1993a: 245; Sommer 1996: 58. Die strukturellen Merkmale der Käufer- und Zielunternehmen zu Beginn des Akquisitions-/Integrationsprozesses können weiter in den strategischen, operativen und kulturellen „Fit“ der Akquisitionspartner differenziert werden. Vgl. unter vielen Nuppenon 1995: 59-61; Kübler 1996: 55f.; Clemente/Greenspan 1998: 22. Da die Existenz eines hinreichenden Fits zwischen den Akquisitionspartnern allerdings nur als Grundvoraussetzung für den Erfolg einer Transaktion angesehen werden kann, wird im empirischen Abschnitt der Arbeit auf eine Analyse direkter Erfolgswirkungen unternehmensex-terner/-interner Situationsparameter verzichtet. S.a. oben Kap. 3.1, Fußnote 12.

<sup>76</sup> Vgl. Gerpott 1993a: 245. Die primär in explorativer und weniger in analytischer Absicht gestellten zwei Fragen zu wesentlichen führungsbezogenen und unternehmenskulturellen Unterschieden zwischen den West-Ost-Akquisitionspartnern wurden von den Experten nur sehr restriktiv beantwortet, so daß auf die Darstellung der wenigen Befunde verzichtet wird. Als Erklärung für dieses erhebungstechnische Problem bzw. ex ante nicht erkannte Validierungsproblem ist anzuführen, daß die Frageitems die jeweils zugrundeliegenden komplexen Sachverhalte aus Sicht der Praxis vermutlich nicht in geeigneter Weise erfassen konnten.

<sup>77</sup> Empirische Indizien für einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der seit dem Akquisitionsvollzug vergangenen Zeitspanne und ökonomischen Erfolgskriterien liefern Calori et al. 1994: 374. S.a. Lubatkin et al. 1999: 63.

*Zu (a):* Im Hinblick auf das Datum der offiziellen Bekanntgabe (des rechtlichen Vollzugs) der Privatisierung ist unsere Stichprobe dadurch gekennzeichnet, daß 100% (97,5%) der erfaßten Akquisitionen – wie von uns angestrebt – im Zeitraum zwischen Juli 1990 und Dezember 1993 erfolgten. Nur zweimal lag das Datum der Eigentumsübertragung im 1. Quartal des Jahres 1994.<sup>78</sup> Die Mehrzahl der Akquisitionen unseres Samples wurden in den Jahren 1991 (57,3% bzw. 55,6%) und 1992 (24,4% bzw. 22,2%) offiziell bekanntgegeben bzw. formal vollzogen. Da gleichfalls eine nicht unbeträchtliche Anzahl der THA-Privatisierungen auf diesen Zwei-Jahreszeitraum entfallen,<sup>79</sup> kann dies als ein erstes Indiz für die Repräsentativität der vorliegende Stichprobe bewertet werden.

*Zu (b):* Im Schrifttum findet sich zudem die Auffassung, daß die Bewältigung der Integration zweier Unternehmen typischerweise einen ein- bis mehrjährigen Zeitraum erfordert.<sup>80</sup> In einer unternehmensübergreifend angelegten Studie sollte daher einerseits ausreichend Zeit zwischen der offiziellen Bekanntgabe der zu betrachtenden Akquisitionen verstrichen sein, um die Gestaltung der Integration in ihrer Gesamtheit erkunden zu können, und andererseits nicht zu viel Zeit vergangen sein, um „Erinnerungslücken“ bei den Respondenten zu vermeiden. In der vorliegenden Stichprobe sind zwischen dem Zeitpunkt der Datenerhebung und dem Zeitpunkt der offiziellen Akquisitionsbekanntgabe im Mittel 59,47 Monate ( $S = 9,96$ ; Median = 62,50;  $N = 80$ ) vergangen. Die zu diesem Item antwortenden Akquisitionsexperten gaben an, daß in 37,5% (52,5%) der erfaßten Fälle die Privatisierung des ostdeutschen Zielunternehmens zwischen drei und fünf Jahren (mehr als fünf Jahre) vor der Datenerhebung bekanntgegeben wurden. Der kürzeste (längste) Meß-/Betrachtungszeitraum beläuft sich auf 34,0 (80,0) Monate. Damit sind die Unterschiede im Hinblick auf den Zeitraum, der zur Akquisitionserfolgsrealisierung bis zum Zeitpunkt der Datenerhebung pro Akquisitionsfall zur Verfügung stand, in der eigenen Studie insgesamt z.T. größer als in früheren Akquisitionsstudien.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Das Datum des rechtlichen Akquisitionsvollzugs und der offiziellen Bekanntgabe des Eigentümerwechsels im Zielunternehmen divergieren im Mittel nur um 1,35 Monate ( $S = 2,29$ ;  $N = 81$ ; Median = 0,00). Aufgrund dieser geringen zeitlichen Differenz wird in der folgenden Analyse nur noch die letztgenannte Zeitangabe betrachtet.

<sup>79</sup> Vgl. Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben 1995: 3.

<sup>80</sup> Vgl. hierzu Kap. 2.3.3.3.

<sup>81</sup> Vgl. z.B. Gerpott 1993a: 306; Gut-Villa 1997: 20; Hodges 1999: 151. Ein im Mittel größerer Betrachtungszeitraum findet sich demgegenüber z.B. bei Bamberger 1994: 46.

## **(2) Beziehungen der Akquisitionspartner im Vorfeld der Übernahme/Erfahrungen des Käuferunternehmens zu planwirtschaftlichen Unternehmen**

Geschäftsbeziehungen/-kontakte der Akquisitionspartner im Vorfeld der Übernahme (u.a. Lizenzproduktion) können aus zwei wesentlichen Gründen erfolgsfördernde Effekte für den Akquisitionsprozeß zukommen:<sup>82</sup> Zum einen kann durch eine entsprechend funktionale Zusammenarbeit noch vor dem Akquisitionsvollzug dem Management des Zielunternehmens gezeigt werden, daß sie mit dem späteren Käuferunternehmen einen guten Partner für die Zukunft gefunden haben. Ein Beispiel für eine derartige Beziehung könnte die Verbesserung der Produktionsabläufe des Zielunternehmens mit Unterstützung des Käuferunternehmens sein. Zum anderen kann sich das Käuferunternehmen von den Stärken und Schwächen des zu übernehmenden Managements einen – etwa im Vergleich zu Personalinterviews – genaueren Eindruck verschaffen und mit geeigneten Managementinterventionen (z.B. Einsatz weiterbildungsbasierter IG-Maßnahmen) frühzeitig auf offenkundige Defizite reagieren. Im Idealfall kann durch präakquisitorische Unternehmensbeziehungen zudem eine enge Beziehung zwischen den Managementteams beider Akquisitionspartner entstehen, die nicht nur die Verkaufsentscheidung der THA zugunsten des Käuferunternehmens beeinflußt, sondern gleichfalls entscheidend zu einer vertrauensvollen und somit kooperativen Atmosphäre im Integrationsprozeß führt.

Zur Erkundung präakquisitorischer Beziehungen bzw. Kontakte zwischen den West-Ost-Akquisitionspartnern standen den Experten acht Antwortvorgaben zur Verfügung. Von den 86 Akquisitionen, für die Angaben zu dieser Frage vorliegen, gaben 47 (54,7%) an, daß die Käufer- und Zielunternehmen über entsprechende Beziehungen im Vorfeld der Übernahme verfügten.<sup>83</sup> In 17,4% bzw. 26,8% aller Privatisierungsakquisitionen existierten persönliche Kontakte zwischen beiden Managementteams (z.B. Messekontakte) bzw. Kunden-/Lieferantenbeziehungen zwischen den Unternehmen. In immerhin 15,1% der Stichprobenfälle waren die ostdeutschen Zielunternehmen vor dem Vollzug der Übernahme bereits als Auftragsproduzenten für die westdeutschen Käuferunternehmen tätig. Eine präakquisitorische Zusammenar-

---

<sup>82</sup> Auf die Bedeutung präakquisitorischer Geschäftsbeziehungen/-kontakte als (positive) Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit nach dem Abschluß der vertraglichen Vereinbarungen bei ostdeutschen und osteuropäischen Unternehmenszusammenschlüssen verweisen Staehle et al. 1991: 61; Glotz/Ladensack 1995a: 282; Schwarz 1996: 285.

<sup>83</sup> Da Mehrfachnennungen möglichen waren, beziehen sich die nachfolgend berichteten Prozentangaben stets auf die Gesamtzahl aller antwortenden Akquisitionen.

beit in den Bereichen Vertrieb und Forschung & Entwicklung (Personalschulung) berichten jeweils 4,7% (8,1%) der antwortenden Akquisitionen.

Aus den Antwortverteilungen kann insgesamt geschlossen werden, daß die Mehrzahl der westdeutschen Käuferunternehmen unserer Stichprobe bereits vor dem Vollzug der Übernahme erste Erfahrungen mit dem ostdeutschen Akquisitionskandidaten sammeln konnten. Demnach kann vermutet werden, daß solche Unternehmenskontakte eine günstige Basis für das Zustandekommen und den Erfolg einer Akquisition darstellen. Der Befund kann zudem als Indiz dafür gewertet werden, daß die meisten Akquisitionen aus Sicht der westdeutschen Käuferunternehmen weniger als primär (kosten-)günstige und in der anfänglichen Einheitseuphorie realisierte Übernahmen einzustufen sind, sondern zumeist in Kenntnis der schwierigen Ausgangssituation der ehemaligen DDR-Staatsunternehmen erfolgten. Für diese Vermutung spricht zudem der Befund, daß immerhin 49,4% (50,6%) der befragten Käuferunternehmen vor der jeweils betrachteten NBL-Akquisition mehr oder minder umfangreiche (keine) Erfahrungen im Umgang mit planwirtschaftlich geführten Unternehmen in Ostdeutschland oder Osteuropa hatten (N = 83).

### **(3) Akquisitionserfahrung der Käuferunternehmen**

Die Erfahrung (der Mitarbeiter) des Käuferunternehmens im Umgang mit der Abwicklung von Akquisitionen wird im Schrifttum zumeist als Indikator für die ex ante vorhandene Kenntnis der Komplexität integrationsinduzierter Veränderungen, für die Fähigkeit zur antizipativen Vermeidung von Integrationsproblemen sowie Lösung bereits offenkundiger integrationsbedingter Fehlentwicklungen und somit für die Professionalität des Akquisitions- bzw. Integrationsmanagement des Käuferunternehmens herangezogen.<sup>84</sup>

Zur Erfassung der Erfahrungspotentiale der westdeutschen Käuferunternehmen im Umgang mit Akquisitionen wurde an die Experten die folgende Frage gestellt:<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup> Zum Konzept der Akquisitionserfahrung und zu einem Überblick über bisherige Forschungsbefunde s. u.a. Bruton et al. 1994: 975; Haleblan/Finkelstein 1999: 30-35. Es findet sich allerdings auch die (gegenteilige) Einschätzung, daß gerade akquisitionserfahrene Käuferunternehmen häufig nicht aus früheren Fehlern lernen und tendenziell sämtliche Akquisitionen in einer vergleichbaren Vorgehensweise behandeln. Vgl. Hodges 1999: 151 sowie die dort zitierte Literatur.

<sup>85</sup> Eine ähnliche Operationalisierung findet sich u.a. bei Gerpott 1993a: 321; Bruton et al. 1994: 981; Shanley 1994: 402; Stylianou et al. 1996: 209; Gut-Villa 1997: 23; Haleblan/Finkelstein 1999: 42; Hodges 1999: 152.

„Wie viele Unternehmen hat das kaufende Unternehmen in den letzten fünf Jahren vor der hier betrachteten Übernahme gekauft?“

Von den insgesamt 82 Käuferunternehmen, für die Daten zu diesem Frageitem vorliegen, hatten 36 (43,9%) in den letzten fünf Jahren vor der Übernahme des hier betrachteten Treuhandunternehmens keinerlei Akquisitionserfahrungen gesammelt. 25 (30,4%) der antwortenden Käuferunternehmen hatten in diesem Zeitraum maximal zwei, 10 (12,2%) drei bis vier und 11 (13,5%) fünf und mehr andere Unternehmen übernommen. Das vorliegende Sample wird somit deutlich von im Umgang mit Akquisitionen gänzlich unerfahrenen oder wenig erfahrenen (ein bis zwei Akquisitionen) Käuferunternehmen dominiert. Nur rund jedes vierte Käuferunternehmen unserer Rücklaufstichprobe kann demnach als „aktiver“ (3-4 Akquisitionen) bzw. „sehr aktiver“ (mindestens 5 Akquisitionen) Akquisiteur bezeichnet werden. Vergleicht man die eigenen Befunde mit den Ergebnissen einer früheren Akquisitionsstudie in den ABL, dann zeigt sich, daß die in den NBL akquirierenden Unternehmen im Mittel weniger „akquisitionserfahren“ waren.<sup>86</sup>

Von den „akquisitionsaktiven“ westdeutschen Käuferunternehmen – als solche werden Käuferunternehmen bezeichnet, die im Vorfeld der fokussierten Privatisierungsakquisition mindestens eine weitere Transaktion getätigt haben – wird ergänzend berichtet, daß die gesammelten Erfahrungen nur in Einzelfällen auf der zeitlich vorgelagerten Übernahme eines weiteren ehemaligen DDR-Staatsunternehmens und praktisch nicht auf der Übernahme von Unternehmen aus anderen (ehemals) planwirtschaftlich geführten Staaten basieren.<sup>87</sup> Sofern bei den Käuferunternehmen Führungskräfte mit Erfahrungen im Umgang mit Integrationsprozessen aus früheren Akquisitionen verfügbar waren, wurden diese in 86,9% der Fälle in die Durchführung der Integration bei der hier betrachteten Akquisition eingebunden. Im Ergebnis führt dies dazu, daß 48,8% (51,2%) der Käuferunternehmen über „tatsächliche“, d.h. in der Praxis gesammelte (keinerlei) Erfahrungspotentiale im Umgang mit Integrationsprozessen nach Akquisitionen verfügten.

---

<sup>86</sup> Vgl. Gerpott 1993a: 321.

<sup>87</sup> Drei Käuferunternehmen unserer Stichprobe hatten zuvor ein ehemals planwirtschaftlich geführtes Unternehmen außerhalb der NBL akquiriert. 15 (18,5%) der westdeutschen Käuferunternehmen hatten vor der hier jeweils betrachteten Akquisition ein oder mehrere Unternehmen aus den NBL übernommen.

#### **(4) Größe(-nstruktur) der Käufer- und Zielunternehmen**

Die Unternehmensgröße des Käufer- und Zielunternehmens wurde, wie dies in den meisten empirischen Untersuchungen<sup>88</sup> geschieht, über deren Umsatz und deren Mitarbeiterzahl operationalisiert. Neben diesen vier *absoluten* Größenindikatoren wurden als Indikatoren der *relativen* Unternehmensgröße der Akquisitionspartner zudem das prozentuale Umsatz- und Mitarbeiterverhältnis des Zielunternehmens im Verhältnis zum Käuferunternehmen ermittelt.<sup>89</sup> Wichtige deskriptive Statistiken und Interkorrelationen zu den sechs Indikatoren der Unternehmensgröße/-größenstruktur sind in Tab. 4-1 zusammengestellt.

Die westdeutschen *Käuferunternehmen* in unserem Sample, für die Indikatoren der Unternehmensgröße vorliegen, erzielten zum Zeitpunkt der Übernahme im Mittel einen Umsatz von DM 1.004 Mio. und beschäftigten durchschnittlich 5.122 Mitarbeiter (s. Variablen Nr. 1 und 2 in Tab. 4-1). Bei beiden Größenvariablen liegt allerdings der Median mit DM 266 Mio. bzw. 700 Beschäftigten deutlich unter dem jeweiligen Mittelwert. Auf eine Schiefe der Verteilung deutet zudem hin, daß 46,2% (78,2%) der Akquisitionssubjekte einen Jahresumsatz von weniger als DM 200 Mio. (DM 1 Mrd.) verzeichneten. Aus diesen Zahlen wird deutlich, daß wenige sehr große Käuferunternehmen mit über DM 3 Mrd. Jahresumsatz bzw. über 10.000 Beschäftigten den Mittelwert nachhaltig beeinflussen. Insofern beschreibt der Median des Umsatzes bzw. der Beschäftigtenzahl das „typische“ Käuferunternehmen unseres Samples wesentlich präziser als der entsprechende Mittelwert. Bezeichnet man Unternehmen, die weniger als 500 Beschäftigte haben, als mittelständisch, dann sind 36,6% der Käuferunternehmen in unserer Stichprobe zum Zeitpunkt des Akquisitionsvollzugs dem Mittelstand zuzurechnen.

Die in der Stichprobe erfaßten ostdeutschen *Zielunternehmen* verzeichneten im Mittel einen Jahresumsatz von DM 60,6 Mio. bei einer durchschnittlichen Mitarbeiterzahl von 532,7 (s. Tab. 4-1, obere Hälfte). Die Schiefe der Verteilung der Variablen Nr. 3 und 4 wird deutlich, wenn man berücksichtigt, daß der Umsatzmedian bzw. der Median der Mitarbeiterzahl mit DM 20 Mio. bzw. 243,5 Beschäftigten deutlich unter

---

<sup>88</sup> Vgl. z.B. Gerpott 1993a: 316-321; Gut-Villa 1997: 21; Krishnan et al. 1997: 368; Hodges 1999: 149. Alternativ wird auch auf die Bilanzsumme abgestellt. S. u.a. Lubatkin et al. 1999: 62f.

<sup>89</sup> Variablen zur Unternehmensgröße/-nstruktur werden als Indikatoren für Unterschiede in den Organisationsstrukturen, -prozessen und -kulturen zwischen den Akquisitionspartnern herangezogen.

**Tab. 4-1:**  
**Deskriptive Statistiken und Korrelationen zu absoluten und relativen**  
**Größen(struktur)indikatoren von Käufer- und Zielunternehmen**  
**zum Akquisitionszeitpunkt**

Variablen zur Unternehmensgröße/ Unternehmensgrößenstruktur	M <sup>a</sup>	S	Median	Min	Max	N
1. Umsatz Käuferunternehmen (DM Mio.)	1.004,7	2.296,5	265,5	8	15.000	78
2. Mitarbeiterzahl Käuferunternehmen	5.122,4	18.384,3	700,0	50	160.000	82
3. Umsatz Zielunternehmen (DM Mio.)	60,6	135,2	20,0	3	900	77
4. Mitarbeiterzahl Zielunternehmen	532,7	894,9	243,5	50	5.500	86
5. Umsatzverhältnis Ziel- zu Käuferunternehmen (in %)	26,2	42,2	10,6	0,2	280	73
6. Mitarbeiterzahlverhältnis Ziel- zu Käuferunternehmen (in %)	66,9	107,2	37,4	0,9	800	82

Variablen zur Unternehmensgröße/ Unternehmensgrößenstruktur	Pearson´s r <sup>b</sup>					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Umsatz Käuferunternehmen (DM Mio.)	–	0,49***	0,06	0,09	-0,22 <sup>+</sup>	-0,19 <sup>+</sup>
2. Mitarbeiterzahl Käuferunternehmen		–	0,11	0,19 <sup>+</sup>	-0,14	-0,15
3. Umsatz Zielunternehmen (DM Mio.)			–	0,69***	0,24 <sup>*</sup>	0,17
4. Mitarbeiterzahl Zielunternehmen				–	0,15	0,27 <sup>*</sup>
5. Umsatzverhältnis Ziel- zu Käuferunternehmen (in %)					–	0,92***
6. Mitarbeiterzahlverhältnis Ziel- zu Käuferunternehmen (in %)						–

a) Abkürzungen: M = (arithmetischer) Mittelwert; S = Standardabweichung; N = Fallzahl.

b) Werte oberhalb der Hauptdiagonalen = Pearson´sche Produkt-Moment-Korrelationen. Aufgrund paarweiser z.T. fehlender Angaben gilt:  $72 \leq N \leq 82$ .

<sup>+</sup> p < 0,10      \* p < 0,05      \*\* p < 0,01      \*\*\* p < 0,001      (zweiseitiger Test).

den entsprechenden Variablenmittelwerten liegen. 37,7% (79,2%) der Akquisitionsobjekte setzten weniger als DM 20 Mio. (DM 50 Mio.) um. Stellt man zur Abgrenzung zwischen Großunternehmen und mittelständische Unternehmen erneut auf eine Mitarbeiterzahl von 500 ab, dann sind 80,2% der erfaßten Akquisitionsobjekte

als mittlere oder kleine Unternehmen und lediglich 19,8% als Großunternehmen zu klassifizieren.<sup>90</sup>

Als Indikatoren der *Größenstruktur* wurde das Umsatz- und Mitarbeiterverhältnis der West-Ost-Akquisitionspartner herangezogen. Wie Tab. 4-1 (s. Variablen Nr. 5 und 6) zeigt, beträgt der Jahresumsatz der ostdeutschen Zielunternehmen im Mittel (Median) 26,2% (10,6%) des Umsatzes der westdeutschen Käuferunternehmen. In unserer Stichprobe sind die Akquisitionsobjekte im Verhältnis zu den Akquisitionssubjekten unter Umsatzgesichtspunkten demzufolge relativ klein.<sup>91</sup> Besonders deutlich wird die Verteilung der Ausprägungen des Umsatzverhältnisses wenn man berücksichtigt, daß nur in 56,2% aller erfaßten Fälle der Umsatz des Zielunternehmens mindestens 10% des Umsatzes des Käuferunternehmens erreicht. Lediglich in drei Fällen (= 4,1%) wurde ein Zielunternehmen übernommen, dessen Umsatz im Akquisitionsjahr über dem des Käuferunternehmens lag. Wie nach Kenntnis der absoluten Beschäftigungskennziffern nicht anders zu erwarten war, ergibt eine Betrachtung des Mitarbeiterzahlverhältnisses hingegen ein deutlich verändertes Bild: Der Mittel- bzw. Medianwert der Mitarbeiterzahl im Zielunternehmen beläuft sich auf 66,9% bzw. 37,4% des entsprechenden Käuferwertes.

Vergleicht man die absoluten und relativen Größenindikatoren der eigenen Studie mit den korrespondierenden Kennziffern der westdeutschen Akquisitionsstudie von Gerpott (1993a: 317), dann können drei wesentliche Erkenntnisse abgeleitet werden:

- (a) Im Hinblick auf die *Käuferunternehmen* läßt sich feststellen, daß diese in unserem Sample im Mittel einen um 40,5% geringeren Jahresumsatz und 27,0% weniger Beschäftigte verzeichneten. Demzufolge kann die Feststellung getroffen werden, daß die hier vorliegende Untersuchung im Vergleich zu der Studie von Gerpott im Hinblick auf die Käuferunternehmen wesentlich mittelstandsorientierter ausfällt.
- (b) Stellt man auf die jeweils analysierten *Zielunternehmen* ab, zeigt sich, daß deren mittlerer Jahresumsatz in unserem Sample zwar um 63,8% geringer ausfällt, die mittlere Mitarbeiterzahl hingegen um 28,3% über dem entsprechenden Größenindikator der Gerpott'schen Studie liegt. Unter der Prämisse, daß die Beschäf-

---

<sup>90</sup> Die von den befragten Akquisitionsexperten berichteten Mitarbeiterzahlen unterschieden sich z.T. erheblich von den berichteten THA-Werten. Plausibel zu erklären sind derartige Differenzen durch den Prozeß des Personalabbaus, den viele ehemalige Staatsunternehmen vor, während und nach der Privatisierung durchliefen.

<sup>91</sup> Vgl. ähnlich Hodges 1999: 149. Da in dieser ostdeutschen Studie nur Größenintervallklassen berichtet werden, wird auf einen detaillierten Vergleich mit der vorliegenden Arbeit verzichtet.



tigtenzahlen der Zielunternehmen in der West-Vergleichsstudie auf einem marktwirtschaftlich wettbewerbsfähigen Niveau liegen, kann dieser Befund in Übereinstimmung mit Literatúraussagen<sup>92</sup> als Hinweis dafür gewertet werden, daß die meisten ehemals planwirtschaftlich geführten Zielunternehmen unserer Stichprobe zum Akquisitionszeitpunkt noch über erhebliche Potentiale zur Verbesserung der (Personal-)Produktivität verfügten.

- (c) Bezogen auf die *Größenstruktur* der erfaßten Akquisitionspartner kann festgehalten werden, daß im Hinblick auf den Mittelwert sowie Median der Mitarbeiterzahl (des Umsatzes) sehr große (kleine) Unterschiede bestehen. Unter der Prämisse, daß das Umsatzverhältnis ein „besserer“ Indikator für das Größenverhältnis bei Privatisierungsakquisitionen ist, können somit keine gravierenden Differenzen zu der älteren Akquisitionsstudie festgestellt werden.

Eine abschließende Betrachtung der Pearson'schen Produkt-Moment-Korrelationen zwischen den erfaßten sechs Größenindikatoren zeigt (s. Tab. 4-1, untere Hälfte), daß

- die beiden absoluten Größenindikatoren Umsatz und Mitarbeiterzahl für die Käuferunternehmen stark ( $r = 0,49$ ) und für die Zielunternehmen ( $r = 0,69$ ) sehr stark korrelieren, so daß es für die nachfolgenden Analysen angebracht erscheint, sich auf jeweils einen absoluten Größenindikator zu beschränken.
- praktisch kein Zusammenhang zwischen den jeweiligen Größenindikatoren der Käufer- und Zielunternehmen besteht. Im Gegensatz zu der westdeutschen Akquisitionsstudie von Gerpott (1993a: 317) scheint eine „typische“ Privatisierungsakquisition in den NBL demzufolge nicht dadurch gekennzeichnet zu sein, daß eher umsatzstarke Käuferunternehmen im Mittel eher umsatzstarke Zielunternehmen und umgekehrt akquirieren.
- mit zunehmender Größe eines Zielunternehmens gemessen an seinem Umsatz und seiner Mitarbeiterzahl dessen relative Bedeutung gegenüber dem Käuferunternehmen zunimmt ( $r = 0,24$  bzw.  $r = 0,27$ ).
- das Umsatz- und Mitarbeiterzahlverhältnis der Akquisitionspartner sehr stark miteinander korrelieren ( $r = 0,92$ ). Demzufolge erscheint es gerechtfertigt, bei der folgenden Analyse multivariater Zusammenhänge ausschließlich auf einen Indikator der Größenstruktur abzustellen.<sup>93</sup>
- die Koeffizientenmatrix insgesamt plausibel ausfällt, was wiederum als Indiz für die Qualität der Expertenangaben zu den Größenvariablen gewertet werden kann.

---

<sup>92</sup> Vgl. u.a. Berger 1991: 111; Schoppen 1993: 10; Wagner et al. 1995: 375-378. Empirische Hinweise zur Stützung dieser These finden sich zudem bei Hodges 1999: 149.

<sup>93</sup> Zur Exploration interaktiver Erfolgswirkungen von Integrationsgestaltungs- und Situationsvariablen in Kap. 6.2 wird ausschließlich auf das Mitarbeiterzahlverhältnis der West-Ost-Akquisitionspartner abgestellt.

## **(5) Branchenzugehörigkeit/Geschäftsverwandschaft der Akquisitionspartner**

Ein im Schrifttum vielbeachteter Erfolgsbestimmungsfaktor ist die Branchenzugehörigkeit bzw. Geschäftsverwandschaft der Akquisitionspartner. Hier wird typischerweise argumentiert, daß mit der Branche der Zielunternehmen vertraute Führungskräfte der Käuferunternehmen, im Vergleich zu branchenunerfahrenen Managern, zügiger (verdeckte) Stärken bzw. Schwächen der übernommenen Unternehmen sowie akquisitionsinduzierte Wertsteigerungspotentiale (u.a. economies of scale/scope) erkennen und somit effizienter Integrations(gestaltungs)maßnahmen ergreifen können.<sup>94</sup>

Zur Erfassung der Branchen, denen die West-Ost-Akquisitionspartner unserer Stichprobe zum Erhebungszeitpunkt angehörten, enthielt unser Erhebungsinstrument zwei Fragen. In einer *ersten* einleitenden Frage wurden die Experten zunächst gebeten, aus zwölf vorgegebenen Branchen jeweils die zu kennzeichnen, denen das Käufer- sowie Zielunternehmen primär zuzuordnen ist.<sup>95</sup> Die im Frageitem erkennbare Notwendigkeit zur Verdichtung von einigen Einzelbranchen (z.B. Möbelherstellung, Musikinstrumente und Sportgeräte) zu Branchengruppen ergab sich, um die Antwortmöglichkeiten im Fragebogen auf einem für die Experten überschaubaren Rahmen zu halten.

Die vier linken Spalten in Tab. 4-2 geben zunächst zu erkennen, daß in unserem Sample Erhebungsdaten für alle zwölf Branchen des verarbeitenden/industriellen Gewerbes vorliegen. Sowohl bei den Käufer- als auch bei den Zielunternehmen sind die Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Nahrungs- und Genußmittelindustrie, chemischen Industrie, Metallerzeugung/Stahl- und Leichtmetallbau sowie Elektrotechnik/Elektronik/Feinmechanik/Optik am häufigsten vertreten. 71,0% (73,2%) der Käuferunternehmen (Zielunternehmen) gaben an, aus diesen fünf Branchen(-gruppen) zu stammen (s. Branchen Nr. 1 bis 5 in Tab. 4-2). Die Branchen Textil- und Bekleidungsindustrie/Leder (Fahrzeug-, Schiffs- und Schienenfahrzeugbau) sind in unserer Stichprobe mit 2,3% (1,2%) nur sehr schwach vertreten bzw. im Verhältnis zu der THA-Statistik in der rechten Tabellenspalte unterrepräsentiert (s. Branchen Nr.

---

<sup>94</sup> Vgl. z.B. Gerpott 1993a: 307-316; Bruton et al. 1994: 974; Morosini et al. 1998: 144.

<sup>95</sup> Das verwendete Branchenraster war durch Verdichtung von Einzelbranchen aus der Klassifikation der Wirtschaftszweige, die das Statistische Bundesamt publiziert sowie aus dem von der THA verwendeten Branchenverzeichnis, das dem Verfasser mit dem (Adreß-)Datenmaterial zugesendet wurde, entwickelt worden.

**Tab. 4-2:**  
**Branchenverteilung der Akquisitionen in der eigenen Studie und  
der THA-Privatisierungen in der Abschlußstatistik per 31.12.1994**

Unternehmensbranche	Branchenverteilung der in dieser Studie erfaßten Akquisitionen				Branchenverteilung der THA- Privatisierungen <sup>a</sup>	
	Käufer- Unternehmen		Ziel- Unternehmen		Abs.	%
	Abs. <sup>b</sup>	%	Abs.	%		
1. Maschinen-/Anlagenbau	16	18,6%	16	18,6%	648	23,3%
2. Nahrung/Genußmittel	16	18,6%	15	17,4%	462	16,6%
3. Chemische Industrie (inkl. Pharma)	11	12,8%	13	15,1%	137	4,9%
4. Metallerzeugung/Stahl-/ Leichtmetallbau	9	10,5%	10	11,6%	237	8,5%
5. Elektrotechnik/Elektronik/ Feinmechanik/Optik	9	10,5%	9	10,5%	255	9,2%
6. Glas/Keramik/Steine und Erde	7	8,1%	7	8,1%	309	11,1%
7. Papier/Verlag/Druck	6	7,0%	6	7,0%	131	4,7%
8. Möbelherstel- lung/Musik- instrumente/Sportgeräte	5	5,8%	4	4,7%	122	4,4%
9. Kunststoff-/Gummi-/ Asbestverarbeitung	4	4,7%	4	4,7%	78	2,8%
10. Textil/Bekleidung/Leder	2	2,3%	1	1,2%	168	6,0%
11. Fahrzeug-/Schiffs-/ Schienenfahrzeugbau	1	1,2%	1	1,2%	235	8,5%
<b>Gesamt</b>	<b>86</b>	<b>100,0%</b>	<b>86</b>	<b>100,0%</b>	<b>2782</b>	<b>100,0%</b>

a) Vollständige und mehrheitliche THA-Privatisierungen im verarbeitenden Gewerbe vom 01.07.1990 – 31.12.1994.

b) Abs. = Absolute Zahl von Akquisitionen.

Quelle: *Eigene Erhebung und Berechnungen, Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben 1995: 4.*

10 und 11 in Tab. 4-2). Die anderen vier Branchen sind jeweils mit weniger als acht Akquisitionsfällen in unserem Sample vertreten (s. Branchen Nr. 6 bis 9 in Tab. 4-2).

Als Indikator für die mit einer Akquisition verbundene *Diversifikationsrichtung/-art* werden in empirischen Akquisitionsstudien typischerweise die Branchen der beteiligten Unternehmen herangezogen.<sup>96</sup> In Hinblick auf die Branchenidentität gaben die

<sup>96</sup> Vgl. z.B. Krishnan et al. 1997: 367; Morosini et al. 1998: 144.

Experten an, daß 95,3% (4,7%) der Akquisitionspartner in unserem Sample aus derselben (unterschiedlichen) Branche stammen. Klassifiziert man die Transaktionen innerhalb einer Branche, bei denen beide Unternehmen zudem auf annähernd derselben (unterschiedlichen) Stufe in der Wertschöpfungskette/im Produktionsprozeß tätig sind als *horizontale (vertikale)* Akquisitionen, dann sind 52,4% (42,8%) der erfaßten Akquisitionsfälle einer horizontalen (vertikalen) Akquisitionsrichtung zuzurechnen. Die übrigen 4,8% der Transaktionen, bei denen das Käufer- und Zielunternehmen unterschiedlichen Branchen zuzurechnen sind, lassen sich als *konglomerate* Akquisitionen bezeichnen.<sup>97</sup> Für die vorliegende Stichprobe läßt sich im Hinblick auf die Diversifikationsrichtung/-art demnach festhalten, daß diese mehrheitlich von Akquisitionen bestimmt wird, bei denen die beteiligten Unternehmen derselben Branche entstammen und zudem auf vergleichbaren Wertschöpfungs-/Produktionsstufen tätig sind. Dieser durchaus erwartete Befund kann dahingehend erklärt werden, daß „vernünftige“ Käuferunternehmen grundsätzlich eher selten versuchen ein Unternehmen aus einer für sie weitgehend nicht vertrauten Branche zu akquirieren, das zudem noch in einer „fremden“ (planwirtschaftlichen) und von vielfältigen Risikofaktoren (z.B. wegbrechende Absatzmärkte) gekennzeichneten Umwelt agiert.<sup>98</sup>

Angesichts der Häufigkeitsdominanz der Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Nahrungs- und Genußmittelindustrie, chemischen Industrie, Metallherzeugung/Stahl- und Leichtmetallbau sowie Elektrotechnik/Elektronik/Feinmechanik/Optik in unserer Stichprobe ist zu vermuten, daß die eigenen Befunde von Akquisitionsfällen aus diesen fünf Branchen in bedeutendem Maße beeinflußt werden. Ein statistischer Nachweis dieser These kann angesichts fehlender Detailinformationen über die Häufigkeitsverteilung der transaktionsintensivsten Branchen in der Grundgesamtheit allerdings nicht geleistet werden.<sup>99</sup>

Mit der nur unzureichenden Kenntnis der Grundgesamtheit, beispielsweise fehlen detaillierte Informationen über die zeitliche Verteilung der Transaktionen oder Größenindikatoren der bei NBL-Akquisitionen beteiligten Unternehmen, sind gleichfalls

---

<sup>97</sup> Zu dieser in der deutschsprachigen Akquisitionsforschung gängigen Typologisierung vgl. Bundeskartellamt 1995: 166. S. auch Albrecht 1994: 105; Perin 1996: 22; Gocke 1997: 15-18; Marquardt 1998: 37-42; Büttgenbach 2000: 29f.

<sup>98</sup> Vgl. Villinger 1996: 194.

<sup>99</sup> Die nachfolgend dargestellte THA-Statistik, die m.E. die beste verfügbare Informationsquelle zur Branchenstruktur ostdeutscher Akquisitionen darstellt, kann allerdings nur eine weitere Annäherung an die untersuchungsrelevante Grundgesamtheit sein. S.a. Kap. 1.1.2.

erhebliche Restriktionen bei der Überprüfung der Repräsentativität der eigenen Stichprobe verbunden.<sup>100</sup> Demzufolge kann hier lediglich eine stark limitierte Überprüfung der Repräsentativität der eigenen Stichprobe unter Zugrundelegung des Kriteriums der *Branchenzugehörigkeit* erfolgen.

Stellt man auf die fünf transaktionsintensivsten Branchen unserer Stichprobe ab, dann zeigt sich, daß mit Ausnahme der chemischen Industrie keine gravierenden Unterschiede zur dargestellten „Referenz-Grundgesamtheit“ aller THA-Privatisierungen festzustellen sind. Größere Divergenzen zwischen den weniger transaktionsintensiven Branchen der gewonnenen Stichprobe und der THA-Branchenverteilung zeigen sich lediglich im Fahrzeug-, Schiffs- und Schienenfahrzeugbau sowie in der Textil-/Bekleidungs- und Lederindustrie. Die Abweichungen zwischen der Branchenstruktur unserer Stichprobe und des ostdeutschen „Akquisitionsmarktes“ lassen sich im wesentlichen auf die Unausgewogenheit des Ausgangsdatenmaterials zurückführen. Zudem ist zu berücksichtigen, daß der von uns als untersuchungsrelevant bestimmte Akquisitionszeitraum 1990 bis 1993 lediglich einen, wenn auch umfangreichen Teilausschnitt der in den beiden rechten Spalte in Tab. 4-2 dargestellten gesamten THA-Privatisierungen im Zeitraum von Mitte 1990 bis Ende 1994 abdeckt.

Zur Erkundung der Branchenrepräsentativität der vorliegenden Stichprobe im Vergleich zu der „THA-Referenz-Grundgesamtheit“ wurde ergänzend ein (nicht-parametrischer) Chi-Quadrat-Anpassungstest durchgeführt:<sup>101</sup> Als Ergebnis zeigte sich ein  $\chi^2$ -Wert von 2,68 (df = 4; p = 0,61). Da zwischen den beobachteten und erwarteten Häufigkeiten keine signifikanten Abweichungen festgestellt werden konnten, kann die Nullhypothese, wonach die branchenbezogene Verteilung der erfaßten NBL-Akquisitionsfälle repräsentativ ist, für die angeführte Referenz-Grundgesamtheit aus dem THA-Datenmaterial, angenommen werden. Die Überprüfung der Repräsentativität anhand des Branchenzugehörigkeitskriteriums ergab demnach Hinweise auf

---

<sup>100</sup> Ungeklärt muß z.B. auch die Frage bleiben, inwieweit unser Sample im Hinblick auf die Erfolgskriterien Erfolg eine vergleichbare Verteilung aufweist wie die Grundgesamtheit, da zu vermuten ist, daß die Bereitschaft zur Teilnahme an einer schriftlichen Studie bei „erfolgreichen“ Akquisitionen wahrscheinlicher ist als bei „nicht-erfolgreichen“ Akquisitionen („non-response bias“).

<sup>101</sup> Die methodische Vorgehensweise basiert auf den Überlegungen von Gerpott 1993a: 310 (Fußnote 46). Entsprechend wurden nur die Zielunternehmensbranchen in den Test einbezogen, für die zum einen mehr als zwei Fragebogen vorlagen und auf die zum anderen mehr als 5% der Akquisitionen in der „Referenz-Grundgesamtheit“ entfielen. Von den 11 in Tab. 4-2 angeführten Branchen erfüllten nur deren fünf diese Bedingungen. Zum  $\chi^2$ -Anpassungs-/Verteilungstest s. einleitend Bourrier 1999: 300-303; Stahel 1999: 226-229.

eine Stichprobenrepräsentativität. Angesichts der stark eingeschränkten Repräsentativitätsüberprüfung kann für die gewonnene Stichprobe allerdings kein Anspruch auf statistische Repräsentativität im strengen Sinne begründet werden. Im qualitativen Sinne kann die gewonnene Stichprobe jedoch eine „*symptomatische*“ *Branchenrepräsentativität* für das Akquisitionsgeschehen in den NBL beanspruchen.

Zur Kennzeichnung der Ähnlichkeiten/Überschneidungen der Produkt-Markt-Schwerpunkte der Akquisitionspartner wurden neben dem Kriterium „Branchenzugehörigkeit“ ein *zweiter* Variablenblock erfaßt.<sup>102</sup> Hierzu wurden neun verschiedene Variablen zu Produkt-Markt-Ähnlichkeiten auf einer 5-Stufen-Skala erfaßt. Abb. 4-5 illustriert die prozentualen Antwortverteilungen der Respondenten in Hinblick auf die Facetten der Geschäftsverwandschaft der West-Ost-Akquisitionspartner.

Wie aus Abb. 4-5 hervorgeht, erfolgen die in der Stichprobe erfaßten Privatisierungsakquisitionen mehrheitlich auf Produktions-/Wertschöpfungskettenstufen, die durch einen „hohen“ bis „sehr hohen“ Grad der Ähnlichkeit gekennzeichnet sind (s. Variable Nr. 9). Eine im Mittel eher hohe Ähnlichkeit zeigt sich darüber hinaus bei den Variablen Konkurrenten und Produktionstechnologien/-verfahren (s. Kriterium Nr. 4 und 6).<sup>103</sup> Im Hinblick auf die übrigen fünf Variablen geht aus der Antwortverteilung hervor, daß die westdeutschen Käuferunternehmen primär an ostdeutschen Zielunternehmen interessiert sind, die hinsichtlich ihrer Kunden, Absatzmärkte/-regionen, Distributionskanäle/Vertriebswege, Lieferanten/-struktur, F&E-Schwerpunkte und Produktprogramm eine nur eher geringe Ähnlichkeit zum eigenen Unternehmen aufweisen (s. Parameter Nr. 1 bis 3, 5 und 7).<sup>104</sup>

Faktoren- und Reliabilitätsanalysen der neun Geschäftsverwandschaftsparameter führten zur Extraktion von zwei Faktoren mit ausreichender interner Konsistenz. Zur weiteren Analyse wurden die Geschäftsverwandschaftsparameter Nr. 1 bis 4 bzw. Nr. 5 bis 9 im Wege einer Mittelwertberechnung zu einer Skala der „Marktähnlichkeit“ (Cronbach  $\alpha$ -Wert = 0,86) bzw. „Produkt-/Technologieähnlichkeit“ (Cronbach

---

<sup>102</sup> Das Frageitem wurde von Gerpott 1993a: 313 übernommen. Vgl. ähnlich z.B. Cannella/Hambrick 1993: 142; Bruton et al. 1994: 980; Lubatkin et al. 1998: 676f.

<sup>103</sup> Bei diesen drei Facetten der Geschäftsverwandschaft liegt der Mittelwert und/oder Median jeweils über 2,50.

<sup>104</sup> Bei diesen fünf Facetten der Geschäftsverwandschaft liegt der Median und Mittelwert jeweils unter 2,50.

**Abb. 4-5:  
Ausmaß der Ähnlichkeiten/Überschneidungen von Produkt-  
Markt-Facetten zwischen Käufer- und Zielunternehmen**

Variablen zu Produkt-Markt-Ähnlichkeiten	Prozentuale Antwortverteilung <sup>a</sup>					M <sup>b</sup>	S	Median	N
1. Kunden/Abnehmer	18,3%	15,9%	20,6%	20,8%	24,4%	2,17	1,43	2,00	82
2. Absatzmärkte/-regionen	18,5%	17,3%	22,2%	16,1%	25,9%	2,13	1,45	2,00	81
3. Distributionskanäle/ Vertriebswege	22,5%	22,4%	26,3%	11,3%	17,5%	1,78	1,38	2,00	80
4. Konkurrenten	8,6%	9,9%	22,3%	33,3%	25,9%	2,58	1,22	3,00	81
5. Lieferanten/-struktur	8,5%	15,9%	28,0%	28,1%	19,5%	2,34	1,20	2,00	82
6. Produktionstechno- logien/-verfahren	1,2%	13,4%	31,7%	35,4%	18,3%	2,56	0,98	3,00	82
7. Produktprogramm	7,3%	18,2%	23,2%	35,4%	15,9%	2,34	1,16	3,00	82
8. F&E-Schwerpunkte	11,3%	33,7%	20,0%	22,5%	12,5%	1,91	1,23	2,00	82
9. Stufe in der Wertschöpfungskette	2,4%	12,2%	31,7%	30,5%	23,2%	2,59	1,05	3,00	82

a) Für jeden Produkt-Markt-Ähnlichkeits-/Überschneidungsbereich wurden die Experten gebeten, den Grad der Ähnlichkeit/Überschneidungen zwischen den Akquisitionspartnern anzugeben. Die Antworten erfolgten auf einer 5-Stufen-Skala mit: = „gar nicht ähnlich“ (= 0); = „sehr gering“ (= 1); = „gering“ (= 2); = „hoch“ (= 3); und = „sehr hoch“ (= 4).

b) M = (arithmetischer) Mittelwert; S = Standardabweichung; N = Fallzahl.

$\alpha$ -Wert = 0,78) zusammengefaßt. Die Skalenwerte für die Marktähnlichkeit/-überschneidungen der West-Ost-Akquisitionspartner schwanken in unserer Stichprobe zwischen 0 und 4 bei einem Mittelwert von 2,17 (S = 1,18; N = 82) und einem Median von 2,00. Für die Produkt-/Technologieähnlichkeit der Käufer- und Zielunternehmen schwanken die Indexwerte zwischen 0,80 und 4,00 bei einem Mittelwert von 2,34 (S = 0,84; Median = 2,40; N = 83).

Aus den angegebenen Werten kann insgesamt geschlossen werden, daß beide Indizes zum Ausmaß der Produkt-/Technologie- und Marktähnlichkeiten der West-Ost-Akquisitionspartner ausreichend Varianz aufweisen, um sie in Kap. 6.2 auf ihre empirische Bedeutung für ein situationsabhängiges Verständnis der Erfolgswirkungen integrationsgestaltender Maßnahmen hin analysieren zu können (Interaktionseffekte).

## **(6) Wirtschaftliche Erfolgsposition des ostdeutschen Zielunternehmens**

Nach vorherrschender Meinung in der Literatur hat die wirtschaftliche Erfolgsposition des Käufer- und Zielunternehmens zum Akquisitionszeitpunkt einen wesentlichen Einfluß auf die Gestaltung der Integration und den Akquisitionserfolg.<sup>105</sup> Demzufolge ist es für das Integrationsmanagement beispielsweise von Bedeutung, ob ein sanierungsbedürftiges oder aber ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen akquiriert wird. Nachdem bei den meisten ostdeutschen Akquisitionen ein unter marktwirtschaftlichen Bedingungen nicht wettbewerbsfähiges Zielunternehmen akquiriert wurde, war es aus Sicht des Verfassers erforderlich, eine entsprechende strukturelle Einflußgröße in das Analysemodell aufzunehmen. Bei dem Versuch das Konstrukt „wirtschaftliche Erfolgsposition des Zielunternehmens zum Privatisierungszeitpunkt“ zu operationalisieren, wurde allerdings schnell deutlich, daß eine Operationalisierung auf der Basis historischer Erfolge (z.B. Umsatzentwicklung in den letzten drei Jahren vor dem Vollzug der Übernahme) angesichts der Transformationsspezifika (z.B. massive Umsatzeinbrüche auf den osteuropäischen Absatzmärkten) nur bedingt sinnvoll sein würde. Daher wurde bei der Variablenoperationalisierung auf das zukünftige wirtschaftliche Erfolgspotential der übernommenen ostdeutschen Unternehmen abgestellt.

Zur Erfassung der wirtschaftlichen Erfolgsposition der Zielunternehmen im jeweils umsatzstärksten Absatzmarkt im Vergleich zu den Hauptwettbewerbern zum Zeitpunkt der Privatisierung wurden Facetten erhoben, für die aufgrund von Expertengesprächen<sup>106</sup> und Literaturbeiträgen<sup>107</sup> unterstellt werden konnte, daß sie wichtige Aspekte des zukünftigen Erfolgspotentials widerspiegeln. Die Einstufung der Erfolgskriterien erfolgte jeweils auf einer fünfstufigen Skala, die von „deutlich schwächer“ (= -2) bis „deutlich besser“ (= 2) reicht. Abb. 4-6 enthält für acht Aspekte der Geschäftserfolgsposition des Zielunternehmens jeweils Informationen zur Verteilung der Expertenantworten sowie zu deskriptiven Variablenstatistiken.

---

<sup>105</sup> Vgl. z.B. Gerpott 1993a: 322-329; Shanley 1994: 402; Krishnan et al. 1997: 368; Haleblan/Finkelstein 1999: 45; Birkinshaw et al. 2000: 419.

<sup>106</sup> Der Verfasser dankt insbesondere Herrn Kerst, Geschäftsführer der Teekanne GmbH, und Herrn Heuter, Deutz AG, für die wertvollen Hinweise bei der Abgrenzung relevanter Wettbewerbsparameter.

<sup>107</sup> Vgl. Fritz 1995: 536; Capron/Mitchell 1997: 244.



**Abb. 4-6:**  
**Deskriptive Statistiken zu wirtschaftlichen Erfolgspositionenparametern der Zielunternehmen**

Parameter der wirtschaftlichen Erfolgsposition	Prozentuale Antwortverteilung <sup>a</sup>					M <sup>b</sup>	S	Median	N
1. Fachliche Führungskräftequalifikation	17,3%	25,9%	25,9%	24,7%	6,2%	-0,23	1,18	0,00	81
2. Technologieposition/-qualität	15,0%	23,8%	27,5%	25,0%	8,8%	-0,11	1,20	0,00	80
3. Breite des Produktprogramms	13,6%	34,6%	32,1%	17,3%	2,5%	-0,39	1,00	0,00	81
4. Leistungsfähigkeit der Vertriebsorganisation	31,6%	32,9%	22,8%	10,1%	2,5%	-0,81	1,07	-1,00	79
5. Marktanteil	21,3%	23,8%	26,3%	16,3%	12,5%	-0,25	1,30	0,00	80
6. Finanzkraft	36,7%	15,2%	25,3%	15,2%	7,6%	-0,58	1,32	-1,00	79
7. Innovationskraft	14,1%	30,8%	35,9%	16,7%	2,6%	-0,37	1,01	0,00	78
8. Gesamtkostenstruktur	21,3%	31,3%	26,3%	16,3%	5,0%	-0,47	1,14	-1,00	80

a) Die Experten wurden gebeten, für jeden der angeführten Erfolgsparameter anzugeben, wie sie die Position des ostdeutschen Zielunternehmens im Vergleich zu den Hauptwettbewerbern zum Zeitpunkt der Übernahme beurteilen. Dafür stand ihnen eine 5-Stufen-Skala zur Verfügung:

■ = „deutlich schwächer“ (= -2); □ = „schwächer“ (= -1); □ = „kein Unterschied“ (= 0); ■ = „besser“ (= 1); und ■ = „deutlich besser“ (= 2).

b) M = (arithmetischer) Mittelwert; S = Standardabweichung; N = Fallzahl.

Aus Abb. 4-6 ist ersichtlich, daß die ostdeutschen Zielunternehmen konsistent über alle acht Erfolgsaspekte eine gegenüber den (zumeist westlichen) Hauptwettbewerbern im Mittel schwächere Erfolgsposition besitzen. Insbesondere im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit der Vertriebsorganisation und die Gesamtkostenstruktur wird die relative Erfolgsposition als gegenüber den Hauptwettbewerbern (deutlich) unterlegen eingestuft. Rund 65% bzw. 53% der Zielunternehmen werden bezüglich dieser beiden Erfolgspositionsparameter im Vergleich mit den Hauptwettbewerbern als schwächer oder deutlich schwächer eingestuft (s. Variablen Nr. 4 und 8). Unerwartete Befunde zeigen sich bei den Merkmalen „fachliche Führungskräftequalifikation“ und „Technologieposition/-qualität“ (s. Variablen Nr. 1 und 2). Im Vergleich mit den anderen Erfolgskriterien zeigen sich bei diesen beiden Merkmalen die aus Sicht der Zielunternehmen „günstigsten“ Befunde bzw. vergleichsweise geringsten Defizite. So sind immerhin ca. 57% bzw. 61% der befragten Experten der Auffassung, daß die Zielunternehmen hinsichtlich der Führungskräftequalifikation bzw. Technologieposition keine Unterschiede zum oder sogar Vorteile gegenüber den Hauptwettbewerbern existieren. Für die übrigen vier Erfolgspositionsparameter (s. Variablen Nr. 3, 5,

6 und 7) konstatieren zwischen rund 25% bis 36% der antwortenden Unternehmen keinen Unterschied im Konkurrenzvergleich.

Zur weiteren Analyse wurden die acht Erfolgspositionsfacetten auf dem Wege einer Mittelwertberechnung zu einer Gesamtskala zur Messung der relativen wirtschaftlichen Erfolgsposition des Zielunternehmens zusammengefaßt (= WEP-Index). Die neu gebildete Skala weist mit einem Cronbach  $\alpha$ -Wert von 0,77 eine hinreichend hohe interne Konsistenzreliabilität auf. Die Skalenwerte schwanken in unserer Stichprobe zwischen -2,00 und 1,38 bei einem Mittelwert von -0,39 ( $S = 0,87$ ;  $N = 81$ ) und einem Median von -0,37. Auf der Grundlage dieses Befundes ist erkennbar, daß unser Sample mit Zielunternehmen besetzt ist, die über jeweils sehr unterschiedliche Erfolgspositionen zum Akquisitionszeitpunkt verfügten. Insgesamt weist der Situationsparameter „relative wirtschaftliche Erfolgsposition“ genügend Varianz auf, um ihn in Kap. 6.2 auf interaktive Erfolgseffekte mit IG-Maßnahmen(ausprägungen) untersuchen zu können.

### **4.3 Messung des Akquisitionserfolges**

#### **4.3.1 Theoretische Einordnung des verwendeten Konzeptes zur Messung des Akquisitionserfolges**

Stellt man im Rahmen einer empirisch ausgerichteten Untersuchung auf die Erfolgsbedeutung von Maßnahmen zur Gestaltung der Integration ab, dann ist zunächst die Frage zu beantworten, *wie* der Erfolg von Akquisitionen zweckmäßigerweise zu erfassen bzw. zu messen ist. Analysiert man hierzu die einschlägige wissenschaftliche Literatur, so wird deutlich, daß im Hinblick auf die Definition und Messung des Akquisitionserfolges als „Letztkriterium“ für die Effektivität der IG bzw. des Integrationsmanagements kein Konsens besteht bzw. *der* „optimale“ Ansatz zur Messung von Akquisitionserfolg nicht existiert.<sup>108</sup> Vielmehr können je nach Forschungsschwerpunkt, Erhebungsdesign und Erkenntnisinteresse unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Festlegung eines Akquisitionserfolgskonzeptes und damit unterschiedliche Vor- und Nachteilsprofile beobachtet werden („Pluralismus“ der Akquisitionserfolgsmessung). Das letztlich vom Forscher *ex ante* zu wählende Konzept zur Erfas-

---

<sup>108</sup> Diese Schlußfolgerung wurde von Gerpott 1993a: 388 übernommen.

sung des Erfolgs von Akquisitionen wird zudem durch forschungspraktische Restriktionen beeinflusst.<sup>109</sup>

Vor diesem Hintergrund ist es angebracht, das hier gewählte Erfolgsmeßkonzept – als Basis der nachfolgenden Operationalisierungsaktivitäten – zunächst aus einer theoretischen Perspektive zu beleuchten. Zu diesem Zweck wird auf eine von Gerpott entwickelte Systematisierung zurückgegriffen (s. Abb. 4-7), die es erlaubt, den in der vorliegenden Studie verwendeten Ansatz zur Messung von Akquisitionserfolg näher darzustellen.<sup>110</sup>

In der vorliegenden unternehmensübergreifenden empirischen Studie wurde ein *Erfolgskonzept* gewählt, das den Akquisitionserfolg aus subjektiver Sicht der befragten Manager der westdeutschen Käuferunternehmen beurteilt. Eng verbunden mit der Erhebung quantifizierter Erfolgswahrnehmungen aus Managementsicht ist die grundsätzliche Vorstellung, daß integrationsgestaltende Maßnahmen zunächst sachliche und personenbezogene Wandlungsprozesse initiieren, die ihrerseits dann zu zeitlich nachgelagerten – im Idealfall positiven – Veränderungen monetär-formaler Erfolgskennziffern (z.B. Umsatz, Gesamtkapital- und Eigenkapitalrendite) führen. Ein derartiges Konzept der Akquisitionserfolgsmessung wurde gewählt, da es zum einen mit den Aussagen interner Akquisitionsexperten realisierbar ist und bei den Akquisitionen in den NBL zum anderen erhebliche forschungspragmatische Restriktionen (z.B. fehlende Publizitätspflicht der meisten Zielunternehmen, geringe Anzahl börsennotierter Zielunternehmen) bei der Erhebung quantitativ-objektiver Erfolgsindikatoren bestanden.

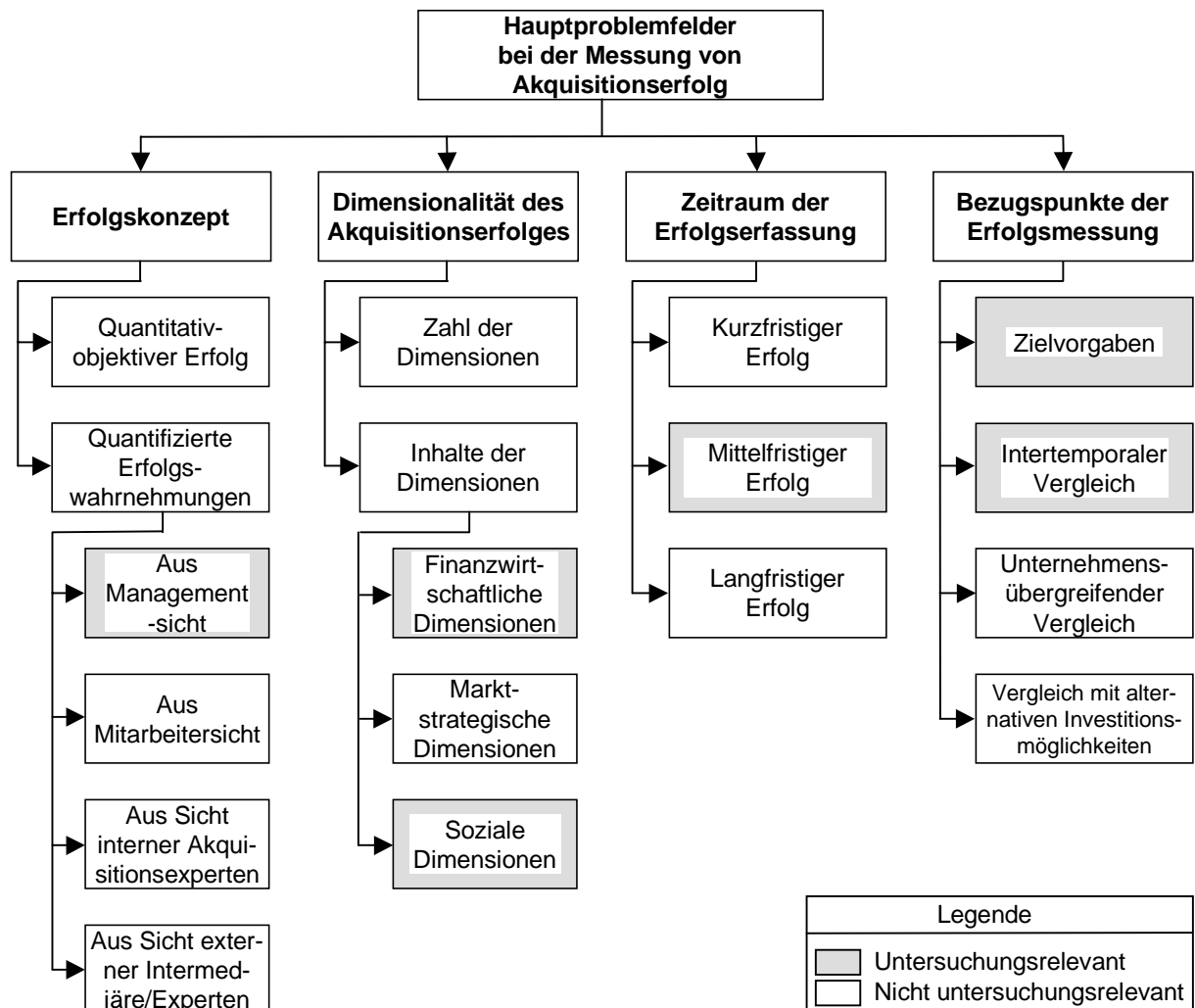
Im Hinblick auf die *Dimensionalität der Erfolgsmessung* in der vorliegenden Studie kann festgehalten werden, daß eine Vielzahl unterschiedlicher Erfolgsaspekte erhoben wurde, die nicht zu einem „globalen“ Akquisitionserfolgskriterium aggregiert wurden. Mit der Erfassung unterschiedlicher Erfolgsfacetten wurde nicht nur der Vielschichtigkeit von Integrationsprozessen, sondern gleichfalls auch dem breiten

---

<sup>109</sup> Detaillierte Ausführungen zur Akquisitionserfolgsmessungen sowie Übersichten zu empirisch verwendeten Erfolgsmeßkonzepten finden sich u.a. bei Bamberger 1994: 85-149; Nuppenon 1995: 26-32; Hase 1996: 183-212; Kübler 1996: 37-53 und 57-60; Perin 1996: 44-59; Sewing 1996: 82-96; Berens et al. 1998a: 60-65; Ebert 1998: 14-17; Hoffjan/Eltze 1998: 156; Langer 1999: 54-57; Rockholtz 1999: 47-60; Dörr 2000: 65-76.

<sup>110</sup> Die nachfolgend geäußerten Überlegungen basieren daher weitgehend auf den transformationsunspezifischen Ausführungen von Gerpott 1993a: 188-241.

**Abb. 4-7:**  
**Einordnung des hier verwendeten Erfolgsmeßkonzeptes in analytisch differenzierbare Hauptproblemfelder bei der Bestimmung des Akquisitionserfolges**



Quelle: Gerpott 1993a: 190 (Hervorhebungen nicht im Original).

Spektrum der in unserer branchenübergreifenden Stichprobe erfaßten NBL-Akquisitionsfälle Rechnung getragen. Im Hinblick auf die Inhalte der untersuchten Erfolgsdimensionen wurde im Rahmen der vorliegenden Studie primär auf finanzwirtschaftliche Dimensionen abgestellt. Die Fokussierung auf monetär-formale Unternehmensgrößen erfolgte, weil ex ante angenommen wurde, daß den anvisierten (hochrangigen) Befragungszielpersonen Effekte einer Akquisition auf „typische“ Finanzkennzahlen des (Ziel-)Unternehmen eher bekannt sein dürften als z.B. akquisitionsbedingte Effekte auf marktstrategische Dimensionen (z.B. Veränderungen relativer Marktanteile) oder Wirkungen auf soziale Einstellungen der Mitarbeiter (z.B. Veränderungen in der Arbeitszufriedenheit). Eine Ausnahme stellt in diesem Zusammenhang das Erfolgskriterium „Erfüllungsgrad von Beschäftigungszusagen“

dar, welches als eher soziale Dimension der Akquisitionserfolgsmessung aufgefaßt werden kann und den angesprochenen Experten in seiner Ausprägung angesichts seiner hohen unternehmerischen Bedeutung dennoch bekannt sein dürfte.

Als weiteres Kriterium zur Einordnung des verwendeten Meßansatzes kann der *Zeitpunkt/-raum der Erfolgsmessung* herangezogen werden. In der vorliegenden Studie wurde die Erhebung einer mittelfristigen Ex-post-Akquisitionserfolgsmessung aus zwei Gründen präferiert: Integrationsinduzierte Veränderungen basieren zum einen auf komplexen Interaktions-, Lern- und Anpassungsprozessen, die von den beteiligten Unternehmen i.d.R. nicht ad hoc vollzogen werden können. Diese selbst bei Akquisitionen im marktwirtschaftlichen Umfeld bereits zeitintensiven Prozesse dürften durch die Besonderheiten der Transformationssituation noch zusätzlich verlängert werden. In der Literatur wird hierzu exemplarisch angeführt, daß die betriebliche Transformation eines ostdeutschen (Ziel-)Unternehmens im Mittel einen Zeitraum von mindestens drei bis vier Jahren beansprucht.<sup>111</sup> Die zur Förderung dieser Prozesse eingesetzten IG-Maßnahmen dürften entsprechend nicht kurzfristig, sondern eher mittelfristig – in einem zwei- bis fünfjährigen Zeitraum nach dem Vollzug der (Privatisierungs-)Akquisition<sup>112</sup> – zu einer Erfolgsbeeinflussung führen. Eine langfristige Erfolgsmessung wurde zum anderen auch deshalb verworfen, da mit zunehmendem zeitlichen Abstand der Erfolgsmessung vom Datum des Akquisitionsvollzugs auch die Wahrscheinlichkeit nicht akquisitionsinduzierter ökonomischer – z.B. konjunkturelle Einflüsse, Veränderungen der Marktstruktur – und personenorientierter – z.B. „Erinnerungsschwächen“ der Respondenten – Einflußgrößen zunimmt.

Im Hinblick auf die *Bezugspunkte der Erfolgsmessung* wurde folgendes Vorgehen gewählt: Zunächst wurden unterschiedliche, integrations- bzw. privatisierungsspezifische Ziel(e)/-vereinbarungen vorgegeben, die aus Sicht des westdeutschen Käuferunternehmens bezüglich der transaktionsspezifischen Bedeutungs- und Erreichungsgrade bzw. des Erfüllungsgrades beurteilt wurden. Als zusätzlichen Bezugspunkt für die Erfolgsmessung wurde auf einen intertemporalen Vergleich finanzwirtschaftlicher Kennzahlen des ostdeutschen Zielunternehmens abgestellt, bei dem die durchschnittlichen Kriterienwerte für einen 3-jährigen Zeitraum nach dem Privatisierungsvollzug berechnet und interpretiert wurden.

---

<sup>111</sup> Vgl. Albach 1998: 27.

<sup>112</sup> Als häufigster Wert für den Zeitraum, in dem IG-Maßnahmen erfolgsbeeinflussend wirken, werden in der Literatur drei Jahre genannt. Vgl. Gerpott 1993a: 233.

#### 4.3.2 Charakteristika des Akquisitionserfolges: Operationalisierung und Erhebungsergebnisse

Die Identifikation erfolgsfördernder Maßnahmen der IG setzt voraus, daß sich die erfaßten Akquisitionsfälle hinsichtlich ihres Erfolgsniveaus merklich unterscheiden. In Übereinstimmung mit empirischen Vorgehensweisen und konzeptionellen Überlegungen von Gerpott zur Erfassung des Akquisitionserfolgs wurde in der vorliegenden Untersuchung eine Differenzierung zwischen (a) *semi-quantitativen* Integrationserfolgsindizes der West-Ost-Akquisitionspartner und (b) *quantitativ-ökonomischen* – allein auf das ostdeutsche Zielunternehmen abstellende – Erfolgsmeßgrößen vorgenommen.<sup>113</sup> Der Integrationserfolg der West-Ost-Akquisitionspartner wird dabei als ein dem quantitativ-ökonomischen Transformationserfolg des ostdeutschen Zielunternehmens vorgelagertes Konstrukt angesehen; konkreter ausgedrückt wird die Hypothese vertreten, daß der unternehmensübergreifende Integrationserfolg einen positiven Einfluß auf den unternehmensbezogenen Transformationserfolg hat. Grundannahme bei der Formulierung dieses Zusammenhanges ist, daß der Transformationserfolg der übernommenen ehemaligen Staatsunternehmen aufgrund ihrer zumeist unzureichenden marktwirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit eine gewisse Integration der jeweiligen West-Ost-Akquisitionspartner voraussetzt.

Für die Verwendung eines multidimensionalen Akquisitionserfolgskonstruktes sprechen m.E. primär vier Gründe:

- (a) Vermeintlich „objektive“ finanzielle bzw. jahresabschlußorientierte Erfolgskennzahlen unterliegen z.T. erheblichen Problemen und Unzulänglichkeiten (z.B. „Manipulierbarkeit“ der Kennzahlen durch die Ausnutzung von Bilanzierungs-, Zuordnungs- und Bewertungswahlrechten oder die Verwendung nicht marktgerechter Verrechnungspreise; „steuerlich oder politisch motivierte“ Gewinnverlagerungen; fehlende Berücksichtigung des Risikoaspekts),<sup>114</sup> die zu Ergebnisverzerrungen bei unternehmensübergreifend angelegten Akquisitionserfolgsanalysen führen können.

---

<sup>113</sup> Die eigene Vorgehensweise folgt hier komplett Gerpott 1993a: 388-408. Prozessuale Mehr-Stufen-Ansätze zur Messung des Akquisitionserfolgs, die neben quantitativ-objektiven Erfolgskriterien auch „intervenierende“ Erfolgskonstrukte (z.B. „ability to exploit opportunities“, „effectiveness of the integration process“, „length of transition“, „quality of integration“) behandeln, finden sich u.a. bei Chakrabarti et al. 1994: 52f.; Shanley 1994: 402; Stylianou et al. 1996: 208f.; Weber 1996: 1191. Mehrstufige Erfolgsmeßkonzepte werden auch in Transformationsstudien mit nur partiellem Akquisitionsbezug verwendet. Vgl. z.B. Drüner 1997: 164-166; Trommsdorff/Schuchardt 1998: 234f.

<sup>114</sup> Vgl. z.B. Gerpott 1993a: 193-197; Albrecht 1994: 69-77; Bamberger 1994: 112-117.

- (b) Ein multidimensionales Erfolgskonstrukt ermöglicht, Wirkungen integrationsgestaltender Maßnahmen auf unterschiedliche Facetten des Akquisitionserfolgs differenziert zu untersuchen.<sup>115</sup>
- (c) Ex ante kann nicht davon ausgegangen werden, daß vergleichsweise „sensible“ Fragen zum ökonomischen Transformationserfolg von der Managementpraxis durchgängig beantwortet werden würden, so daß die Verwendung multipler Erfolgskriterien ratsam erschien. Beispielsweise war damit zu rechnen, daß die Akquisitionsexperten Fragen zur Umsatz- und Rentabilitätsentwicklung der ostdeutschen Zielunternehmen und zum Erfüllungsgrad von Beschäftigungs-/Investitionszusagen etwa aufgrund „privatisierungstaktischer“ Motive oder unzureichender bzw. diskontinuierlicher Verfahrenweisen im betrieblichen Rechnungswesen unbeantwortet lassen würden.<sup>116</sup>
- (d) *Viertens* sind NBL-Akquisitionsfälle denkbar, bei denen die Integration der West-Ost-Akquisitionspartner relativ weit fortgeschritten ist, die ostdeutschen Zielunternehmen aber durch turbulente Marktumfeldentwicklungen (z.B. Zusammenbruch wichtiger Absatzmärkte, Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen) an der Realisierung (positiver) finanzieller Transformationserfolge gehindert werden. Daher ist es sinnvoll, die Erfolgswirkungen integrationsgestaltender Maßnahmen für unterschiedliche Erfolgsfacetten/-ebenen getrennt zu betrachten.

#### 4.3.2.1 Integrationserfolg der West-Ost-Akquisitionspartner

Um *subjektive* Erfolgsabschätzungen des *Integrationserfolgs* einer West-Ost-Akquisition in den NBL zu erfassen, wurden die Respondenten aufgefordert, für 16 von der Praxis in den – vor der eigentlichen Datenerhebung durchgeführten – Expertengesprächen als potentiell relevant qualifizierte Integrationsziele anzugeben,

- (1) welche transaktionsindividuelle Bedeutung die einzelnen Integrationsziele aufwiesen (*Ziel-Bedeutungsgrad*) und
- (2) in welchem Ausmaß die jeweiligen Integrationsziele in den ersten drei Jahren nach Vollzug der Privatisierung erreicht werden konnten (*Ziel-Erreichungsgrad*).

---

<sup>115</sup> So auch schon Gerpott 1993a: 240f.

<sup>116</sup> Auf diese forschungspraktische Restriktion bei empirischen Transformationsstudien verweist z.B. Drüner 1997: 164; Trommsdorff/Schuchardt 1998: 233f. Auf das Fehlen eines fundierten betrieblichen Rechnungswesens marktwirtschaftlicher Prägung und dem daraus entstehenden Problem einer realistischen Einschätzung der Ertragskraft ostdeutscher (Ziel-)Unternehmen zum Akquisitionszeitpunkt verweist u.a. Dechant 1999: 46.

Hierzu stand jeweils eine fünfstufige Skala zur Verfügung, die Antwortkategorien von „gar keine Bedeutung/gar nicht erreicht“ (= 0) bis „sehr hohe Bedeutung/vollständig erreicht“ (= 4) umfaßte.<sup>117</sup>

Zur Ermittlung der gewichteten Zielerreichungsgrade wurden Ziel-Bedeutungsgrad und Ziel-Erreichungsgrad jeweils getrennt für alle 16 ausgewählten Integrationsziele miteinander multipliziert.<sup>118</sup> Faktoren- und Reliabilitätsanalysen der – hier nicht dargestellten – gewichteten Zielerreichungsgrade offenbarten, daß mit den Integrationszielen nur *drei* latente *Zieldimensionen* erfaßt wurden. Zur Ermittlung von Integrationserfolgsindizes wurden die gewichteten Zielerreichungsgrade der faktorenanalytisch ermittelten Integrationsziel**bü**ndel addiert und anschließend der Durchschnittswert berechnet. Im Ergebnis führt diese konzeptionelle Vorgehensweise dazu, daß die analyserelevanten Integrationserfolgsindizes die Erfolgseffekte integrationsgestaltender Maßnahmen als Grad der subjektiven Zufriedenheit mit der Erreichung transaktionsindividuell bewerteter Integrationszielbündel beschreiben.<sup>119</sup> Formal lassen sich die Integrationserfolgsindizes folgendermaßen abbilden:

$$\text{IE-Index}_i = \frac{1}{J} \sum_{j=1}^J \text{BG}_{ij} \cdot \text{EG}_{ij}$$

- mit  $\text{IE-Index}_i$  = Integrationserfolgsindex PROD, ABSATZ oder SEKU des Akquisitionsfalles  $i$
- $\text{BG}_{ij}$  = Bedeutungsgrad des Integrationszieles  $j$  für den Akquisitionsfall  $i$  in den ersten drei Jahren nach dem Privatisierungsvollzug
- $\text{EG}_{ij}$  = Erreichungsgrad des Integrationszieles  $j$  im Akquisitionsfall  $i$  in den ersten drei Jahren nach dem Privatisierungsvollzug

---

<sup>117</sup> Zu den 16 Integrationsmöglichkeiten/-zielen und der Verankerung der Skalenstufen s. im Detail Abb. 4-8, Fußnote a.

<sup>118</sup> Gewichtete Zielerreichungsgrade wurden nur für die Integrationsziele berechnet, denen im jeweiligen Akquisitionsfall zumindest eine „sehr geringe Bedeutung“ (= 1) beigemessen wurde (= *relevante* Integrationsziele). In Fällen, in denen ein Integrationsziel mit der Antwortkategorie „gar keine Bedeutung“ (= 0) bewertet wurde, wurde der gewichtete Zielerreichungsgrad als missing value codiert (= *nicht-relevante* Integrationsziele); eine Aufnahme dieser Integrationsziele in die jeweiligen Integrationserfolgsindizes erfolgte daher nicht. Die Nicht-Relevanz sämtlicher Integrationsziele eines jeweiligen IE-Indizes führte entsprechend dazu, daß ein spezifisches Erfolgskriterium für diese Akquisitionsfälle nicht berechnet werden konnte.

<sup>119</sup> Ähnlich konstruierte Erfolgsmaße werden seit langem in der Marketingforschung verwendet. Vgl. für viele Fritz 1995: 223f.; Gerpott/Breuer 1998: 407.



J = Indexspezifische Anzahl der Integrationsziele mit mindestens „sehr geringer Bedeutung“

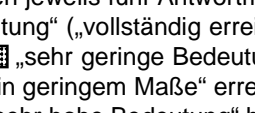




Die Integrationserfolgsindizes PROD, ABSATZ oder SEKU nehmen einen besonders hohen (niedrigen) Wert an, wenn die west- und ostdeutschen Käufer- und Zielunternehmen die relevanten Integrationsziele/-bereiche mit sehr hoher (sehr geringer) Bedeutung vollständig (in sehr geringem Maße) in den ersten drei Jahren nach dem Vollzug der jeweiligen Privatisierungsakquisition erreicht haben. In der vorliegenden Studie können sich die IE-Indexwerte in einem Bereich zwischen 0 (kleinster Wert, d.h. geringer Integrationserfolg) und 16 (größter Wert, d.h. hoher Integrationserfolg) bewegen.

Für die 16 vorgegebenen primär leistungswirtschaftlichen Integrationsziele wurde in einem *ersten* Schritt die Antwortverteilung hinsichtlich des jeweiligen Ziel-Bedeutungsgrades ermittelt (s. linke Spalte in Abb. 4-8). In einem *zweiten* Schritt wurde, sofern ein Integrationsziel in einer jeweiligen Privatisierungsakquisition eine zumindest „sehr geringe Bedeutung“ aufweist und somit als „relevant“ qualifiziert wurde, die Verteilung des Zielerreichungsgrades bestimmt (s. rechte Spalte der Abb. 4-8). In einem *dritten* Schritt wurde schließlich durch Multiplikation der Durchschnittswerte der Ziel-Bedeutungs- und Erreichungsgrade das mittlere subjektive Erfolgsniveau für das jeweilige Integrationsziel in unserem Sample ostdeutscher Akquisitionen errechnet (s. rechte Spalte der Abb. 4-8).

Die linke Spalte in Abb. 4-8 zeigt zunächst, daß immerhin 62,5% der 16 vorgegebenen Integrationsziele bei mehr als der Hälfte aller untersuchungsrelevanten ostdeutschen Akquisitionsfälle eine „hohe“ bis „sehr hohe“ Bedeutung zukommt (s. Variablen Nr. 2 bis 8, 10, 13 und 15). Insbesondere den vertriebsorientierten Integrationszielen „gemeinsame Absatzplanung“, „gemeinsame Vertriebsorganisation“ und „gemeinsame Markennutzung“ wird seitens der Praxis bei NBL-Akquisitionen eine große Relevanz für die Realisierung von Wertsteigerungspotentialen beigemessen (s. Variablen Nr. 7, 8 und 10). Die im Vergleich geringsten *Bedeutungsgrade* zeigen sich dagegen bei den personalorientierten Integrationszielen „Zusammenlegung des Personalwesens“ und „Führungskräfteaustausch beider Unternehmen“: Bei rund 75% aller antwortenden Privatisierungsakquisitionen wurden diesen personalorientierten Zielen entweder „gar keine Bedeutung“ oder bestenfalls eine „geringe Bedeutung“ beigemessen (s. Variablen Nr. 14 und 16). Diese Befunde lassen erkennen, daß es in den persönlichen Expertengesprächen prinzipiell gelungen ist, Integrationsziele/-bereiche zu erheben, die im Rahmen einer unternehmensübergreifenden Transformationsstudie als relevant beurteilt werden können. Darüber hinaus deuten die Befunde auf weiteren Forschungsbedarf hin, da nachfolgende Studien durch Fokussierung

**Abb. 4-8: Bedeutungs- und Erreichungsgrade primär leistungswirtschaftlicher Integrationsziele bei ostdeutschen Akquisitionen**

N	M (S)	Prozentuale Antwortverteilung <sup>a</sup> des Ziel-Bedeutungsgrades					Mögliche Integrationsziele bei NBL-Akquisitionen	Prozentuale Antwortverteilung <sup>b</sup> des Ziel-Ereichungsgrades					M <sup>c</sup> (S)	Multiplikation der M	
		0	1	2	3	4		0	1	2	3	4			
38	2,74 (1,13)	16,3	14,0	7,0	7,0	55,7	1. Zusammenlegung von Produktionsstätten	60,5	7,0	8,1	9,3	15,1	2,82 (1,14)	34	8,73
68	3,00 (0,96)	29,1	27,9	15,1	7,0	20,9	2. Standortbezogene Fertigungskonzentration	22,1	8,1	10,5	36,0	23,3	2,95 (0,92)	67	9,14
64	2,95 (1,04)	29,1	29,1	7,0	11,6	25,6	3. Bereinigung des Produktprogramms	25,6	7,0	18,6	25,5	23,3	2,87 (0,96)	64	9,00
63	2,92 (0,95)	27,9	27,9	15,1	7,0	26,7	4. Gemeinsame Produktionsplanung	26,7	7,0	19,8	27,9	18,6	2,79 (0,93)	63	8,61
75	2,90 (1,02)	23,3	23,3	22,1	9,3	12,8	5. Gemeinsame Nutzung von Fertigungstechnologien	12,8	8,1	15,1	37,2	26,8	2,94 (0,92)	75	9,00
69	2,97 (0,83)	23,3	34,8	18,6	19,8	3,5	6. Gemeinsame Materiallogistik	19,8	4,7	18,6	38,4	18,5	2,88 (0,83)	69	9,02
68	3,29 (0,88)	43,0	15,1	18,6	2,4	20,9	7. Gemeinsame Absatzplanung	22,1	2,3	16,3	25,6	33,7	3,16 (0,86)	67	10,89
70	3,21 (0,96)	39,5	5,8	27,9	18,6	8,2	8. Gemeinsame Vertriebsorganisation	19,8	9,2	14,0	25,6	31,4	2,98 (1,02)	69	10,31
51	2,56 (1,02)	18,6	10,5	12,8	17,4	40,7	9. Kombiniertes Produktabsatz (cross selling)	40,7	9,3	19,8	17,4	12,8	2,56 (1,00)	51	7,30
51	3,29 (0,90)	31,4	7,0	17,4	3,5	40,7	10. Gemeinsame Markennutzung	40,6	2,4	10,5	12,8	33,7	3,31 (0,90)	51	11,39
51	2,64 (1,05)	15,1	15,1	18,6	10,5	40,7	11. Zusammenlegung von F&E-Kapazitäten	40,7	5,8	19,8	16,3	17,4	2,74 (0,97)	51	7,78
59	2,76 (1,13)	23,3	19,7	11,6	14,0	31,4	12. Zentralisierung Finanz-/Rechnungswesen	31,4	5,8	14,0	20,9	27,9	3,03 (0,98)	59	9,03
66	2,92 (1,02)	26,7	27,9	11,6	10,5	23,3	13. EDV-Vernetzung des Controllingsystems	23,3	8,1	12,8	23,2	32,6	3,04 (1,01)	66	9,37
50	2,54 (1,14)	9,3	12,8	17,4	18,6	41,9	14. Zusammenlegung des Personalwesens	41,9	8,1	12,8	15,1	22,1	2,88 (1,08)	50	7,89
81	3,09 (0,88)	36,0	37,2	15,1	5,9	5,8	15. Gemeinsame Unternehmensgrundsätze	7,0	4,7	12,8	44,1	31,4	3,10 (0,82)	50	9,90
61	2,19 (0,98)	9,3	29,1	14,0	18,5	29,1	16. Führungskräfte-austausch	30,3	17,4	25,6	18,6	8,1	2,25 (0,96)	60	5,32

- a) Für jedes der angeführten 16 Integrationsziele gaben die Experten an, (1) welche Bedeutung das jeweilige Integrationsziel für die betrachtete Akquisition hat (*Ziel-Bedeutungsgrad*) und (2) in welchem Ausmaß das jeweilige Integrationsziel in den ersten drei Jahren nach dem Vollzug der Privatisierung erreicht wurde (*Ziel-Ereichungsgrad*). Zur Kennzeichnung des Ziel-Bedeutungsgrades (Ziel-Ereichungsgrades) standen jeweils fünf Antwortmöglichkeiten von „gar keine Bedeutung“ („gar nicht erreicht“) bis „sehr hohe Bedeutung“ („vollständig erreicht“) zur Verfügung:  „gar keine Bedeutung“ bzw. „gar nicht erreicht“ (= 0);  „sehr geringe Bedeutung“ bzw. „in sehr geringem Maße erreicht“ (= 1);  „geringe Bedeutung“ bzw. „in geringem Maße“ erreicht (= 2);  „hohe Bedeutung“ bzw. „in erheblichem Maße erreicht“ (= 3);  „sehr hohe Bedeutung“ bzw. „vollständig erreicht“ (= 4).
- b) Bei der Verteilung der Antworten sowie der Berechnung der Mittelwerte und Standardabweichungen wurden nur die Akquisitionsfälle berücksichtigt, die einem Integrationsziel zumindest eine „sehr geringe Bedeutung“ beimessen.
- c) Abkürzungen: M = (arithmetischer) Mittelwert; S = Standardabweichung; N = Fallzahl.

auf einzelne Branchen und/oder bestimmte Unternehmensaktivitäten (z.B. Integration der Personalfunktion beider Unternehmen etwa durch die Abstimmung von Vergütungs- oder Motivationssystemen) zu einer – im Vergleich zu der hier eher breit angelegten Untersuchung – detaillierteren Erklärung von Erfolgsassoziationen beitragen können.

Bezüglich des *Erreichungsgrades* ist auffällig, daß – mit Ausnahme der Integrationsziele „Kombinierter Produktabsatz“ und „Führungskräfteaustausch beider Unternehmen“ (s. Variablen Nr. 9 und 16 in der rechte Spalte der Abb. 4-8) – mehr als die Hälfte aller antwortenden NBL-Akquisitionen, für die ein jeweiliges Integrationsziel relevant war, dieses in „erheblichem Maße“ oder gar „vollständig“ erreicht haben. Die höchsten Ziel-Erreichungsgrade zeigten sich im Hinblick auf eine „gemeinsame Absatzplanung“, eine „gemeinsame Markennutzung“ und die Entwicklung „gemeinsamer Unternehmensgrundsätze“: Jeweils über 75% der erfaßten ostdeutschen Transaktionen haben diese drei Integrationsziele in den ersten drei Jahren nach dem Privatisierungsvollzug in „erheblichem Maße“ oder „vollständig“ erreicht (s. Variablen Nr. 7, 10 und 15).

Statistische Kennwerte der Ausprägungen der drei durch faktorenanalytische Verdichtung ermittelten subjektiven Integrationserfolgsindizes für die erfaßten NBL-Akquisitionen sind Abb. 4-9 zu entnehmen.<sup>120</sup>

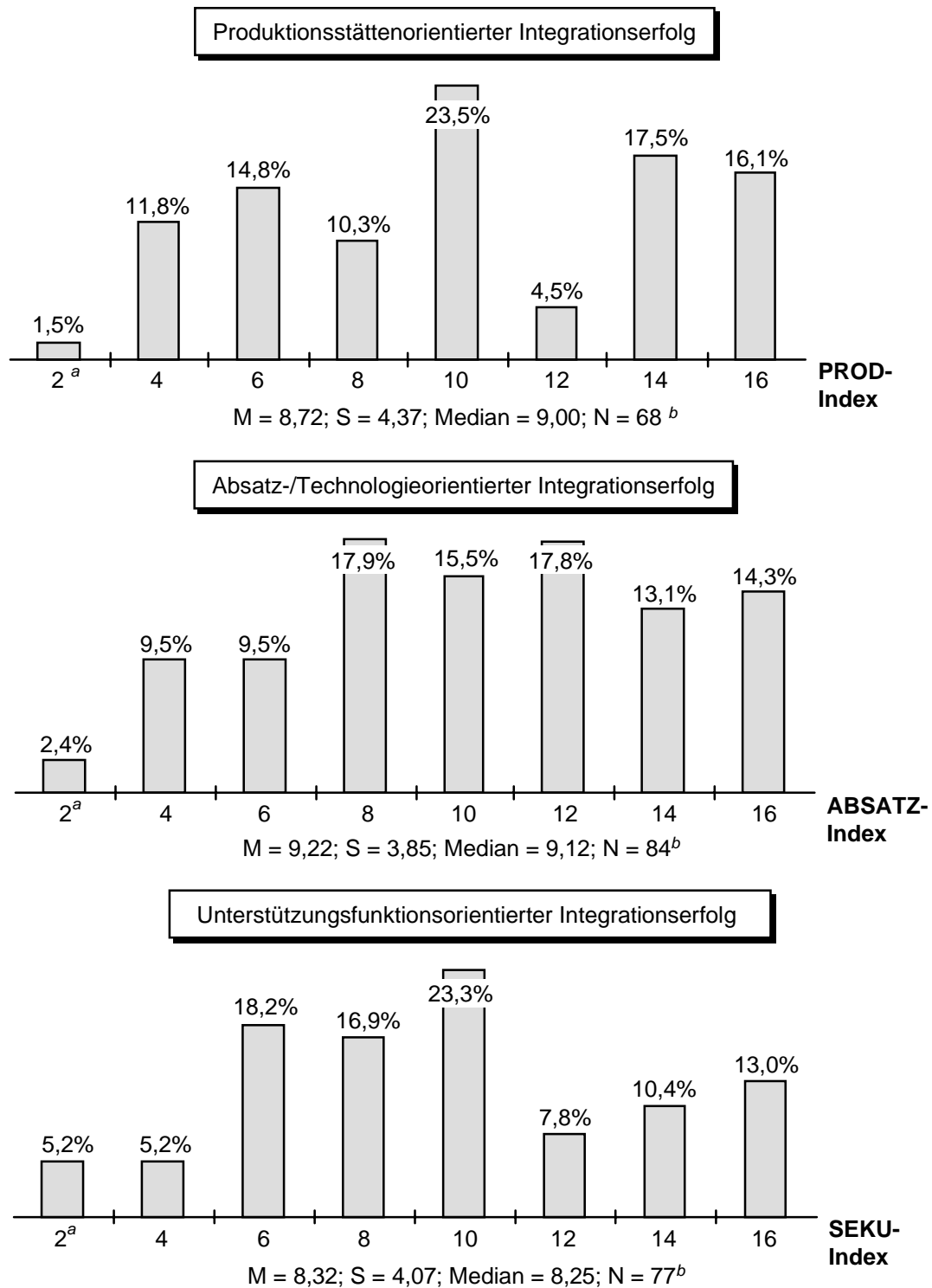
Der erste Index „Produktionsstättenorientierter Integrationserfolg“ – nachfolgend als PROD(-INDEX)<sup>121</sup> bezeichnet – spiegelt den Erfolg der standortbezogenen sowie fertigungsorientierten Leistungsprozeßabstimmung der West-Ost-Akquisitionspartner wieder (Cronbach's  $\alpha = 0,70$ ). In unserem Sample schwanken die PROD-Werte zwischen 1,5 und 16 bei einem Mittelwert von 8,72 ( $S = 4,37$ ;  $N = 68$ ) und einem Median von 9,00. Bei einer Analyse der Verteilung der PROD-Indexwerte können drei primäre Erfolgsgruppen unterschieden werden: Eine erste Gruppe ( $N = 18$  bzw. 38,4%) mit einem unterdurchschnittlichen ( $PROD < 8$ ), eine zweite Gruppe ( $N = 16$  bzw. 23,5%) mit einem durchschnittlichen und eine dritte Gruppe ( $N = 23$  bzw. 38,1%) mit einem überdurchschnittlichen produktionsstättenorientierten Integrationserfolg ( $PROD \geq 10$ ).

---

<sup>120</sup> Die Variablen Nr. 3, 4, 15 und 16 aus Abb. 4-8 konnten aufgrund zu geringer oder nicht eindeutiger Faktorladung keinem der drei angeführten Integrationserfolgsindizes zugeordnet werden.

<sup>121</sup> Folgende zwei Integrationsziele aus Abb. 4-8 wurden im PROD-Index berücksichtigt: (1) Zusammenlegung von Produktionsstätten und (2) standortbezogene Fertigungskonzentration.

**Abb. 4-9:**  
**Prozentuale Verteilung der Ausprägungen der Integrationserfolgsindizes**



- a) Die Zahlenangaben bzw. Intervalle sind wie folgt zu interpretieren: z.B.  $0 \leq \text{PROD-INDEX} (= 2) < 2$ .  
 b) Abkürzungen: M = (arithmetischer) Mittelwert, S = Standardabweichung, N = Fallzahlen.

Ein zweiter Index „Absatz-/Technologieorientierter Integrationserfolg“ – kurz als ABSATZ(-INDEX)<sup>122</sup> bezeichnet – bildet den Erfolg der absatz- und technologieorientierten Leistungsprozeßabstimmung von Akquisitionssubjekt und -objekt ab (Cronbach's  $\alpha = 0,74$ ). Mit einem Mittelwert von 9,22 und einem Median von 9,12 zeigt der ABSATZ(-INDEX) im Vergleich sämtlicher IE-Indizes die höchsten Durchschnittswerte im vorliegenden Sample ( $1 \leq \text{ABSATZ} \leq 16$ ). Mit Ausnahme des kleinsten sind sämtliche ABSATZ-Erfolgsintervalle zahlenmäßig gut mit ostdeutschen Akquisitionen besetzt.

Ein dritter Index „Integrationserfolg sekundärer Unternehmensaktivitäten“ – kurz als SEKU(-INDEX)<sup>123</sup> bezeichnet – erfaßt, inwieweit unterstützende Unternehmensaktivitäten/-systeme der beteiligten Unternehmen erfolgreich zusammengefaßt bzw. vernetzt werden konnten (Cronbach's  $\alpha = 0,82$ ). Die SEKU-Werte befinden sich in einem Bereich zwischen 0,5 und 16 bei einem Mittelwert von 8,32 ( $S = 4,07$ ;  $N = 77$ ). 58,4% der erfaßten NBL-Akquisitionsfälle zeigen SEKU-Werte zwischen 4 und kleiner 12.

Das höchste bzw. niedrigste Integrationserfolgsniveau war in unserem Sample ostdeutscher Akquisitionen bei der absatz- und technologieorientierten Leistungsprozeßabstimmung der Akquisitionspartner (ABSATZ) bzw. Zusammenfassung/Vernetzung sekundärer Unternehmensaktivitäten/-systeme (SEKU) zu verzeichnen.<sup>124</sup>

#### 4.3.2.2 Transformationserfolg ostdeutscher Zielunternehmen

Zur Erfassung quantitativ-ökonomischer Erfolgsaspekte ostdeutscher Akquisitionen werden in der vorliegenden Studie (1) *finanzielle* und (2) *beschäftigungs-/investitions-zusagenorientierte* Kriterien verwendet. In der eigenen Untersuchung wird dabei *ausschließlich* auf den Transformationserfolg ostdeutscher *Zielunternehmen* und *nicht* auf den Gesamterfolg der West-Ost-Akquisitionspartner abgestellt. Wir unterstellen bei

---

<sup>122</sup> Folgende sechs Integrationsziele aus Abb. 4-8 wurden im ABSATZ-Index berücksichtigt: (1) Gemeinsame Absatzplanung, (2) kombinierter Produktabsatz, (3) gemeinsame Vertriebsorganisation, (4) gemeinsame Nutzung von Marken-/Produktnamen, (5) gemeinsame Nutzung von Fertigungstechnologien und (6) Zusammenlegung von F&E-Kapazitäten.

<sup>123</sup> Folgende vier Integrationsziele aus Abb. 4-8 wurden im SEKU-Index berücksichtigt: (1) Gemeinsame Materiallogistik, (2) Zentralisierung des Finanz-/Rechnungswesens, (3) EDV-Vernetzung der Controllingssysteme und (4) Zusammenlegung des Personalwesens.

<sup>124</sup> Deskriptive Befunde zum Integrationserfolg „früher“ ostdeutscher Akquisitionen berichten auch Müller-Stewens et al. 1992b: 24. Demnach sind 83% (69%) der westlichen Käuferunternehmen mit der organisatorischen (personellen) Integration „zufrieden“ bzw. „sehr zufrieden“.

dieser Abgrenzung der Erfolgsmessung, daß eine „Kennzahlenanalyse“ übernommener ehemaliger DDR-Staatsunternehmen sinnvolle Aussagen zum (quantitativ-) ökonomischen Erfolg der Privatisierungsakquisitionen liefern kann. Implizit gehen wir von der Prämisse aus, daß die westdeutschen Käuferunternehmen über die zu meist ungünstige wirtschaftliche Erfolgsposition der ostdeutschen Zielunternehmen informiert waren, so daß der Einsatz integrationsgestaltender Maßnahmen *primär* auf die Verbesserung des Transformationserfolges der Akquisitionsobjekte abzielte. Diese These schließt selbstverständlich nicht aus, daß die Käuferunternehmen aus den ABL mit der Transaktion auch mittel- bis langfristig Gewinnerzielungsabsichten verfolgen. Es soll demnach nicht der Eindruck erweckt werden, daß ausschließlich „emotional-soziale“ Überlegungen (z.B. Beteiligung am Aufbau Ost, Erwerb eines früheren Stammhauses) zur Übernahme eines Treuhandunternehmens geführt haben.<sup>125</sup>

### **(1) Finanzieller Transformationserfolg**

Die auf monetären Größen des betrieblichen Rechnungswesens beruhenden finanziellen Kennzahlen fokussieren auf die Entwicklung *umsatz-* und *rentabilitätsorientierter* Erfolgspositionen des ostdeutschen Zielunternehmens. Zur Erfassung des finanziellen Transformationserfolges wurden – in Anlehnung an Gerpott<sup>126</sup> – vier Kriterien herangezogen, nämlich die durchschnittliche jährliche Veränderungsrate (a) des Umsatzes, (b) des ordentlichen Betriebsergebnisses, (c) der Eigenkapitalrentabilität<sup>127</sup> und (d) der Gesamtkapitalrentabilität des akquirierten Ost-Unternehmens in den ersten drei abgeschlossenen Geschäftsjahren<sup>128</sup> nach dem rechtlichen Vollzug der

---

<sup>125</sup> Zu methodischen Aspekten eines (ausschließlich) auf das Zielunternehmen abstellenden Akquisitionserfolgsmeßkonzeptes s. Bamberger 1994: 116f.

<sup>126</sup> Vgl. Gerpott 1993a: 397f.

<sup>127</sup> Um mögliche Befundverzerrungen aufgrund unterschiedlicher Berechnungspraktiken zu vermeiden, wurde ein einheitliches Berechnungsschema für die Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität vorgegeben. Demnach war die *Eigenkapitalrentabilität* p.a. (*Gesamtkapitalrentabilität* p.a.) zu berechnen als Division des Jahresüberschusses vor Steuern (Jahresüberschuß vor Fremdkapitalzinsen und Steuern) durch das Eigenkapital (Gesamtkapital).

<sup>128</sup> Ein 3-jähriger Erfolgsmeßzeitraum wurde aus zwei Gründen gewählt: Zum einen findet sich in Theorie und Praxis die Einschätzung, daß insbesondere die ersten zwei bis drei Jahre nach dem Eigentümerwechsel für den Akquisitionserfolg kritisch sind. Zum anderen ist der Integrationsprozeß am Ende dieses Zeitraums typischerweise weit vorangeschritten bzw. bereits abgeschlossen, so daß die Ergebnisse der Integrationsaktivitäten effektiv gemessen werden können. Vgl. z.B. Bamberger 1994: 144; Morosini et al. 1998: 143 sowie die dort angeführte Literatur. Vergleichbare Erfolgsmeßzeiträume verwenden z.B. Datta/Grant 1990: 34; Gerpott 1993a: 397f.; Weber 1996: 1191.

Privatisierungsakquisition.<sup>129</sup> Die Respondenten wurden im Erhebungsinstrument gebeten, für die vier o.a. Erfolgsvariablen jeweils getrennt anzugeben, wie sich deren Entwicklung im Vergleich zum

- Unternehmenserfolg *vor* dem Privatisierungsvollzug (*unternehmensbezogener Vorher-Nachher-Vergleich*) und
- Branchendurchschnitt *nach* dem Privatisierungsvollzug (*Branchen-Vergleich*)

darstellte.

Die Erhebung der unternehmens- bzw. branchenbezogenen Erfolgskriterien erfolgte jeweils auf einer fünfstufigen Skala, die Veränderungsraten von „< -10% p.a. bis > +10% p.a.“ bzw. „deutlich schlechter bis deutlich besser“ umfaßte. Die exakten Prozentintervalle und Angaben zur Verteilung der Ausprägungen der acht umsatz- und rentabilitätsorientierten Erfolgsmeßgrößen in unserem Untersuchungssample verdeutlicht Abb. 4-10.

Bezüglich der Verteilung der Werte des *unternehmensbezogenen* „Umsatzerfolges“ ist aus der *linken* Spalte in Abb. 4-10 zunächst zu entnehmen, daß 73% der ostdeutschen Akquisitionsobjekte ein positives Umsatzwachstum erreichten und nur 22,3% negative Umsatzveränderungsraten verzeichneten (s. Variable Nr. 1).<sup>130</sup> Aus der Abbildung ist darüber hinaus zu entnehmen, daß zwischen den erfaßten Zielunternehmen erhebliche Varianzen hinsichtlich der unternehmensbezogenen Ausprägungen der drei rentabilitätsorientierten Kriterien bestehen. Im Hinblick auf die Veränderungsraten des Betriebsergebnisses zeigt die Verteilung, daß 54,7% (28,6%) der akquirierten ehemaligen Staatsunternehmen im Durchschnitt positive (negative) Wachstumsraten des Betriebsergebnisses in den ersten drei Jahren nach Akquisitionsvollzug erzielten (s. Variable Nr. 2). Ähnliche Verteilungsmuster zeichnen die Ausprägungen der Veränderungsraten der Eigenkapital- und Gesamtkapitalrentabilität (s. Variablen Nr. 3 und 4). Die im Mittel positiven Umsatz- und Rentabilitätsentwicklungen deuten zu-

---

<sup>129</sup> Empirische Indizien dafür, daß die hier verwendeten finanziellen Kennzahlen aus Sicht der Managementpraxis wichtige Beurteilungskriterien zur Messung des Akquisitionserfolges sind, zeigt Bamberger 1994: 137f.

<sup>130</sup> Müller-Stewens et al. 1992b: 24 und Hodges 1999: 196f. berichten in diesem Zusammenhang, daß die finanziellen Zielsetzungen der westlichen Käuferunternehmen bei ostdeutschen Akquisitionen im Mittel nicht erfüllt werden konnten. Zu einer entgegengesetzten Einschätzung kommt hingegen die Studie von Price Waterhouse 1993: 17.

**Abb. 4-10:**  
**Prozentuale Verteilung der Ausprägungen betriebswirtschaftlicher**  
**Kennziffern der ostdeutschen Zielunternehmen**

N	Med	M (S)	Unternehmensbezogene Trendentwicklung <sup>a</sup>				Betriebs- wirtschaftliche Kennziffern	Branchenrelative Trendentwicklung				M <sup>b</sup> (S)	Med	N	
			1	2	3	4		1	2	3	4				
85	1,00	0,77 (1,42)	41,2%	31,8%	4,7%	8,2%	14,1%	1. Umsatz	6,2%	22,2%	14,8%	28,4%	0,58 (1,22)	1,00	81
84	1,00	0,44 (1,48)	34,5%	20,2%	11,9%	16,7%	16,7%	2. Ordentliches Be- triebsergebnis	7,5%	33,8%	11,3%	26,3%	0,42 (1,16)	0,00	80
82	0,00	0,21 (1,43)	25,6%	11,0%	23,2%	20,7%	19,5%	3. Eigenkapital- rentabilität	21,8%	23,1%	7,7%	26,9%	0,26 (1,23)	0,00	78
81	0,00	0,28 (1,42)	23,5%	12,3%	25,9%	21,0%	17,3%	4. Gesamtkapital- rentabilität	19,5%	22,1%	6,5%	29,9%	0,33 (1,20)	0,00	77

a) Für das betrachtete Zielunternehmen gaben die Akquisitionsexperten an, wie sich die durchschnittlichen jährlichen Veränderungsrate der angeführten Kennziffern in den ersten drei abgeschlossenen Geschäftsjahren nach dem Vollzug der Übernahme (1) unternehmensbezogen und (2) relativ zur Branche verändert haben. Zur Kennzeichnung der unternehmensbezogenen bzw. branchenrelativen Trendentwicklung der vier betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wurde den Experten eine 5-Stufen-Skala vorgegeben, deren Stufen wie folgt definiert waren:

□ „starke Abnahme (Verringerung < -10% p.a.)“ bzw. „deutlich schlechter“ (codiert als -2); ▨ „geringe Abnahme (Verringerung -2 bis -10% p.a.)“ bzw. „etwas schlechter“ (codiert als -1); ■ „im wesentlichen konstant (±2% p.a.)“ bzw. „ungefähr gleich“ (codiert als 0); ▩ „geringe Zunahme (Wachstum 2 bis 10% p.a.)“ bzw. „etwas besser“ (codiert als 1); □ „starke Zunahme (Wachstum > 10% p.a.)“ bzw. „deutlich besser“ (codiert als 2).

b) Abkürzungen: M = (arithmetischer) Mittelwert; Med = Median; S = Standardabweichung; N = Fallzahl.

nächst an, daß die ostdeutschen Zielunternehmen unseres Samples – trotz schwieriger Rahmenbedingungen (z.B. Konjunkturflaute in Westeuropa) – erste Erfolge bei der Bewältigung marktwirtschaftlicher Restrukturierungsprozesse verzeichnen konnten bzw. mehrheitlich die „Talsohle“ durchschritten haben dürften. Ein nicht unwesentlicher Grund für diese positive Entwicklung ist vermutlich die „effiziente“ Bewältigung der leistungswirtschaftlichen und sozio-kulturellen Integration der West-Ost-Akquisitionspartner. Von erfolgreich bewältigten Turnaround-Prozessen – i.S. einer „abschließenden Gesamterfolgsabschätzung“ – kann auf Grundlage der vorliegenden Daten allerdings nicht gesprochen werden. Im Einzelfall ist beispielsweise denkbar, daß sich der Umsatz eines ostdeutschen Zielunternehmens im Vorfeld eines Privatisierungsvollzuges drastisch reduzierte, so daß eine hier beobachtete Umsatzverbesserung möglicherweise nur eine „Erholung auf geringem Niveau“ darstellt. Ungeklärt ist zudem die Frage, inwieweit die westdeutschen Käuferunternehmen bei einem Soll-Ist-Vergleich mit der umsatz- und rentabilitätsorientierten Erfolgsentwicklung der ostdeutschen Zielunternehmen tatsächlich zufrieden sind.



Bei einer paarweisen Gegenüberstellung unternehmens- und branchenrelativer (s. rechte Spalte in Abb. 4-10) Erfolgsindikatoren zeigten sich Pearson'sche bzw. Kendall'sche Korrelationskoeffizienten zwischen 0,63 und 0,68 ( $p < 0,001$ ) bzw. 0,55 und 0,61 ( $p < 0,001$ ). Die sehr hohen positiven Korrelationen legen die Vermutung nahe, daß es sich bei den erfaßten ostdeutschen Zielunternehmen unter Umsatz- und Rentabilitätsaspekten im Mittel um „branchentypische“ Unternehmen handelt.<sup>131</sup> Offenbar wird mit diesen beiden „Erfolgsindikatorengruppen“ trotz unterschiedlicher Referenzpunkte etwas weitgehend identisches erfaßt. Angesichts des skizzierten Korrelationsmusters gehen die vier auf Branchendurchschnittswerte abstellenden betriebswirtschaftlichen Kennziffern *nicht* als abhängige Erfolgskriterien in die IG-Erfolgswirkungsanalysen ein, so daß eine Diskussion der Antwortverteilungen sowie entsprechender deskriptiver Statistiken redundant erscheint.

Für die *unternehmensbezogenen* Erfolgskriterien durchgeführten Korrelationsanalysen offenbarten hoch signifikante Zusammenhänge zwischen den vier finanziellen Erfolgsvariablen ( $0,56 \leq r \leq 0,93$ ;  $p < 0,001$ ;  $80 \leq N \leq 84$ ). Entsprechend zeigte eine gleichfalls durchgeführte Faktorenanalyse erwartungsgemäß, daß mit den vier Erfolgsvariablen grundsätzlich nur eine „versteckte“ Erfolgsdimension erfaßt wurde. Da die Veränderungsraten des ordentlichen Betriebsergebnisses sowie der Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität aber deutlich höher interkorrelierten ( $r_{\emptyset} = 0,88$ ;  $p < 0,001$ ;  $80 \leq N \leq 81$ ) und angesichts der größeren inhaltlichen Aussagekraft bzw. Homogenität wurden letztlich nur die drei rentabilitätsorientierten Erfolgsgrößen per Durchschnittsbildung zu dem Erfolgskriterium „Rentabilitätserfolg/-verbesserung“ – nachfolgend als RENT(-INDEX) bezeichnet – zusammengefaßt (Cronbach's  $\alpha = 0,96$ ). In der vorliegenden Stichprobe schwanken die RENT-Werte zwischen -2 und +2 bei einem Mittelwert von 0,34 und einer Standardabweichung  $S$  von 1,38 ( $N = 85$ ). Der Median liegt bei 0,33. Die Veränderung in der Umsatzentwicklung des ostdeutschen Zielunternehmens – kurz als „Umsatzerfolg/-verbesserung“ bzw. UMSATZ bezeichnet – geht somit unaggregiert in die nachfolgenden Erfolgsanalysen ein.

## **(2) Transformationserfolg bei der Einhaltung von Input-Zielen**

Angesichts der oben beschriebenen inhaltlichen Beschränkungen finanzieller Erfolgsabschätzungen und vor dem Hintergrund vertraglicher Besonderheiten bei der Übernahme eines Treuhandunternehmens wurden zwei weitere, auf das Ausmaß

---

<sup>131</sup> Ein branchenrelatives Akquisitionserfolgsmesskonzept findet sich auch bei Jansen/Körner 2000: 10.

der Einhaltung von Beschäftigungs-/Investitionszusagen (= Input-Ziele) abstellende Erfolgskriterien in der vorliegenden Studie erhoben. Basis der Operationalisierung dieser beiden Erfolgsgrößen ist die bereits in Kap. 2.1.2.1 geäußerte Überlegung, daß die THA im Rahmen der Vertragsgestaltung mit den westdeutschen Käuferunternehmen – sofern ihre Verhandlungsposition dies zuließ – die (a) Erhaltung bestehender bzw. Schaffung neuer Arbeitsplätze und (b) Vornahme von Investitionen im Kaufvertrag festschreiben ließ, um das Risiko der zukünftigen Gesamtvollstreckung ehemaliger Beteiligungsunternehmen zu reduzieren.

Zur Messung derartiger Erfolgsvariablen wurden die Experten im Erhebungsinstrument danach befragt, ob das westdeutsche Käuferunternehmen gegenüber der THA Beschäftigungszusagen und/oder Investitionsverpflichtungen/-garantien für das ostdeutsche Zielunternehmen abgegeben hat und – im zutreffenden Fall – inwieweit diese bis zum Zeitpunkt der Datenerhebung erfüllt werden konnten. Die Verteilung der Ausprägungen der beiden auf den Erfolg bei der Einhaltung von Input-Zielen abstellenden Variablen in unserem Untersuchungssample verdeutlicht Abb. 4-11.

Demnach wurden in 51,3% (19,2%) bzw. 25% (47,4%) der erfaßten ostdeutschen Akquisitionen die Beschäftigungszusagen (Investitionsverpflichtungen) gegenüber der THA „im wesentlichen erfüllt“ bzw. „geringfügig/deutlich übertroffen“.<sup>132</sup> In 21,1% (32,1%) bzw. 2,6% (1,3%) konnten die Beschäftigungszusagen (Investitionsverpflichtungen) hingegen „geringfügig nicht erfüllt“ bzw. „deutlich nicht erfüllt“ werden. Insgesamt überwiegt in unserem Sample damit die Zahl der westdeutschen Käuferunternehmen, die ihre Beschäftigungs- und Investitionszusagen für das ostdeutsche Zielunternehmen im wesentlichen erfüllt oder gar übertroffen haben.<sup>133</sup> Ein wesentlicher Grund für die insbesondere aus Sicht der ostdeutschen Zielunternehmen als positiv zu bewertenden durchschnittlichen Erfüllungsgrade der Beschäftigungs- und Investitionszusagen ( $M = 0,58$  bzw.  $M = 1,15$ ) durch die Käuferunternehmen dürfte allerdings auch darin zu sehen sein, daß die THA das Unterschreiten entsprechender Vereinbarungen im Kaufvertrag zumeist an die Leistung hoher Pönalen (Vertragsstrafen) gekoppelt hat.<sup>134</sup> Vor dem Hintergrund dieser „Zwangsendikation“ sollte ein Erfolg bei der Einhaltung von Input-Zielen eher vorsichtig als Indikator für

---

<sup>132</sup> Zur Verankerung der Skalenstufen s. im Detail Abb. 4-11, Fußnote a.

<sup>133</sup> Ähnliche Befunde zeigt die Privatisierungsstudie von Price Waterhouse 1993: 17.

<sup>134</sup> Zur Treuhandpolitik einer vertraglich pönalisierten Verpflichtung s. Kap. 2.1.2.1.

**Abb. 4-11:  
Erfüllungsgrad der von den Käufer- für die Zielunternehmen gegenüber der THA  
abgegebenen Beschäftigungszusagen und Investitionsverpflichtungen**

Erfüllungsgrad von Zusagen für das Ziel- unternehmen bezüglich...	Prozentuale Antwortverteilung <sup>a</sup>	M <sup>b</sup>	S	Median	N
1. Beschäftigung		0,58	0,96	0,00	76
2. Investitionen		1,15	0,95	1,00	78

- a) Für die gegenüber der THA für das Zielunternehmen abgegebenen Beschäftigungs- und Investitionszusagen gaben die Experten an, in welchem Maße diese bis zum Zeitpunkt der Datenerhebung erfüllt werden konnten. Hierzu wurden jeweils die folgenden fünf Prozentintervalle vorgegeben: „deutlich nicht erfüllt/Abweichung > -15%“ (codiert als -2); „geringfügig nicht erfüllt/ Abweichung -5% bis -15%“ (codiert als -1); „im wesentlichen erfüllt/Abweichung ±5%“ (codiert als 0); „geringfügig übertroffen/Abweichung 5% bis 15%“ (codiert als 1); „deutlich übertroffen/Abweichung > 15%“ (codiert als 2).
- b) Abkürzungen: M = (arithmetischer) Mittelwert; S = Standardabweichung; N = Fallzahl.

den Erfolg einer ostdeutschen Akquisition interpretiert bzw. idealtypischerweise nur in Kombination mit anderen Kriterien als Erfolgsvariable herangezogen werden.

Da die durchschnittlichen Erfüllungsgrade der Beschäftigungs- und Investitionszusagen mit  $r = 0,55$  ( $p < 0,001$ ;  $N = 73$ ) hoch korrelieren, wurden beide Erfolgsgrößen per Durchschnittsbildung zu einem privatisierungsspezifischen Kriterium „Erfolg bei der Einhaltung von Inputzusagen/-zielen“ – kurz als INPUT(-INDEX) bzw. „Inputerfolg“ bezeichnet –, verschmolzen und in die Erfolgsanalyse einbezogen (Cronbachs  $\alpha = 0,71$ ).<sup>135</sup> Die INPUT-Werte schwanken in der Stichprobe zwischen -2 und +2 bei einem Mittelwert M von 0,85 und einer Standardabweichung von 0,89. Der Median liegt bei 1,00.

Da nicht ausgeschlossen werden konnte, daß der Erfolg bei der Einhaltung von Input-Zielen aufgrund der gewählten Variablenoperationalisierung durch unterschiedlich lange Zeiträume der Erfolgsmessung beeinflußt wird, wurden ergänzend parametrische und nichtparametrische Tests durchgeführt. Die Teststatistiken<sup>136</sup> belegen, daß die strukturelle (Situations-)Variable „Zeitpunkt des rechtlichen Vollzugs

<sup>135</sup> In 84,7% der erfaßten Akquisitionen wurde zwischen den westdeutschen Käuferunternehmen und der THA sowohl Beschäftigungs- als auch Investitionszusagen für das Zielunternehmen vereinbart; demgegenüber war in 10,6% (4,7%) der NBL-Akquisitionsfälle nur ein Typ von (ein gänzlicher Verzicht auf) Zusage(n) zu beobachten.

<sup>136</sup> Parametrische ANOVA:  $F = 0,40$ ,  $df = 4$ ,  $p = 0,81$ . Nichtparametrischer Kruskal-Wallis-Test:  $\chi^2 = 1,71$ ,  $df = 4$ ,  $p = 0,63$ .

der Privatisierungsakquisition“ und das INPUT-Kriterium nicht assoziiert sind. Im Ergebnis kann daher davon ausgegangen werden, daß die Expertenangaben zum Ausmaß der Einhaltung von Beschäftigungs-/Investitionszusagen nicht durch die je nach betrachteter Privatisierung unterschiedlich langen Zeiträume zwischen dem Zeitpunkt der Datenerhebung und des rechtlichen Akquisitionsvollzugs beeinträchtigt werden.

#### **4.3.2.3 Zusammenhänge zwischen den Akquisitionserfolgsmeßgrößen**

Die bivariaten Zusammenhänge zwischen den für die nachfolgenden Analysen als relevant qualifizierten sechs Akquisitionserfolgsmeßgrößen sind Tab. 4-3 zu entnehmen. Die zumeist schwachen und nur bedingt signifikanten Assoziationen zwischen den drei Indikatoren des Integrationserfolges der West-Ost-Akquisitionspartner, den beiden Veränderungstrends finanzwirtschaftlicher Kennziffern der ostdeutschen Zielunternehmen und dem inputorientierten Erfolgskriterium untermauern zunächst unsere primär theoretischen Überlegungen folgende Differenzierung separat zu behandelnder Akquisitionserfolgsdimensionen.

Da die drei Integrationserfolgsindizes nur zum Teil und im zutreffenden Fall in nur schwach signifikanter Weise interkorrelieren ( $0,03 \leq r \leq 0,23$ ; s.  $r_{12}$ ,  $r_{13}$  und  $r_{23}$  bzw.  $\tau_{21}$ ,  $\tau_{31}$  und  $\tau_{32}$  in Tab. 4-3) wurde auf deren Verschmelzung zu einem Integrationsgesamt-

**Tab. 4-3:**  
**Interkorrelationen der analyserelevanten Akquisitionserfolgsvariablen**

Akquisitionserfolgskriterien	Kendall's $\tau$ / Pearson's $r^a$					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Produktionsstättenorientierter Integrationserfolg (PROD)	( 0,70 )	0,03	0,19	- 0,05	0,10	0,04
2. Absatz-/Technologieorientierter Integrationserfolg (ABSATZ)	0,03	( 0,74 )	0,23 <sup>+</sup>	0,28 <sup>**</sup>	0,18 <sup>+</sup>	- 0,06
3. Unterstützungsfunktionsorientierter Integrationserfolg (SEKU)	0,15	0,16 <sup>*</sup>	( 0,82 )	0,14	0,01	0,17
4. Umsatzverbesserungen (UMSATZ)	- 0,03	0,26 <sup>**</sup>	0,11	-	0,62 <sup>***</sup>	0,25 <sup>*</sup>
5. Rentabilitätsverbesserungen (RENT)	0,04	0,14 <sup>+</sup>	0,00	0,55 <sup>***</sup>	( 0,96 )	0,09
6. Inputerfolg (INPUT)	0,03	- 0,05	0,15	0,12	0,04	( 0,71 )

a) Werte oberhalb der Hauptdiagonale = Pearson'sche Produkt-Moment-Korrelationen; Werte unterhalb der Hauptdiagonalen = Kendall'sche Rangkorrelationen. Aufgrund paarweiser z.T. fehlender Angaben gilt:  $64 \leq N \leq 85$ . Eingeklammerte Werte auf der Hauptdiagonalen = Cronbach's  $\alpha$ .

<sup>+</sup>  $p < 0,10$       \*  $p < 0,05$       \*\*  $p < 0,01$       \*\*\*  $p < 0,001$       (zweiseitiger Test).

erfolgskriterium verzichtet. Dies bestätigt die bereits zuvor angeführte These, daß die Messung des Integrationserfolges über multidimensionale Erfolgsfacetten erfolgen sollte und der Einsatz eines „gesamthaften“ Integrationserfolgsmaßes angesichts der Komplexität bzw. Vielfalt der Integrationsprozesse nicht ausreichend erscheint.

Die hohen (Inter-)Korrelationen zwischen den quantitativ-finanziellen Erfolgsvariablen UMSATZ und RENT (s.  $r_{45}$  bzw.  $\tau_{54}$  in Tab. 4-3) können als Indiz dafür gewertet werden, daß es den westdeutschen Käuferunternehmen zumeist gelungen ist, Umsatzwachstums- (z.B. Entwicklung neuer marktfähiger Produkte, verstärkte Absatzbemühungen) und Gewinn- bzw. Rentabilitätserfolge (z.B. Kostenreduktion durch Personalabbau oder Aufgabe früherer Geschäftsbereiche) der ostdeutschen Zielunternehmen miteinander zu kombinieren.

Es ist in Tab. 4-3 zudem zu erkennen, daß im vorliegenden Datensatz zwischen dem absatz-/technologieorientierten Integrationserfolgsindex und der Veränderung des Umsatzwachstums sowie der Rentabilitätsentwicklung des ostdeutschen Zielunternehmens signifikant positive Korrelationen zu beobachten sind (s.  $r_{24}$  und  $r_{25}$  bzw.  $\tau_{42}$  und  $\tau_{52}$ ). Diese Assoziationen können vorsichtig als Indiz dafür gewertet werden, daß unter den marktwirtschaftlich veränderten Rahmenbedingungen insbesondere die erfolgreiche Bewältigung absatz- und technologiebezogener Anpassungsnot-

wendigkeiten für den Fortbestand ehemaliger DDR-Staatsunternehmen bedeutsam war. Darüber hinaus stützen die beobachteten signifikanten Zusammenhänge grundsätzlich unsere zuvor angeführten konzeptionellen Überlegungen, nach der sich ein hoher Erreichungsgrad von Integrationszielen in einem höheren finanziellen (Transformations-)Erfolg ostdeutscher Zielunternehmen niederschlagen sollte.

Zwischen dem INPUT-Erfolgskriterium einerseits und den drei Integrationserfolgsindizes sowie dem RENT-Index andererseits zeigen sich keine signifikanten Zusammenhänge. Demgegenüber ist zu erkennen, daß sich mit zunehmender Umsatzverbesserung des ostdeutschen Akquisitionsobjektes auch der Erfolg bei der Einhaltung von Beschäftigungszusagen/Investitionsverpflichtungen positiv verändert (s.  $r_{46}$  bzw.  $\tau_{64}$ ). Dieses Korrelationsmuster läßt sich dahingehend interpretieren, daß die Einhaltung/ Erfüllungsbereitschaft gegenüber der THA vertraglich zugesicherter Inputziele seitens der westdeutschen Käuferunternehmen weniger durch den im wesentlichen nur „subjektiv meßbaren“ Verlauf der West-Ost-Integrationsprozesse und Rentabilitätsentwicklungstendenzen als vielmehr durch die „objektive“ Umsatzentwicklung der ostdeutschen Zielunternehmen bestimmt wird. Dieser Befund erscheint plausibel, wenn man voraussetzt, daß die westdeutschen Käuferunternehmen – im Bewußtsein der zumeist existenzgefährdeten Erfolgsposition der ostdeutschen Zielunternehmen – die Umsatzentwicklungstendenzen in den ersten Jahren nach dem Privatisierungsvollzug als wichtig(er)en Indikator für die marktseitige Akzeptanz integrationsbedingter Veränderungen bzw. Unternehmensbestandsperspektiven interpretieren.

Insgesamt deutet das Korrelationsmuster in Tab. 4-3 darauf hin, daß die drei Indizes zur Abschätzung des subjektiven Integrationserfolges der West-Ost-Akquisitionspartner, die zwei Indikatoren des finanziellen Transformationserfolges und der Indikator des Inputerfolgs unterschiedliche, z.T. aber nur schwach interdependente Facetten des Erfolges privatisierungsbedingter Akquisitionen in den NBL beleuchten. Angesichts ihrer Ausprägungsvarianzen in unserem Sample ist es daher sinnvoll, sie als getrennt zu betrachtende Erfolgskriterien in die weitere Erfolgsanalyse integrationsgestaltender Maßnahmen im Kontext ostdeutscher Akquisitionen einzubeziehen.

Um einschätzen zu können, ob zwischen dem (Miß-)Erfolg einer Akquisition und dem Zeitpunkt des formalen Eigentümerwechsels ein Zusammenhang besteht, wurden in einem ergänzenden Analyseschritt die durchschnittlichen Erfolgskriterienausprägungen der Transaktionen, die bis einschließlich Juni 1992 vollzogen wurden, mit den Erfolgskriterienausprägungen der Transaktionen, die ab Juli 1992 formal ab-

geschlossen wurden, miteinander verglichen. Dabei konnten keine zeitbezogenen Unterschiede im Akquisitionserfolgsniveau festgestellt werden. Dieser Befund kann als Indiz dafür gewertet werden, daß gesamtwirtschaftliche Entwicklungstendenzen in Ostdeutschland – hier ist idealtypisch zwischen einer Phase des wirtschaftlichen Abschwungs bis Mitte 1992 und einer Phase der wirtschaftlichen Erholung ab Mitte 1992 zu differenzieren – die Ergebnisse der vorliegenden Studie nicht signifikant beeinflußt haben.