

5. Integrationsgestaltende Maßnahmen bei ostdeutschen Akquisitionen: Deskriptive Präzisierung und direkte Erfolgswirkungen

Im folgenden werden Erhebungsergebnisse der eigenen Akquisitionsstudie zu ausgewählten Teilbereichen der Integrationsgestaltung (IG) dargestellt.¹ Zur Überprüfung der tatsächlichen Bearbeitung und inhaltlichen Plausibilität einzelner Fragen werden zunächst, i.S. des ersten empirischen Teilziels der vorliegenden Arbeit, deskriptive Statistiken integrationsgestaltender Maßnahmen vorgestellt. Damit werden in einer unternehmensübergreifenden, wissenschaftlich fundierten Studie empirisch abgesicherte Erkenntnisse zur Praxis der IG bei den Akquisitionen in den NBL gewonnen. Anschließend werden die mit dem Pfeil Nr. 1 in unserem Variablenblockmodell in Abb. 3-1 gekennzeichneten Beziehungen erkundet, womit zugleich die zweite empirische Auswertungsaufgabe – die Überprüfung zuvor aufgestellter Forschungshypothesen zu signifikanten IG-Erfolgs-Zusammenhängen – bearbeitet wird.² Zur Bestimmung erfolgsfördernder integrationsgestaltender Maßnahmen werden in Abhängigkeit von der jeweiligen Datenstruktur neben Varianzanalysen insbesondere auch (nicht-)parametrische Korrelationsanalysen herangezogen. Die deskriptiven Statistiken und einfachen Zusammenhangsanalysen werden in den Kap. 5.1 bis 5.3 jeweils variablenblockweise, d.h. auf Basis der bereits in den Kap. 2.3.2 bis 2.3.4 charakterisierten IG-Maßnahmenblöcke, dargestellt.

5.1 Integrationsplanung

5.1.1 Deskriptive Präzisierung

Unternehmensprozesse bedürfen zu ihrer zielgerichteten Bewältigung i.d.R. einer Gestaltungs- und Steuerungsfunktion, die in der Literatur als Führung bezeichnet wird.³ Unter der Prämisse, daß der Planung⁴ im Rahmen der Führung grundsätzlich

¹ Im Rahmen der für die vorliegende Arbeit vorgenommenen Primärerhebung wurden zusätzlich Daten zu personellen Veränderungen im Top Management ostdeutscher Zielunternehmen erhoben. Die zu diesem IG-Variablenblock gehörenden deskriptiven Statistiken und direkten Zusammenhangsanalysen wurden bereits bei Gerpott 2000: 897-903 ausführlich beschrieben. Ihre explizite Darstellung kann in diesem Kapitel somit entfallen. Ausscheidens-/Zugangsquoten im Top Management-Team ostdeutscher Zielunternehmen nach der offiziellen Akquisitionsbekanntgabe werden in dieser Arbeit daher ausschließlich im Rahmen – bisher nicht vorgelegter – interaktiver Erfolgsanalysen in Kap. 6.2 untersucht.

² Vgl. hierzu Abb. 1-4 in Kap. 1.2.

³ Vgl. Thommen/Achleitner 1998: 757.

⁴ Zum Begriff und zu Merkmalen der *Planung* s. Thommen/Achleitner 1998: 767-774; Staehle 1999: 538-555.

eine große Bedeutung zukommt, kann demnach angenommen werden, daß auch integrationsinduzierte Wandlungsprozesse bei Akquisitionen effizienter verlaufen (können), wenn sie im Vorfeld einer Übernahme aktiv vorbereitet werden. Entsprechend wurde in der vorliegenden Studie in zwei Fragen erkundet, wie die integrationsorientierten Planungsaktivitäten der erfaßten ostdeutschen Akquisitionsfälle zu charakterisieren sind.

In einer *ersten* Frage sollten die Akquisitionsexperten Auskunft über den jeweiligen Detaillierungsgrad der Maßnahmenpläne einerseits zum Zeitpunkt des Verhandlungsbegins mit der THA und andererseits zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses mit der THA geben. Dazu stand den Befragten differenziert nach den vorgenannten zwei Zeitpunkten im Akquisitionsprozeß jeweils eine 4-Stufen-Skala zur Verfügung, die von „Nicht-Existenz von Maßnahmenplänen“ (codiert als 0) bis zu „Existenz stark detaillierter Maßnahmenpläne“ (codiert als 3) reichte.⁵ Neben dem zeitpunktbezogenen Integrationsplanungsausmaß kann mit diesem Frageitem gleichfalls auf den Entwicklungsbeginn integrationsbezogener Maßnahmenpläne geschlossen werden.

Unmittelbar danach sollte in einer *zweiten* Frage die Einbindung der beiden (Top) Management-Teams in den Prozeß der Integrationsplanung (IP) geklärt werden. Zu diesem Zweck wurden die Experten gebeten, den IP-Prozeß näher zu charakterisieren. Die Beurteilung erfolgte gleichfalls auf einer vierstufigen Skala mit den Antwortalternativen „Management des *Käufers* erstellt die Maßnahmenpläne *allein* und informiert anschließend das Management des gekauften Unternehmens“ (= keine Mitwirkung; codiert als 0), „Management des *Käufers* holt *Anregungen* des gekauften Unternehmens und erstellt anschließend die Maßnahmenpläne allein“ (= geringfügige Mitwirkung; codiert als 1), „*Gleichberechtigte* Mitwirkung des Managements *beider* Unternehmen an der Erstellung der Maßnahmenpläne“ (= gleichberechtigte Mitwirkung; codiert als 2) und „Management des *gekauften* Unternehmens erstellt die Maßnahmenpläne *weitestgehend eigenverantwortlich*“ (= dominierende Mitwirkung; codiert als 3).

Zur näheren Kennzeichnung der Integrationsplanung bei den Privatisierungsakquisitionen in den NBL wird in der vorliegenden Arbeit demnach auf (1) den Zeitpunkt des Beginns der Beschäftigung mit Integrations(planungs)aspekten/-aktivitäten, (2)

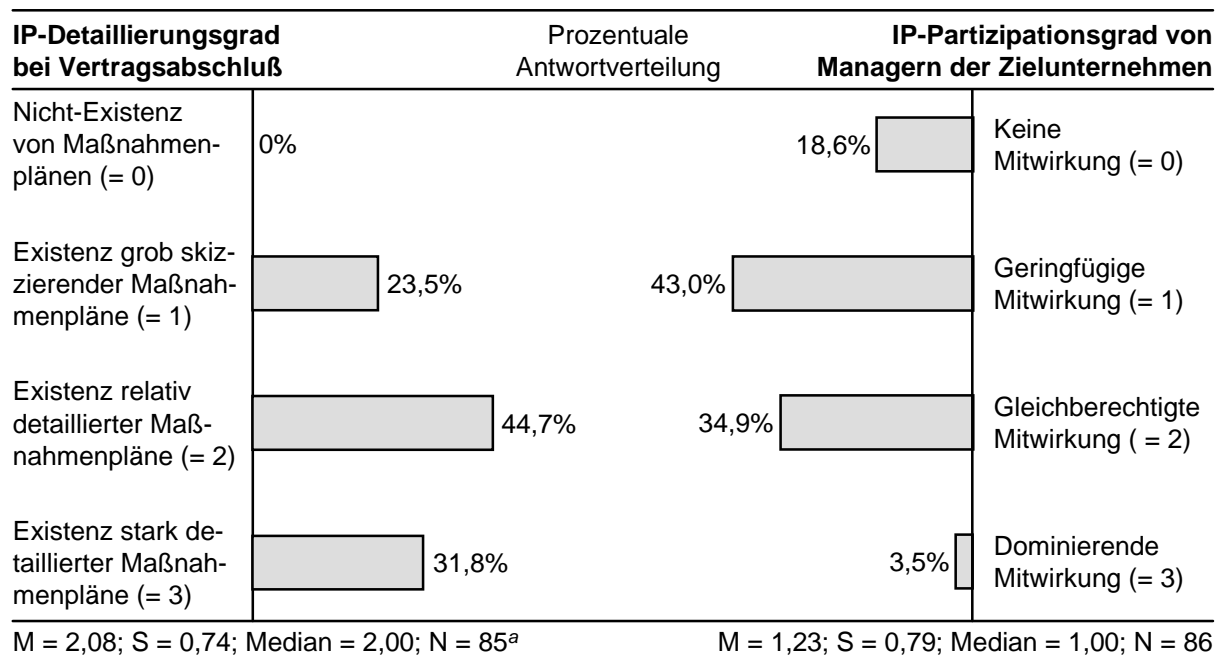
⁵ S. zu den Skalenstufen im Detail die linke Hälfte der Abb. 5-1.

den Detaillierungsgrad der integrationsbezogenen Maßnahmenpläne bei Vertragsabschluß und (3) die Intensität der Einbindung von Managern des Käufer- sowie Zielunternehmens abgestellt. Die prozentuale Verteilung der Ausprägungen der IP-Gestaltungscharakteristika Nr. 2 und 3 bei den erfaßten ostdeutschen Akquisitionen wird in Abb. 5-1 wiedergegeben.

Hier ist im Hinblick auf den „*IP-Beginn*“ zunächst festzuhalten, daß die westdeutschen Käuferunternehmen in 85,9% (14,1%) der erfaßten Akquisitionen vor (nach) dem Verhandlungsbeginn mit der THA – aber stets vor dem rechtlichen Vollzug der Privatisierung – mit der Ableitung/Entwicklung einer Integrationsplanung begonnen haben.⁶ Dieses im Vergleich zu den Befunden transformationsunspezifischer Ak-

⁶ Der Zeitpunkt des Beginns der Beschäftigung mit Integrations(planungs)aktivitäten wird mit Hilfe von zwei Antwortkategorien, denen Werte von 0 und 1 zugeordnet sind, gemessen, wobei ein Punktwert von 0 bzw. 1 darauf hindeutet, daß mit Planungsaktivitäten *vor* bzw. *nach* dem Verhandlungsbeginn mit der THA begonnen wurde. Deskriptive Statistiken des IP-Entwicklungsbeginns: M = 0,14; S = 0,35; Median = 0,00; N = 85.

Abb. 5-1:
**Prozentuale Verteilung der Ausprägungen untersuchungsrelevanter
 Gestaltungsaspekte des Integrationsplanungsprozesses**



a) Abkürzungen: IP = Integrationsplanung; M = (arithmetischer) Mittelwert, S = Standardabweichung, N = Fallzahlen.

quisitionsstudien⁷ deutlich veränderte Ergebnis überrascht nicht weiter, wenn man bedenkt, daß die THA angesichts ihres umfangreichen Unternehmensportfolios i.d.R. nur bedingt aussagekräftige Informationen über die zu privatisierenden Unternehmen an potentielle Investoren weitergeben konnte. Westdeutsche Käuferunternehmen sahen sich daher im Vorfeld einer Übernahmeentscheidung typischerweise vor die komplexe Aufgabe gestellt, durch breit angelegte „audits“ einschlägige Informationen über leistungs- und personalwirtschaftliche Potentiale der ostdeutschen Akquisitionskandidaten zu gewinnen.⁸ Vor dem Hintergrund dieser im Vergleich zur

⁷ Vgl. Hunt/Lees 1987: 28; Hunt et al. 1987: 48f. und 68f.; Hagemann 1996: 150; Kreuschner 1999: 27. In der Studie von Hunt/Lee bzw. Hunt et al. verfügten 52% der untersuchten Akquisitionen über keinen Integrationsplan. Hagemann berichtet, daß bei weniger als 25% der befragten Akquisitionen der Integrationsdurchführung eine systematische Integrationsplanung zugrunde lag. Kreuschner führt quantitativ unbestimmt an, daß „etliche“ Unternehmen keinen Integrationsfahrplan hatten.

⁸ Empirische Ergebnisse über die Nutzungsintensität von Quellen zur Beschaffung von Informationen über personelle Potentiale des Akquisitionskandidaten zeigt z.B. Gerpott 1993a: 341.

Übernahme marktwirtschaftlicher Akquisitionsobjekte vermutlich deutlich komplexeren Screening-/Bewertungsprozesse ehemals planwirtschaftlicher Akquisitionskandidaten ist es wenig erstaunlich, daß aus den generierten (Detail-)Informationen vergleichsweise einfach Ansatzpunkte für die Erschließung akquisitionsbedingter Wertschöpfungspotentiale bzw. Entwicklung integrationsorientierter Maßnahmenpläne abgeleitet werden konnten. Der Befund, daß sämtliche westdeutschen Käuferunternehmen unseres Samples im Vorfeld der Transaktion eine IP abgeleitet haben, kann zudem als ein Indiz dafür gewertet werden, daß die westdeutsche Managementpraxis einen geplanten Integrationsprozeß als bedeutsam für den Erfolg einer ostdeutschen Akquisition einstuft. Berücksichtigt man in diesem Kontext gleichfalls die Ergebnisse von Müller-Stewens et al.⁹, nach denen immerhin 26% der Privatisierungsakquisitionen der „ersten Stunde“ zum Zeitpunkt des formalen Vollzugs keine Integrationsplanung erarbeitet hatten, dann kann hier pointiert die These formuliert werden, daß die IP aus Sicht der Käuferunternehmen mit zunehmender Kenntnis über den „typischen“ wirtschaftlichen Zustand ehemaliger Kombinatebetriebe an Bedeutung gewonnen haben dürfte. Im Hinblick auf diese Einschätzung muß allerdings ins Kalkül gezogen werden, daß in der vorliegenden Studie keine statistisch abgesicherten Erkenntnisse darüber gewonnen wurden, ob diese über alle erfaßten Akquisitionen hinweg sehr frühzeitige Auseinandersetzung mit Integrationsaspekten primär auf „freiwilliger Basis“ erfolgte oder durch zu erfüllende Privatisierungsanforderungen der THA „zwangsmotiviert“ war.

Hinsichtlich des „*IP-Detaillierungsgrades*“ kann der *linken* Hälfte von Abb. 5-1 entnommen werden, daß mit einem zahlenmäßigen Anteil von 44,7% bzw. 31,8% Akquisitionsfälle in der vorliegenden Studie dominieren, bei denen zum Zeitpunkt des Privatisierungsvollzugs „relativ detaillierte“ bzw. „stark detaillierte“ integrationsorientierte Maßnahmenpläne vorlagen. Lediglich 23,5% der erfaßten Akquisitionen in den NBL gaben an, daß zum Zeitpunkt des formalen Eigentümerwechsels nur „grob skizzierende“ Integrationspläne erarbeitet waren. In keinem der erfaßten Akquisitionsfälle wurde gänzlich auf Integrationsplanungsaktivitäten vor dem Privatisierungsvollzug verzichtet. Die vorliegende rechtsschiefe Antwortverteilung erlaubt in Verbindung mit früheren Erkenntnissen¹⁰ die These, daß das von der THA im Vor-

⁹ Vgl. Müller-Stewens et al. 1992c: 19.

¹⁰ Hunt/Lees 1987: 28 bzw. Hunt et al. 1987: 48f. und 68f. stellen demgegenüber fest, daß in 21% (27%) der untersuchten Akquisitionsfälle ein detaillierter (grob skizzierender) Integrationsplan vorlag.

feld der Zuschlagsentscheidung von potentiellen Investoren zumeist eingeforderte Unternehmenskonzept bei den ostdeutschen Akquisitionen zu einer gezwungenermaßen intensive(re)n Auseinandersetzung mit Integrationsaspekten bereits im Vorfeld des Privatisierungsvollzugs geführt hat.

Betrachtet man die Expertenaussagen zur „*IP-Partizipation*“ der beiden Management-Teams, so zeigt die rechte Hälfte der Abb. 5-1, daß das Management der ostdeutschen Zielunternehmen in 18,6% bzw. 43,0% der antwortenden Akquisitionen „überhaupt nicht“ bzw. nur „geringfügig“ in die IP eingebunden war. Eine „gleichberechtigte“ Mitwirkung des übernommenen Management-Teams war in 34,9% der antwortenden Privatisierungsakquisitionen gegeben. Eine dominierende Mitwirkung des Managements des Zielunternehmens berichten 3,5% der befragten Experten. Demnach herrscht nur bei 38,4% der westdeutschen Käuferunternehmen die Einschätzung vor, daß die übernommenen ostdeutschen Führungskräfte wichtige Erkenntnisse im Hinblick auf die Planung der Integration liefern können. Unter Zugrundelegung agencytheoretischer Überlegungen kann zudem pointiert formuliert werden, daß westdeutsche Käuferunternehmen (= Principals) die mit einer entsprechenden IP-Einbindung verbundene Chance zur Aufdeckung von „hidden characteristics“ auf seiten der planwirtschaftlich geprägten Führungskräfte (= Agents) bzw. Reduzierung des Risikos einer „adverse selection“ des zukünftigen Führungspersonals der übernommenen ehemaligen Staatsunternehmen nur sehr eingeschränkt nutzten.

Ergänzende statistische Analysen (Kreuztabellen, Chi-Quadrat-Signifikanztest nach Pearson) zeigen auf, daß

- zwischen dem Zeitpunkt des Entwicklungsbeginns und dem Detaillierungsgrad der IP ein eher starker Zusammenhang vorliegt ($\chi^2 = 36,14$, $df = 2$; Kontingenzkoeffizient $C = 0,55$, $p = 0,00$). Privatisierungsakquisitionen, bei denen die westdeutschen Käuferunternehmen bereits vor dem Verhandlungsbeginn mit der THA mit der IP begonnen haben (= „früh“), entwickeln bis zum formalen Eigentümerwechsel relativ bis stark detaillierte Integrationspläne; NBL-Akquisitionen, bei denen die Käuferunternehmen erst nach dem Verhandlungsbeginn mit der THA mit der Ableitung einer IP begonnen haben (= „spät“), entwickeln demgegenüber – vermutlich aufgrund eines kürzeren Zeitraums – zumeist nur grob skizzierende integrationsbezogene Maßnahmenpläne. Nur 1,2% der erfaßten ostdeutschen Akquisitionen weisen einen „späten“ IP-Entwicklungsbeginn und zugleich auch relativ detaillierte Integrationspläne auf. Dieser Zusammenhang ist plausibel, da mit zunehmender Länge des Integrationsplanungszeitraums c.p. intensivere Analysen zu Ressourcennutzungsveränderungen und zu Einsatznotwendigkeiten von IG-Maßnahmen durchgeführt werden können.

- zwischen dem IP-Partizipationsgrad von Managern des Zielunternehmens einerseits und dem Zeitpunkt des IP-Entwicklungsbeginns ($\chi^2 = 2,89$, $df = 3$; Kontingenzkoeffizient $C = 0,18$; $p = 0,41$) bzw. IP-Detaillierungsgrad ($\chi^2 = 1,24$, $df = 6$; Kontingenzkoeffizient $C = 0,12$; $p = 0,97$) andererseits kein statistisch signifikanter Zusammenhang besteht, so daß die erstgenannte IG-Variable als weiterer Gestaltungsaspekt des Integrationsplanungsprozesses uneingeschränkt in die folgenden Analysen eingehen wird.

5.1.2 Erfolgswirkungen

Hinsichtlich der Erfolgswirkung der Integrationsplanung (IP) wird unterstellt, daß signifikante Erfolgsunterschiede zwischen ostdeutschen Akquisitionen bestehen, je nachdem wie einzelne integrationsplanungsprozessuale Charakteristika ausgeprägt sind. Zu diesem IG-Variablenblock wurden in Kap. 3.3.1 insgesamt vier Hypothesen (H_{1-4}) formuliert.

Auf eine Überprüfung der Hypothese H_1 , die auf die Vorteilhaftigkeit der Existenz vs. Nicht-Existenz einer Integrationsplanung zielt, kann verzichtet werden, da sämtliche erfaßten Akquisitionen zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses mit der THA – vermutlich aufgrund der in Kap. 2.1.2.1 formulierten Privatisierungsvoraussetzungen – über integrationsspezifische Maßnahmenpläne verfügten. Nachfolgend werden demnach ausschließlich die drei Hypothesen H_{2-4} zu Akquisitionserfolgswirkungen statistisch geprüft. Tab. 5-1 stellt entsprechende Mittelwertstatistiken der drei relevanten IP-Prozeßcharakteristika bereit.

Die Hypothese H_2 unterstellt, daß Privatisierungsakquisitionen mit einem „frühen“ *IP-Beginn* erfolgreicher sind als NBL-Akquisitionen mit einem „späten“ IP-Beginn. Im Hinblick auf dieses planungsprozessuale IG-Charakteristikum zeigen sich hypothesenstützende Befunde bezüglich der drei subjektiven Integrationserfolgsindizes der West-Ost-Akquisitionspartner und des Umsatzerfolges der ostdeutschen Zielunternehmen (s. Variablen PROD, ABSATZ, SEKU und UMSATZ des *linken* Drittels in Tab. 5-1). Wenngleich die jeweiligen Ausprägungsunterschiede mit einer Ausnahme zu gering sind, um statistisch signifikante Mittelwertunterschiede zu zeigen, erreichen die erfaßten ostdeutschen Akquisitionsfälle im Hinblick auf den produktionsstätten- und unterstützungsfunktionsorientierten Integrationserfolg sowie den Umsatzerfolg mit einem „frühen“ IP-Beginn dennoch leicht über dem Durchschnitt liegende Erfolgswerte. Hypothesenkonforme und statistisch signifikante Mittelwertunterschiede zeigen sich hingegen bezüglich des ABSATZ-Erfolgskriteriums; offensichtlich führen einsetzende Planungsaktivitäten vor (nach) dem Verhandlungsbeginn mit der THA zu einem höheren (niedrigeren) absatz-/technologieorientierten Integrationserfolg.

Als Erklärung kann herangezogen werden, daß integrationsbedingte Veränderungen bei NBL-Akquisitionen insbesondere im Absatz- und Technologiebereich von planerisch handhabbarer Komplexität sind und diese nur bedingt durch vom Management nicht antizipierbare Einflußfaktoren bestimmt werden.

Aus einer agencytheoretischen Perspektive läßt sich in diesem Zusammenhang argumentieren, daß offenkundige Informationsdefizite (a) westdeutscher Käuferunternehmen hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit ostdeutscher Zielunternehmen unter marktwirtschaftlich veränderten Rahmenbedingungen („hidden characteristics“) und (b) ostdeutscher Zielunternehmen über die Integrationsziele westdeutscher Käuferunternehmen („hidden intentions“) durch einen „frühen“ Beginn der IP am erfolgsförderndsten reduziert werden können. Demnach sollte bei Privatisierungsakquisitionen der Versuch unternommen werden, zwischen den West-Ost-Akquisitionspartner bzw. deren Management-Teams bestehende Informationsasymmetrien durch möglichst frühzeitig einsetzende „signaling“ / „screening“-Aktivitäten im Rahmen der IP abzubauen.

Tab. 5-1: Erfolgsunterschiede prozessualer Gestaltungsoptionen der Integrationsplanung

Erfolgs- maße ^d	Prozessuale Aspekte der Integrationsplanung (IP) ^a												
	Prozeßaspekt „IP-Beginn“: Zeitpunkt des Entwicklungsbeginns der Integrationsplanung ^b				Prozeßaspekt „IP-Detaillierung“: Detaillierungsgrad der Integrations- planung bei Vertragsabschluß					Prozeßaspekt „IP-ZU-Partizipation“: Einbindung des Zielunternehmens in die Integrationsplanung ^c			
	Früher Beginn	Später Beginn	Total	F	grob skiz- zierend	relativ detailliert	stark detailliert	Total	F	Ohne ZU- Einbindung	Mit ZU-Ein- bindung	Total	F
Fallzahl	59 ≤ N ≤ 72	9 ≤ N ≤ 12	68 ≤ N ≤ 84	–	15 ≤ N ≤ 20	32 ≤ N ≤ 38	21 ≤ N ≤ 27	68 ≤ N ≤ 84	–	14 ≤ N ≤ 16	52 ≤ N ≤ 69	68 ≤ N ≤ 85	–
1. PROD	8,96 (4,36)	7,11 (4,27)	8,72 (4,37)	1,41	7,46 (4,09)	8,95 (4,44)	9,26 (4,47)	8,72 (4,37)	0,82	8,03 (4,71)	8,93 (4,28)	8,72 (4,37)	0,51
2. AB- SATZ	9,73 (3,73)	6,16 (2,99)	9,26 (3,86)	8,88**	7,90 _a (3,78)	8,42 _a (4,09)	11,34 _b (2,67)	9,26 (3,86)	6,73**	10,21 (4,04)	8,98 (3,80)	9,22 (3,85)	1,31
3. SEKU	8,41 (4,20)	7,99 (3,61)	8,35 (4,09)	0,11	7,99 (4,23)	8,13 (4,29)	8,92 (3,80)	8,35 (4,09)	0,35	9,31 (4,16)	8,09 (4,05)	8,32 (4,07)	1,02
4. UM- SATZ	0,77 (1,42)	0,75 (1,54)	0,77 (1,43)	0,00	0,90 (1,48)	0,64 (1,51)	0,85 (1,32)	0,77 (1,43)	0,25	1,06 (1,28)	0,71 (1,45)	0,77 (1,42)	0,79
5. RENT	0,32 (1,36)	0,36 (1,58)	0,32 (1,38)	0,01	0,66 (1,34)	0,28 (1,40)	0,13 (1,40)	0,32 (1,38)	0,86	0,60 (1,43)	0,27 (1,37)	0,33 (1,38)	0,73
6. IN- PUT	0,83 (0,92)	1,00 (0,70)	0,85 (0,89)	0,35	1,02 (0,65)	0,65 (0,89)	1,01 (0,99)	0,85 (0,89)	1,75	0,43 (0,82)	0,95 (0,88)	0,85 (0,89)	4,35*

228

a) Signifikanztest: F-Test (Zeile 1 bis 6). Innerhalb jeder Tabellenzeile gilt: Mittelwerte mit Subskript a unterscheiden sich signifikant (Duncan-Test, $p < 0,10$) von Mittelwerten mit Subskript b. Werte ohne Klammern: Mittelwerte; Werte in Klammern: Standardabweichung.

b) Der Prozeßaspekt „IP-Beginn“ wird als (0,1)-Dummy-Variable codiert, wobei 0 = Integrationsplanung setzt *vor* dem Verhandlungsbeginn mit der THA ein (= „früher Beginn“) und 1 = Integrationsplanung setzt *nach* dem Verhandlungsbeginn mit der THA ein (= „später Beginn“).

c) Der Prozeßaspekt „IP-ZU-Partizipation“ wird als (0,1)-Dummy-Variable codiert, wobei 0 = Integrationsplanung erfolgt unter *Ausschluß* des Managements des Zielunternehmens (= „ohne Einbindung“) und 1 = Integrationsplanung erfolgt unter *Beteiligung* bzw. Mitwirkung des Managements des Zielunternehmens (= „mit Einbindung“).

d) Abkürzungen: PROD = Produktionsstättenorientierter Integrationserfolg; ABSATZ = Absatz-/Technologieorientierter Integrationserfolg; SEKU = Unterstützungsfunktionsorientierter Integrationserfolg; UMSATZ = Umsatzverbesserung des Zielunternehmens (ZU); RENT = Rentabilitätsverbesserung des ZU; INPUT = Ausmaß der Einhaltung von Inputzusagen; N = Fallzahl.

* $p < 0,10$ * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$ (zweiseitiger Test).

Insgesamt kann für die Managementpraxis der Hinweis abgeleitet werden, daß integrationsbedingte Veränderungsprozesse bei Privatisierungsakquisitionen in den NBL vermutlich eher „früh“ als „spät“ geplant werden sollten, wobei die Hypothese H₂ auf Basis der vorgestellten Befundlage ausschließlich für das ABSATZ-Erfolgskriterium valide angenommen werden kann. Angesichts des nur nominalskalierten Datenniveaus unserer IG-Variable deuten unsere Befunde allerdings auf weiteren Forschungsbedarf hin. So könnte zur Erfassung des Zeitpunkts des Umsetzungsbeginns der IP ein zeitraumgestützter Meßansatz (z.B. Anzahl der Wochen zwischen den Zeitpunkten des IP-Beginns und formalen Akquisitionsvollzugs) konzipiert werden.

Als zweiter prozessualer Aspekt wurde der „*IP-Detaillierungsgrad*“ in Hypothese H₃ ebenfalls mit den Akquisitionserfolgskriterien in Beziehung gesetzt. Ohne statistische Signifikanz kann zunächst festgestellt werden, daß mit zunehmender Detaillierung der IP-Maßnahmenpläne bei Vertragsabschluß über alle IE-Indizes hinweg ein höheres durchschnittliches Erfolgsniveau zu verzeichnen ist (s. Zeilen 1 bis 3 des *mittleren* Drittels der Tab. 5-1). Dies kann als ein erster Hinweis dahingehend interpretiert werden, daß ein hoher Detaillierungsgrad der IP nicht grundsätzlich erfolgsmindernd wirkt, indem er die im Integrationsprozeß erforderliche Flexibilität einschränkt (Bürokratisierungseffekte).¹¹ Zeile 2 zeigt zudem signifikante Hinweise für eine erfolgsfördernde Wirkung einer stark detaillierten IP. So unterscheidet sich der mittlere absatz-/technologieorientierte Integrationserfolg der Teilstichprobe, die bei der Befragung eine IP mit hohem Detaillierungsgrad auswies, mit statistischer Signifikanz von den beiden Teilgruppen, die eine grob skizzierende bzw. relativ detaillierten IP auswiesen. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, daß absatz- und technologieorientierte Integrationsmaßnahmen besonders „planungssensitiv“ sind bzw. unterschiedliche Erfolgskriterien in ihrer Sensitivität für IP-Aktivitäten erheblich differieren. Hier ergibt sich der Hinweis für die Praxis, daß unterschiedliche Integrationsbereiche mit unterschiedlichen Planungsintensitäten/-ressourcen bedacht werden sollten. Demnach sollten im Rahmen der IP bei Privatisierungsakquisitionen in den NBL absatz- und technologieorientierten Bereichen besondere Bedeutung beigemessen werden. Da sich hinsichtlich der beiden finanziellen und dem inputorientierten Erfolgskriterien keine weiteren signifikanten Erfolgsunterschiede des IP-Detaillierungsgrades beobachten lassen, ist insgesamt festzuhalten, daß Hypothese H₃ nur für das ABSATZ-Erfolgskriterium berechtigt angenommen werden kann und

¹¹ Vgl. Kap. 2.3.2.

damit über alle Erfolgskriterien hinweg als nur sehr eingeschränkt bestätigt einzustufen ist. Insgesamt können die Befunde dennoch vorsichtig als Indiz dafür gewertet werden, daß der IP seitens der Entscheidungsträger in der zukünftigen Akquisitionspraxis mehr Bedeutung beigemessen werden sollte, als dies in der Vergangenheit geschehen ist.¹² Eine eindeutige Entscheidung darüber, ob bei der Integrationsplanung ein eher synoptischer oder inkrementaler Managementansatz des Käuferunternehmens am erfolgsförderndsten ist, kann auf Basis der vorliegenden Erkenntnisse allerdings nicht getroffen werden, so daß hier weiterer Forschungsbedarf besteht.

Bezogen auf den dritten prozessualen Aspekt der IP („*IP-ZU-Partizipation*“) wurde in Kap. 3.3.1 die Hypothese H₄ formuliert, wonach Privatisierungsakquisitionen, bei denen Manager des ostdeutschen Zielunternehmens in die integrationsorientierten Planungsaktivitäten eingebunden sind, signifikant erfolgreicher sind als Transaktionen, bei denen auf eine entsprechende Einbindung verzichtet wird. Bei einer Analyse der Mittelwerte des *rechten* Drittels der Tab. 5-1 ist zunächst auffällig, daß – entgegen unserer Erwartungen und ohne statistische Signifikanz – ein Verzicht auf die Planungseinbindung übernommener Manager bei den meisten integrations- und sämtlichen finanzorientierten Erfolgskriterien zu einem höheren mittleren Erfolgsniveau führte (s. Zeilen 2 bis 5). Hypothesenkonforme signifikante Erkenntnisse treten nur hinsichtlich des Erfolgs bei der Einhaltung von Input-Zielen auf (s. Zeile 6), so erzielten NBL-Akquisitionen, die sich durch eine Einbindung ostdeutscher Manager in die IP auszeichneten, einen überdurchschnittlichen INPUT-Wert von 0,95 und waren damit signifikant erfolgreicher als Privatisierungsakquisitionen, die auf eine Integrationsplanungsinvolvierung von Managern des Zielunternehmens verzichteten (INPUT-Wert = 0,43). Demnach scheint die Bereitschaft zur (Über-)Erfüllung von Beschäftigungs-/Investitionszusagen durch die Einbindung von Managern des ostdeutschen Zielunternehmens signifikant anzusteigen.¹³

Im Sinne der Prinzipal-Agent-Theorie kann hier argumentiert werden, daß durch eine solche Einbindung in die IP eine „Interessenangleichung“ zwischen dem Prinzipal – westdeutsches Management – und dem Agenten – ostdeutsches Management – stattgefunden haben dürfte. Beispielsweise ist denkbar, daß westdeutsche Manager

¹² Vgl. Lehner/Schmidt 2000: 192; Hubbard 2001: 48.

¹³ Dieser Befund erscheint nicht weiter überraschend, wenn man bedenkt, daß die höchstmögliche Sicherung des Personalbestandes ihrer Unternehmen ein zentrales Handlungsmotiv ostdeutscher Führungskräfte war. Vgl. Hüning/Nickel 1996: 324.

die der Agency-Problematik zugrundeliegende asymmetrische Informationsverteilung durch die Einbindung übernommener Führungskräfte in die IP zumindest teilweise beheben konnten, indem sie sich auf diesem Wege Zugang zu integrationsrelevanten (Detail-)Informationen beschafften. Die vorliegenden Befunde sind zudem nicht weiter überraschend, wenn man bedenkt, daß sich ostdeutsche Manager vermutlich primär für die Standortsicherung des ehemaligen Staatsunternehmens und erst sekundär für einen „reibungslosen“ Verlauf der Integrationsprozesse eingesetzt haben. In diesem Sinn soll pointiert die These formuliert werden, daß sich einige westdeutsche Käuferunternehmen den Zugang zu integrationsrelevanten Informationen über das ostdeutsche Zielunternehmen zumindest teilweise über deutlich intensivere, wenngleich z.T. integrationserfolgsabträgliche Bemühungen im Hinblick auf die Erfüllung von Input-Zusagen „erkauften“.

Wenn auch unter Standortsicherungsaspekten die Einbeziehung ostdeutscher Manager in die IP wünschenswert ist, so deuten die vorliegenden Befunde entgegen einer vielfach geäußerten Auffassung im primär englischsprachigen Schrifttum¹⁴ im ganzen dennoch darauf hin, daß aus finanz- aber auch aus integrationsorientierter Perspektive planwirtschaftlich geprägte Manager bei Akquisitionen in den NBL nicht notwendigerweise aufgrund motivationstheoretischer (z.B. motivationsfördernde Mitgestaltung des eigenen „Schicksals“) und/oder informationsökonomischer (z.B. Vergrößerung der Informationsbasis, Verbesserung der Informationsqualität) Überlegungen als Entscheidungsträger in die Integrationsplanungsaktivitäten eingebunden sein müssen. Insgesamt rechtfertigen unsere Erkenntnisse eher eine Ablehnung der Hypothese H₄. Da in der vorliegenden Arbeit hinsichtlich der Einbindung übernommener ostdeutscher Manager in die Aktivitäten der IP eine Vielzahl potentiell erfolgskritischer Gestaltungsdetails (z.B. Zeitpunkt der erstmaligen Einbindung akquirierter Führungskräfte) unberücksichtigt bleiben mußten, besteht hier weiterer Forschungsbedarf.

5.2 Organisatorische Maßnahmen der Integrationsgestaltung

5.2.1 Integrationsprojektorganisation

5.2.1.1 Deskriptive Präzisierung

Eine wichtige Managementintervention dahingehend, daß die Gestaltung der Integration bei Akquisitionen systematisch koordiniert und gesteuert erfolgt, stellt der

¹⁴ Vgl. z.B. Sommer 1996: 171; Clemente/Greenspan 1998: 199; Marks/Mirvis 1998: 33f.

Einsatz organisatorischer Regelungen im Rahmen der Integrationsprojektorganisation (IPO) dar. Entsprechend wurde in der Studie zunächst erkundet, welche Organisationsinstanzen zur (Gesamt-)Trägerschaft/Koordination der IG bei den erfaßten Akquisitionen in Ostdeutschland eingesetzt wurden.

Tab. 5-2 läßt erkennen, daß in 43,9% der Akquisitionen unseres NBL-Samples ein formal gesamtverantwortlicher Integrationsmanager eingesetzt wurde. Eine aus Führungskräften beider Unternehmen zusammengesetzte Integrationssteuerungsgruppe, der die formale Gesamtverantwortung für die Integration des ostdeutschen Zielunternehmens übertragen wurde, kommt in rund 74% der erfaßten Privatisierungsakquisitionen zum Einsatz (s. Variable Nr. 2 in Tab. 5-2). Die Prozentanteile zu diesen beiden Organisationsinstanzen zeigen im Vergleich mit anderen europäischen Akquisitionsstudien eine veränderte Prioritätensetzung der ostdeutschen Akquisitionspraxis. Der Anteil von Transaktionen mit einer Integrationssteuerungsgruppe liegt in unserer Studie sehr deutlich über dem entsprechenden Anteil von 31,5% (55%) den Gerpott (Gut-Villa) in seinem westdeutschen (ihrem schweizerischen) Sample ermittelte. Für den Einsatz von Integrationsmanagern ermittelte die Studie hingegen einen deutlich geringen Prozentanteil gegenüber der Gerpott'schen sowie Gut-Villa'schen Studie (56,5% bzw. 62%). Im Hinblick auf interorganisational zusammengesetzte Integrationsprojektteams, denen eine bereichs-/projektbezogene Integrationsverantwortung zugewiesen wird, zeigt die eigene Studie mit 45,7% einen vergleichbaren Prozentanteil wie die schweizerische Studie von Gut-Villa (41%).¹⁵ Insgesamt deuten die eigenen Befunde an, daß die Erwerber ehemaliger DDR-Staatsunternehmen – trotz der Gefahr uneindeutiger Entscheidungskompetenzen/-verteilungen – merklich häufiger auf teamorientierte organisatorische Rahmenregelungen zurückgreifen als Erwerber von Zielunternehmen, die aus einem marktwirtschaftlichen Umfeld stammen. Hier wird vermutet, daß die teamorientierten Organisationsinstanzen von den westdeutschen Käuferunternehmen bewußt eingesetzt wurden, um einerseits das Stärken- und Schwächenprofil der früheren Staatsunternehmen zügiger und besser beurteilen zu können und um andererseits die emotionale Beladen-

¹⁵ Vgl. Gerpott 1993a: 349; Gut-Villa 1997: 203. Hodges 1999: 196 zeigt in seiner ostdeutschen Studie, daß unternehmensübergreifend besetzte Integrationsteams häufiger eingesetzt wurden als Integrationsteams, die nur aus Managern der westlichen Käuferunternehmen bestanden. Kreuschner 1999: 27 weist daraufhin, daß in seiner Studie über 60% der befragten deutschen Unternehmen auf die Installation einer aus Führungskräften beider Unternehmen zusammengesetzten Integrationssteuerungsgruppe verzichteten.

Tab. 5-2:
**Einsatz organisatorischer Rahmenregelungen im Hinblick auf die Trägerschaft/
 Koordination der Integrationsgestaltung bei den erfaßten NBL-Akquisitionen**

Organisationsinstanzen zur (Gesamt-)Trägerschaft und Steuerung der IG	Prozentanteil der Akquisitio- nen, bei denen die jeweilige Maßnahme eingesetzt wurde ^b	Nutzen-/Effektivitäts- beurteilung ^a			
		M ^c	S	Median	N
1. „Integrationsmanager“: Offizielle Benennung eines Top Ma- nagers des Käuferunternehmens mit der formalen <i>Gesamtverantwortung</i> für die Integration des Zielunter- nehmens	43,9%	3,08	0,93	3,00	36
2. „Integrationssteuerungsgruppe“: Einrichtung eines formalen Integra- tionsteams mit Führungskräften bei- der Unternehmen mit der <i>Gesamt- verantwortung</i> für die Unterneh- mensintegration	74,1%	3,03	0,78	3,00	60
3. „Integrationsprojektteams“: Einrichtung formaler Projektteams besetzt mit Führungskräften aus beiden Unternehmen mit <i>bereichs-/ projektbezogener Integrationsver- antwortung</i>	45,7%	2,97	0,83	3,00	37
4. „Beraterunterstützung“: Einsatz unternehmensexterner Be- rater zur Begleitung und Koordinati- on der Integration	33,3%	2,11	0,84	2,00	27

a) Wenn eine IG-Maßnahme im jeweils betrachteten Akquisitionsfall eingesetzt wurde, dann wurden die Experten zusätzlich gebeten, deren Nutzen/Effektivität bei der Realisierung komplexer integrationsinduzierter Wandlungsprozesse zu beurteilen. Diese Beurteilung erfolgte auf einer 5-Stufen-Skala mit den Antwortalternativen „sehr gering“ (= 1), „gering“ (= 2), „mittel“ (= 3), „hoch“ (= 4) und „sehr hoch“ (= 5).

b) 100% = 86 Akquisitionsfälle. Daß die Summe der Prozentanteile größer 100 ist läßt sich darauf zurückführen, daß die dargestellten Rahmenregelungen in 51,8% aller erfaßten NBL-Transaktionen *gleichzeitig* eingesetzt wurden.

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

heit integrationsbedingter Veränderungen bei den übernommenen ostdeutschen Führungskräften sowie Mitarbeitern abzuschwächen.

Im Hinblick auf die praktische Relevanz einer Beraterunterstützung ist aus Tab. 5-2 ersichtlich, daß bei einem Drittel der erfaßten ostdeutschen Akquisitionen unternehmensexterne Berater zur Begleitung und Koordination der Integration eingesetzt wurden. Dieser Anteil liegt erheblich über den entsprechenden Beteiligungsquoten

von Beratern an der Integrationssteuerung, die Gerpott bzw. Gut-Villa bei westdeutschen bzw. schweizerischen Akquisitionen (19,6% bzw. 14%) feststellen.¹⁶ Dieser Befund führt zu der These, daß eine Vielzahl der von der THA eingesetzten Berater, die bereits vor der Privatisierung für die Treuhandunternehmen tätig waren, auch nach deren Privatisierung ihre zwischenzeitlich erworbenen Detailkenntnisse über die ostdeutschen Zielunternehmen an die westdeutschen Käuferunternehmen „weiterveräußern“ konnten.

In den Fällen, in denen ein westdeutsches Käuferunternehmen eine bestimmte Organisationsinstanz im Rahmen der jeweils betrachteten NBL-Akquisition zum Einsatz brachte, wurden die Befragungszielpersonen zudem gebeten, deren Nutzen/Effektivität bei der Koordination und Steuerung integrationsbedingter Veränderungen zu beurteilen.¹⁷ Die in Tab. 5-2 enthaltenen deskriptiven Statistiken der Effektivität eingesetzter organisatorischer Regelungen lassen sich dahingehend interpretieren, daß den internen Instanzen im Durchschnitt eine „mittlere“ Integrationswirksamkeit zugeschrieben wird. Deutlich ungünstiger fällt demgegenüber die durchschnittliche Nutzenbeurteilung für die externe Beraterunterstützung aus. In nur 40,7% (0%) der 27 erfaßten Akquisitionen mit Beraterunterstützung wurde den externen Experten ein „hoher“ („sehr hoher“) Nutzen zugesprochen. Dies könnte als Indiz dafür gewertet werden, daß nur eine begrenzte Anzahl der eingesetzten Berater über eine explizite Integrations- bzw. Transformationsexpertise verfügte.¹⁸

Vergleicht man die eigenen Befunde mit den Ergebnissen der westdeutschen Akquisitionsstudie von Gerpott, dann zeigt sich, daß die mittleren Nutzenbeurteilungen in unserem Sample ostdeutscher Akquisitionen deutlich ungünstiger ausfallen. Pointiert formuliert deutet dieser Zusammenhang an, daß die in zahlreichen Privatisierungsakquisitionen vermutlich vorhandene Unzufriedenheit mit dem Integrationsverlauf auf die Nutzenbeurteilungen sämtlicher Integrationsinstanzen „pauschal“ (negativ) einwirkt. Der größte Unterschied in der Nutzenbeurteilung zeigt sich bei einem paarweisen Vergleich im Hinblick auf den Einsatz einer gesamtverantwortli-

¹⁶ Vgl. Gerpott 1993a: 349; Gut-Villa 1997: 203. S. auch Schweiger/Weber 1989: 78.

¹⁷ Nutzen-/Effektivitätsbeurteilungen organisatorischer IG-Rahmenregelungen finden sich auch bei Schweiger/Weber 1989: 78; Gerpott 1993a: 349; Kreuzchner 1999: 27.

¹⁸ Empirische Hinweise zur Stützung dieser These liefert Töpfer 1997: 298f.

chen Integrationssteuerungsgruppe ($M_{\text{Ost}} = 3,03$ vs. $M_{\text{West}} = 4,61$).¹⁹ Da auch bei dem Einsatz von Integrationsprojektteams eine nur „mittlere“ Integrationswirksamkeit ($M = 2,97$) in unserem NBL-Sample zu beobachten war, liegt hier die Vermutung nahe, daß die idealtypischerweise von „produktiver Kommunikation“²⁰ geprägte Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern unternehmensübergreifend besetzter Organisationsinstanzen mit Integrationsgesamt-/-teilverantwortung nicht selten durch offenkundige oder verdeckte Mentalitätsunterschiede der West-Ost-Manager und/oder Widerstände bezüglich angestrebter Anpassungsmaßnahmen seitens der übernommenen ostdeutschen Führungskräfte konterkariert wurde.

In unserem Sample werden die unternehmensinternen Rahmenregelungen, als solche werden der Integrationsmanager, die Integrationssteuerungsgruppe und die Integrationsprojektteams bezeichnet, offenbar nicht als sich gegenseitig ausschließende Organisationsinstanzen interpretiert (s. Variablen Nr. 1 bis 3 in Tab. 5-2). In 51,8% der erfaßten NBL-Akquisitionen wurden nach Angaben der Experten *mindestens zwei* der drei angeführten unternehmensinternen Integrationsinstanzen bei einer Transaktion *gleichzeitig* zur Steuerung der Integration eingesetzt (= *multistruktureller* Integrationssteuerungsansatz). Eine *monostrukturale* Basisstruktur der IPO, die dadurch charakterisiert ist, daß nur *eine* aufbauorganisatorische Sonderstruktur bei einer Transaktion eingesetzt wurde, zeigte sich demgegenüber in 48,2% der Fälle unserer Untersuchungsstichprobe ($N = 83$). Akquisitionsfälle, die gänzlich auf die Einführung interner Sonderorganisationsstrukturen verzichteten („Selbstorganisation“), konnten in unserer ostdeutschen Stichprobe nicht identifiziert werden. Demgegenüber beobachtet Gerpott in seiner Studie zur IG, daß immerhin 12% der westdeutschen Käuferunternehmen seines Samples gänzlich auf temporär eingesetzte Integrationsinstanzen verzichteten.²¹ Dieser Befund läßt erkennen, daß bei den in den NBL aktiven westdeutschen Käuferunternehmen durchaus ein Bewußtsein darüber gegeben war, daß die marktwirtschaftliche Anpassung eines ehemaligen Staatsunternehmens und dessen Einbindung in eigene Unternehmensaktivitäten eine Herausforderung darstellte, die im Rahmen bestehender Organisationsstrukturen nur bedingt zu bewältigen war. Ob die unternehmensinternen Integrationsinstanzen von

¹⁹ Der hier verwendete Begriff „Integrationssteuerungsgruppe“ bezeichnet einen identischen Sachverhalt wie der Gerpott'sche Begriff „Integrationsteam“. Vgl. Gerpott 1993a: 349. Der Einsatz von „Integrationsprojektteams“ wird in der Studie von Gerpott nicht untersucht.

²⁰ Vgl. Bühner 1997: 340-352.

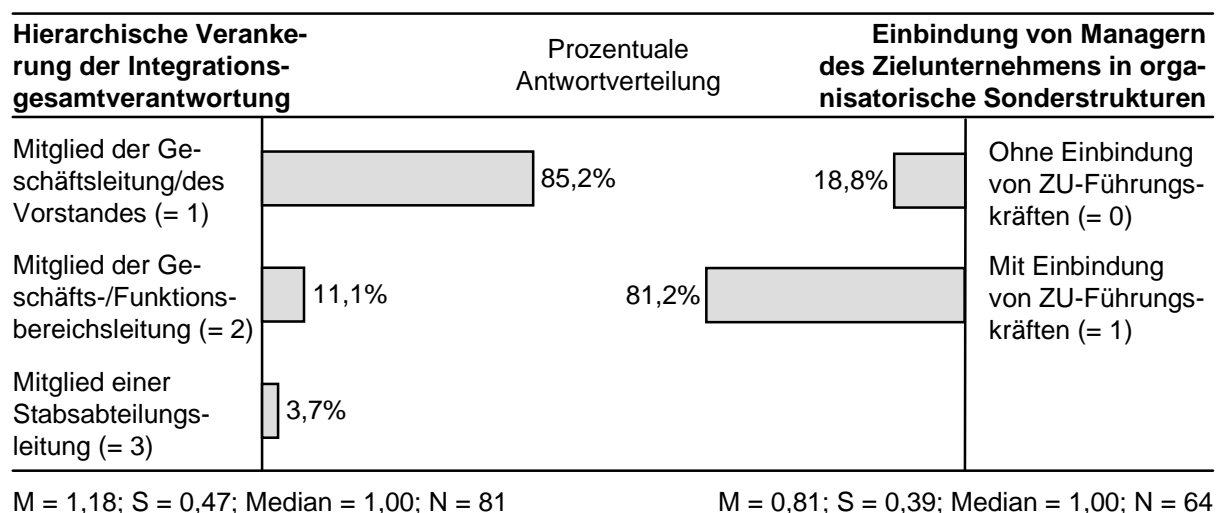
²¹ Vgl. Gerpott 1993a: 349.

der Managementpraxis allerdings bereits zu Beginn der Integration oder erst als Reaktion auf offenkundige Integrationsprobleme eingesetzt werden, ist in zukünftigen (West-Ost-)Akquisitionsstudien zu klären. Ergänzende statistische Analysen (Kreuztabellierung, Pearson'scher Chi-Quadrat-Signifikanztest) ergaben, daß die Beraterunterstützungshäufigkeit eines mono- vs. multistrukturellen Steuerungsansatzes der IPO sich nicht signifikant unterscheiden ($\chi^2 = 0,025$, $df = 1$; Kontingenzkoeffizient $C = 0,018$, $p = 0,87$).

Zur Gewinnung eines detaillierteren Bildes über die Ausgestaltung der Integrationsprojektorganisation bei den Privatisierungsakquisitionen in den NBL wurde in einer weiteren Frage nach der (a) hierarchischen Verankerung der Integrationsgesamtverantwortung und (b) Einbindung von Managern des ostdeutschen Zielunternehmens in die temporären Sonderstrukturen gefragt. Abb. 5-2 enthält getrennt für die beiden IG-Maßnahmen Informationen zur Verteilung der Antworten sowie deskriptive Kennwerte der Expertenangaben.

Zu (a): Zu diesem Zweck sollten die befragten Experten zunächst angeben, welcher von uns vorgegebenen Mitarbeitergruppe bzw. Hierarchieebene das jeweils ranghöchste Mitglied der Integrationsprojektorganisation bei der betrachteten Privatisierungsakquisition zuzuordnen war. Die linke Hälfte der Abb. 5-2 zeigt, daß in 85,2%

Abb. 5-2:
Prozentuale Häufigkeitsverteilungen der Antworten zu Gestaltungsparametern der organisatorischen Institutionalisierung der Integration



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

der erfaßten ostdeutschen Akquisitionen – unabhängig davon, ob eine oder mehrere temporäre aufbauorganisatorische Sonderstruktur(en) im jeweiligen Transaktionsfall eingesetzt wurde(n) – die Integrationsgesamtverantwortung auf der obersten Hierarchieebene, d.h. bei einem Mitglied der Geschäftsleitung/des Vorstandes angesiedelt war.²² In 11,1% bzw. 3,7% der Fälle unseres Samples war die Integrationsgesamtverantwortung hingegen auf der 2. Ebene direkt unterhalb des Spitzengremiums bei einem Mitglied der Geschäfts-/Funktionsbereichsleitung bzw. bei einem leitenden Mitglied einer Stabseinheit (z.B. Unternehmensentwicklung, M&A-Abteilung) angesiedelt. Der Befund, daß die große Mehrheit der westdeutschen Käuferunternehmen unseres NBL-Samples die Steuerung und Koordination der Integration(-sgestaltung) zur „Chefsache“ erklärte, legt zwei Interpretationsmuster nahe: Zum einen kann vermutet werden, daß der (Miß-)Erfolg der Übernahme eines ostdeutschen Unternehmens vom Top Management der häufig mittelständisch geprägten Käuferunternehmen als stark erfolgskritisch für die eigene Unternehmensentwicklung eingestuft wurde. Zum anderen wird erkennbar, daß angesichts der hohen Komplexität und emotionellen Beladenheit von West-Ost-Kooperationsprozessen integrationsrelevante Entscheidungen bzw. Veränderungen oft nur unter Ausübung formaler Machtpositionen getroffen bzw. durchgesetzt werden konnten.

Zu (b): Aus der rechten Hälfte in Abb. 5-2 geht hervor, daß in über vier von fünf der erfaßten NBL-Akquisitionen Führungskräfte der ostdeutschen Zielunternehmen in die organisatorischen Sonderstrukturen zur (Gesamt-)Trägerschaft und Koordination der Integration eingebunden waren. Lediglich in 18,8% der 64 Akquisitionen, die Angaben zu diesem Frageitem machten, verzichteten die westdeutschen Käuferunternehmen auf die Einbindung übernommener Manager. Dieser Befund deutet im Einklang mit Empfehlungen im Schrifttum²³ an, daß in der Mehrheit der Privatisierungsakquisitionen – etwa zur frühzeitigen Erkennung von Fehlentwicklungen – a priori eine horizontale (vermutlich partnerschaftliche) Zusammenarbeit zwischen den Management-Teams beider Akquisitionspartner im Rahmen der IPO angestrebt

²² In einem rein westdeutschen Akquisitionssample waren hingegen nur in 54,6% der erfaßten Fälle Mitglieder des Vorstandes für die Integration verantwortlich. Vgl. Möller 1983: 277.

²³ Vgl. z.B. Krystek 1992: 558. Die Beratungspraxis empfiehlt darüber hinaus, daß Integrationsinstanzen so paritätisch wie möglich besetzt sein sollten, um eine hohe Akzeptanz für die Integrationsaktivitäten in der Organisation zu gewährleisten. Vgl. z.B. Kreuzchner 1999: 29.

wurde.²⁴ Darüber hinaus kann der Befund als Indiz dafür gewertet werden, daß die meisten westdeutschen Käuferunternehmen den ostdeutschen Führungskräften – ungeachtet aller marktwirtschaftlichen Managementdefizite – insgesamt zutrauten, einen positiven Beitrag zur Verbesserung der Integrationsprozeßqualität leisten zu können (z.B. Förderung der Motivation übernommener Mitarbeiter). Aus agency-theoretischer Perspektive kann zudem vermutet werden, daß die deutliche Mehrheit der westdeutschen Käuferunternehmen mit der entsprechenden IPO-Einbindung das Risiko von „hidden actions“ übernommener ostdeutscher Manager zu begrenzen versuchten.

Ergänzende variablenblockübergreifende Kreuztabellierungsanalysen ergaben, daß zwischen der Einbindungshäufigkeit übernommener ostdeutscher Führungskräfte in die Integrationsplanungsaktivitäten und Integrationsträgerschaft/-koordination ein starker Zusammenhang besteht ($\chi^2 = 9,02$, $df = 1$; Kontingenzkoeffizient $C = 0,32$; $p = 0,00$). Demnach waren ostdeutsche Manager in den Fällen signifikant häufiger in die IPO eingebunden, in denen sie auch in den Integrationsplanungsprozeß vor dem Privatisierungsvollzug eingebunden waren. Dieses Erhebungsergebnis deutet erwartungsgemäß an, daß zwischen Integrationsplanungs- und -steuerungsaktivitäten häufig personelle Verflechtungen gegeben sind. Unter der Prämisse, daß Akquisitionssubjekte die Einbindung übernommener Führungskräfte in Integrationsplanungsaktivitäten auch als Instrument zur Ermittlung von Managementkenntnissen, -fähigkeiten und -potentialen auf Seiten der Akquisitionsobjekte nutzen, kann angesichts dieses Befundes angenommen werden, daß westdeutsche Käuferunternehmen häufig der Auffassung waren, daß planwirtschaftlich geprägte Manager über ausreichend (Entwicklungs-)Potential – u.a. Durchsetzungsvermögen, Überzeugungskraft, Bereitschaft und Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit dem Käuferunternehmen – verfügen, um auch unter marktwirtschaftlich veränderten Rahmenbedingungen anspruchsvollen Führungsaufgaben (hier: Steuerung/Koordination der Integration) gerecht zu werden.

²⁴ Die Einbindung von (Top) Managern des Zielunternehmens in Entscheidungsgremien/-prozesse mit Relevanz für die Integration scheint in der ostdeutschen Akquisitionspraxis ein wesentlich häufiger eingesetztes Element der IG zu sein als dies bei westdeutschen Akquisitionen der Fall ist. So konnte Möller 1983: 275 für westdeutsche Akquisitionen ermitteln, daß die Zielunternehmen in 57,8% aller Akquisitionen nicht in einschlägige Entscheidungsprozesse eingebunden wurden.

In zwei ergänzenden Fragebatterien galt es weiterhin zu erkunden, in welchem Maße die für die Integration verantwortlichen Führungskräfte der Käufer- und Zielunternehmen (a) in Aktivitäten der Akquisitionsplanung²⁵ im Vorfeld der formalen Übernahme des betrachteten Akquisitionskandidaten eingebunden waren und (b) mit Integrationsaufgaben beschäftigt waren. Abb. 5-3 zeigt die Erhebungsergebnisse dieser beiden integrationsgestaltenden Maßnahmen.

Zu (a): Aus der linken Hälfte in Abb. 5-3 ist ersichtlich, daß in 63,7% (67,2%) der erfaßten Stichprobenfälle die gesamtverantwortlichen Integrationsmanager (Mitglieder der Integrationssteuerungsgruppe) in „hohem Maße“ oder „sehr hohem Maße“ in den Akquisitionsplanungsprozeß bei der jeweils betrachteten ostdeutschen Transaktion eingebunden waren (s. Variable Nr. 1 und 2). Ein Vergleich der Mittelwerte der drei internen IG-Rahmenregelungen läßt zudem erkennen, daß das „durchschnittliche“ Mitglied der bereichs-/projektverantwortlichen Integrationsprojektteams in deutlich geringerem Umfang in die Akquisitionsplanungsaktivitäten (u.a. Detailanalyse des Akquisitionskandidaten, Vertragsverhandlungen) eingebunden war. Insgesamt kann aus den Befunden abgeleitet werden, daß die westdeutsche Managementpraxis bei den Transaktionen in den NBL einer zumindest partiellen *personellen Verflechtung der Hauptprozeßphasen Akquisitionsplanung und Integration(-gestaltung)* grundsätzlich positiv gegenüber gestanden hat. Dafür spricht insbesondere, daß über die drei angeführten internen Organisationsinstanzen hinweg nur etwas über 10% der integrationsverantwortlichen Manager der Käuferunternehmen nicht in die Gestaltung der Akquisitionsplanung bei der jeweils betrachteten Privatisierungsakquisition eingebunden waren.

Zu (b): Im Hinblick auf die *zeitliche Beschäftigungsintensität mit Integrationsaktivitäten* ist aus der rechten Hälfte in Abb. 5-3 zu entnehmen, daß sich eine Minderheit von 22,9% der Integrationsmanager und 16,9% bzw. 21,9% der Mitglieder der teamorientierten Rahmenregelungen i.S. einer Vollzeitkraft mit integrationsrelevanten Aktivitäten beschäftigt (Integrationszeitanteil > 75%). Eine „(annähernd) gleichwertige Beschäftigung mit Integrations- und regulären Aufgaben“ oder gar „überwiegende Beschäftigung mit Integrationsaufgaben bei verminderter Fortführung regulärer Aufgaben“ hingegen zeigen in Abhängigkeit von der jeweiligen organisatorischen Regelung immerhin zwischen 68,5% und 78,2% der in unserer NBL-Stichprobe erfaßten Integrationsverantwortungsträger. Nur jeweils weniger als 9% der gesamtverantwort-

²⁵ Zum Begriff der Akquisitionsplanung s. Kap. 2.2.1.2.

Abb. 5-3:
Intensität der Einbindung in Aktivitäten der Akquisitionsplanung und
Intensität der zeitlichen Beschäftigung mit Integrationsaufgaben
von Führungskräften mit Gesamt-/Teilverantwortung

N	Med	M (S)	Einbindungsintensität in die Akquisitionsplanung ^a	Organisatorische IG-Regelungen	Beschäftigungsintensität mit Integrationsaktivitäten ^b	M ^c (S)	Med ^d	N
33	3,00	2,75 (1,41)	<p>45,5% (0), 18,2% (1), 12,1% (2), 15,2% (3), 9,1% (4)</p>	1. Integrationsmanager	<p>8,6% (0), 31,4% (1), 37,1% (2), 22,9% (3)</p>	2,74 (0,91)	3,00	35
58	3,00	2,55 (1,28)	<p>22,4% (0), 44,8% (1), 10,3% (2), 10,3% (3), 12,1% (4)</p>	2. Mitglieder der Integrationssteuerungsgruppe	<p>8,5% (0), 40,7% (1), 33,9% (2), 16,9% (3)</p>	2,59 (0,87)	3,00	59
30	2,00	2,03 (1,18)	<p>10,0% (0), 30,0% (1), 23,3% (2), 26,7% (3), 10,0% (4)</p>	3. Mitglieder der Integrationsprojektteams	<p>43,8% (0), 34,4% (1), 21,9% (2)</p>	2,87 (0,79)	3,00	32

- a) Getrennt für jede organisatorische Regelung zur IG-Trägerschaft/Koordination gaben die Experten an, in welchem Maße die Führungskräfte des Käuferunternehmens in die Aktivitäten der Akquisitionsplanung im Vorfeld der formalen Übernahme des betrachteten Akquisitionskandidaten eingebunden waren. Zur Einstufung der Involvierungsintensität standen jeweils 5 Skalenstufen von „überhaupt nicht“ bis „in sehr hohem Maße“ zur Verfügung:
 □ „überhaupt nicht“ (= 0); ▨ „in sehr geringem Maße“ (= 1); ■ „in geringem Maße“ (= 2); ▩ „in hohem Maße“ (= 3); ▤ „in sehr hohem Maße“ (= 4).
- b) In einer weiteren Frage wurden die Experten gebeten, für jede der drei angeführten organisatorischen IG-Rahmenregelungen anzugeben, in welchem zeitlichen Maße sich die für die Integration verantwortlichen Führungskräfte der Akquisitionspartner durchschnittlich mit Integrationsaufgaben beschäftigt haben. Dazu stand ihnen die folgende vierstufige Skala zur Verfügung:
 ▨ „geringfügige Beschäftigung mit Integrationsaufgaben bei schwerpunktmäßiger Fortführung regulärer Aufgaben (Integrationszeitanteil < 25%)“ (= 1); ■ „gleichwertige Beschäftigung mit Integrations- und regulärer Aufgaben (Integrationszeitanteil 25 bis 50%)“ (= 2); ▩ „überwiegende Beschäftigung mit Integrationsaufgaben bei verminderter Fortführung regulärer Aufgaben (Integrationszeitanteil 50 bis 75%)“ (= 3); ▤ „weitestgehend ausschließliche Beschäftigung mit Integrationsaufgaben (Integrationszeitanteil > 75%)“ (= 4).
- c) Bei der Berechnung der deskriptiven Statistiken wurden nur die Akquisitionsfälle einbezogen, die eine jeweilige organisatorische IG-Rahmenregelung eingesetzt haben. Die Skalenstufe „Ansatz wurde nicht verwendet“ (= 0) wurde im Fragebogen nur zur Überprüfung der Verlässlichkeit der Expertenangaben dargestellt und wird daher bei der Berechnung der deskriptiven Statistiken nicht verwendet.
- d) Abkürzungen: M = (arithmetischer) Mittelwert; Med = Median; S = Standardabweichung; N = Fallzahl.

wortlichen Integrationsmanager und Mitglieder der Integrationssteuerungsteams (s. Nr. 1 und 2 in Abb. 5-3) führen primär ihre regulären Aufgaben fort (Integrationszeitanteil < 25%). Bei einem Mittelwertvergleich der drei Beschäftigungsintensitäten zeigt sich, daß die Mitglieder der bereichsverantwortlichen Projektteams im Durchschnitt die meisten Zeitressourcen zur Führung der Integrationsprozesse zur Verfügung stellen. Insgesamt lassen die Befunde vermuten, daß die westdeutschen Käuferunternehmen in nicht unerheblichem Maße Personalkapazitäten zur IG-Trägerschaft/Koordination bei ostdeutschen Akquisitionen eingesetzt haben. Nicht geklärt werden konnten allerdings die Umstände, die zu den beobachteten Intensitäten der zeitlichen Beschäftigung mit Integrationsaufgaben von Managern mit Gesamt-/

Teilverantwortung führten. In nachfolgenden Untersuchungen wäre hier zu prüfen, ob die Integrationsbeschäftigungsintensitäten primär durch „harte“ (z.B. Ausmaß der leistungswirtschaftlichen Restrukturierungsnotwendigkeit des ehemaligen Staatsunternehmens) oder „weiche“ (u.a. Ausmaß der Akkulturation der Akquisitionspartner) Veränderungen bzw. Hemmnisse im Integrationsprozeß transformationsbedingter Akquisitionen determiniert werden.

5.2.1.2 Direkte Erfolgswirkungen

Für den Variablenblock „Integrationsprojektorganisation (IPO)“ wurden in Kap. 3.3.2.1 sechs Hypothesen zu Erfolgswirkungen formuliert. Von diesen sollen zunächst die beiden Hypothesen H₅ und H₆ zu den instanzeneinsatzorientierten Gestaltungsparametern der IPO geprüft werden. Daran anschließend werden die Hypothesen zu Erfolgswirkungen hierarchie-/partizipationsorientierter (H₇₋₈) sowie intensitätsorientierter (H₉₋₁₀) IPO-Aspekte untersucht.

(1) Instanzeneinsatzorientierte Gestaltungsparameter der IPO

In der Hypothese H₅ wird postuliert, daß zwischen den unterschiedlichen Organisationsinstanzen zur Trägerschaft und Koordination der IG Unterschiede hinsichtlich der Erfolgswirkungen bestehen. Die *obere* Hälfte der Tab. 5-3 stellt entsprechende Ergebnisse der Analysen zur Überprüfung dieser Annahme bereit.²⁶

Als zentraler Befund kann zunächst festgehalten werden, daß sämtliche integrationsverantwortlichen/-unterstützenden Organisationsinstanzen jeweils mit nur einem Erfolgskriterium – ABSATZ oder SEKU – signifikant korrelieren. Da bei diesen signifikanten Zusammenhängen zudem unterschiedliche Wirkungsrichtungen zu verzeichnen sind, kann unsere Hypothese H₅ zumindest partiell angenommen werden. Eine situationsinvariante „best practice“ im Hinblick auf den Einsatz einer bestimmten organisatorischen Regelung zur (Gesamt-)Trägerschaft und Koordination der IG kann für die Akquisitionen in den NBL nicht abgeleitet werden.

Trotz überwiegend insignifikanter Zusammenhänge zwischen den vier untersuchungsrelevanten Integrationsinstanzen und den sechs Kriterien des Akquisitionserfolges lassen sich aus der Korrelationsmatrix einige zusätzliche erfolgsrelevante

²⁶ Ergänzend durchgeführte nichtparametrische Tests (Kruskall-Wallis-Test, Median-Test) für die sechs Akquisitionserfolgsmaße in Abhängigkeit von den vier IG-Organisationsinstanzen bestätigen die in Tab. 5-3 dargestellten Erhebungsergebnisse der parametrischen Signifikanztests uneingeschränkt.

Hinweise ableiten: In der oberen Hälfte der Tab. 5-3 ist zunächst zu erkennen, daß der Einsatz eines gesamtverantwortlichen *Integrationsmanagers* lediglich mit dem SEKU-Kriterium signifikant positiv korreliert, nicht aber mit den anderen Akquisitionserfolgskriterien (s. r_{11} bis r_{61}). Einen Erfolgsvorteil der Einrichtung einer *Integrationssteuerungsgruppe*, die mit Managern beider Akquisitionspartner besetzt ist und die Gesamtverantwortung für die Integration trägt, können unsere NBL-spezifischen Daten hingegen nicht belegen.²⁷ Vielmehr scheint sich deren Nutzung entgegen unserer Erwartungen negativ auf den unterstützungsfunktionsorientierten Integrationserfolg auszuwirken (s. r_{31}); so war bei den stichproberelevanten Akquisitionen in Ostdeutschland, nach deren Vollzug eine unternehmensübergreifend besetzte Integrationssteuerungsgruppe eingerichtet wurde, ein im Durchschnitt signifikant schlechterer SEKU-Wert von 7,59 zu registrieren als bei Akquisitionen, die auf den Einsatz einer formalen Steuerungsgruppe verzichteten (SEKU-Wert = 9,95). Wenn gleich aus diesen beiden Befunden (s. r_{31} bzw. r_{32}) eine grundsätzliche Vorteilhaftigkeit des Einsatzes eines Integrationsmanagers gegenüber der Nutzung einer Integrationssteuerungsgruppe nicht abgeleitet werden kann, so ist diese im Hinblick auf das SEKU-Erfolgskriterium bei NBL-Akquisitionen dennoch statistisch fundiert. Der durch eine unternehmensübergreifend besetzte Integrationssteuerungsgruppe zu erwartende Mehrwert durch größere Informationsgewinnungs-/verarbeitungs-kapazitäten scheint demnach die damit einhergehenden Nachteile – u.a. zeitliche Verzögerung von Entscheidungen aufgrund von Meinungspluralismus bzw. Interessensunterschieden, erhöhte Abstimmungserfordernisse bedingt durch Verantwortungsdiffusion, dysfunktionale Kulturkonflikte – im Rahmen der Zusammenführung unterstützender Unternehmensfunktionen der West-Ost-Akquisitionspartner nicht aufwiegen zu können. Im Gegensatz hierzu ist eine Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen bei einem i.d.R. westdeutschen Integrationsmanager für diese Unterstützungsfunktionen eher förderlich. Dieser Befund kann dahingehend interpretiert werden, daß Entscheidungen im SEKU-Bereich schneller umsetzbar sind als Entscheidungen im Bereich der anderen Integrationserfolgsgrößen und insofern zügige (da zentralisierte) Entscheidungen direkt erfolgswirksam sein können.

²⁷ Demgegenüber sprachen sich in der Studie von Hilker 1991: 259f. ca. zwei Drittel der west- und ostdeutschen Befragten dafür aus, daß bei der Integration der ostdeutschen Betriebe in einen westdeutschen Betrieb eine primär entscheidungsvorbereitende und informationsvermittelnde Koordinationsinstanz gebildet werden sollte. S. ähnlich Eschenbach/Stadler 1997: 67.

Tab. 5-3:
Instanzenorientierte Gestaltungsparameter der Integrations-
projektorganisation (IPO) und Akquisitionserfolgskriterien:
Korrelationsanalysen und Mittelwertunterschiede

Erfolgsmaße ^b	Organisationsinstanzen zur IG-Trägerschaft/-Koordination ^a			
	1. Integrations- manager	2. Integrations- steuerungsgruppe	3. Integrations- projektteams	4. Externe Bera- terunterstützung
1. PROD	0,03 (8,56 vs. 8,83)	0,05 (8,37 vs. 8,82)	0,10 (8,29 vs. 9,16)	0,01 (8,65 vs. 8,77)
2. ABSATZ	-0,05 (9,52 vs. 9,13)	0,11 (8,64 vs. 9,61)	0,20 ⁺ (8,68 vs. 10,17)	-0,19 ⁺ (9,89 vs. 8,35)
3. SEKU	0,38** (6,90 vs. 9,97)	-0,26* (9,95 vs. 7,59)	-0,14 (8,78 vs. 7,65)	-0,17 (8,71 vs. 7,29)
4. UMSATZ	0,00 (0,80 vs. 0,80)	0,00 (0,81 vs. 0,80)	-0,07 (0,88 vs. 0,70)	-0,11 (0,90 vs. 0,59)
5. RENT	-0,10 (0,48 vs. 0,20)	-0,02 (0,41 vs. 0,36)	0,12 (0,22 vs. 0,53)	-0,09 (0,46 vs. 0,21)
6. INPUT	0,05 (0,82 vs. 0,90)	0,01 (0,82 vs. 0,85)	-0,05 (0,88 vs. 0,79)	0,12 (0,76 vs. 0,98)

Erfolgsmaße	IPO-Gestaltungsoption „Steuerungsansatz“: ^c Ausmaß der organisatorischen Institutionalisierung der Integration			
	Monostrukturell	Multistrukturell	Total	F
Fallzahl N	33 ≤ N ≤ 40	34 ≤ N ≤ 43	67 ≤ N ≤ 83	–
1. PROD	8,48 (4,66)	8,89 (4,19)	8,69 (4,39)	0,14
2. ABSATZ	8,47 (3,56)	10,14 (3,87)	9,35 (3,80)	4,08*
3. SEKU	8,16 (4,37)	8,29 (3,73)	8,23 (4,01)	0,02
4. UMSATZ	0,77 (1,51)	0,83 (1,34)	0,80 (1,41)	0,03
5. RENT	0,26 (1,47)	0,45 (1,25)	0,36 (1,36)	0,37
6. INPUT	0,92 (0,80)	0,79 (0,99)	0,85 (0,90)	0,39

a) Der Einsatz einer organisatorischen IG-Regelung wurde jeweils mittels einer (0,1)-Dummy-Variablen codiert, wobei 0 = organisatorische IG-Regelung wurde im Akquisitionsfall *nicht* eingesetzt und 1 = organisatorische IG-Regelung wurde im Akquisitionsfall eingesetzt. Zur Definition der vier betrachteten Integrationsinstanzen s. Tab. 5-2. Nicht eingeklammerte Werte = Pearson'sche Produkt-Moment-Korrelation. Eingeklammerte Werte = Mittlere Ausprägung eines Erfolgskriteriums bei Akquisitionsfällen ohne vs. mit Einsatz einer organisatorischen IG-Regelung. Für die Korrelationen gilt: 67 ≤ N ≤ 82.

b) Abkürzungen: PROD = Produktionsstättenorientierter Integrationserfolg; ABSATZ = Absatz-/Technologieorientierter Integrationserfolg; SEKU = Unterstützungsfunktionsorientierter Integrationserfolg; UMSATZ = Umsatzverbesserung des Zielunternehmens; RENT = Rentabilitätsverbesserung des Zielunternehmens; INPUT = Ausmaß der Einhaltung von Inputzusagen/-zielen.

c) Die IPO-Gestaltungsoption „Steuerungsansatz“ wird als (0,1)-Dummy-Variable codiert, wobei 0 = Einsatz von *einer* Integrationsinstanz (= „monostruktureller Ansatz“) und 1 = Einsatz von *mindestens zwei* Integrationsinstanzen (= „multistruktureller Ansatz“).

⁺ p < 0,10 * p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,01 (zweiseitiger Test).

Wenngleich die Befunde in Tab. 5-3 nicht für den Einsatz einer Integrationssteuerungsgruppe sprechen, so sollte dennoch berücksichtigt werden, daß eine solche unternehmensübergreifend besetzte Integrationsinstanz in nicht wenigen Privatisierungsakquisitionen vermutlich erst zu einem Zeitpunkt eingesetzt wurde, als „das Kind bereits in den Brunnen gefallen war“ und nach einer Möglichkeit zum Abbau offenkundiger West-Ost-Integrationsprobleme gesucht wurde.²⁸

Eine Zuordnung bereichsspezifischer Verantwortlichkeiten auf *Integrationsprojektteams* korreliert nur mit dem ABSATZ-Kriterium auf einem statistischen Signifikanzniveau von 10% (s. r_{23} in der *oberen* Hälfte der Tab. 5-3). Dieser Befund kann mit der Zusammensetzung der Integrationsprojektteams erklärt werden, die i.d.R. aus West-Ost-Linienmanagern bestehen. So scheint die im Vergleich zu den Mitgliedern der Integrationssteuerungsgruppe größere „Nähe“ zum operativen Geschäft (u.a. detailliertere Kenntnis der Umsetzbarkeit angestrebter Ressourcenrestrukturierungen) und die bessere Verfügbarkeit – in den ostdeutschen Zielunternehmen dürften primär Führungskräfte mit projektteamrelevanten funktionsbezogenen und weniger mit steuerungsgruppenrelevanten General-Management-Fähigkeiten anzutreffen gewesen sein – entsprechender Integrationsprojektverantwortungsträger insbesondere dem Erreichungsgrad absatz- und technologieorientierte Integrationsziele/-maßnahmen zuträglich zu sein.

Der Einsatz *unternehmensexterner Berater* zur Unterstützung und Begleitung der Integration wirkt sich mit schwacher statistischer Signifikanz negativ auf den absatz- und technologieorientierten Integrationserfolg aus (s. r_{24} in der *oberen* Hälfte der Tab. 5-3). Ohne statistische Signifikanz lassen sich für die vorliegende ostdeutsche Akquisitionsstichprobe zudem für die Mehrzahl der verbleibenden Erfolgskriterien negative Korrelationen feststellen (s. r_{34} bis r_{54}). Angesichts dieses Korrelationsmusters kann als Hinweis für die Managementpraxis festgehalten werden, daß sich eine externe Beraterunterstützung auch negativ auf den Erfolg auswirken kann, so daß bei der Auswahl und beim Einsatz von Beratern gerade im Kontext transformationsbedingter Akquisitionen eine größtmögliche Sorgfalt seitens der Käuferunternehmen gegeben sein sollte. Die negativen Assoziationen können *erstens* spekulativ mit der möglicherweise mangelnden sozio-kulturellen Kompetenz von (Unternehmens-)Beratern erklärt werden. *Zweitens* kann unser Befund als Indiz dafür gewertet werden, daß die bei den ostdeutschen Privatisierungsakquisitionen eingesetzten Berater

²⁸ Vgl. Möller 1983: 280.

häufig nicht den fachlichen Qualitätsanforderungen (u.a. Neutralität gegenüber beiden Akquisitionspartnern) entsprechen konnten, die notwendig gewesen wären, um die transformationsbedingt äußerst komplexen Wandlungsprozesse primär bei den ostdeutschen Zielunternehmen erfolgreich zu unterstützen. Alternativ kann *drittens* allerdings auch die Vermutung geäußert werden, daß westdeutsche Käuferunternehmen erst zu einem Zeitpunkt auf externe Berater zurückgegriffen haben, als sich im Verlauf der West-Ost-Integrationsprozesse dysfunktionale Schwierigkeiten (z.B. unüberwindbare Kultur-Dissonanzen) bzw. ungünstige finanzielle Entwicklungstendenzen ostdeutscher Zielunternehmen zeigten. Unabhängig vom jeweils herangezogenen Interpretationsmuster kann aus der Perspektive der Principal-Agent-Theorie zudem pointiert die These formuliert werden, daß der Einsatz unternehmensexterner Berater bei den erfaßten Privatisierungsakquisitionen in den NBL vermutlich keine wirksame Maßnahme zur Reduzierung des Risikos eines hold up-Verhaltens ostdeutscher Manager war.

Im Schrifttum²⁹ beobachtete Indizien für den Vorteil teamorientierter gegenüber unipersonaler Regelungen zur IG-Trägerschaft/Koordination lassen sich durch die in der *oberen* Hälfte der Tab. 5-3 gezeigten transformationsspezifischen Befunde nicht bestätigen. Da aufbauorganisatorische Sonderstrukturen unterlaufen werden können und die Ursachen zahlreicher Integrationsprobleme gerade auch bei transformationsbedingten Akquisitionen eher im informellen (Verhaltens-)Bereich zu suchen sind, sind weiterführende Forschungsbemühungen wichtig, die etwa die konkreten Bedingungen des Einsatzes unternehmensinterner – z.B. Glaubwürdigkeit der Integrationsverantwortungsträger in beiden Unternehmen, Führungsstrukturen/-prozesse in den teamorientierten Integrationsinstanzen – und unternehmensexterner – u.a. Motive zum Einsatz von Beratern – organisatorischer Regelungen zur IG-Trägerschaft/Koordination detaillierter analysieren („Einsatzbedingungen der Integrationsarchitektur“).³⁰

Im Rahmen der gleichfalls instanzenorientierten Hypothese H₆ wird weiterführend unterstellt, daß NBL-Akquisitionen, die einen multistrukturellen Integrationssteuerungsansatz nutzen, erfolgreicher sind als innerdeutsche Privatisierungsakquisitionen, die einen monostrukturellen Integrationssteuerungsansatz einsetzen (s. die *untere* Hälfte der Tab. 5-3). Hinsichtlich der abgeleiteten IPO-Gestaltungsoption „*Steu-*

²⁹ Entsprechende Indizien liefert Gerpott 1993a. 428f.

³⁰ Vgl. Haspeslagh/Jemison 1992: 271-274; Hase 1996: 113 sowie die dort zitierte Literatur.

rungsansatz“ sind für die absatz-/technologieorientierten Integrationsmaßnahmen signifikant höhere Zielerreichungsgrade einer *multistrukturellen* gegenüber einer *monostrukturellen* Institutionalisierung der Integration zu verzeichnen (s. Zeile Nr. 2). Der kombinierte Einsatz von mindestens zwei unternehmensinternen IG-Rahmenregelungen ist demnach dem isolierten Einsatz einzelner Integrationsinstanzen vorzuziehen. Dies gilt, wenngleich ohne statistische Signifikanz, für alle angeführten Erfolgskriterien mit Ausnahme des Privatisierungserfolges ostdeutscher Zielunternehmen. Insgesamt deuten unsere Ergebnisse auf eine höhere Effizienz multistruktureller Ansätze zur Trägerschaft/Steuerung der IG (z.B. Flexibilitäts-/Kapazitätsvorteile) gerade bei transformationsorientierten Akquisitionen hin, die wesentliche Wertsteigerungspotentiale typischerweise über die tiefgreifende Restrukturierung der Zielunternehmen zu realisieren beabsichtigen. So kann mit einer multistrukturell angelegten Integrationsprojektorganisation die Informationsgenerierung/-verarbeitung während des Integrationsprozesses besser unterstützt, die Umsetzung eines weitgefächerten Spektrums an Integrations(gestaltungs)maßnahmen effizienter koordiniert und somit letztlich akquisitorische Wertsteigerungspotentiale früher realisiert werden.³¹ Zusammengefasst kann auf Basis der dargestellten Befunde die Hypothese H₆ für das ABSATZ-Kriterium vollständig und für die restlichen Erfolgskriterien – mit Ausnahme von INPUT – zumindest tendenziell angenommen werden.

(2) Hierarchie-/Partizipationsorientierte Gestaltungsparameter der IPO

Die Ergebnisse der Erfolgsanalysen zu den IPO-Gestaltungsparametern „Hierarchie“ und „ZU-Partizipation“ bzw. den dazugehörigen Hypothesen H₇ und H₈ sind in Tab. 5-4 zusammengefasst.

Die *linke* Hälfte der Tab. 5-4 zeigt Hinweise für erfolgsfördernde Wirkungen hierarchisch unterschiedlicher Verankerungsmöglichkeiten der Integrationsgesamtverantwortung (Hypothese H₇). Ohne statistische Fundierung zeigen sich bei sämtlichen subjektiven Integrationserfolgsindizes höhere (niedrigere) mittlere Erfolgswerte in der Teilgruppe von Akquisitionen, welche die Integrationsgesamtverantwortung bei einer Führungskraft direkt unterhalb (auf) der Geschäftsleitungsebene verankert haben. Mit statistischer Signifikanz unterscheidet sich allerdings nur der mittlere unter-

³¹ Auf das Vorhandensein ausreichender Managementkapazitäten (quantitativ und qualitativ) für das Schnittstellen-Management und die gegebenenfalls notwendige Führung des Zielunternehmens verweist u.a. Wieselhuber und Partner 1998: 113.

stützungsfunktionsorientierte Integrationserfolg einer Verankerung der Integrationsverantwortung auf der 2. Hierarchieebene (SEKU = 11,47) gegenüber einer Verankerung auf der 1. Hierarchieebene (SEKU = 7,61). Eine gegensätzliche Wirkungsweise des Gestaltungsparameters „*Hierarchie*“ zeigt sich im Hinblick auf die drei quantitativ-ökonomischen Erfolgskriterien. Ohne statistische Signifikanz kann hier festgestellt werden, daß Akquisitionen, die die Integrationsgesamtverantwortung auf der obersten (zweitobersten) Hierarchieebene verankern, unter Umsatz-/Rentabilitätsverbesserungs- und Beschäftigungs-/Investitionszusagenaspekten ein höheres (geringeres) mittleres Erfolgsniveau erzielen (s. Zeilen 4 bis 6).

Als Erklärung für das vorliegende Assoziationsmuster ist denkbar, daß Handlungen bzw. Entscheidungen hierarchisch niedriger gestellter (Linien-)Führungskräfte in höherem Maße an mitarbeiter- sowie sachorientierten und damit eher integrationsprozeßrelevanten Zielen ausgerichtet sind, während Spitzenführungskräfte stärker an strategisch-monetären Unternehmenszielen orientiert sein dürften. In Grenzen können die Befunde somit spekulativ auch als Indiz dafür gewertet werden, daß es westdeutschen Spitzenführungskräften vergleichsweise schwer fällt, aufgrund ihres eher strategisch ausgerichteten Arbeitsalltags (u.a. Festlegung unternehmenspolitischer Leitlinien, Besetzung von Führungsstellen, Maßnahmen von außergewöhnlicher betrieblicher Bedeutung) „sinnvolle“, d.h. realitätskonforme integrationsorientierte Führungsentscheidungen zu treffen (Gefahr des Verlusts an „Bodenhaftung“). Daß die Ausprägungen der Integrationserfolgsindizes in dem Teilsample, in dem Spitzenführungskräfte der 1. Hierarchieebene für den Verlauf der Integrationsprozesse gesamtverantwortlich waren, deutlich geringer ausfielen, mag allerdings auch daran liegen, daß diese häufig erst dann eingriffen, wenn es bereits zu massiven Integrationschwierigkeiten gekommen war.³²

Auf Basis der bereitgestellten, überwiegend nicht signifikanten ($p < 0,10$) Befunde können insgesamt keine generalisierbaren Schlüsse zur Erfolgswirksamkeit von Integrationsprozessen bei Privatisierungsakquisitionen durch eine Entscheidungsdelegation auf Integrationsverantwortungsträger unterschiedlicher Hierarchieebenen getroffen werden, so daß Hypothese H₇ im wesentlichen angenommen werden kann.

³² Vgl. Möller 1983: 278.

Tab. 5-4: Erfolgsunterschiede hierarchie-/partizipationsbezogener Gestaltungsoptionen der Integrationsorganisation

Erfolgsmaße ^d	Hierarchie-/Partizipationsbezogene Gestaltungsoptionen der Integrationsprojektorganisation ^a							
	Gestaltungsoption „Hierarchie“: ^b Hierarchische Verankerung der Integrationsgesamtverantwortung				Gestaltungsoption „ZU-Partizipation“: ^c Einbindung des Zielunternehmens in die Integrationsinfrastruktur			
	2. Hierarchie- ebene	1. Hierarchie- ebene	Total	F	Ohne ZU- Einbindung	Mit ZU- Einbindung	Total	F
Fallzahl N	9 ≤ N ≤ 12	56 ≤ N ≤ 68	65 ≤ N ≤ 80	–	23 ≤ N ≤ 26	38 ≤ N ≤ 51	62 ≤ N ≤ 76	–
1. PROD	9,27 (4,85)	8,74 (4,34)	8,81 (4,38)	0,11	8,81 (4,89)	8,68 (4,22)	8,73 (4,45)	0,01
2. ABSATZ	10,56 (3,77)	9,16 (3,84)	9,37 (3,84)	1,35	8,65 (4,18)	9,62 (3,53)	9,26 (3,77)	1,14
3. SEKU	11,47 (4,09)	7,61 (3,73)	8,14 (3,98)	9,00**	8,98 (4,09)	7,38 (3,92)	7,94 (4,03)	0,11
4. UMSATZ	0,50 (1,62)	0,89 (1,36)	0,83 (1,40)	0,81	1,20 (1,19)	0,66 (1,45)	0,84 (1,38)	0,11
5. RENT	-0,13 (1,13)	0,47 (1,38)	0,37 (1,36)	2,07	0,44 (1,31)	0,31 (1,41)	0,35 (1,37)	0,71
6. INPUT	0,50 (1,16)	0,91 (0,85)	0,85 (0,90)	1,99	0,97 (0,74)	0,75 (0,99)	0,82 (0,91)	0,34

a) Signifikanztest: F-Test (Zeile 1 bis 6). Werte ohne Klammern: Mittelwerte; Werte in Klammern: Standardabweichung.

b) Die Gestaltungsoption „Hierarchie“ wird als (0,1)-Dummy-Variable codiert, wobei 0 = Gesamtverantwortung für die Integration(-sgestaltung) wurde einem Mitglied eines Geschäfts-, Funktionsbereichs oder einer Stabseinheit übertragen (= „Verankerung auf der 2. Hierarchieebene“) und 1 = Gesamtverantwortung für die Integration(-sgestaltung) wurde einem Mitglied der Geschäftsleitung/des Vorstandes übertragen (= „Verankerung auf der 1. Hierarchieebene“).

c) Die Gestaltungsoption „ZU-Partizipation“ wird als (0,1)-Dummy-Variable codiert, wobei 0 = Integrationssteuerung erfolgt unter *Ausschluß* des Managements des Zielunternehmens (= „ohne ZU-Einbindung“) und 1 = Integrationssteuerung erfolgt unter *Beteiligung* bzw. *Mitwirkung* des Managements des Zielunternehmens (= „mit ZU-Einbindung“).

d) Abkürzungen: ZU = Zielunternehmen; PROD = Produktionsstättenorientierter Integrationserfolg; ABSATZ = Absatz-/Technologieorientierter Integrationserfolg; SEKU = Unterstützungsfunktionsorientierter Integrationserfolg; UMSATZ = Umsatzverbesserung des Zielunternehmens; RENT = Rentabilitätsverbesserung des Zielunternehmens; INPUT = Ausmaß der Einhaltung von Inputzusagen/-zielen.

+ p < 0,10 * p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001 (zweiseitiger Test).

Hinsichtlich des IPO-Gestaltungsparameters „ZU-Partizipation“ zeigen sich in der rechten Hälfte der Tab. 5-4 keine signifikanten Ausprägungsdivergenzen der sechs Indikatoren des Akquisitionserfolges (Hypothese H₈). Ohne statistische Signifikanz ist allerdings festzustellen, daß – mit Ausnahme des ABSATZ-Kriteriums – sämtliche Erfolgskriterien in den Akquisitionen höhere mittlere Werte zeigen, bei denen ostdeutsche Manager *nicht* in die Integrationsinfrastruktur eingebunden waren. Offensichtlich geht der Verzicht auf die Nutzung planwirtschaftlich geprägter Know-how-Potentiale bei der Steuerung/Koordination der IG im Durchschnitt mit einem höheren Erreichungsgrad produktionsstätten- sowie unterstützungsfunktionsorientierter Integrationsziele und einem höheren Umsatz- sowie Rentabilitätserfolg der ostdeutschen Zielunternehmen einher (s. Zeilen 1 und 3 bis 5). So beträgt beispielsweise der Mittelwert für das SEKU-Kriterium 8,98 im Teilsample der West-Ost-Akquisitionen ohne Einbindung des Zielunternehmens, hingegen nur 7,38 in der Restgruppe mit Einbindung der Zielunternehmen. Auf dieser Basis kann die Hypothese H₈ somit eindeutig angenommen werden.

Die in der Literatur³³ übereinstimmend postulierte These, daß die Einbindung übernommener Führungskräfte in die organisatorischen Integrationssonderstrukturen deren Kooperations- sowie Einsatzbereitschaft und somit letztlich eine positive, d.h. erfolgsfördernde Atmosphäre zwischen beiden Management-Teams ermöglicht, kann für die erfaßten Akquisitionen in den NBL empirisch nicht gestützt werden. Hier wird vermutet, daß die informationsökonomischen Vorteile der Einbindung übernommener Führungskräfte (z.B. umfangreichere Informationsverarbeitungskapazitäten, größerer Informationsfluß zwischen den Akquisitionspartnern) durch die in vier Jahrzehnten der Trennung entstandenen (Mentalitäts-)Unterschiede zwischen west- und ostdeutschen Managern häufig aufgehoben wurden (z.B. nur zögerliche Entstehung eines „Wir-Gefühls“). Demnach scheint gerade in einem hochkomplexen und für viele ungewohnten Umfeld eine straffe, d.h. weniger „demokratische“ Gestaltung der IPO erfolgsunterstützender zu sein.³⁴ Darüber hinaus kann dieser Befund als Indiz dafür gewertet werden, daß für den Erfolg einer Akquisition weniger der Einsatz einer spezifischen Integrationsinstanz per se, sondern vielmehr die Art und Weise des Einsatzes (z.B. fachliche und sozio-kulturelle Fähigkeiten der Teammit-

³³ Vgl. unter vielen Marquardt 1998: 108; Daniel 1999: 24; Büttgenbach 2000: 55; Pribilla 2000: 71.

³⁴ Vgl. Oetzel et al. 1999: 35.

glieder, Machtbeziehungen, persönlicher „Fit“ der Manager beider Unternehmen, Gruppendynamik) maßgebend sein dürfte.

Insgesamt zeigen unsere Befunde in Tab. 5-4, daß die beiden dargestellten Gestaltungsoptionen der IG-(Gesamt-)Trägerschaft/Koordination einen bestenfalls geringen Einfluß auf unterschiedliche Facetten des NBL-Akquisitionserfolges haben (können). Da nur einer der zwölf dargestellten Erfolgswahrscheinlichkeiten (= 8,3%) ein Signifikanzniveau von mindestens 10% erreicht, kann nicht ausgeschlossen werden, daß es sich um eine zufällig auftretende Assoziation handelt. Vor diesem Hintergrund ist eine durchweg vorsichtige Interpretation der bivariaten Befunde in Tab. 5-4 angebracht.

(3) Intensitätsorientierte Gestaltungsparameter der IPO

Die Befunde zu den Hypothesen H₉ und H₁₀, die sich auf Zusammenhänge zwischen den intensitätsorientierten IPO-Gestaltungsparametern „Integrationsmanagementzeitanteile“ und „Einbindungsintensität in die Akquisitionsplanungsaktivitäten“ einerseits und Akquisitionserfolgsindikatoren andererseits beziehen, werden in Tab. 5-5 dargestellt.

Mit der Hypothese H₉ wird geprüft, inwieweit die *Intensität der Beschäftigung mit Integrationsaktivitäten* für die Integration verantwortlicher Manager dem Erfolg ostdeutscher Akquisitionen zuträglich ist. Entsprechende Korrelationsanalysen sind in der *oberen* Hälfte der Tab. 5-5 (s. Variablen 1a bis 1c) dargestellt. Bezüglich der zur Führung des Integrationsprozesses zur Verfügung stehenden Managementzeit(-anteile) zeigen unsere Ergebnisse erwartungsgemäß, daß ein zeitlicher Mehraufwand insbesondere bei den gesamtverantwortlichen Integrationsmanagern bzw. Mitgliedern der Integrationssteuerungsgruppe erfolgsfördernd wirkt (s. Zeilen 1a und 1b). Die intensive Auseinandersetzung mit Integrationsaufgaben kompensiert somit zu meist eventuelle Nachteile, die aus einer „Vernachlässigung“ normaler Arbeitsaufgaben erwachsen (können). Im ganzen bestätigt dies die im Schrifttum ohne empirische Fundierung getroffene Aussage, daß insbesondere IPO-Mitglieder mit hoher Integrationsverantwortung intensiv in den Veränderungsprozeß eingebunden sein sollten.³⁵ Durch eine hohe zeitliche Integrationsbeschäftigungsintensität wurden in erster Linie die Umsatz- und Rentabilitätsentwicklung der ostdeutschen Zielunternehmen und in geringerem Maße der unterstützungsfunktionsorientierte Integrati-

³⁵ Vgl. z.B. Ashkenas et al. 1998: 170; Hornung 1998: 93f.

**Tab. 5-5:
Erfolgszusammenhänge intensitätsorientierter Gestaltungsparameter der Integrationsprojektorganisation**

Intensitätsorientierte Charakteristika interner Integrationsinstanzen	Kriterien des Akquisitionserfolges ^a					
	PROD	ABSATZ	SEKU	UMSATZ	RENT	INPUT
1. Managementzeitanteile der Verantwortungsträger zur Führung des Integrationsprozesses:^b						
1a. Integrationsmanager	0,16 (0,09)	0,17 (0,16)	0,03 (0,04)	0,36* (0,26 ⁺)	0,37* (0,30*)	-0,17 (-0,20)
1b. Mitglieder der Integrationssteuerungsgruppe	0,11 (0,06)	0,05 (0,05)	0,31* (0,21 ⁺)	0,24 ⁺ (0,19 ⁺)	0,18 (0,13)	0,19 (0,12)
1c. Mitglieder der Integrationsprojektteams	-0,14 (-0,10)	0,18 (0,13)	0,12 (0,20)	0,06 (0,01)	-0,25 (-0,23)	0,22 (0,14)
2. Einbindungsintensität der Integrationsverantwortungsträger in Akquisitionsplanungsaktivitäten:^c						
2a. Integrationsmanager	-0,15 (-0,09)	-0,16 (-0,15)	0,33 ⁺ (0,22)	-0,23 (-0,22)	-0,26 (-0,16)	0,00 (0,02)
2b. Mitglieder der Integrationssteuerungsgruppe	-0,38* (-0,30*)	0,12 (0,06)	-0,27 ⁺ (-0,22*)	0,09 (0,07)	0,08 (0,07)	0,19 (0,20 ⁺)
2c. Mitglieder der Integrationsprojektteams	0,47* (0,39*)	-0,16 (-0,04)	0,07 (0,08)	-0,49** (-0,38*)	-0,12 (-0,08)	-0,08 (-0,02)

a) Abkürzungen: FK = Führungskräfte; PROD = Produktionsstättenorientierter Integrationserfolg; ABSATZ = Absatz-/Technologieorientierter Integrationserfolg; SEKU = Unterstützungsfunktionsorientierter Integrationserfolg; UMSATZ = Umsatzverbesserung des Zielunternehmens; RENT = Rentabilitätsverbesserung des Zielunternehmens; INPUT = Ausmaß der Einhaltung von Inputzusagen.

Werte ohne Klammern = Pearson'sche Produkt-Moment-Korrelation; Werte in Klammern = Kendall's tau-b Korrelation. Aufgrund paarweise z.T. fehlender Werte gilt für die Korrelationen der Variablen 1a bis 1c (2a bis 2c): $28 \leq N \leq 58$ ($27 \leq N \leq 57$).

b) Die Variablen Nr. 1a bis 1c wurden über vierstufige Skalen erfaßt, die von „Integrationszeitanteil < 25%“ (= 1) bis „Integrationszeitanteil > 75%“ (= 4) reichten; s. detaillierter Fußnote b in Abb. 5-3.

c) Die Variablen Nr. 2a bis 2c wurden über 5-Stufen-Skalen von „keine Involvierung in die Akquisitionsplanung“ (= 0) bis „sehr starke Involvierung in die Akquisitionsplanung“ (= 4) erfaßt; s. detaillierter Fußnote a in Abb. 5-3. Mit Akquisitionsplanung wird die Phase des Akquisitionsprozesses vor dem Vertragsabschluß bezeichnet.

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

onsenerfolg der West-Ost-Akquisitionspartner positiv beeinflusst. Signifikant negative Assoziationen zwischen den drei untersuchungsrelevanten IG-Variablen und den drei angeführten Akquisitionserfolgsindikatoren waren in unserem NBL-Sample nicht zu verzeichnen. Auf Basis der Befunde kann die Hypothese H₉ für das UMSATZ-Kriterium als überwiegend und für die Erfolgskriterien SEKU sowie RENT als eingeschränkt bestätigt klassifiziert werden.

Die zudem in Kap. 3.3.2.1 formulierte Hypothese H₁₀ postuliert, daß mit einer hohen Einbindungsintensität integrationsverantwortlicher Führungskräfte der westdeutschen Käuferunternehmen in die Aktivitäten zur Planung/Vorbereitung ostdeutscher Privatisierungstransaktionen aufgrund von Informationsvorteilen günstigere Integrationsumsetzungsvoraussetzungen und somit positive Akquisitionserfolgseffekte verbunden sind. Entsprechende Korrelationsanalysen in Abhängigkeit von der jeweiligen organisatorischen Regelung zur (Gesamt-)Trägerschaft und Koordination der IG sind in der *unteren* Hälfte der Tab. 5-5 angegeben (s. Variablen Nr. 2a bis 2c).

Die NBL-spezifischen Befunde deuten entgegen den Erwartungen an, daß einer personellen Kontinuität des Akquisitionsprozesses nur sehr eingeschränkt signifikante³⁶ und gegebenenfalls überwiegend erfolgsabträgliche Effekte zugeschrieben werden können. Pointiert formuliert können die drei signifikant negativen Zusammenhänge zunächst als ein Indiz dafür gewertet werden, daß in der Akquisitionsplanungsphase seitens der westdeutschen Käuferunternehmen häufig Zielvorstellungen etwa im Hinblick auf den Integrationsgrad der West-Ost-Akquisitionspartner oder das Ausmaß des Personalabbaus im ostdeutschen Zielunternehmen geäußert wurden, die nach dem formalen Eigentümerwechsel – z.B. aufgrund detaillierterer Kenntnis der wirtschaftlichen Ausgangssituation des Akquisitionsobjektes oder ungünstiger Marktentwicklungen – in dieser Form möglicherweise nicht erfüllt werden konnten. Daraus resultierende Erwartungsenttäuschungen auf Seiten der ostdeutschen Belegschaft dürften insbesondere auch auf die für die geäußerten (Integrations-)Zielvorstellungen verantwortlichen Führungskräfte der westdeutschen Käuferunternehmen zurückgefallen sein. Präziser ausgedrückt bedeutet dies, daß diejenigen integrationsverantwortlichen westdeutschen Führungskräfte, die bereits in die Bewertungs- und Verhandlungsaktivitäten vor dem formalen Privatisierungsvollzug intensiv eingebunden waren, nicht selten dysfunktionale Akzeptanzprobleme bei den ostdeutschen Mitarbeitern (z.B. Verlust der Glaubwürdigkeit) in der anschließenden Integrationsphase zu überwinden hatten.

³⁶ Die geringe Anzahl statistisch signifikanter ($p < 0,10$) Zusammenhänge kann bei den in Tab. 5-5 gezeigten IG-Variablen z.T. vermutlich auch auf die im Vergleich zum Gesamtstichprobenumfang deutlich geringeren Fallzahlen ($27 \leq N \leq 58$) zurückgeführt werden. Die geringen Fallzahlen ergeben sich primär durch die bei der Variablenoperationalisierung gewählte Vorgehensweise. In den Akquisitionsfällen, in denen eine spezifische organisatorische IG-Rahmenregelung nicht eingesetzt wurde, wurde die Antwortkategorie „überhaupt nicht (= 0)“ etwa als „missing value“ codiert.

Wir vermuten darüber hinaus, daß der Nachweis mehrheitlich nicht hypothesenkonformer Befunde z.T. auch mit den Fähigkeiten der in den unterschiedlichen Integrationsinstanzen involvierten westdeutschen (Spitzen-)Führungskräfte zu erklären ist. So dürften etwa die für die Integrationsphase gesamtverantwortlichen Mitglieder einer Integrationssteuerungsgruppe – i.d.R. hochrangige (Spitzen-)Führungskräfte – in stärkerem Maße über funktionsübergreifende, d.h. primär den finanziellen Erfolg des ostdeutschen Zielunternehmens beeinflussende Führungs-, Wissens- und Erfahrungspotentiale (z.B. Entwicklung einer neuen Unternehmensstrategie) und weniger über funktionspezifische, allerdings in hohem Maße integrationsrelevante Managementfähigkeiten (u.a. Kenntnisse der Fertigungstechnologien) verfügt haben (s. Zeile 2b). Für diese Interpretation spricht auch die signifikant positive Wirkung einer hohen Einbindungsintensität von Mitgliedern der Integrationsprojektteams auf den produktionsstättenorientierten Integrationserfolg (s. $r = 0,47$, $p < 0,05$ in Zeile in 2c). Bei dieser Integrationsinstanz kann am ehesten spekuliert werden, daß mit den tatsächlichen Unternehmensverhältnissen und den Bedürfnissen betroffener Mitarbeiter vertraute (Linien-)Führungskräfte – z.B. Betriebsstättenleiter, Produktionsleiter – Mitglieder der bereichsverantwortlichen Integrationssonderstrukturen waren.

Problematisch sind hingegen insbesondere die negativen Assoziationen zwischen der Einbindungsintensität in die Akquisitionsplanungsaktivitäten integrationsprojektverantwortlicher West-Manager und den drei quantitativ-ökonomischen Erfolgsentwicklungsindikatoren. Formal läßt sich die statistisch signifikante Korrelation (s. $r = -0,49$, $p < 0,01$ in Zeile 2c) dahingehend interpretieren, daß mit einer hohen Einbindungsintensität integrationsteilverantwortlicher West-Manager erfolgsabträgliche Umsatzentwicklungstendenzen bei den ostdeutschen Zielunternehmen einhergehen. Will man den in unserer NBL-Stichprobe beobachteten Zusammenhang nicht als „Zufallsprodukt“ qualifizieren, dann deutet dieser Befund an, daß zwischen der Einbindungsintensität in Akquisitionsplanungsaktivitäten und den verwendeten finanziellen Akquisitionserfolgskriterien komplexere Ursache-Wirkungs-Ketten bestehen, die in dieser Analyse nicht plausibel nachvollzogen werden können.

Insgesamt ist unsere Hypothese H_{10} , die besagt, daß eine intensive Einbindung von Integrationsverantwortungsträgern des westdeutschen Käuferunternehmens in die akquisitionsvorbereitenden Aktivitäten vor dem Privatisierungsvollzug erfolgsfördernd wirkt, nach unseren Befunden nahezu uneingeschränkt abzulehnen.

5.2.2 Verteilung von Entscheidungskompetenzen für wichtige Geschäftsentscheidungen des Zielunternehmens

5.2.2.1 Deskriptive Präzisierung

Die Konzeptionalisierung der Abstimmungsprozesse zwischen dem Management beider Akquisitionspartner basiert in dieser Arbeit maßgeblich auf dem Autonomieverständnis von Datta/Grant und Gerpott, welche die Autonomie als das Ausmaß der alltäglichen Entscheidungsfreiheiten, die das Management des Zielunternehmens vom Käuferunternehmen erhält, um seine unternehmerischen Aufgaben zu erfüllen, definieren.³⁷ Darauf aufbauend wird (Entscheidungs-)Autonomie hier verstanden als der Umfang der Entscheidungs-/Handlungsfreiheiten, die dem primär oberen Management des ostdeutschen Zielunternehmens vom westdeutschen Käuferunternehmen nach dem Vollzug einer Privatisierung im Hinblick auf zentrale strategische und operative Entscheidungsfelder des eigenen Unternehmens – ungeachtet institutioneller Abstimmungsmechanismen im Rahmen einer Integrationsprojektorganisation – zugestanden wird. Im Kontext ostdeutscher Akquisitionen kennzeichnet dieser Begriff insbesondere auch die Intensität der Einflußnahme westdeutscher Käuferunternehmen auf die Planung und Durchführung betrieblicher Transformationsprozesse in den ehemaligen DDR-Staatsunternehmen.³⁸

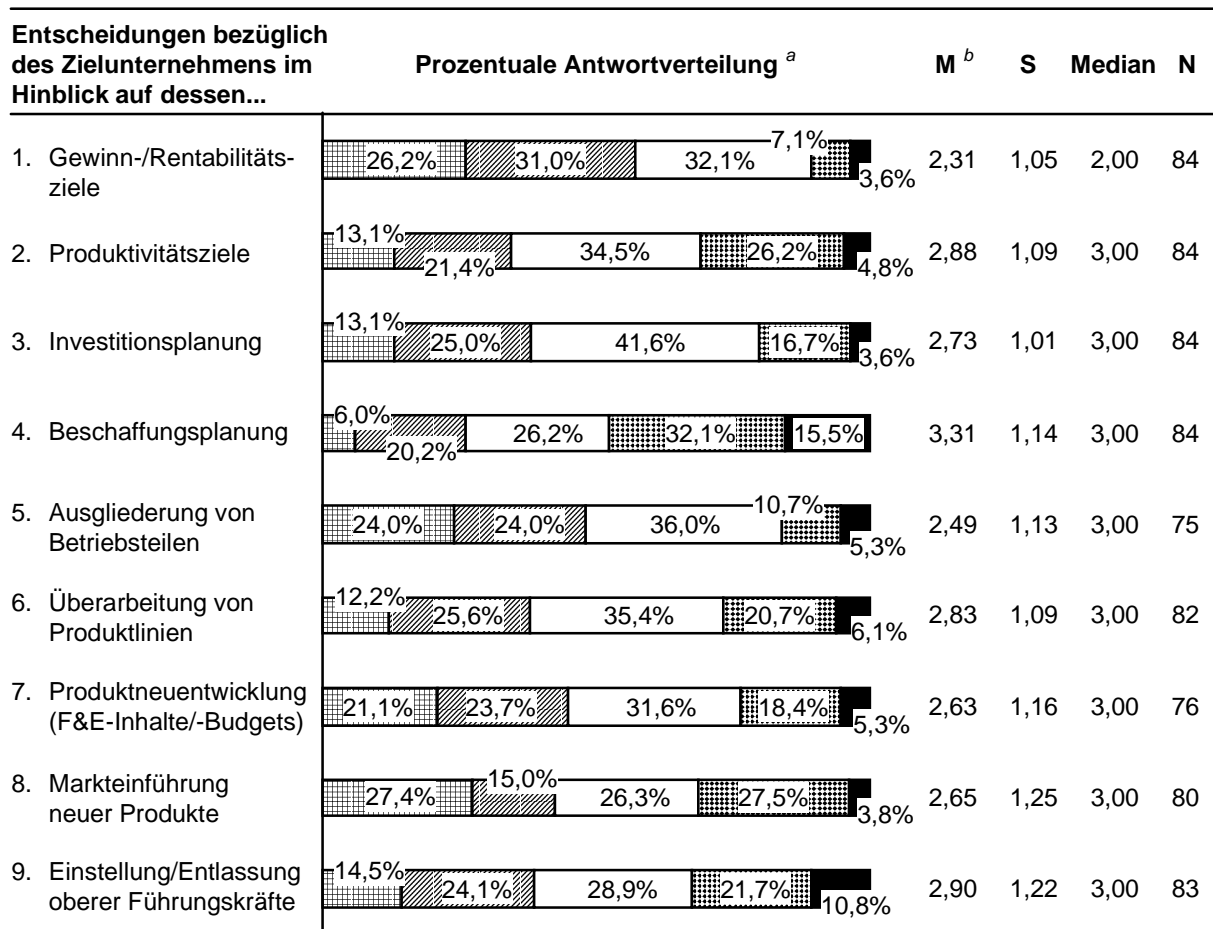
Analog zu Erhebungsansätzen in früheren Studien³⁹ wurden die Experten hierzu aufgefordert anzugeben, in welchem Maße das Management des westdeutschen Käuferunternehmens auf neun unternehmenspolitische Entscheidungsfelder (Formalziele, bedeutende Sachziele/-probleme) des ostdeutschen Zielunternehmens typischerweise Einfluß nahm. Die Einstufung der Kompetenzverteilung für wichtige Geschäftsentscheidungen zwischen den Managementteams beider Akquisitionspartner erfolgte auf einer fünfstufigen Skala, wobei niedrige (hohe) Skalenwerte auf einen geringen (hohen) Entscheidungsspielraum des Managements des ostdeutschen Zielunternehmens hinweisen. Abb. 5-4 zeigt die Erhebungsergebnisse sowie entsprechende deskriptive Variablenstatistiken zu den neun Entscheidungsfeldern.

³⁷ Vgl. Datta/Grant 1990: 31; Gerpott 1993a: 363f. Von dem hier verwendeten Verständnis der Verteilung von Entscheidungskompetenzen zwischen den Management-Teams beider Akquisitionspartner ist die Beteiligung von Mitarbeitern des Käufer- und Zielunternehmens an Entscheidungsprozessen des jeweils eigenen Managements zu unterscheiden.






³⁸ Vgl. Lederer 1998: 74.

³⁹ Vgl. Datta/Grant 1990: 34f. und 44; Gerpott 1993a: 366f.; Weber 1996: 1190f.; Very et al. 1997: 603 und 614; Lubatkin et al. 1999: 60 und 70.

Abb. 5-4:
Verteilung von Kompetenzen für wichtige Geschäftsentscheidungen
zwischen den Managementteams der West-Ost-Akquisitionspartner
nach dem Privatisierungsvollzug



a) Für jeden Entscheidungsbereich gaben die Experten an, welche Verteilung von Kompetenzen des kaufenden vs. des gekauften Unternehmens *nach* der betrachteten Akquisition realisiert wurde. Die Antworten erfolgten auf einer 5-Stufen-Skala mit:

-  = Management des *Käufers* trifft Entscheidungen *allein* und informiert anschließend das Management des gekauften Unternehmens (= 1);
-  = Management des *Käufers* trifft Entscheidungen und holt dazu Anregungen vom Management des gekauften Unternehmens ein (= 2);
-  = Management *beider* Unternehmen treffen *gemeinsam* eine konsensfähige Entscheidung (= 3);
-  = Management des *gekauften* Unternehmens trifft Entscheidungen *allein* und *legt* sie dem Management des Käufers zur Gegenzeichnung *vor* (= 4);
-  = Management des *gekauften* Unternehmens trifft Entscheidungen *selbständig* ohne Rückfrage beim Management des Käufers (= 5).

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

Die Abb. 5-4 zeigt, daß acht der neun angeführten integrationsrelevanten Entscheidungen bei den erfaßten ostdeutschen Akquisitionen im Durchschnitt tendenziell

durch die westdeutschen Käuferunternehmen dominiert wurden.⁴⁰ Primär zielunternehmensdominierte Entscheidungsprozesse konnten nur bei der Beschaffungsplanung beobachtet werden. Bei diesem Entscheidungsfeld wurde dem ostdeutschen Management noch am häufigsten – in knapp der Hälfte aller Akquisitionen – eine weitgehende Entscheidungsautonomie eingeräumt (s. Variable Nr. 4). Die im Vergleich eindeutigste Dominanz der westdeutschen Käuferunternehmen zeigte sich in unserem Sample bei der Festlegung von Gewinn-/Rentabilitätszielen und bei Entscheidungen im Hinblick auf die Ausgliederung von Betriebsteilen. Bei diesen beiden „rentabilitätsbezogenen“ Entscheidungsgegenständen ist zu erkennen, daß die Käuferunternehmen in 57,2% bzw. 48,0% der erfaßten Fälle den Entscheidungsfindungsprozeß eindeutig dominierten und allenfalls Anregungen von den übernommenen Management-Teams einholten (s. Variablen Nr. 1 und 5). Der zahlenmäßig höchste Anteil einer „partnerschaftlich-konsensorientierten“ Entscheidungsfindung zeigte sich demgegenüber mit 41,6% bei der Planung von Investitionen (s. Variable Nr. 3).⁴¹ Die Einschätzung, nach der ostdeutsche Spitzenführungskräfte ihre Weisungen früher von der staatlichen Planungskommission und heute aus den westdeutschen Konzernzentralen erhalten,⁴² wird auf Basis der vorliegenden empirischen Befunde im Mittel zumindest tendenziell untermauert. Darüber hinaus werden allerdings auch die Befunde der West-Ost-Fallstudien von Fiedler und Lederer „erhärtet“, nach denen zumindest einige wenige Management-Teams übernommener ehemaliger Staatsunternehmen durchaus über dezentrale Entscheidungs- und Handlungsspielräume nach dem Privatisierungsvollzug verfügten bzw. bei vereinzelt Privatisierungstransaktionen eine partizipative Entscheidungsorganisation der west- und ostdeutschen Akquisitionspartner zu beobachten war.⁴³

Faktoren- und Reliabilitätsanalysen der Expertenangaben zur Kompetenzverteilungsstruktur zwischen den Akquisitionspartnern der in Abb. 5-4 aufgelisteten neun Entscheidungsfelder lassen erkennen, daß bei den Privatisierungstransaktionen in den

⁴⁰ Vergleichbare Befunde zeigt die transformationsorientierte Akquisitionsstudie von Hodges 1999: 265.

⁴¹ Bei Hodges 1999: 265 werden hingegen Befunde dargestellt, die auf eine stärker „partnerschaftlich-konsensorientierte“ Entscheidungsfindung bei NBL-Akquisitionen hindeuten.

⁴² Vgl. zu dieser Aussage Windolf et al. 1999: 23. S. ähnlich Schönherr 1997: 108.

⁴³ Vgl. Fiedler 1998: 185 und 194f.; Lederer 1998: 245. Allerdings kommt auch Lederer im Rahmen seiner Untersuchung von neun West-Ost-Akquisitionen zu dem Fazit, daß in zwei von drei Privatisierungstransaktionen die verbliebenen einheimischen Spitzenführungskräfte nur über sehr geringe Entscheidungs- und Handlungsspielräume verfügten.

NBL über die betrachteten Entscheidungsgegenstände hinweg konsistent ein bestimmter Dominanzgrad des Käuferunternehmens bzw. Autonomiegrad des Zielunternehmens zu beobachten war.⁴⁴ Angesichts dieser Befunde wurden sämtliche neun Kompetenzangaben per Durchschnittsbildung zu einer Gesamtskala mit einer hohen internen Konsistenzreliabilität (Cronbach's $\alpha = 0,88$) zusammengefaßt. Diese spiegelt die „Entscheidungsautonomie des ostdeutschen Zielunternehmens“ (= AUTONOMIE). In unserem Sample schwanken die AUTONOMIE-Werte⁴⁵ zwischen 1 und 5 bei einem Mittelwert von 2,76 ($S = 0,80$; $N = 84$) und einem Median von 2,78. Demnach sind in unserer „Transformationsstichprobe“ Akquisitionen mit sehr unterschiedlichen Entscheidungskompetenzverteilungsmustern bzw. „strategischen Führungsstilen“ der Käuferunternehmen aus den ABL vertreten. Bei einem Vergleich der eigenen Befunde mit den Ergebnissen der „rein“ westdeutschen Akquisitionsstudie von Gerpott zeigt sich, daß westdeutsche Käuferunternehmen dem übernommenen Management im Mittel eine eher geringe Entscheidungsautonomie einräumen, unabhängig davon, ob es sich um die Übernahme eines west- oder ostdeutschen Zielunternehmens handelt.⁴⁶

Ergänzende *statistische Analysen* (Mittelwertvergleiche, Varianzanalysen) zwischen der Entscheidungsautonomie der Zielunternehmen und den Einsatzwahrscheinlichkeiten temporärer Integrationsinstanzen offenbarten keine signifikanten Assoziationen bei den Privatisierungsakquisitionen in den NBL. Damit unterstützen unsere transformationsspezifischen Befunde die von Gerpott postulierte und empirisch belegte Differenzierung zwischen der Entscheidungskompetenzverteilung einerseits und den organisatorischen Regelungen zur IG-(Gesamt-)Trägerschaft/Koordination andererseits.⁴⁷ Zwischen der Organisation der Entscheidungsfindung und der IPO-Partizipation übernommener Manager zeigte sich hingegen ein schwach signifikanter Zusammenhang ($F = 3,16$, $p < 0,10$); demnach verfügten die ostdeutschen Zielunternehmen, bei denen das eigene Management (nicht) in die Integrations(sonder)infrastruktur eingebunden war, zugleich über tendenziell größere (geringere)

⁴⁴ Die bivariaten Pearson'schen Korrelationskoeffizienten liegen zwischen 0,22 und 0,79 bei einem Mittelwert von 0,45.

⁴⁵ Im Gegensatz zu der bei Gerpott 1993a: 368 (Fußnote 137) verwendeten Variablenoperationalisierung deuten in der vorliegenden Studie *höhere (geringere)* AUTONOMIE-Werte auf *höhere (geringere)* Entscheidungs- und Handlungsspielräume ostdeutscher Manager hin.

⁴⁶ Vgl. Gerpott 1993a: 368.

⁴⁷ Vgl. Gerpott 1993a: 363 und 369.

Entscheidungsspielräume. Dieser Befund läßt ansatzweise erkennen, daß bei den westdeutschen Käuferunternehmen unterschiedliche Einschätzungen im Hinblick auf die „effizienteste“ Möglichkeit zur Beeinflussung betrieblicher Transformationsprozesse ostdeutscher Zielunternehmen vorlagen.

Der von Lederer für die Akquisitionen in den NBL beobachtete Zusammenhang, daß die Entscheidungs- und Handlungsspielräume der Zielunternehmen in der Phase der betrieblichen Transformation wesentlich von dem „vor Ort“ Einsatz vs. Nicht-Einsatz von (Spitzen-)Führungskräften der Käuferunternehmen aus den ABL abhängen, wird durch unsere Befunde nicht untermauert.⁴⁸ Beispielsweise waren zwischen dem wechselseitigen Austausch von Spitzenführungskräften der West-Ost-Akquisitionspartner sowie dem unbefristeten Einsatz westdeutscher Führungskräfte im Akquisitionsobjekt (s. Variablen Nr. 1 und 4 in Tab. 5-9) einerseits und dem Entscheidungsautonomiegrad ostdeutscher Zielunternehmen andererseits keine signifikanten Assoziationen zu beobachten. Demnach sind mit den zuvor angeführten Managementinterventionen unterschiedliche „Integrationsgestaltungssachverhalte“ erfaßt worden.

5.2.2.2 Direkte Erfolgswirkungen

In diesem Abschnitt wird die Erfolgshypothese H₁₁ überprüft, nach der eine geringe Entscheidungsautonomie übernommener ostdeutscher Zielunternehmen bei wichtigen strategischen und operativen Entscheidungsgegenständen Akquisitionserfolgsvorteile aufweisen soll.⁴⁹ Da aufgrund empirischer Indizien⁵⁰ auch kurvilineare, umgekehrt U-förmige Beziehungen zwischen der AUTONOMIE-Skala und den Akquisitionserfolgskriterien erwartet werden konnten, wurden nicht nur einfache Pearson'sche Korrelationsanalysen, die von einer linearen Beziehung zwischen den Variablen ausgehen, durchgeführt (s. *äußerst rechte* Spalte in Tab. 5-6). Vielmehr wurde unser Sample anhand der Skalenwerte in drei Teilgruppen mit unterschiedlichen Entscheidungskompetenzverteilungsmustern aufgespalten: Eine *erste* Teilgruppe (=

⁴⁸ Vgl. Lederer 1998: 245.

⁴⁹ Entsprechende Vorüberlegungen und eine Übersicht der empirische Befunde zu dieser IG-Variablen, die letztlich zur Bildung dieser Hypothese führten, sind in Kap. 3.3.2.2 dargestellt.

⁵⁰ Gerpott 1993a: 441 trifft für sein Sample westdeutscher Akquisitionen die Aussage, daß Transaktionen zumeist dann erfolgreicher waren, wenn wichtige Geschäftsentscheidungen eher partizipativ (i.S. von gemeinsam) von den Leitungsgremien der Akquisitionspartner getroffen wurden, *nicht* aber, wenn Entscheidungen in hohem Maße an das Zielunternehmen delegiert oder zentral vom Käuferunternehmen getroffen wurden.

Tab. 5-6:

Erfolgsunterschiede zwischen unterschiedlichen Organisationsmustern der Wahrnehmung von Kompetenzen für Geschäftsentscheidungen des Akquisitionssubjektes zwischen dem Management des Käuferunternehmens einerseits und dem Management des Zielunternehmens andererseits: Varianz- und Korrelationsanalysen

Erfolgskriterien ^b	Organisation der Entscheidungsfindung ^a			F-Wert ^c	Eta ² (Einfaches r ²) ^d
	„Käuferunternehmens-Dominanz“	„Partizipative Führung“	„Zielunternehmens-Dominanz“		
1. PROD	9,36 (5,54)	8,80 (3,90)	8,05 (3,16)	0,31	0,009 (- 0,009)
2. ABSATZ	10,70 _a (4,18)	8,99 (3,28)	7,46 _b (4,00)	3,45*	0,081* (- 0,112**)
3. SEKU	9,06 (4,43)	8,16 (3,90)	6,85 (3,66)	1,06	0,027 (- 0,049 ⁺)
4. UMSATZ	1,00 (1,23)	0,73 (1,51)	0,58 (1,38)	0,45	0,011 (- 0,007)
5. RENT	0,28 (1,35)	0,46 (1,40)	0,05 (1,28)	0,45	0,011 (- 0,005)
6. INPUT	0,78 (0,76)	0,91 (0,95)	0,95 (0,68)	0,25	0,007 (+0,009)

a) Zur Messung der Organisation der Kompetenzverteilung wurden die Antworten zu den neun Entscheidungsthemen in Abb. 5-4 per Durchschnittsbildung ($\alpha = 0,88$) zu einer Skala AUTONOMIE aggregiert, wobei höhere (niedrigere) auf eine Dominanz des Zielunternehmens (Käuferunternehmens) hindeuten. Eine Akquisition wurde hinsichtlich der Organisation der Entscheidungskompetenzverteilung als „Käuferunternehmens-dominiert“ klassifiziert, wenn AUTONOMIE einen Wert von 2,50 nicht erreichte ($21 \leq N \leq 27$). Sie wurde als „partizipativ“ klassifiziert, wenn AUTONOMIE mindestens einen Wert von 2,50 und höchstens einen Wert von 3,49 erreichte ($35 \leq N \leq 45$). Sie wurde als „Zielunternehmens-dominiert“ klassifiziert, wenn AUTONOMIE einen Wert von 3,49 überstieg ($9 \leq N \leq 12$). Die AUTONOMIE -Skala hat folgende Kennwerte: M = 2,76; S = 0,80; Median = 2,77; N = 84.

b) Abkürzungen: PROD = Produktionsstättenorientierter Integrationserfolg; ABSATZ = Absatz-/Technologieorientierter Integrationserfolg; SEKU = Unterstützungsfunktionsorientierter Integrationserfolg; UMSATZ = Umsatzverbesserung des Zielunternehmens; RENT = Rentabilitätsverbesserung des Zielunternehmens; INPUT = Ausmaß der Einhaltung von Inputzusagen.

c) Werte ohne Klammern: Mittelwerte; Werte in Klammern: Standardabweichung. Innerhalb jeder Tabellenzeile gilt: Mittelwerte mit Subskript a unterscheiden sich signifikant (Duncan-Test, $p < 0,10$) von Mittelwerten mit Subskript b.

d) Quadrierte Pearson'sche Produkt-Moment-Korrelation, die sich bei der Verwendung der Rohdaten der AUTONOMIE-Skala vor der Dreiteilung in die in Fußnote a beschriebenen Klassen ergeben. Die in Klammern gezeigten Vorzeichen beziehen sich auf die einfachen Korrelationen.

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

„Käuferunternehmens-Dominanz“) umfaßt Privatisierungsakquisitionen, bei denen Entscheidungsprozesse stark durch das Management des westdeutschen Käuferunternehmens dominiert wurden, eine *zweite* Teilgruppe (= „Partizipative Führung“) beinhaltet NBL-Transaktionen, die durch einen im wesentlichen partnerschaftlichen West-Ost-Entscheidungsprozeß charakterisiert waren, und eine *dritte* Teilgruppe (=

„Zielunternehmens-Dominanz“) wird durch solche transformationsorientierte Übernahmen gebildet, bei denen das Management des ostdeutschen Zielunternehmens wichtige Geschäftsentscheidungen weitgehend autonom vom Management des westdeutschen Käuferunternehmens traf. Die drei „Entscheidungskompetenzgruppen“ wurden anschließend varianzanalytisch im Hinblick auf die Signifikanz der Unterschiede in den mittleren Ausprägungen der sechs Akquisitionserfolgskriterien untersucht (s. sämtliche Spalten in Tab. 5-6 mit Ausnahme der äußerst rechten Spalte).

Wie Tab. 5-6 zu entnehmen ist, bestanden nur im Hinblick auf das Erfolgskriterium ABSATZ signifikante Mittelwertunterschiede. Demnach zeichnet sich die Gruppe der Privatisierungsakquisitionen, die eine Käuferunternehmens-Entscheidungsdominanz gewählt hatten, gegenüber der Gruppe mit einer Zielunternehmens-Entscheidungsdominanz durch einen signifikant höheren mittleren ABSATZ-Wert aus (s. Zeile 2).

Ein Vergleich des Anteils der Varianz eines Erfolgskriteriums, der mit der Zugehörigkeit der Akquisition zu den drei Entscheidungskompetenzgruppen verbunden ist mit dem entsprechenden Anteil, der bei Verwendung des lineare Beziehungen voraussetzenden Pearson'schen Korrelationskoeffizienten durch die Organisation der Entscheidungsfindung erklärt werden kann, offenbart nur geringe Unterschiede (s. Spalte η^2 und r^2 in Tab. 5-6): Die η^2 -Werte⁵² liegen, wenngleich nicht sehr deutlich, zumeist unter den r^2 -Werten. Der Zusammenhang zwischen der Organisation der Entscheidungsfindung und den Kriterien des Akquisitionserfolges ist in unserem ostdeutschen Sample demnach eher linear denn kurvilinear. So weisen die erfaßten Transaktionen in den NBL mit einer höheren Dominanz wichtiger Geschäftsentscheidungen des ostdeutschen Zielunternehmens durch das Management des westdeutschen Käuferunternehmens bei sämtlichen Erfolgskriterien – mit Ausnahme des Erfolges bei der Einhaltung von Input-Zielen – im Mittel ein höheres Akquisitionserfolgsniveau aus (s. Zeilen 1 bis 5).

Auf der Basis der dargestellten Befundlage ist zusammenfassend festzuhalten, daß die Hypothese H_{11} für das ABSATZ-Kriterium angenommen und für die Kriterien

⁵¹ Zur operationalen Abgrenzung dieser drei Teilgruppen s. Tab. 5-6, Fußnote a.

⁵² η^2 kann als der Teil der Varianz in der abhängigen Variablen (hier: Akquisitionserfolgskriterium) angesehen werden, der durch die unabhängige Variable (hier: IG-Maßnahme) erklärt werden kann. Vgl. Jaccard et al. 1990: 10f.; Brosius/Brosius 1996: 400. Die methodische Nutzung eines η^2 - r^2 -Vergleichs ist von Gerpott 1993a: 453 entlehnt.

PROD, SEKU, UMSATZ und RENT eher bestätigt denn widerlegt einzustufen ist. Im ganzen begründen die Ergebnisse in Tab. 5-6 die These, daß die Integrationsprozesse von transformationsinduzierten West-Ost-Akquisitionen, die häufig durch eine hohe Geschäftsverwandtschaft der beteiligten Unternehmen und tiefgreifende Anpassungsnotwendigkeiten im Zielunternehmen gekennzeichnet sind, gerade wegen einer weitgehenden Zuordnung von Entscheidungskompetenzen auf das marktwirtschaftlich erfahrene Käuferunternehmen effektiv und finanziell erfolgreich verlaufen (können). Demzufolge dürften bei der Integration eines ehemaligen DDR-Staatsunternehmens die eher „harten“ Vorteile einer mehr oder minder starken Entscheidungsdominanz marktwirtschaftlich erfahrener West-Manager größer sein, als daraus eventuell entstehende eher „weiche“ Nachteile (z.B. Demotivation ostdeutscher Manager, Beeinträchtigung wertvoller Managementfähigkeiten).⁵³

Denkbar ist auch, daß die erfolgsfördernden Effekte einer westdeutschen Entscheidungsdominanz mit zunehmender Integrationsdauer an Bedeutung verlieren, da die ostdeutschen Manager über zunehmende „Marktkompetenz“ verfügen. Da zeitablauforientierte Veränderungen der Organisation der Entscheidungsfindung von der vorliegenden Studie nicht erfaßt worden sind, deutet sich hier zusätzlicher Forschungsbedarf an.

5.2.3 Zeitaspekte bei der Umsetzung von Integrationsmaßnahmen

5.2.3.1 Deskriptive Präzisierung

Mit der Untersuchung des bereichsübergreifenden Umsetzungsbeginns und -endes von Integrations(gestaltungs)maßnahmen nach der offiziellen Bekanntgabe der Privatisierungsakquisition wird in der vorliegenden Arbeit auf *Zeitpunkt*betrachtungen – und nicht auf *Zeitdauer*aspekte – der IG abgestellt.⁵⁴ Mit der verwendeten Fragebatterie können daher lediglich Hinweise auf die Geschwindigkeit des Integrationsbeginns/-endes, nicht aber auf die Geschwindigkeit der Integration der West-Ost-Akquisitionspartner bzw. die Integrations(gesamt)dauer generiert werden. Vor dem Hintergrund, daß der Zeitpunkt des Integrationsbeginns/-endes in Abhängigkeit vom jeweiligen Integrationsbereich variieren kann, wurde auf die Messung „universeller“ Zeitpunktaspekte verzichtet; vielmehr sollten in Abhängigkeit vom jeweiligen

⁵³ Vgl. Hodges 1999: 381.

⁵⁴ Vgl. zu dieser Unterscheidung Kap. 2.3.3.3.

Integrationsbereich „differenzierte“ Zeitpunkte/-intervalle des Umsetzungsbeginns und -endes von Integrationsmaßnahmen erhoben werden.⁵⁵

Zu diesem Zweck wurden die Experten auf einer vierstufigen Skala⁵⁶ aufgefordert anzugeben, zu welchem Zeitpunkt nach (1) der offiziellen Bekanntgabe der Privatisierungsakquisition mit der bereichsbezogenen Umsetzung von Integrationsmaßnahmen begonnen wurde und (2) dem bereichsbezogenen Umsetzungsbeginn die Integrationsmaßnahmen abgeschlossen werden konnten. Abb. 5-5 zeigt die Erhebungsergebnisse für die sechs Unternehmens(teil)funktionen (s. Variablen Nr. 1 bis 6) und drei akquisitionsrelevanten Teilfunktionen des Personalmanagements (s. Variablen Nr. 7 bis 9) im Hinblick auf die beiden Zeitpunktaspekte der IG.⁵⁷

Wie aus der *linken* Hälfte der Abb. 5-5 im Hinblick auf den Umsetzungsbeginn unternehmensfunktionsbezogener Integrationsmaßnahmen ersichtlich ist, wurde im Finanz-/Rechnungswesen/Controlling die höchste Geschwindigkeit des Integrationsbeginns erreicht (s. Variable Nr. 5). In 59,2% der ostdeutschen Akquisitionen ließ der Integrationsbeginn hier weniger als drei Monate auf sich warten. Lediglich in 4,8% der erfaßten Transaktionen wurde auf eine finanz-/controllingorientierte Zusammenführung der West-Ost-Akquisitionspartner verzichtet. Insgesamt werden die Befunde früherer Akquisitionsstudien unter Beteiligung deutscher Unternehmen zu diesem Integrationsbereich im wesentlichen bestätigt.⁵⁸ Mit der zügigen Zusammenführung finanzieller Planungs-, Berichts- und Kontrollsysteme scheinen die west-

⁵⁵ Vgl. Gerpott 1993a: 384f.

⁵⁶ Die genaue Definition der jeweiligen Antwortstufen der beiden Skalen findet sich in Abb. 5-5, Fußnote a. An dieser Stelle soll auf ein erhebungstechnisches Defizit bei der Skalierung des Frageitens „Umsetzungsende“ hingewiesen werden. So kann bei der Antwortmöglichkeit „bis heute nicht“ (codiert als 0) vom Verfasser nicht danach unterschieden werden, ob eine bereichsbezogene Umsetzung von Integrationsmaßnahmen zum Zeitpunkt der Datenerhebung in dem jeweiligen Akquisitionsfall noch nicht abgeschlossen wurde oder ob auf eine bereichsbezogene Umsetzung von Integrationsmaßnahmen gänzlich verzichtet wurde. Angesichts dieses erhebungstechnischen Defizits werden nur sehr eingeschränkt Aussagen zum Umsetzungsende von Integrationsmaßnahmen formuliert.

⁵⁷ Die erfaßten Unternehmens- und Personalmanagement(teil)funktionen sind bis auf die Variable „Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte“ mit den von Gerpott 1993a: 385 erhobenen Items identisch.

⁵⁸ Vgl. Möller 1983: 270; Scheiter 1989: 311f.; Gerpott 1993a: 385. Jansen/Körner 2000: 14 berichten, daß in 45% der analysierten Unternehmenszusammenschlüsse unter deutscher Beteiligung bereits im ersten Monat nach dem Vertragsabschluß mit der Umsetzung von Integrationsmaßnahmen begonnen wurde.

deutschen Käuferunternehmen demnach die Erwartung zu verbinden, ein Fundament zur Identifizierung und Steuerung nachfolgender (im-)materieller Ressourcen-

Abb. 5-5:
Zeitpunkte des Umsetzungsbeginns und -endes von Integrationsmaßnahmen

N	M (S)	Prozentuale Antwortverteilung des Umsetzungsbeginns ^a	Zeitpunkte des Beginns/ Endes von Integrationsmaßnahmen im Bereich...	Prozentuale Antwortverteilung des Umsetzungsendes	M ^b (S)	N
83	2,12 (1,00)	48,2% 24,1% 8,4% 19,3%	1. Einkauf	17,3% 39,5% 21,0% 22,2%	1,64 (1,00)	81
81	2,14 (1,01)	48,1% 29,6% 11,1% 11,1%	2. Produktion/Dienstleistungserstellung	16,9% 36,4% 23,4%	1,66 (1,02)	77
83	2,06 (1,09)	50,6% 16,9% 12,0% 20,5%	3. Vertrieb/Außendienst	17,3% 25,9% 34,6% 22,2%	1,77 (1,10)	81
79	1,46 (1,13)	25,3% 26,6% 24,1% 24,1%	4. F&E/Technik	29,9% 27,3% 26,0% 16,9%	1,31 (1,07)	77
84	2,35 (0,91)	59,2% 20,2% 4,8% 15,5%	5. Finanz-/Rechnungswesen/Controlling	10,7% 33,3% 40,5% 15,5%	2,03 (0,99)	84
80	1,63 (1,20)	35,0% 18,8% 25,0% 21,3%	6. Personalwesen	24,1% 21,5% 30,4% 24,1%	1,58 (1,16)	79
82	1,81 (1,16)	40,2% 20,7% 19,5% 19,6%	7. Führungskräfte-austausch/-einsatz	28,5% 28,6% 20,8% 22,1%	1,44 (1,12)	77
83	1,90 (1,03)	36,2% 30,1% 12,0% 21,7%	8. Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte	18,5% 37,0% 17,3% 27,2%	1,53 (0,98)	81
82	2,07 (1,07)	50,0% 18,3% 11,0% 20,7%	9. Personalabbau	21,3% 32,5% 17,5% 28,8%	1,46 (1,01)	80

a) Für jeden Bereich gaben die Experten an, (1) wie schnell nach der offiziellen Bekanntgabe der betrachteten Akquisition mit der Umsetzung von Integrationsmaßnahmen begonnen wurde (*Umsetzungsbeginn*) und (2) zu welchem Zeitpunkt nach dem Umsetzungsbeginn die Integrationsmaßnahmen abgeschlossen werden konnten (*Umsetzungsende*). Hierzu wurden getrennt für den Umsetzungsbeginn bzw. das Umsetzungsende jeweils vier abgestufte Antwortmöglichkeiten vorgegeben:

□ „bis heute nicht“ (codiert als 0); ▨ „über 6 Monate“ bzw. „über 1 Jahr“ (codiert als 1); ■ „3-6 Monate“ bzw. „3-12 Monate“ (codiert als 2); □ „weniger als 3 Monate“ (codiert als 3).

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

restrukturierungen zwischen anderen Bereichen der Akquisitionspartner legen zu können.⁵⁹ Vergleichsweise schnell mit der Umsetzung von Integrationsmaßnahmen wurde zudem in den Funktionen Einkauf, Produktion/Dienstleistungserstellungen und Vertrieb/Marketing begonnen (s. Variablen Nr. 1 bis 3). Jeweils in rund der Hälfte der erfaßten Akquisitionen wurden hier in den ersten drei Monaten nach der offiziellen Bekanntgabe der Übernahme erste Integrationsaktivitäten initiiert. Eine deutlich geringere Geschwindigkeit des Umsetzungsbeginns von Integrationsmaßnahmen zeigte sich hingegen in der F&E/ Technik und im Personalwesen (s. Vari-

⁵⁹ Vgl. Gerpott 1993a: 386.

ablen Nr. 4 und 6). Stellt man diesen Befunden die Ergebnisse der ostdeutschen Akquisitionsstudie von Müller-Stewens et al.⁶⁰ gegenüber, dann deutet dies darauf hin, daß insbesondere in den Unternehmensfunktionen eine hohe durchschnittliche Geschwindigkeit des Integrationsbeginns realisiert wurde, bei denen zuvor umfassend nach Synergiepotentialen gesucht (und diese letztlich auch identifiziert) wurde(n).

Für die drei akquisitionsrelevanten Teilfunktionen des Personalmanagements konnte in unserem Sample festgestellt werden, daß nur bei 19,5% (12,0%) der Akquisitionen in den NBL bis zur Datenerhebung auf einen Führungskräfteaustausch/-einsatz (Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte) verzichtet wurde (s. Variablen Nr. 7 und 8 in der *linken* Hälfte von Abb. 5-5). Bei den Privatisierungsakquisitionen, die solche personalmanagementorientierten Integrationsmaßnahmen nutzten, wurde mit deren Einsatz mehrheitlich im ersten halben Jahr nach dem Unternehmenserwerb begonnen. Diese Befunde untermauern somit die in der betriebswirtschaftlichen Transformationsforschung weitverbreitete Einschätzung, nach der die betrieblichen Veränderungsprozesse ostdeutscher (Ziel-)Unternehmen nur unter frühzeitigem Einsatz von marktwirtschaftlich erfahrenen westdeutschen Managern und Weiterbildungsaktivitäten für die übernommenen ostdeutschen Führungskräfte zu bewältigen waren.⁶¹ Annähernd 90% der Akquisitionen in den NBL beinhalten zudem erwartungsgemäß einen Personalabbau als Teil der Integration.⁶² Offensichtlich war die zumeist noch während der THA-Ägide zum Zwecke der Verbesserung der Privatisierungschancen einsetzenden Personalabbaubemühungen in den ostdeutschen (Ziel-)Unternehmen zum Zeitpunkt der offiziellen Privatisierungsbekanntgabe häufig noch nicht abgeschlossen.⁶³ 76,7% der West-Ost-Akquisitionspartner, die Personal primär in den Zielunternehmen abbauten, begannen damit innerhalb der ersten sechs Monate nach der offiziellen Bekanntgabe der Übernahme, 23,3% hingegen frühestens ein halbes

⁶⁰ Müller-Stewens et al. 1992b: 24 berichten, daß bei der Integration von Akquisitionen in den NBL – unter einer funktionalen Perspektive – Synergien vor allem in den Bereichen Einkauf, Finanzwesen und Vertrieb realisiert werden sollen. Aus einer synergieorientierten Perspektive weniger bedeutende Integrationsbereiche sind das Personalwesen und die EDV.

⁶¹ S. hierzu auch Kap. 2.3.5.

⁶² Zur Vermeidung von Mißverständnissen sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß im Rahmen unseres Frageitens *nicht* zwischen einem Abbau west- und/oder ostdeutschen Personals unterschieden wurde. Daher kann hier nur angenommen werden, daß sich der berichtete Personalabbau primär auf die ostdeutschen Zielunternehmen bezieht.

⁶³ Auf entsprechende „Sanierungsanstrengungen“ der THA vor dem Privatisierungsvollzug verweist z.B. Pohlmann/Schmidt 1996: 202.

Jahr nach der Transaktion (s. die um die Skalenstufe „bis heute nicht“ bereinigte Variable Nr. 9).

Die *rechte* Hälfte der Abb. 5-5 läßt demgegenüber erkennen, daß das funktionsorientierte Umsetzungs*ende* von Integrationsmaßnahmen im Mittel am schnellsten im Finanz-/Rechnungswesen/Controlling erreicht wurde.⁶⁴ In über 40% der ostdeutschen Akquisitionen wurden die Integrationsmaßnahmen – i.d.R. dürfte es sich um die vergleichsweise einfache Neueinführung westlicher bzw. Homogenisierung bestehender finanz-/controllingorientierter Systeme gehandelt haben – innerhalb der ersten 3 Monate nach dem bereichsbezogenen Umsetzungsbeginn vollzogen. Ein erheblich späteres Umsetzungs*ende* von Integrationsmaßnahmen war hingegen in der F&E/Technik zu beobachten (s. Variablen Nr. 4 und 5). Auffällig ist zudem, daß das durchschnittliche Umsetzungs*ende* sämtlicher Teilfunktionen des Personalmanagements (s. Variablen Nr. 7 bis 9) im Vergleich zu den meisten Unternehmensfunktionen (s. Variablen Nr. 1-3 sowie 5-6) zu einem späteren Zeitpunkt erreicht wurde. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, daß die quantitative und qualitative Anpassung der in den ostdeutschen Zielunternehmen verfügbaren Human Ressourcen an marktwirtschaftlich veränderte Rahmenbedingungen häufig „überdurchschnittlich“ ressourcen-/zeitintensive Anforderungen an die westdeutschen Käuferunternehmen stellte.

Zwischen den jeweils neun Zeitpunkten des bereichsbezogenen Umsetzungsbeginns und -endes von Integrationsmaßnahmen aus Abb. 5-5 bestanden pro Integrationsbereich durchgängig hoch signifikante Korrelationen von $r = 0,40$ bis $r = 0,84$ bei einem Mittelwert von $r = 0,66$ ($73 \leq N \leq 84$).⁶⁵ Angesichts dieses *Interkorrelationsmusters* kann die Aussage getroffen werden, daß über alle Integrationsbereiche hinweg ein „früher“ („später“) Integrationsbeginn im Mittel auch mit einem „frühen“ („späten“) Zeitpunkt des Integrationsendes bzw. einer „hohen“ („geringen“) Integrationsgeschwindigkeit einherging. Offenbar scheint es in unserem Sample ostdeutscher Privatisierungsakquisitionen keine Integrationsbereiche zu geben, die durch eine „äu-

⁶⁴ Empirische Indizien zur Integrationsdauer zeigen z.B. Ansoff et al. 1971: 261.

⁶⁵ Die höchsten Korrelationen wurden zwischen dem Umsetzungsbeginn und -ende im Bereich des Personalwesens bzw. der F&E/Technik registriert und beliefen sich auf $r = 0,84$ bzw. $r = 0,80$ ($p < 0,001$).

berst lange“ bzw. „äußerst kurze“ Integrationszeitspanne/-dauer gekennzeichnet sind.⁶⁶

Die im Vergleich niedrigste Korrelation der Zeitpunkte des Umsetzungsbeginns und -endes ergab sich für den Integrationsaspekt Personalabbau (s. Variable Nr. 9 in Abb. 5-5) mit $r = 0,40$ ($p < 0,001$). Dieser Befund kann nicht weiter überraschen, wenn man berücksichtigt, daß der Abbau von Personal von den betroffenen Stakeholdergruppen – Management, Belegschaft und Kapitaleigentümer – i.d.R. kontrovers und somit zeitintensiv diskutiert wird. Ein weiterer, allerdings unternehmensexterner Grund dafür, daß sich der Personalabbau zumeist über einen „längeren“ Zeitraum hinweg vollzieht, ist darin zu sehen, daß dieser nicht zuletzt durch gesetzliche und vertragliche Aspekte (z.B. Beschäftigungszusagen gegenüber der THA, Entwicklung von Sozialplänen) beeinflußt wird. Vor dem Hintergrund des o.a. Interkorrelationsmusters, der weiter oben skizzierten erhebungstechnischen Defizite dieses Frageitens und des vom Management nur bedingt steuerbaren Charakters dieser IG-Maßnahme, wird auf eine weiterführende empirische Analyse der Zeitpunktdaten des Umsetzungsendes von Integrationsmaßnahmen verzichtet.

Faktoren- und Reliabilitätsanalysen der Expertenangaben zu den neun Zeitpunktdaten des Umsetzungsbeginns von Integrationsmaßnahmen machten deutlich, daß

- die Bereiche Nr. 1 bis 6 der Abb. 5-5 per Durchschnittsbildung zu einer konsistenten Skala mit einer befriedigenden internen Konsistenzreliabilität (Cronbach's $\alpha_{V1-V6} = 0,73$) zusammengefaßt werden konnte. Diese Gesamtskala (= FUNK) spiegelt die *Geschwindigkeit des Integrationsbeginns in den Unternehmensfunktionen* der West-Ost-Akquisitionspartner wider. Die Skalenwerte bewegen sich in der vorliegenden Stichprobe zwischen einem Minimum von 0,17 und einem Maximum von 3,00 bei einem Mittelwert von 1,99 ($S = 0,70$; $N = 86$) und einem Median von 2,00.
- durch die Zusammenfassung der Bereiche Nr. 7 und 8 in Abb. 5-5 eine Gesamtskala (= FÜHR) gebildet werden konnte, die die *Geschwindigkeit des führungskräfteorientierten Integrationsbeginns* nach der offiziellen Akquisitionsbekanntgabe

⁶⁶ Von einer „äußerst langen“ („äußerst kurzen“) Integrationszeitspanne kann in den Fällen gesprochen werden, in denen ein früher (später) Integrationsbeginn mit einem „späten“ („frühen“) Zeitpunkt des Integrationsendes einhergeht.

(Cronbach's $\alpha_{V7-V8} = 0,78$) erfaßt. Im Sample schwanken die Skalenwerte⁶⁷ zwischen 0,50 und 3,00 bei einem Mittelwert von 2,03 ($S = 0,85$; $N = 85$) und einem Median von 2,00.

- die *Geschwindigkeit des personalabbauorientierten Integrationsbeginns* (s. Variable Nr. 9 in Abb. 5-5) prinzipiell der zuvor gebildeten FÜHR-Skala hätte zugeordnet werden können. Da sich die interne Konsistenzreliabilität der FÜHR-Skala durch Aufnahme dieser Variablen allerdings um rund 9% verschlechtert hätte (Cronbach's $\alpha_{V7-V9} = 0,71$) und eine differenziertere Betrachtungsweise zeitpunktbezogener Personalmanagementaspekte aussagekräftiger erschien, wurde auf die Bildung einer personalmanagementorientierten Gesamtskala über die Bereiche Nr. 7 bis 9 verzichtet. Die personalabbauorientierte Personalmanagementteilfunktion geht somit als dritte Zeitpunktvariable separat in die weiteren Analysen ein.⁶⁸

(Inter-)Korrelationsanalysen für die drei Geschwindigkeitsskalen/-variablen ergaben, daß die West-Ost-Akquisiteure, die einen schnellen Umsetzungsbeginn unternehmensfunktionsorientierter Integrationsmaßnahmen anstreben, zugleich eine hohe Geschwindigkeit des führungskräfteorientierten Integrationsbeginns ($r = 0,51^{**}$ bzw. $\tau = 0,39^{**}$) und sekundär einen zügigen Personalabbau ($r = 0,38^{**}$ bzw. $\tau = 0,27^{**}$) anstreben. Da auch die beiden letztgenannten Zeitpunktaspekte relativ stark miteinander korrelieren ($r = 0,42^{**}$ bzw. $\tau = 0,33^{**}$), scheint die ostdeutsche Akquisitionspraxis über die betrachteten Integrationsbereiche hinweg eine zumindest annähernd homogene Geschwindigkeit des Integrationsbeginns zu verfolgen.⁶⁹ Dieses Korrelationsmuster ist durchaus plausibel, da die Integration von Unternehmensfunktionen typischerweise durch Personaleinsatz-/austauschmaßnahmen unterstützt werden sollte und angestrebte Kostensynergien häufig auf dem Wege des Personalabbaus realisiert werden (sollen).

⁶⁷ Die 7 Stichprobenfällen, bei denen ein Skalenwert von 0 zu verzeichnen war, wurden für die Berechnung der deskriptiven Statistiken und für die weiteren Analysen als „missing value“ codiert, da diese auf führungskräfteorientierte Integrationsmaßnahmen verzichteten, so daß entsprechende Zeitpunktaspekte ohne Relevanz sind.

⁶⁸ Für die weiteren Analysen wurden die 9 Stichprobenfälle, bei denen ein Variablenwert von 0 zu verzeichnen war als „missing value“ codiert, da diese kein Personal abbauten, so daß entsprechende Zeitpunktaspekte ohne Relevanz sind.

⁶⁹ Wenngleich sämtliche neun Unternehmens-/Personalmanagement(teil)funktionen unter statistischen Gesichtspunkten zu einer *einzig*en Integrationsgeschwindigkeitsskala mit einer ausreichenden internen Konsistenzreliabilität (Cronbach's $\alpha_{V1-V9} = 0,70$) hätten zusammengefaßt werden können, so wurde auf eine entsprechende Vorgehensweise dennoch zugunsten einer inhaltlich differenzierteren Betrachtungsweise von Zeitaspekten des Integrationsumsetzungsbeginns verzichtet.

Ergänzend durchgeführte Analysen zu Zusammenhängen zwischen den Skalen bzw. Variablen zur Messung der Geschwindigkeit des Integrationsbeginns und dem Detaillierungsgrad der Integrationsplanung (IP) zeigen Hinweise für eine geschwindigkeitsfördernde Wirkung eines hohen IP-Detaillierungsgrades. So unterscheidet sich mit statistischer Signifikanz der mittlere unternehmensfunktionsorientierte Integrationsbeginn eines hohen IP-Detaillierungsgrades von dem eines geringen IP-Detaillierungsgrades ($F = 2,97$; $p < 0,10$). Dieser Befund kann als Indiz für die Richtigkeit der theoretischen Überlegung gewertet werden, daß eine umfassende Analyse sowie Konzeption angestrebter materieller und immaterieller Ressourcenrestrukturierungen vor dem formalen Abschluß einer (Privatisierungs-)Akquisition aufgrund präziserer Integrationszielvorstellungen und geringerer Fehlerwahrscheinlichkeiten eine höhere Geschwindigkeit des Integrationsbeginns ermöglicht.

Weiterhin zeigte sich ein inhaltlich plausibler Zusammenhang zwischen dem Steuerungsansatz der Integrationsprojektorganisation und dem unternehmensfunktionsorientierten Integrationsbeginn. So wurde in NBL-Akquisitionen mit einem multi-strukturellen Integrationssteuerungsansatz eine signifikant höhere (geringere) Geschwindigkeit des unternehmensfunktionsorientierten Integrationsbeginns beobachtet ($F = 2,88$, $p < 0,10$); je umfangreicher Personalkapazitäten zur Steuerung/Koordination der IG bereitgestellt werden, desto früher kann demnach mit der Umsetzung von Integrationsmaßnahmen begonnen werden.

5.2.3.2 Direkte Erfolgswirkungen

In Hypothese H_{12} hatten wir postuliert, daß ein früherer Zeitpunkt des Umsetzungsbeginns von Integrations(gestaltungs)maßnahmen bei ostdeutschen Akquisitionen erfolgsfördernd wirkt (s. Kap. 3.3.2.3).

Theoretische Überlegungen und empirische Befunde ließen für diesen IG-Variablenblock nicht zwangsläufig lineare Beziehungen zwischen der Geschwindigkeit des Integrationsbeginns nach der offiziellen Bekanntgabe der Akquisition und den Erfolgsmaßen erwarten.⁷⁰ Um auch kurvilineare Zusammenhänge erfassen zu können, wurden deshalb neben Korrelations- auch Varianzanalysen durchgeführt. Zu diesem Zweck wurde unser Sample ostdeutscher Privatisierungsakquisitionen in drei Teilgruppen unterteilt: Eine erste Teilgruppe umfaßt Akquisitionen, welche die Implementierung von Integrationsmaßnahmen frühestens sechs Monate nach der Akqui-

⁷⁰ Vgl. Gerpott 1993a: 162-165 und 453 sowie die dort zitierte Literatur.

sitionsbekanntgabe in Angriff nahmen (= „*später*“ Zeitpunkt). Eine zweite Teilgruppe stellt auf Akquisitionen ab, bei denen die Initiative zur Umsetzung von Integrationsmaßnahmen etwa drei bis sechs Monate nach der offiziellen Bekanntgabe der Akquisition ergriffen wurde (= „*mittlerer*“ Zeitpunkt). Privatisierungsakquisitionen, welche überwiegend nicht länger als drei Monate zum Beginn der Umsetzung

Tab. 5-7:
Erfolgsunterschiede zwischen Zeitpunkten des funktionsorientierten Umsetzungsbeginns von Integrationsmaßnahmen nach der Übernahmebekanntgabe und Indikatoren des Akquisitionserfolges: Varianz- und Korrelationsanalysen

Erfolgsmaße ^b	Umsetzungsbeginn unternehmensfunktionsorientierter Integrationsmaßnahmen ^a			F-Wert ^c	Eta ² (Einfaches r ²) ^d
	Später Zeitpunkt	Mittlerer Zeitpunkt	Früher Zeitpunkt		
Fallzahl N	14 ≤ N ≤ 20	32 ≤ N ≤ 38	22 ≤ N ≤ 28	–	–
1. PROD	7,71 (4,20)	8,54 (4,72)	9,61 (3,93)	0,85	0,026 (+ 0,021)
2. ABSATZ	7,18 _b (3,61)	9,29 _a (3,86)	10,54 _a (3,51)	4,60*	0,102** (+ 0,105**)
3. SEKU	6,44 _b (3,63)	8,14 (4,44)	9,98 _a (3,79)	4,28*	0,104** (+ 0,094**)
4. UMSATZ	0,45 (1,57)	0,81 (1,33)	0,96 (1,45)	0,77	0,018 (+ 0,009)
5. RENT	0,01 (1,34)	0,29 (1,37)	0,65 (1,39)	1,39	0,033 (+ 0,031)
6. INPUT	0,82 (0,89)	0,81 (0,86)	0,92 (0,94)	0,13	0,003 (+ 0,000)

a) Zur Messung des Zeitpunktes des Umsetzungsbeginns von Integrationsmaßnahmen in den vorgegebenen Unternehmensfunktionen der Akquisitionspartner wurden die Antworten zu den Items Nr. 1 bis 6 in der linken Hälfte der Abb. 5-5 per Durchschnittsbildung ($\alpha = 0,73$) zu einer FUNK-Skala zusammengefaßt, wobei höhere (niedrigere) Skalenwerte auf einen früheren (späteren) Umsetzungsbeginn hindeuten. Eine Akquisition wurde als „spät“ („mittel“) klassifiziert, wenn die FUNK-Skala einen Wert von 1,50 nicht (mindestens einen Wert von 1,50 und höchstens einen Wert von 2,49) erreichte. Wenn die FUNK-Skala einen Wert von mindestens 2,50 erreichte, wurden die Akquisitionen der Geschwindigkeitsgruppe „früh“ zugeordnet. Die Skala hat folgende Kennwerte: M = 1,99; S = 0,70; Median = 2,00; N = 86.

b) Abkürzungen: PROD = Produktionsstättenorientierter Integrationserfolg; ABSATZ = Absatz-/Technologieorientierter Integrationserfolg; SEKU = Unterstützungsfunktionsorientierter Integrationserfolg; UMSATZ = Umsatzverbesserung des Zielunternehmens; RENT = Rentabilitätsverbesserung des Zielunternehmens; INPUT = Ausmaß der Einhaltung von Inputzusagen.

c) Werte ohne Klammern: Mittelwerte; Werte in Klammern: Standardabweichung. Innerhalb jeder Tabellenzeile gilt: Mittelwerte mit Subskript a unterscheiden sich signifikant (Duncan-Test, $p < 0,10$) von Mittelwerten mit Subskript b.

d) Quadrierte Pearson'sche Produkt-Moment-Korrelation, die sich bei der Verwendung der Rohdaten der FUNK-Skala vor der Dreiteilung in die in Fußnote b beschriebenen Klassen ergeben. Die in Klammern gezeigten Vorzeichen beziehen sich auf die einfachen Korrelationen.

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

von Integrationsmaßnahmen benötigten, wurden in einer dritten Teilgruppe zusammengefaßt (= „früher“ Zeitpunkt).⁷¹ Die Ergebnisse unserer Korrelations- und Va-

⁷¹ Zur genauen Operationalisierung der drei „Geschwindigkeitsgruppen“ s. die Fußnote a in Tab. 5-7 bzw. b in Tab. 5-8. Die Bildung von „Geschwindigkeitsgruppen“ ist bei Gerpott 1993a: 452f. entlehnt.

ri-analysen sind getrennt für unternehmensfunktions- und personalmanagementorientierte Integrationsmaßnahmen in Tab. 5-7 bzw. Tab. 5-8 aufgeführt.

Wie aus Tab. 5-7 ersichtlich, zeigt sich im Bereich der *unternehmensfunktionsorientierten* Integrationsmaßnahmen eine signifikant erfolgsfördernde Wirkung eines eher zügigen Umsetzungsbeginns auf den absatz-/technologieorientierten und unterstützungsfunktionsorientierten Integrationserfolg (s. Erfolgsmaße Nr. 2 und 3). Für das ABSATZ-Kriterium gilt beispielsweise, daß die Gruppe der westdeutschen Käuferunternehmen, die einen „frühen“ oder „mittleren“ Zeitpunkt des Umsetzungsbeginns wählten, signifikant bessere Werte aufwiesen als Käuferunternehmen mit einem „späten“ Zeitpunkt des Integrationsumsetzungsbeginns.⁷² Die weiteren bivariaten Befunde bestätigen die Vorteilhaftigkeit eines Integrationsbeginns innerhalb der ersten sechs Monate nach Akquisitionsbekanntgabe, ohne jedoch statistisch signifikant zu sein (s. Erfolgsmaße Nr. 1, 4 und 5). Zeigte sich in der westdeutschen Akquisitionsstudie von Gerpott ein Umsetzungsbeginn unternehmensfunktionsorientierter Integrationsmaßnahmen etwa drei bis fünf Monate nach der Akquisitionsbekanntgabe (= mittlerer Zeitpunkt) als besonders erfolgsfördernd, so deuten die Ergebnisse unserer NBL-Stichprobe demgegenüber auf die besondere Erfolgswirksamkeit eines vergleichsweise früheren Umsetzungsbeginns von Integrationsmaßnahmen innerhalb der ersten drei Monate nach der offiziellen Bekanntgabe der Privatisierung hin (= früherer Zeitpunkt).⁷³ Im Umkehrschluß kann für beide Akquisitionsstudien unter Beteiligung deutscher Unternehmen festgehalten werden, daß ein eher langsamer Umsetzungsbeginn von Integrationsmaßnahmen gegenüber einem eher schnellen Umsetzungsstart im Hinblick auf das Akquisitionserfolgsniveau zu präferieren ist. Ein Verzicht auf langwierige vorbereitende Detailanalysen zu Wertsteigerungsvorhaben und somit der Versuch einer zügigen Einleitung von Integrationsmaßnahmen scheint demnach auch bei „Turnaround-Akquisitionen“ in Ostdeutschland im Hinblick auf die Unternehmensfunktionen die erfolgsförderndste Implementierungsstrategie zu sein. Konkreter ausgedrückt zeigen sich für die Privatisierungsakquisitionen Indizien dafür, daß eine präzise Bestandsaufnahme des Ist-Zustands des ehemaligen

⁷² Wenn man das Gesamtsample in „spät“ und „früh bis mittel“ mit der Integrationsumsetzung beginnende Akquisitionen einteilt und für die beiden Geschwindigkeitsgruppen anschließend einen t-Test durchführt, dann ist dieser Zusammenhang auch für das SEKU-Kriterium erkennbar.

⁷³ Vgl. Gerpott 1993a: 454. Bei einem Vergleich der „Geschwindigkeitsgruppen“ sollte allerdings berücksichtigt werden, daß die Skalenstufen der west- und ostdeutschen Akquisitionsstudien, wiewgleich ähnlich, so doch nicht identisch sind.

Staatsunternehmens bzw. eine zeitintensive Ausarbeitung funktionsbezogener Veränderungspotentiale/-präferenzen eher erfolgsabträgliche Effekte zur Folge hat. Unsere Befunde unterstützen somit die im transformationsorientierten Schrifttum dominierende Auffassung, daß ein zügiger Beginn der betrieblichen Transformation in allen Unternehmensfunktionen mit überdurchschnittlichen Erfolgen assoziiert ist.⁷⁴ Darüber hinaus können die Befunde als Indiz für die Richtigkeit der insbesondere im populärökonomischen Schrifttum⁷⁵ geäußerten These gewertet werden, daß eine konsequente Implementierung der Integration der Käufer- und Zielunternehmen im Hinblick auf die Realisierung angestrebter Synergiepotentiale erfolgsversprechend ist.

Hinsichtlich der *führungskräfteorientierten Einsatz- und Trainingsmaßnahmen* wurde eine signifikant erfolgsfördernde Wirkung eines frühen Umsetzungsbeginns von Integrationsmaßnahmen im Hinblick auf den absatz-/technologieorientierten Integrationserfolg beobachtet; hier zeigte wiederum die Gruppe der West-Ost-Akquisitionen, die einen „frühen“ bzw. „mittleren“ Zeitpunkt des Umsetzungsbeginns wählte, signifikant höhere ABSATZ-Werte gegenüber der „späten“ Geschwindigkeitsgruppe (s. Erfolgskriterium Nr. 2 in der *linken* Hälfte von Tab. 5-8). Drei weitere, allerdings insignifikante Ergebnisse deuten zudem an, daß hinsichtlich der Erfolgskriterien PROD, UMSATZ und RENT ein „mittlerer“ Realisierungsbeginn führungskräfteorientierter Integrationsmaßnahmen am vorteilhaftesten ist. Insgesamt lassen unsere Befunde demnach vermuten, daß ein „leicht verzögerter“ – wenngleich noch innerhalb der ersten sechs Monate einsetzender – Umsetzungsbeginn führungskräfteorientierter Integrationsmaßnahmen bei transformationsinduzierten Akquisitionen am vorteilhaftesten ist. Erklärbar ist dieser – aufgrund der schwachen statistischen Belege nur sehr vorsichtig formulierte – Zusammenhang damit, daß durch den Verzicht auf eine ad-hoc-Nutzung führungskräfteorientierter Integrationsmaßnahmen ein „Zeitpuffer“ geschaffen wird, in dem (a) ohne formalen Arbeitsbezug erste Ansätze für gegenseitige Vertrauens- und Verständnispositionen zwischen den West-Ost-Managern aufgebaut und (b) die qualifiziertesten Teilnehmer an führungskräfteorientierten Einsatz-/Austausch- und Trainingsmaßnahmen (z.B. Analyse sozio-kultureller Managementfähigkeiten von West-Managern, Bestimmung der Entwicklungspotentiale von Ost-Managern) selektiert werden können.

⁷⁴ Vgl. z.B. Albach 1998: 33.

⁷⁵ Vgl. z.B. Wieselhuber und Partner 1998: 113; Körber 2000: 18.

Tab. 5-8: Zeitpunkte des personalmanagementbezogenen Umsetzungsbeginns von Integrationsmaßnahmen nach der offiziellen Bekanntgabe der Übernahme und Indikatoren des Akquisitionserfolgs: Varianz-/Korrelationsanalysen

Erfolgsmaße ^a	Umsetzungsbeginn führungskräfteorientierter Einsatz-/Austausch- und Trainingsmaßnahmen ^b					Umsetzungsbeginn von Personalabbaumaßnahmen ^e				
	Später Zeitpunkt	Mittlerer Zeitpunkt	Früher Zeitpunkt	F-Wert	Eta ² (Einfaches r ²) ^c	Später Zeitpunkt	Mittlerer Zeitpunkt	Früher Zeitpunkt	F-Wert	Eta ² (Einfaches r ²)
	12 ≤ N ≤ 20	14 ≤ N ≤ 19	33 ≤ N ≤ 37	–	–	11 ≤ N ≤ 17	12 ≤ N ≤ 15	36 ≤ N ≤ 40	–	–
1. PROD	8,45 (4,52)	9,50 (4,62)	8,79 (4,03)	0,21	0,007 (+0,000)	7,86 (5,22)	7,37 (4,61)	9,05 (3,97)	0,81	0,028 (+0,001)
2. ABSATZ	7,18 _b (3,80)	9,94 _a (3,30)	10,38 _a (3,48)	5,54**	0,133** (+0,100**)	9,64 (4,45)	8,94 (3,62)	9,65 (3,44)	0,20	0,006 (+0,038 ⁺)
3. SEKU	7,56 (3,75)	8,13 (4,62)	8,85 (3,95)	0,61	0,018 (+0,022)	8,76 (4,78)	6,83 (4,21)	8,05 (3,64)	0,86	0,026 (0,043 ⁺)
4. UMSATZ	0,45 (1,50)	1,15 (1,21)	0,77 (1,47)	1,22	0,033 (+0,001)	0,58 (1,50)	1,33 (1,04)	0,62 (1,56)	1,45	0,040 (-0,001)
5. RENT	0,02 (1,46)	0,74 (1,15)	0,24 (1,45)	1,49	0,040 (+0,002)	0,37 _b (1,46)	1,13 _a (1,01)	0,20 _b (1,42)	2,57 ⁺	0,069 (+0,008)
6. INPUT	0,87 (0,64)	0,82 (1,02)	0,86 (0,85)	0,02	0,001 (+0,001)	0,67 (0,61)	1,07 (0,88)	0,78 (1,01)	0,75	0,023 (-0,009)

a) Zur Definition der Erfolgsmaße s. Tab. 5-7, Fußnote b.

b) Zur Messung des Einsatzzeitpunktes führungskräfteorientierter Integrationsmaßnahmen wurden die Antworten zu den Items Nr. 7 und 8 in Abb. 5-5 (linke Hälfte) per Durchschnittsbildung ($\alpha = 0,78$) zu einer FÜHR-Skala zusammengefaßt, wobei höhere (niedrigere) Skalenwerte auf einen früheren (späteren) Umsetzungsbeginn hindeuten. Eine Akquisition wurde als „spät“ („mittel“) klassifiziert, wenn die FÜHR-Skala einen Wert von 1,50 nicht (mindestens einen Wert von 1,50 und höchstens einen Wert von 2,49) erreichte. Wenn die FÜHR-Skala einen Wert von mind. 2,50 erreichte, wurden die Akquisitionen der Geschwindigkeitsgruppe „früh“ zugeordnet. Die Skala hat folgende Kennwerte: M = 1,86; S = 0,99; Median = 2,00; N = 83.

c) Quadrierte Pearson'sche Produkt-Moment-Korrelation, die sich bei der Verwendung der Rohdaten der FÜHR-Skala vor der Dreiteilung in die in Fußnote b beschriebenen Klassen ergeben. Angaben in Klammern = Vorzeichen der einfachen Pearson'sche Produkt-Moment-Korrelation.

d) Signifikanztest: F-Test (Zeile 1 bis 6). Innerhalb jeder Tabellenzeile gilt: Mittelwerte mit Subskript a unterscheiden sich signifikant (Duncan-Test, $p < 0,10$) von Mittelwerten mit Subskript b. Werte ohne Klammern: Mittelwerte; Werte in Klammern: Standardabweichung.

e) Zur Messung des Zeitpunktes der Umsetzung von Personalabbaumaßnahmen wurden die Skalenstufen „bis heute nicht (= 0)“ und „über 6 Monate (= 1)“ des Items Nr. 9 in Abb. 5-5 (linke Hälfte) zu einer Skalenstufe zusammengefaßt. Quadrierte Pearson'sche Produkt-Moment-Korrelation, die sich bei der Verwendung der Rohdaten des Items Nr. 9 vor der Dreiteilung ergeben. Die Vorzeichen in den Klammern beziehen sich auf die einfachen Korrelationen.

Im Bereich des Umsetzungsbeginns von *Personalabbaumaßnahmen* sind unsere Befunde hingegen nicht eindeutig (s. *rechte* Hälfte in Tab. 5-8). Statistisch signifikante Zusammenhänge wurden lediglich im Hinblick auf den Rentabilitätserfolg ostdeutscher Zielunternehmen beobachtet; hier zeigt die Teilgruppe, die einen „mittleren“ Zeitpunkt des Personalabbaubeginns gewählt hat, tendenziell bessere RENT-Werte als die beiden übrigen Geschwindigkeitsgruppen (s. Erfolgskriterium Nr. 5). Vergleichbare, statistisch allerdings nicht untermauerte Befunde lassen sich zudem bezüglich des Umsatz- und Inputerfolges der ostdeutschen Zielunternehmen feststellen.⁷⁶ Hinsichtlich der subjektiven Integrationserfolgsindizes der West-Ost-Akquisitionspartner ergeben sich demgegenüber sowohl Hinweise auf einen erfolgsfördernden „späten“ (SEKU) wie auch „frühen“ Umsetzungsbeginn (PROD und ABSATZ) von Personalabbaumaßnahmen. Eindeutige Aussagen darüber, zu welchem Zeitpunkt mit der Umsetzung von Personalabbaumaßnahmen bei ostdeutschen Akquisitionen begonnen werden sollte, können angesichts der skizzierten Befundlage somit nicht getroffen werden.

Insgesamt zeigen unsere Daten, daß die Erfolgshypothese H₁₂ für unsere West-Ost-Akquisitionen in der dargestellten Form, wenn überhaupt, dann nur sehr vorsichtig angenommen werden kann, da nicht eindeutig erkennbar ist, daß ein möglichst frühzeitiger – bereichsinvarianter – Umsetzungsbeginn von Integrations(gestaltungs)maßnahmen positiv mit den Erfolgskriterien assoziiert ist. Allerdings scheint die Auffassung vertretbar, daß es zur Verbesserung des Erfolgsniveaus ostdeutscher Akquisitionen überwiegend von Vorteil sein kann, einen „frühen“ spätestens aber „mittleren“ Zeitpunkt des Umsetzungsbeginns der Integrationsmaßnahmen zu wählen. Ein „später“ Integrationsumsetzungsbeginn frühestens sechs Monate nach der Privatisierungsbekanntgabe dürfte sich eher negativ auf das Akquisitionserfolgsniveau auswirken. Im ganzen scheint eine zügige Realisierung ökonomischer Wertsteigerungspotentiale die Nachteile einer fehlenden Vorbereitung integrationsbedingter Veränderungen bei den „Turnaround-Akquisitionen“ in den NBL zumeist kompensieren zu können. Aus informationsökonomischer Perspektive kann dieser Zusammenhang dahingehend interpretiert werden, daß nur eingeschränkte Informationsgenerierungs-/verarbeitungsprozesse und damit eine quantitativ/qualitativ schlechtere Informationsbasis im Vorfeld der Umsetzung von Integrations(gestal-

⁷⁶ Ein ergänzend durchgeführter t-Test kann den Zusammenhang zumindest für das UMSATZ-Kriterium schwach unterstützen ($t = 1,71$, $p < 0,10$; $df = 70$).

tungs)maßnahmen den Erfolg bei der Zusammenführung der West-Ost-Akquisitionspartner nicht grundsätzlich in Frage stellen sollten.

Da die r^2 -Werte bei den zeitpunkt-/-intervallbezogenen IG-Variablen entweder über oder zumeist nur geringfügig unter den entsprechenden Eta^2 -Werten liegen, können die Zusammenhänge zwischen den drei Geschwindigkeitsaspekten des Integrationsumsetzungsbeginns und den sechs Indikatoren des Akquisitionserfolges in der vorliegenden NBL-Stichprobe – im Gegensatz zu den eher kurvilinearen Zusammenhängen in der westdeutschen Studie von Gerpott⁷⁷ – im ganzen als tendenziell linear interpretiert werden (s. Spalten Eta^2 vs. einfaches r^2 in den Tab. 5-7 und 5-8).

Nachdem in diesem Unterkapitel der Einsatz organisatorischer IG-Maßnahmen von in der eigenen Stichprobe erfaßten NBL-Akquisitionsfällen dargestellt worden ist, wird im folgenden ein Überblick über die in der ostdeutschen Akquisitionspraxis eingesetzten personalwirtschaftlichen IG-Maßnahmen vermittelt.

5.3 Personalwirtschaftliche Maßnahmen der Integrationsgestaltung

5.3.1 Interaktionsorientierte Maßnahmen der Integrationsgestaltung

5.3.1.1 Deskriptive Präzisierung

Um den Einsatz verschiedener Instrumente zur (a) Unterstützung der Einführung marktwirtschaftlicher Organisations-, Produktions- und Personalführungsmethoden in den ostdeutschen Zielunternehmen, (b) Erleichterung des unternehmensübergreifenden Kennenlernens arbeitsaufgabenbezogener Fach- sowie Sozialkompetenzen und (c) Förderung von Fähigkeitstransferprozessen (z.B. Marketing-Know-how) zwischen den West-Ost-Akquisitionspartnern über deren Führungskräfte zu untersuchen, wurden die Respondenten zunächst nach dem Einsatz von sieben interaktionsorientierten IG-Maßnahmen befragt. In den Fällen, in denen eine bestimmte Maßnahme in der betrachteten Privatisierungstransaktion in Ostdeutschland eingesetzt wurde, sollten die Respondenten ergänzend Auskunft darüber geben, wie sie den Nutzen der jeweiligen (einsatz-/(kennen-)lernorientierten) Managementintervention bei der Umsetzung akquisitionsinduzierter Wandlungsprozesse einschätzen.⁷⁸ Die

⁷⁷ Vgl. Gerpott 1993a: 453.

⁷⁸ Der inhaltliche und strukturelle Aufbau der Fragebatterie basiert im wesentlichen auf Gerpott 1993a: 358. Vgl. als Ausgangspunkt zu den Einzelmaßnahmen zudem Schweiger/Weber 1989: 78.

Tab. 5-9:
Deskriptive Statistiken interaktionsorientierter IG-Maßnahmen

Interaktionsorientierte IG-Maßnahmen ^b	Prozentanteil der Akquisitio- nen, bei denen die jeweilige Maßnahme eingesetzt wurde ^c	Nutzen-/Effektivitäts- beurteilung ^a			
		M	S	Median	N
1. Wechselseitiger Top Manager- Austausch	31,4%	3,19	0,96	3,00	27
2. Wechselseitiger bereichsbezo- gener FK-Austausch	51,2%	3,25	1,08	3,00	44
3. Projektweise Entsendung von KU-FK in das ZU	96,5%	3,64	0,99	4,00	83
4. Unbefristete Entsendung von KU-FK in das ZU	65,1%	4,02	1,02	4,00	56
5. Koordinierte Leitung vergleich- barer OE durch KU-FK	50,0%	3,47	1,03	4,00	43
6. Teilnahme von ZU-TM an regel- mäßigen Abstimmungstreffen d. KU-TM (z.B. Planungskomitee)	68,6%	3,49	1,01	4,00	59
7. Soziale Veranstaltungen für FK beider Akquisitionspartner	57,0%	3,24	0,99	3,00	49

a) Wenn eine IG-Maßnahme im jeweils betrachteten Akquisitionsfalle eingesetzt wurde, dann wurden die Experten zusätzlich gebeten, deren Nutzen/Effektivität beim Bewältigen komplexer Veränderungen im Verlauf des Integrationsprozesses zu beurteilen. Diese Beurteilung erfolgte auf einer 5-Stufen-Skala mit den Antwortalternativen „sehr gering“ (= 1), „gering“ (= 2), „mittel“ (= 3), „hoch“ (= 4) und „sehr hoch“ (= 5).

b) Abkürzungen: FK = Führungskräfte; KU = Käuferunternehmen; OE = Organisationseinheiten; TM = Top Manager; ZU = Zielunternehmen; M = (arithmetischer) Mittelwert; S = Standardabweichung; N = Fallzahl.

c) 100% = 86 Akquisitionsfälle.

Nutzungshäufigkeiten sowie deskriptive Variablenstatistiken der interaktionsorientierten IG-Maßnahmen können Tab. 5-9 entnommen werden.

Demnach wurde die projektweise, zeitlich befristete Entsendung von Führungskräften des westdeutschen Käuferunternehmens in das ostdeutsche Zielunternehmen bei weitem am häufigsten eingesetzt: 96,5% der befragten Akquisitionsexperten berichten, diese einsatzorientierte IG-Maßnahme genutzt zu haben (s. Variable Nr. 3). Mit rund zwei Drittel aller Akquisitionen wurden die dauerhafte Versetzung von Führungskräften des Käuferunternehmens in das Zielunternehmen und die Hinzuziehung übernommener Top Manager an regelmäßigen Abstimmungstreffen des übernehmenden Top Management-Teams ebenfalls in hohem Maße genutzt (s. Variablen Nr. 4 und 6). Auf die weiteren interaktionsorientierten Maßnahmen der IG, die zu-

meist stärker auf ein-/wechselseitige Lernprozesse ausgerichtet waren, wurde allenfalls bei jeder zweiten Privatisierungsakquisition zurückgegriffen (s. Variablen Nr. 1, 2 und 5-7). Insgesamt lassen die Befunde in Tab. 5-9 erwartungsgemäß erkennen, daß interaktionsorientierten – und hier insbesondere einsatzorientierten – IG-Maßnahmen in der ostdeutschen Akquisitionspraxis eine hohe Bedeutung zukommt.⁷⁹

In den erfaßten innerdeutschen Akquisitionen in den NBL wurden durchweg mehrere interaktionsorientierte IG-Maßnahmen parallel eingesetzt: Im Durchschnitt nutzten die West-Ost-Akquisitionspartner 4,19 ($S = 1,74$; Median = 4,00; $N = 86$) der in Tab. 5-9 aufgeführten Maßnahmen, wobei die Anzahl im Einzelfall zwischen 1 und 7 variiert. Eine Überprüfung der 21 paarweisen Zusammenhangsmaße der sieben IG-Maßnahmen offenbarte keine akquisitionsübergreifenden Basistypen von Maßnahmenkonfigurationen; 62% der bivariaten Korrelationsmaße zeigten keine statistische Signifikanz ($p > 0,10$).⁸⁰ Demnach wurden die interaktionsorientierten IG-Maßnahmen in weitgehend unterschiedlicher Weise miteinander genutzt, so daß die sieben angeführten Maßnahmen unaggregiert in die weiteren Analysen eingehen werden.

Vergleicht man die eigenen transformationsspezifischen Befunde erneut mit den rein westdeutschen Ergebnissen der Gerpott'schen Akquisitionsstudie, zeigen sich folgende Unterschiede:⁸¹ Zur Unterstützung der Integration und als Möglichkeit des gegenseitigen Kennenlernens wurde bei den Akquisitionen in Ostdeutschland in deutlich höherem Maße auf einen wechselseitigen Spitzenführungskräfteaustausch

⁷⁹ Beispiele für in der West-Ost-(Akquisitions-)Praxis eingesetzte primär interaktionsorientierte IG-Maßnahmen zeigen z.B. Glotz/Ladensack 1995a: 183-186 und 1995b: 268-270; Bennett 1998: 23; Breu 2000: 122. Empirische Hinweise für eine „geringe“ Anwendungsintensität von Führungskräfte-transfers in die ostdeutschen Zielunternehmen zeigt demgegenüber Hodges 1999: 264.

⁸⁰ Besondere Beachtung fanden in diesem Zusammenhang die Interkorrelationen der Variablen Nr. 2 bis 4 in Tab. 5-9, da diese drei IG-Maßnahmen vergleichsweise ähnliche Managementinterventionen formulieren. Da die drei interaktionsorientierten IG-Maßnahmen bestenfalls nur mäßig und nicht durchgängig statistisch signifikant interkorrelieren ($r_{\min} = 0,22$; $r_{\max} = 0,43$; $32 \leq N \leq 56$) scheinen die Variablen auch aus Sicht der Akquisitionspraxis unterschiedlich genutzte Managementinterventionen zu beschreiben. Ein Verzicht auf die Verschmelzung zu einer Einzelmaßnahme erscheint somit vertretbar.

⁸¹ Vgl. Gerpott 1993a: 358. Ein Vergleich des vorliegenden ostdeutschen Samples mit der schweizerischen (US-amerikanischen) Akquisitionsstichprobe von Gut-Villa 1997: 203 (Schweiger/Weber 1989: 78) zeigt insbesondere hinsichtlich der Führungskräfteaustausch-/einsatzmaßnahmen Häufigkeitsunterschiede auf. In vergleichsweise geringen 31% (51%) der Transaktionen unter Beteiligung schweizerischer (US-amerikanischer) Unternehmen wurden Führungskräfte beider Akquisitionspartner ein-/wechselseitig ausgetauscht, um die (bereichsbezogene) Integration zu unterstützen.

(31,4%_{ost} vs. 4,3%_{West}) und die Teilnahme von Top Managern des akquirierten Unternehmens an diversen Abstimmungstreffen des akquirierenden Unternehmens gesetzt (68,6%_{ost} vs. 41,3%_{West}). Bezüglich der interaktionsorientierten IG-Maßnahmen mit Fokus auf die Führungskräfte unterhalb der obersten Hierarchieebene zeigt sich hingegen ein inverses Einsatzhäufigkeitsmuster; so waren bei den Privatisierungsakquisitionen wechselseitige bereichsbezogene Führungskräfteaustauschmaßnahmen (51,2%_{ost} vs. 71,7%_{West}) und soziale Anlässe mit Managern beider Unternehmen (57%_{ost} vs. 69,6%_{West}) von vergleichsweise geringerer, wenngleich aber noch immer hoher Nutzungsbedeutung. Insgesamt wird deutlich, daß die Spitzenführungskräfte beider Unternehmen bei den West-Ost-Akquisitionen in den NBL deutlich intensiver in wechselseitige (Kennen-)Lernprozesse und die Bewältigung sachfragenbezogener Aufgaben im Verlauf des Integrationsprozesses eingebunden waren. Dies deutet darauf hin, daß westdeutsche Käuferunternehmen im Rahmen der Privatisierungsakquisitionen in stärkerem Maße auf die symbolischen (Ausstrahlungs-)Effekte entsprechender Top Management-Interventionen und Lösung integrationsprozessualer Schwierigkeiten durch die Ausübung formaler Machtpositionen setzen.

Die höchsten Wirksamkeits-/Effektivitätsbeurteilungen hinsichtlich einer Unterstützung der Zusammenführung der West-Ost-Akquisitionspartner wiesen die primär einsatzorientierten IG-Maßnahmen der dauerhaften oder temporär befristeten Entsendung von Führungskräften des westdeutschen Käuferunternehmens auf (s. Variablen Nr. 3 und 4). Dieser Befund deutet darauf hin, daß die Vorteile eines (un-)befristeten Einsatzes westdeutscher Führungskräfte (z.B. zügige Umsetzung marktwirtschaftlicher Anpassungsaktivitäten) die leistungs- und personalwirtschaftlichen Restrukturierungs-, Komplexitäts- und Reibungskosten der Integration im Mittel aller Akquisitionen überwogen haben. Die geringsten durchschnittlichen Beurteilungen des Integrationsnutzens mit maximal 3,25 zeigten sich demgegenüber im Hinblick auf den formalen wechselseitigen Austausch von (Top) Managern und die Durchführung sozialer Veranstaltungen (s. Variablen Nr. 1, 2 und 7). Nach Auskunft der Experten waren demnach keine grundsätzlichen Effektivitätsunterschiede dahingehend beobachtbar, ob es sich um eher formale, unmittelbar arbeitsaufgabenbezogene oder eher informelle, primär sozialorientierte IG-Maßnahmen handelte.

Allerdings deuten die im Verhältnis zu den Nutzenbeurteilungsangaben in der westdeutschen Akquisitionsstudie von Gerpott überwiegend geringeren durchschnittlichen Effektivitätseinstufungen des eigenen ostdeutschen Samples darauf hin, daß die Wirksamkeit eingesetzter interaktionsorientierter Managementinterventionen – z.B.

detaillierteres Verständnis der Bedürfnisse und Interessen übernommener Zielunternehmen, „fairere“ Vermittlung zwischen unterschiedlichen (Unternehmens-/Mitarbeiter-)Interessen – zumeist verbessert werden kann bzw. sollte. Beispielsweise wird der wechselseitige Austausch von Führungskräften bestimmter Unternehmensteilbereiche in der westdeutschen Studie mit einem Mittelwert von 4,22 merklich besser eingestuft als in der vorliegenden ostdeutschen Untersuchung ($M = 3,25$).⁸² Lediglich für die Durchführung sozialer Veranstaltungen konnte in unserem NBL-Sample ein gegenüber der ABL-Stichprobe höherer mittlerer Nutzeneinstufungswert beobachtet werden ($3,24_{\text{ost}}$ vs. $2,91_{\text{west}}$). Dieser Befund läßt ansatzweise vermuten, daß von eher informellen Managementinterventionen gerade bei transformationsbedingten Akquisitionen, die typischerweise durch offenkundige Mentalitätsunterschiede zwischen den West-Ost-Partnern gekennzeichnet sind, durchaus wichtige Impulse für einen funktionalen Verlauf der Integrationsprozesse ausgehen können.

5.3.1.2 Direkte Erfolgswirkungen

Interaktionsorientierte Maßnahmen werden in primär praxisorientierten Publikationen zur Akquisitions-/Transformationsforschung als wichtige Managementinterventionen zur Gestaltung der Integration/betrieblichen Reorganisation diskutiert.⁸³ Zur Förderung unternehmensübergreifender Gedankenaustausch-, Lern- und Veränderungsprozesse und konstruktiver Arbeitsbeziehungen werden in transformations(un)spezifischen Akquisitionen häufig zahlreiche interaktionsorientierte Maßnahmen der IG eingesetzt. Aus diesem Grund postuliert die in Kap. 3.3.3.1 zunächst formulierte Hypothese H_{13} , daß das Erfolgsniveau der Privatisierungsakquisitionen in Ostdeutschland umso höher ausfällt, je umfangreicher von dem Management des westdeutschen Käuferunternehmens Interaktionsbeziehungen zwischen den West-Ost-Akquisitionspartnern bewußt institutionalisiert werden. Entsprechende Korrelationsanalysen können die Hypothese H_{13} für unser ostdeutsches Akquisitionssample allerdings nicht bestätigen; so bestand zwischen der IG-Variablen „Anzahl pro Transaktion eingesetzte interaktionsorientierte IG-Maßnahmen“ und den sechs Akquisitionserfolgsindikatoren kein signifikanter Zusammenhang auf einem 10%-Niveau ($r_{\text{max}} = 0,17$ bzw. $\tau_{\text{max}} = 0,14$). Demnach scheint es bei den Akquisitionen in den NBL nicht auf die Breite des eingesetzten interaktionsorientierten IG-

⁸² Vgl. Gerpott 1993a: 358.

⁸³ Vgl. z.B. Mirow 1996: 942f.; Eschenbach/Stadler 1997: 75 und 79f.; Albach 1998: 24; Capron et al. 1998: 635.

Maßnahmen**bündels** anzukommen; vielmehr kann diese Erkenntnis als ein Indiz dafür gewertet werden, daß der Umfang des realisierten Informationstransfers bzw. die Funktionalität der unternehmensübergreifenden Prozesse/Beziehungen zwischen den West-Ost-Akquisitionspartnern weniger vom bloßen Einsatz sondern vielmehr von der Qualität genutzter IG-Maßnahmen bestimmt wird.

In einem weiteren Analyseschritt wurden die interaktionsorientierten *Einzel*maßnahmen daher auf Assoziationen mit den subjektiven und quantitativ-ökonomischen Erfolgsmaßen untersucht (s. Tab. 5-10).

Mit der Hypothese H₁₄ wurde die Annahme formuliert, daß sich bei Akquisitionen in den NBL, bei denen die westdeutschen Käuferunternehmen *weniger symbolträchtige* IG-Maßnahmen einsetzen, ein höheres Erfolgsniveau einstellt. Begründet wird dieser Zusammenhang mit der durch den Einsatz entsprechender Managementinterventionen verbundenen Chancen für einen (in-)formalen beidseitigen Know-how-Transfer, bei gleichzeitiger Vermeidung im West-Ost-Arbeitsalltag häufig zu erwartender Gewinner-Verlierer-Konstellationen. Die Zeile 6 der Tab. 5-10 zeigt signifikante Korrelationen zwischen der Beteiligung ostdeutscher Manager an Abstimmungstreffen des Top Managements der westdeutschen Käuferunternehmen einerseits und dem Umsatz- sowie Rentabilitätserfolg der ehemaligen DDR-Staatsunternehmen andererseits ($r = 0,23/\tau = 0,20$ bzw. $r = 0,29/\tau = 0,22$, $p < 0,05$). Dieses Ergebnis unterstützt das agencytheoretische Argument, nach dem eine – aufgrund von Involvierung – vermutlich als positiv empfundene arbeitsaufgabenbezogene Beziehung zwischen west- und ostdeutschen Spitzenführungskräften ein *moral hazard* auf Seiten der übernommenen Top Management-Teams vorbeugen kann. Von der Durchführung gemeinsamer sozialer Führungskräfteveranstaltungen scheint hingegen keine signifikante integrative Wirkung auszugehen (s. Zeile 7). Die Hypothese H₁₄ wird auf Basis unserer Befunde somit nur sehr eingeschränkt für die IG-Maßnahme „Beteiligung an Abstimmungstreffen“ und die beiden finanziellen Erfolgskriterien unterstützt.

In einer weiteren Hypothese H₁₅ wurde postuliert, daß mit dem Einsatz *eher einsatzbezogener* interaktionsorientierter IG-Maßnahmen bei ostdeutschen Akquisitionen aufgrund damit einhergehender West-Ost-Kulturkonflikte („Gewinner-Verlierer-Syndrom“) keine positiven Erfolgseffekte verbunden sind:

Die Zeilen 1 und 2 in Tab. 5-10 zeigen zunächst praktisch keine signifikanten Korrelationen mit den Erfolgsmaßen. Signifikant (nicht-)parametrische Assoziationen ergeben sich einzig zwischen der Nutzung eines wechselseitigen bereichsbezogenen

Tab. 5-10:
Bivariate Erfolgskorrelationen interaktionsorientierter IG-Maßnahmen

Einsatz interaktionsorientierter IG-Maßnahmen ^b	Pearson's r / Kendall's τ^a					
	PROD ^c	ABSATZ	SEKU	UMSATZ	RENT	INPUT
1. Wechselseitiger Top Manager-Austausch	- 0,01 (- 0,01)	0,10 (0,09)	- 0,13 (- 0,13)	- 0,02 (0,00)	- 0,03 (- 0,04)	0,12 (0,08)
2. Wechselseitiger bereichsbezogener FK-Austausch	0,05 (0,04)	0,02 (0,01)	0,10 (0,07)	- 0,05 (- 0,04)	- 0,21* (- 0,19*)	- 0,21+ (- 0,15)
3. Projektweise Entsendung von KU-FK in das ZU	0,02 (0,03)	0,02 (0,04)	0,15 (0,12)	0,11 (0,08)	0,06 (0,05)	0,04 (0,06)
4. Unbefristete Entsendung von KU-FK in das ZU	0,20 (0,17)	0,14 (0,12)	0,11 (0,09)	0,27* (0,24*)	0,07 (0,04)	0,07 (0,03)
5. Koordinierte Leitung vergleichbarer OE durch KU-FK	- 0,08 (- 0,06)	0,11 (0,08)	0,11 (0,07)	0,02 (- 0,03)	- 0,07 (- 0,08)	0,15 (0,13)
6. Beteiligung von ZU-TM an Abstimmungstreffen des KU-TM	- 0,07 (- 0,06)	0,06 (0,04)	- 0,08 (- 0,07)	0,23* (0,20*)	0,29** (0,22*)	- 0,01 (- 0,01)
7. Soziale Veranstaltungen für FK beider Akquisitionspartner	- 0,04 (- 0,03)	0,08 (0,06)	- 0,09 (- 0,10)	0,15 (0,19+)	0,08 (0,06)	0,06 (0,04)

a) Werte ohne Klammern = Pearson'sche Produkt-Moment-Korrelation; Werte in Klammern = Kendall'sche Rangkorrelationen. Aufgrund paarweiser z.T. fehlender Angaben gilt: $68 \leq N \leq 85$.

b) Der Einsatz einer interaktionsorientierten IG-Maßnahme wurde jeweils mittels einer (0,1)-Dummy-Variablen codiert, wobei 1 = Maßnahme wurde im Akquisitionsfall eingesetzt und 0 = Maßnahme wurde im Akquisitionsfall *nicht* eingesetzt.

c) Abkürzungen: FK = Führungskräfte; KU = Käuferunternehmen; OE = Organisationseinheiten; ZU = Zielunternehmen; PROD = Produktionsstättenorientierter Integrationserfolg; ABSATZ = Absatz-/Technologieorientierter Integrationserfolg; SEKU = Unterstützungsfunktionsorientierter Integrationserfolg; UMSATZ = Umsatzverbesserung des ZU; RENT = Rentabilitätsverbesserung des ZU; INPUT = Ausmaß der Einhaltung von Inputzusagen/-zielen.

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

Führungskräfteaustauschs einerseits und dem Rentabilitätserfolg ostdeutscher Zielunternehmen andererseits ($r = -0,21$ bzw. $\tau = -0,19$; $p < 0,05$). Als Erklärung für dieses Befundmuster bieten sich m.E. folgende Überlegungen an: *Erstens* liegen bei den in das ostdeutsche Zielunternehmen transferierten (Spitzen-)Führungskräften der westdeutschen Käuferunternehmen aufgrund von „Lebensstandardverlusten“ und „sozialer Isolationsempfindungen“ möglicherweise Defizite in der Leistungsmotivation bzw. Identifikation mit dem übernommenen Geschäftssystem vor. *Zweitens* sind dysfunktionale ein-/wechselseitige Akzeptanzprobleme, Handlungsblockaden und Verständigungsschwierigkeiten im Arbeitsalltag möglich, die sich etwa aus unterschiedlichen „Sprachkulturen“ oder Vorlieben für Statussymbole (z.B. Büroeinrich-

tung, Firmenfahrzeug) ergeben.⁸⁴ *Drittens* kann spekuliert werden, daß westdeutsche Manager aufgrund einer nur unzureichenden Detailkenntnis unternehmensexterner und -interner Netzwerkstrukturen des Zielunternehmens z.T. rentabilitätsabträgliche Entscheidungen getroffen haben. *Viertens* ist denkbar, daß der durch den Transfer in die westdeutschen Käuferunternehmen verbundene „Aderlaß“ an vermutlich qualifizierten ostdeutschen Managern dazu beigetragen hat, daß Rentabilitätsverbesserungen in den akquirierten Unternehmen ver- oder zumindest behindert wurden. *Fünftens* kann vermutet werden, daß der – aus Sicht der ostdeutschen Beschäftigten möglicherweise übertriebene – Einsatz westdeutscher Führungskräfte in den ehemaligen Staatsunternehmen ein Gefühl des „Nicht-Gebraucht-Werdens“ sowie eine erneute Fixiertheit auf „Obrigkeiten“ zur Folge hatte.⁸⁵

Die Zeilen 3 bis 5 in Tab. 5-10 zeigen ebenfalls praktisch keine signifikanten Korrelationen mit den Akquisitionserfolgsmaßen in unserer ostdeutschen Stichprobe. Lediglich mit dem zeitlich unbefristeten Einsatz westdeutscher Führungskräfte in den ostdeutschen Zielunternehmen gingen signifikante Umsatzverbesserungen der Akquisitionsobjekte einher ($r = 0,27$ bzw. $\tau = 0,24$; $p < 0,05$). Als Erklärung für diesen nicht hypothesenkonformen Befund kommt in Betracht, daß dysfunktionale Reibungsverluste bei übernommenen ostdeutschen Mitarbeitern im Verhältnis zu den Vorteilen eines marktwirtschaftlichen Wissenstransfers hin zu den ehemals planwirtschaftlich geführten Zielunternehmen in den Privatisierungen eine geringere Bedeutung beizumessen ist, in denen westdeutsche Käuferunternehmen bei der Auswahl unbefristet zu entsendender Manager auf ausgeprägte sozio-kulturelle Fähigkeiten (z.B. Fähigkeit integrativ zu wirken) Wert gelegt haben.

Da lediglich zwei der 18 einschlägigen bivariaten Befunde (= 11,1%) signifikante Prädiktor-Kriteriums-Zusammenhänge zeigen (s. Variablen Nr. 1 bis 5 in Tab. 5-10), rechtfertigen unsere Erkenntnisse insgesamt die Annahme von Hypothese H₁₅. Eine nachhaltige Unterstützung des Austauschs integrationsrelevanter Informationen zwischen den West-Ost-Akquisitionspartnern kann über eher einsatzbezogene interaktionsorientierte IG-Maßnahmen bei den Privatisierungsakquisitionen offenbar nicht erzielt werden.

⁸⁴ Vgl. u.a. Hilker 1991: 262; Schönherr 1997: 57f.

⁸⁵ Vgl. Reißig 1993: 24; Schönherr 1997: 125.

Überraschenderweise konnten auf Basis der Korrelationsanalysen keine signifikanten Effekte auf die Integrationserfolgsindizes durch die zwei weniger symbolträchtigen und fünf eher einsatzbezogenen interaktionsorientierten IG-Maßnahmen beobachtet werden. Aus diesem Grund ergänzend durchgeführte explorative Kreuztabellierungen konnten zumindest ansatzweise Anhaltspunkte für entsprechende Assoziationen liefern. Für diese Analysezwecke wurde das Sample – jeweils getrennt für die drei subjektiven Erfolgskriterien – entlang des Medians in zwei Gruppen unterteilt, wobei die Gruppe unterhalb (oberhalb) des Medians durch einen eher unterdurchschnittlichen (überdurchschnittlichen) Integrationserfolg gekennzeichnet ist. Ein Chi-Quadrat-Test belegt beispielsweise, daß zwischen der unbefristeten Entsendung westdeutscher Führungskräfte in ostdeutsche Zielunternehmen und dem (dichotomisierten) produktionsstättenorientierten Integrationserfolg der West-Ost-Akquisitionspartner ein schwach positiver Zusammenhang besteht.⁸⁶ Tendenziell wurden bei NBL-Akquisitionen mit einem überdurchschnittlichen PROD-Erfolg deutlich häufiger die entsprechende Führungskräfteeinsatzmaßnahme durchgeführt. Dies läßt die Vermutung zu, daß diese interaktionsorientierte IG-Maßnahme bei (Privatisierungs-)Akquisitionen ein – aus informationsökonomischer Perspektive – durchaus adäquates Mittel zur Übertragung marktwirtschaftlichen Know-hows sein kann und eine – aus agencytheoretischer Perspektive – durchaus effiziente Maßnahme des (Zielunternehmens-)Screenings sein kann.

Insgesamt kann unsere Studie die im praxisorientierten Schrifttum zumeist ohne empirische Fundierung postulierte Erfolgsrelevanz interaktionsorientierter IG-Maßnahmen bestenfalls sehr eingeschränkt und gegebenenfalls nur auf Basis schwacher Zusammenhänge primär für die finanziellen und sekundär für die integrationsorientierten Akquisitionserfolgskriterien bestätigen. Als Erklärung für diese Befundmuster kann angeführt werden, daß nicht lediglich der – hier erfaßte – Einsatz interaktionsorientierter IG-Maßnahmen (Einsatz vs. Nicht-Einsatz) sondern insbesondere die – hier nicht erhobenen – Ausgestaltungsmöglichkeiten entsprechender Managementinterventionen erfolgskritisch ist/sind.⁸⁷ Es wäre daher zukünftig zu klären, unter welchen spezifischen Bedingungen der Einsatz von Maßnahmen zur Schaffung

⁸⁶ Chi-Quadrat (nach Pearson) = 3,39, df = 1; Kontingenzkoeffizient = 0,22, p < 0,10.

⁸⁷ Pritchett 2000: 155 postuliert in diesem Zusammenhang etwa, daß Käuferunternehmen, die eigene Führungskräfte in das Zielunternehmen entsenden wollen, diese in einem eintägigen Training auf den Einsatz bzw. die Einsatzbedingungen in dem neuen Arbeitsumfeld vorbereiten sollten.

von Interaktionsmöglichkeiten zwischen den Managern der West-Ost-Akquisitionspartner sinnvoll ist.

Bei einem ergänzenden *variablenblockübergreifenden* Vergleich der bivariaten Erfolgsw Zusammenhänge der beiden primär spitzenerführungskräfteorientierten IG-Maßnahmen „Beteiligung an Abstimmungstreffen“ (s. Variable Nr. 6 in Tab. 5-10) und „Entscheidungskompetenzverteilung“ (s. Tab. 5-6) zeigen sich interessante Erkenntnisse im Hinblick auf die Vorteilhaftigkeit der Einbindung(-intensität) ostdeutscher Top Manager in Entscheidungsprozesse. Während eine intensive Einbindung (= hohe Entscheidungsautonomie) übernommener Spitzenführungskräfte in geschäftspolitisch bedeutsame Entscheidungen des eigenen (Ziel-)Unternehmens zu signifikant negativen Integrationserfolgseffekten (ABSATZ und SEKU) führt, zeigt demgegenüber deren Einbindung in Abstimmungsprozesse des westdeutschen Käuferunternehmens signifikant positive Assoziationen mit den finanziellen Erfolgskriterien UMSATZ und RENT. Dieser nur auf den ersten Blick widersprüchliche Sachverhalt deutet einerseits an, daß die Fähigkeiten planwirtschaftlich geprägter Spitzenführungskräfte – zumindest anfänglich – nicht zur weitgehend autonomen Bewältigung tiefgreifender Ressourcenrestrukturierungen im Integrationsprozeß ausreichen.⁸⁸ Andererseits lassen die Befunde erkennen, daß ostdeutsche Managementfähigkeiten/-kenntnisse (z.B. detaillierte Kenntnis der betrieblichen Ausgangssituation) bzw. deren Kombination mit westdeutschen Managementfähigkeiten für die finanzielle Entwicklung übernommener Zielunternehmen durchaus von Vorteil sein kann. In diesem Zusammenhang kann spekuliert werden, daß durch eine entsprechende Beteiligung an Abstimmungstreffen des westdeutschen Käuferunternehmens möglicherweise Ressourcenallokationsvorteile und als dessen Folge letztlich auch finanzielle Erfolge für die ostdeutschen Zielunternehmen entstehen können (z.B. Verlagerung von West-Produktionsaufträgen zum Ost-Akquisitionsobjekt, Bündelung osteuropäischer Vertriebsaktivitäten des neuen Unternehmensverbundes beim Ost-Akquisitionsobjekt).

⁸⁸ Schönherr 1997: 121 weist darauf hin, daß zumindest zu Beginn der betrieblichen Transformationsprozesse „die Eignung ostdeutscher Führungskräfte als Strategen und Entscheidungsträger relativ gering einzuschätzen ist, zumal über das neue marktwirtschaftliche Umfeld, in dem sich die Betriebe nunmehr bewegen, in den meisten Fällen keinerlei Erfahrungen vorhanden sind.“

5.3.2 Weiterbildungsbasierte Maßnahmen der Integrationsgestaltung

5.3.2.1 Deskriptive Präzisierung

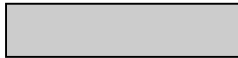
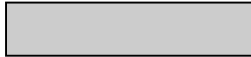


Es galt weiterhin zu untersuchen, welche weiterbildungsbasierten IG-Maßnahmen in der ostdeutschen Akquisitionspraxis zielgerichtet eingesetzt wurden. Entsprechend wurde geprüft, ob vier vorgegebene weiterbildungsbasierte IG-Maßnahmen (a) in der fokussierten Akquisition eingesetzt wurden und – im zutreffenden Fall – (b) wie die Befragten den Nutzen der jeweiligen Maßnahme im Hinblick auf die Unterstützung ostdeutscher Führungskräfte bei der Bewältigung individueller akquisitions- und transformationsbedingter Anpassungserfordernisse – neben der Reduzierung fachlicher Fähigkeitslücken geht es im Rahmen transformationsinduzierter Akquisitionen insbesondere um die Veränderung der aus planwirtschaftlichen Zeiten stammenden Denk- und Verhaltensweisen – einschätzen. Tab. 5-11 visualisiert die Antwortverteilungsangaben in der vorliegenden ostdeutschen Stichprobe.

Es ist zunächst ersichtlich, daß sämtliche On-the-job und Off-the-job Entwicklungsmaßnahmen für die übernommenen ostdeutschen Führungskräfte in ca. drei Viertel der erfaßten Akquisitionen eingesetzt wurden (s. Variablen Nr. 1, 2 und 4).⁸⁹ In bereits deutlich weniger NBL-Akquisitionen, nämlich 34,9%, wurden hingegen individuelle Karriereberatungsgespräche eingesetzt (s. Variable Nr. 3). Diese Befunde können zum einen als Indiz dafür gewertet werden, daß eine zielgerichtete Integration ehemaliger DDR-Staatsunternehmen angesichts der geringen marktwirtschaftlichen Ausrichtung übernommener Manager durch eine aktive Führungskräfteentwicklungspolitik zu unterstützen war. Zum anderen kann gefolgert werden, daß seitens der westdeutschen Käuferunternehmen durchaus ein Bewußtsein über die Einsatznotwendigkeit weiterbildungsbasierter IG-Maßnahmen gegeben war. Unsere Erkenntnisse widersprechen somit den Beobachtungen von Breu (2000: 123), die auf der Basis von Interviews mit übernommenen ostdeutschen Managern zu dem Ergebnis kommt, daß diese ihre Managementfähigkeit „mainly through experiential and self-managed learning“ entwickelten.

Die weiterbildungsebezogenen IG-Maßnahmen wurden zumeist kombiniert eingesetzt: Im Durchschnitt wurden von den vier angeführten IG-Maßnahmen 2,64 Aktivitäten pro NBL-Transaktion eingesetzt ($S = 1,16$; Median = 3,00; $N = 85$). Wurde in fünf Ak-

⁸⁹ Empirische Indizien über die Praxis der führungs-kräfteorientierten Weiterbildung in ostdeutschen (Ziel-)Unternehmen liefern z.B. Glotz/Ladensack 1995a: 140-156; Hodges 1999: 264.

**Tab. 5-11:
Weiterbildungsbasierte Maßnahmen zur Unterstützung
der Manager des Zielunternehmens bei der Bewältigung
akquisitions- und transformationsbedingter Anpassungserfordernisse**

Weiterbildungsbasierte IG-Maßnahmen für ZU-FK ^b	Prozentanteil der Akquisitionen, bei denen die jeweilige Maßnahme eingesetzt wurde ^c		Nutzen-/Effektivitäts- beurteilung ^a			
			M	S	Median	N
1. Stellspezifisches Training-on-the-Job von ZU-FK im KU		74,4%	3,53	1,02	4,00	64
2. Trainingsprogramme für ZU-FK zur Vermittlung fachlicher Fähigkeiten (Off-the-Job)		78,8%	3,48	0,91	4,00	67
3. Karriereberatungsgespräche für ZU-FK		34,9%	2,73	0,78	3,00	30
4. Einbindung von ZU-FK in regelmäßige Trainingsmaßnahmen des KU		76,7%	3,42	0,91	4,00	66

a) Wenn eine IG-Maßnahme im jeweils betrachteten Akquisitionsfall eingesetzt wurde, dann wurden die Experten zusätzlich gebeten, deren Nutzen/Effektivität beim Bewältigen von schwierigen Veränderungen im Zuge des Akquisitionsprozesses zu beurteilen. Diese Beurteilung erfolgte auf einer 5-Stufen-Skala mit den Antwortalternativen „sehr gering“ (= 1), „gering“ (= 2), „mittel“ (= 3), „hoch“ (= 4) und „sehr hoch“ (= 5).

b) Abkürzungen: FK = Führungskräfte; KU = Käuferunternehmen; ZU = Zielunternehmen; M = (arithmetischer) Mittelwert; S = Standardabweichung; N = Fallzahl.

c) 100% = 86 Akquisitionsfälle.

quisitionen gänzlich auf den Einsatz solcher Maßnahmen verzichtet, so wurden in immerhin 23 der betrachteten Privatisierungen sämtliche vier erfaßten Weiterbildungsaktivitäten parallel eingesetzt.

Stellt man die Einsatzhäufigkeiten weiterbildungsbasierter IG-Maßnahmen unseres innerdeutschen Akquisitionssamples vergleichbaren Werten rein westdeutscher Akquisitionen des Jahres 1988 gegenüber, dann ist zunächst festzustellen, daß bei den Privatisierungsakquisitionen insbesondere die Nutzung von Karriereberatungsgesprächen für die übernommenen Führungskräfte weit weniger verbreitet war als bei den Akquisitionen in den ABL. Die (nutzungsausmaßbereinigte) Einsatzhäufigkeit dieser IG-Maßnahme wird in der Gerpott'schen Studie mit 79,3% angegeben, während in der eigenen NBL-Studie ein um deutlich mehr als die Hälfte geringerer Wert

(= 34,9%) beobachtet wurde.⁹⁰ Als Erklärung für diese Beobachtung kommt in Betracht, daß die (1) westdeutschen Käuferunternehmen den ostdeutschen Managern – etwa aufgrund der unsicheren wirtschaftlichen Perspektiven der Zielunternehmen – keine individuellen (Karriere-)Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen konnten bzw. wollten und (2) Bedeutung solcher individuumszentrierten Beratungsgespräche zumindest anfänglich im Hinblick auf die erfolgreiche Bewältigung transformationsbedingter Anpassungsnotwendigkeiten aufgrund ihrer hohen zeitlichen Bindung von Human Ressourcen seitens der Integrationsentscheidungsträger als eher gering eingestuft wurde.

Wendet man sich den Trainingsprogrammen zur Vermittlung fachlicher Fähigkeiten zu (s. Variable Nr. 2 in Tab. 5-11), dann sind zwischen den Einsatzhäufigkeiten der west- und ostdeutschen Akquisitionen dagegen praktisch keine Unterschiede zu beobachten (78,8%_{Ost} vs. 80,4%_{West}).⁹¹ Dieser Befund ist dahingehend interpretierbar, daß westdeutsche Käuferunternehmen der Unterstützung übernommener Manager bei der Entwicklung neuer fachlicher und führungsbezogener Qualifikationen (z.B. neue Motivationstechniken) prinzipiell eine hohe Bedeutung beimessen, unabhängig davon, ob sich das Zielunternehmen in einer Transformationssituation befindet oder nicht.

Die Beurteilungen des Integrationsnutzens fiel für die drei führungskräfteorientierten Entwicklungsmaßnahmen (s. Variablen Nr. 1, 2 und 4) mit Mittelwerten zwischen 3,42 und 3,53 (Median = 4,00) deutlich positiver aus als die mittlere Nutzenbeurteilung von 2,73 (Median = 3,00) für die Karriereberatungsgespräche (s. Variable Nr. 3). Offenbar sind stärker aufgaben-/fachbezogene im Vergleich zu primär laufbahn-/karriereorientierte Weiterbildungsmaßnahmen aus Sicht der Managementpraxis besser zur Anpassung übernommener ostdeutscher Führungskräfte an akquisitions- und transformationsbedingte Anforderungen geeignet. Zum einen kann hier vermutet werden, daß den ostdeutschen Führungskräften im Rahmen der Karriereberatungsgespräche häufig die Anpassungsbereitschaft negativ beeinflussende Ent-

⁹⁰ Zur Herleitung der hier verwendeten Einsatzhäufigkeit wurden die prozentualen Antwortangaben der Skalenstufen – „fast gar nicht genutzt“ (= 1) bis „sehr intensiv genutzt“ (= 4) – einer spezifischen Maßnahmen zur Anpassungserleichterung zusammengefaßt. Vgl. Gerpott 1993a: 381 (Tab. 6-14; Variable Nr. 4). Für die Schweiz berichtet Gut-Villa 1997: 155, daß 68% bzw. 72% der untersuchten Akquisitionen „Karriereberatungen“ bzw. „Fähigkeitsentwicklungsprogramme“ im Rahmen des Personalmanagements zumindest ansatzweise nutzten.

⁹¹ Vgl. Gerpott 1993a: 381 (Tab. 6-14; Variable Nr. 2)

wicklungsperspektiven aufgezeigt wurden (z.B. Ankündigung einer geplanten Versetzung innerhalb des neuen Unternehmensverbundes, Andeutung einer zu erwartenden „Karrierestagnation“). Zum anderen kann interpretiert werden, daß selbst bei Akquisitionen, in denen ostdeutschen Managern eher positive Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt wurden, die Effektivitätsbeurteilungen der Karriereberatungsgespräche etwa aufgrund von Kooperations- und/oder Verständigungsschwierigkeiten (z.B. Zweifel an der Gültigkeit von Laufbahnentwicklungsperspektiven) zwischen den West-Ost-Akquisitionspartnern abgeschwächt wurden. Für die Akquisitionspraxis in Ostdeutschland kann somit unter der Prämisse, daß den beobachteten Nutzenbeurteilungen eine zumindest annähernde Validität zugesprochen werden kann, die Empfehlung ausgesprochen werden, primär aufgaben-/fachbezogene Weiterbildungsmaßnahmen unvermindert intensiv zu nutzen, während laufbahn-/karriereorientierten Weiterbildungsmaßnahmen weniger Gewicht beigemessen oder deren Ausgestaltung stärker transformationsspezifischen Gegebenheiten angepaßt werden sollte.

5.3.2.2 Direkte Erfolgswirkungen

In Kap. 3.3.3.2 wurde die Hypothese H₁₆ begründet, daß westdeutsche Käuferunternehmen, die nach einer Akquisition in den NBL integrationsunterstützende Weiterbildungsmaßnahmen für Manager des ostdeutschen Zielunternehmens einsetzen, ein signifikant höheres Akquisitionserfolgsniveau aufweisen als übernehmende Unternehmen, die solche IG-Maßnahmen nicht realisieren. Die Hypothese H₁₆ zur positiven Erfolgswirksamkeit eines systematischen Personalentwicklungskonzeptes wurde nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund des folgenden Zusammenhangs formuliert: Es kann allgemein argumentiert werden, daß sich der Personalanpassungs-/entwicklungsbedarf im wesentlichen aus dem strategischen Zielsystem eines Unternehmens ableiten läßt.⁹² Geht man davon aus, daß für die ostdeutschen Zielunternehmen angesichts der Transformationssituation häufig neue Unternehmens-/Geschäftsfeldstrategien formuliert werden mußten, dann ist zu erwarten, daß diese tiefgreifenden strategischen Veränderungen in den Fällen erfolgreicher bewältigt wurden, in denen führungskräfteorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen zur Unterstützung individueller Anpassungsprozesse eingesetzt wurden. In Tab. 5-12 sind die Ergebnisse der entsprechenden Erfolgsanalysen zusammengefaßt.

⁹² Vgl. z.B. Bühner 1997: 119 sowie die dort zitierte Literatur.

Auf Basis der eigenen Daten ergeben sich für die weiterbildungsbasierten Maßnahmen statistisch signifikante Pearson'sche Korrelationskoeffizienten zwischen 0,30 und 0,38 für das „subjektive“ Integrationserfolgskriterium ABSATZ und 0,20 bis 0,27 für das finanzielle Erfolgskriterium UMSATZ. Die höchsten absatz-/technologieorientierten Zielerreichungsgrade der west- und ostdeutschen Akquisitionspartner sowie die positivsten Umsatzentwicklungstendenzen der Zielunternehmen aus den NBL waren zu verzeichnen, wenn stelligebundene Trainings-on-the-Job und fachspezifische Trainingsprogramme eingesetzt wurden (s. Variablen Nr. 1 und 2 in Tab. 5-12).

Tab. 5-12:
Erfolgskorrelationen weiterbildungsbasierter IG-Maßnahmen für Führungskräfte der ostdeutschen Zielunternehmen

Einsatz weiterbildungsbasierter IG-Maßnahmen ^b	Pearson's r / Kendall's τ^a					
	PROD ^c	ABSATZ	SEKU	UMSATZ	RENT	INPUT
1. Stellenspezifisches Training-on-the-Job von ZU-FK im KU	0,05 (0,05)	0,34** (0,30**)	0,17 (0,14)	0,27* (0,22*)	0,13 (0,09)	0,05 (0,05)
2. Fachliche Trainingsprogramme für ZU-FK	0,12 (0,11)	0,38** (0,31**)	-0,10 (-0,06)	0,20 ⁺ (0,15)	0,14 (0,10)	-0,12 (-0,11)
3. Karriereberatungsgespräche für ZU-FK	0,02 (0,01)	0,06 (0,06)	-0,13 (-0,12)	-0,03 (0,04)	0,11 (0,08)	-0,02 (-0,01)
4. Gemeinsame FK-Trainingsmaßnahmen der AP	0,10 (0,10)	0,30** (0,25**)	-0,03 (0,00)	0,20 ⁺ (0,17 ⁺)	0,13 (0,09)	0,10 (0,10)

a) Werte ohne Klammern = Pearson'sche Produkt-Moment-Korrelation; Werte in Klammern = Kendall'sche Rangkorrelationen. Aufgrund paarweiser z.T. fehlender Angaben gilt: $67 \leq N \leq 85$.

b) Der Einsatz einer weiterbildungsbasierter Maßnahme wurde jeweils mittels einer (0,1)-Dummy-Variablen codiert, wobei 1 = Maßnahme wurde im Akquisitionenfall eingesetzt und 0 = Maßnahme wurde im Akquisitionenfall *nicht* eingesetzt. Zur Definition der betrachteten IG-Maßnahmen s. Tab. 5-11.

c) Abkürzungen: AP = Akquisitionspartner; FK = Führungskräfte; KU/ZU = Käufer-/Zielunternehmen; PROD = Produktionsstättenorientierter Integrationserfolg; ABSATZ = Absatz-/Technologieorientierter Integrationserfolg; SEKU = Unterstützungsfunktionsorientierter Integrationserfolg; UMSATZ = Umsatzverbesserung des ZU; RENT = Rentabilitätsverbesserung des ZU; INPUT = Ausmaß der Einhaltung von Inputzusagen/-zielen.

⁺ p < 0,10 * p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001 (zweiseitiger Test).

Mit Ausnahme des Einsatzes von Karriereberatungsgesprächen für ostdeutsche Manager (s. Variable Nr. 3 in Tab. 5-12) waren alle weiterbildungsbasierter Maßnahmen der IG mit mindestens einem Indikator des Akquisitionserfolges statistisch signifikant korreliert. Darüber hinaus ist auffällig, daß sämtliche betrachteten Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen mit den Erfolgskriterien PROD, SEKU, RENT und INPUT

nicht signifikant assoziiert sind. Unter der Prämisse, daß die zuvor berichteten signifikanten Zusammenhänge auf eine prinzipiell erfolgsfördernde Ausgestaltung dieser IG-Maßnahmen hindeuten,⁹³ kann hier nur die Vermutung geäußert werden, daß die Verwendung personalspezifischerer Akquisitionserfolgsindikatoren (z.B. Wirksamkeit beim Abbau fachlicher Qualifikationsdefizite) in zukünftigen Studien deren (Nicht-)Vorteilhaftigkeit besser herausstellen könnten.

Im ganzen liefern unsere Daten konkrete Hinweise dafür, daß der Hypothese H₁₆ für die absatz-/technologieorientierte Leistungsprozeßabstimmung der West-Ost-Akquisitionspartner nahezu uneingeschränkt und für den Umsatzerfolg der ostdeutschen Zielunternehmen zumindest überwiegend gefolgt werden kann (s. Spalten ABSATZ und UMSATZ). Demnach sollten führungskräfteorientierte Weiterbildungsmaßnahmen trotz zeit-/kostenintensiver Bemühungen zur Bewältigung unternehmerischer Anpassungsnotwendigkeiten gerade bei den Privatisierungsakquisitionen in den NBL nicht vernachlässigt werden.⁹⁴ Vielmehr deuten unsere Befunde an, daß entsprechende IG-Maßnahmen für einen möglichst reibungslosen Integrationsprozeß der West-Ost-Akquisitionspartner bzw. finanziell erfolgreichen Transformationsprozeß ostdeutscher Zielunternehmen von vergleichsweise hoher Relevanz sind.⁹⁵ Dieser Eindruck wird auch durch ergänzende Regressionsanalysen gestützt. So konnten die als Prädiktoren ausgewählten drei Weiterbildungsmaßnahmen Nr. 1, 2 und 4 der Tab. 5-12 immerhin 22% ($p < 0,001$) bzw. 10% ($p < 0,05$) der Varianz des ABSATZ- bzw. UMSATZ-Kriteriums erklären. Offenbar waren derartige On-the-job/Off-the-job-Entwicklungsaktivitäten für übernommene Manager prinzipiell geeignet, um fachliche Qualifizierungslücken zu reduzieren sowie marktwirtschaftlich erforderliche Einstellungs-, Denk- und Verhaltensveränderungen zu unterstützen und damit – im Sinne einer „besseren“ Verständigungsbasis – letztlich die effiziente Zusammenarbeit zwischen west- und ostdeutschen Führungskräften zu fördern.

⁹³ Auf die „richtige“ Ausgestaltung weiterbildungsbasierter IG-Maßnahmen verweist insbesondere eine Studie von Mercer Management Consulting (s. Lajoux 1998: 368): „And the training was not just any training. The more successful companies in this study offered a wide range of training topics (interpersonal, product knowledge, customer knowledge) taught in a variety of media (classroom, computer, on-the-job), and engaged all levels of management (including senior management).“

⁹⁴ Damit bestätigen unsere Befunde die bei Scheiter 1989: 311f.; Gerpott 1993a: 450 und Lajoux 1998: 368 beobachteten positiven Erfolgseffekte weiterbildungsorientierter IG-Maßnahmen.

⁹⁵ Vgl. Schönherr 1997: 83.

5.3.3 Zusammenfassende Übersicht der Erkenntnisse zu den Forschungshypothesen

Tab. 5-13 stellt die mittels Varianz- und Korrelationsanalysen vorgenommenen Überprüfungen der sechzehn Forschungshypothesen zu direkten Erfolgswirkungen integrationsgestaltender Maßnahmen zusammenfassend dar. Um die bivariaten Erfolgswirkungen detailliert im Überblick darzustellen, wird auf die sechs untersuchungsrelevanten Akquisitionserfolgsdimensionen abgestellt.

Eine erwartete *positive* Erfolgswirkung (= „+“) zeigt an, daß eine höhere Ausprägung einer als intervallskaliert interpretierten IG-Prädiktorvariablen zu einem höheren Akquisitionserfolgsniveau führen sollte bzw. bei nominalskalierten IG-Prädiktoren eine spezifische Variablenausprägung gegenüber einer alternativen Ausprägung mit einem höheren Akquisitionserfolgsniveau verbunden sein sollte. Demgegenüber deutet ein *negativer* Erfolgseffekt (= „-“) an, daß eine geringere Variablenausprägung einer als intervallskaliert interpretierten IG-Prädiktorvariablen mit einem höheren Akquisitionserfolgsniveau assoziiert sein sollte. Eine *neutrale* Erfolgswirkung (= „0“) signalisiert, daß zwischen einzelnen Ausprägungen einer nominalskalierten IG-Variablen bzw. mit dem (Nicht-)Einsatz spezifischer Einzelmaßnahmen eines IG-Teilbereichs keine generellen Akquisitionserfolgsvor- bzw. -nachteile zu erwarten sind. Mit dem Symbol „?“ wird schließlich angedeutet, daß zwischen den in einer Hypothese erfaßten IG-Einzelmaßnahmen auf Nominalskalenniveau mit merklichen, a priori allerdings nicht präzise bestimmbareren Erfolgsunterschieden gerechnet wird.

Bei einer *zeilenweisen* Durchsicht der Tab. 5-13 ist zunächst auffällig, daß zu fast jeder Hypothese bivariate Befunde beobachtet werden konnten, die deren Annahme für ein einzelnes Erfolgskriterium oder mehrere Erfolgskriterien unterstützen (= „✓“). Über sämtliche Dimensionen des Akquisitionserfolges mußte lediglich Hypothese H₁₃ (= „-“) abgelehnt werden; demnach können von einer zunehmenden Breite des genutzten interaktionsorientierten IG-Maßnahmenbündels keine positiven Akquisitionserfolgseffekte erwartet werden. Vielmehr scheint die Umsetzungsqualität des eingesetzten IG-Maßnahmenbündels, insbesondere bei transformationsinduzierten West-Ost-Akquisitionen, deutlich wichtiger zu sein, als deren bloße Nutzung.

Tab. 5-13: Ergebnisübersicht der bivariaten Tests der Forschungshypothesen

Hypothesen	Prädiktorvariable	Erwartete Erfolgswirkung	Bivariater Befund					
			PROD	ABSATZ	SEKU	UMSATZ	RENT	INPUT
Integrationsplanung/IP (s. Kap. 5.1.2)								
H ₁	Nicht-Existenz vs. Existenz einer IP	Existenz +	Nicht prüfbar					
H ₂	Früher vs. später Beginn der IP	Früh +	-	✓	-	-	-	-
H ₃	Detaillierungsgrad der IP	+	-	✓	-	-	-	-
H ₄	Ohne vs. mit Einbindung des Zielunternehmens in IP	Einbindung +	-	-	-	-	-	✓
Integrationsprojektorganisation/IPO (s. Kap. 5.2.1.2)								
H ₅	Instanzen der IPO	?	-	✓	✓	-	-	-
H ₆	Mono- vs. multistruktureller Basisansatz der IPO	Multi +	-	✓	-	-	-	-
H ₇	Hierarchische Verankerung d. Integrationsverantwortung	0	✓	✓	-	✓	✓	✓
H ₈	Ohne vs. mit Einbindung des Zielunternehmens in IPO	0	✓	✓	✓	✓	✓	✓
H ₉	Zeitbezogene Integrationsmanagementintensität	+	-	✓	✓	✓	-	-
H ₁₀	Personenbezogene Akquisitionsprozesskontinuität	+	✓	-	-	-	-	-
Entscheidungskompetenzverteilung zwischen den Akquisitionspartner/AP (s. Kap. 5.2.2.2)								
H ₁₁	Entscheidungsautonomie des Zielunternehmens (ZU)	-	-	✓	-	-	-	-
Zeitpunktaspekte der Integration (s. Kap. 5.2.3.2)								
H ₁₂	Geschwindigkeit des Integrationsumsetzungsbeginns	+	-	✓	✓	-	-	-
Interaktionsorientierte IG-Maßnahmen (s. Kap. 5.3.1.2)								
H ₁₃	Breite des IG-Maßnahmenbündels	+	-	-	-	-	-	-
H ₁₄	Weniger symbolträchtige IG-Maßnahmen	Einsatz +	-	-	-	✓	✓	-
H ₁₅	Eher einsatzbezogene IG-Maßnahmen	0	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Weiterbildungsbasierte IG-Maßnahmen (s. Kap. 5.3.2.2)								
H ₁₆	Weiterbildungsmaßnahmen	Einsatz +	-	✓	-	✓	-	-

Signifikante hypothesenkonforme Befunde über sämtliche Akquisitionserfolgsmeßgrößen zeigen zwei Hypothesen: (1) Im Hinblick auf Hypothese H₈ wurde beobachtet, daß sich nicht ein Erfolgskriterium signifikant in Abhängigkeit davon unterscheidet, ob übernommene ostdeutsche Manager in die Integrationsprojektorganisation eingebunden wurden oder nicht. Demnach sind mit dieser IG-Maßnahme weder große (Informations-)Vorteile noch große (Komplexitäts-/Kooperations-)Nachteile verbunden. Denkbar ist dennoch, daß sich für diesen Gestaltungsparameter der IPO signifikante Erfolgseffekte anhand anderer, hier nicht erhobener Kriteriumsvariablen nachweisen lassen (z.B. Akzeptanz integrationsbezogener Entscheidungen im Zielunternehmen, Leistungsbereitschaft übernommener Manager). (2) Bezogen auf Hypothese H₁₅ wurde festgestellt, daß die eher einsatzbezogenen interaktionsorientierten IG-Maßnahmen, wenn überhaupt, dann nur mit den quantitativ-ökonomischen Erfolgsmaßen signifikant assoziiert sind. Da die wenigen signifikanten Assoziationen zudem überwiegend erfolgsmindernde Einsatzwirkungen zeigen, ist der zukünftigen Forschung zu empfehlen, neben der (Nicht-)Einsatztatsache zudem auf die Einsatzbedingungen solcher Managementinterventionen abzustellen. Ergänzend sollten weitere Erfolgskriterien (z.B. Qualität des Know-how-Transfers zwischen den West-Ost-Akquisitionspartnern) erhoben werden, um die Erfolgswirksamkeit einsatz-/ austauschbezogener interaktionsorientierter IG-Maßnahmen präziser abbilden zu können.

Auf Basis der vorliegenden Stichprobe ostdeutscher Akquisitionen konnte Hypothese H₁₅ nicht geprüft werden, da sämtliche erfaßten westdeutschen Käuferunternehmen zum Zeitpunkt des Privatisierungsvollzugs über einen zumindest grob skizzierenden Integrationsplan verfügten. Da kein Befund zur postulierten Vorteilhaftigkeit der Existenz einer Integrationsplanung gegenüber einer Nicht-Existenz gewonnen werden konnte, sollte dieser IG-Erfolgs-Zusammenhang als betrachtenswerter Gegenstand für die zukünftige Forschung angesehen werden.

Aus der *spaltenweisen* Betrachtung der Hypothesenübersicht läßt sich zunächst ableiten, daß bei der Beurteilung der Erfolgswirksamkeit von integrationsgestaltenden Maßnahmen, sofern ein eher breites Spektrum prozessual-mitarbeiterorientierter Managementinterventionen untersucht wird, auch in nachfolgenden Forschungsarbeiten unterschiedliche Facetten zur differenzierten Erfassung von Akquisitionserfolgsunterschieden herangezogen werden sollten. Angesichts der Vielzahl in der vorliegenden Arbeit beobachteter „Nullassoziationen“ zwischen den IG-Maßnahmen und

Erfolgskriterien muß zudem, wenn man von einer grundsätzlich positiven oder negativen Erfolgswirksamkeit der untersuchten Managementinterventionen ausgeht, kritisch die Frage aufgeworfen werden, ob die gewählte Operationalisierung des Konstrukts „Akquisitionserfolg“ der zukünftigen Forschung als uneingeschränkt sinnvoll zu empfehlen ist.

Darüber hinaus fällt auf, daß rund jeder dritte (= 32,3%) hypothesenkonforme Befund in Verbindung mit dem ABSATZ-Kriterium zu beobachten war. Dieser Sachverhalt sollte allerdings keinesfalls dahingehend interpretiert werden, daß mit den untersuchten integrationsgestaltenden Maßnahmen prinzipiell in besonders starkem Maße absatz- und technologieorientierte Integrationsziele beeinflußt werden können. Hierfür lassen sich zwei Erklärungen anführen: (1) Speziell bei innerdeutschen Privatisierungsakquisitionen waren derartige Integrationsziele von herausragender Bedeutung (s. hierzu die äußerst rechte Spalte der Abb. 4-8, insbesondere die Variablen Nr. 7, 8 und 10), so daß die Dominanz signifikanter IG-ABSATZ-Zusammenhänge primär auf Besonderheiten des zugrundeliegenden Akquisitionssamples zurückzuführen sein könnte. (2) Aus inhaltlicher Perspektive kann vermutet werden, daß in dem ABSATZ-Erfolgskriterium – besonders im Vergleich zu den anderen semi-quantitativen Kriteriumsvariablen – weniger komplexe und damit „einfacher überschaubarere“ Integrationsziele (z.B. kombinierter Produktabsatz) zusammengefaßt wurden, welche aus Sicht der Respondenten im Hinblick auf die Bedeutungs-/Erreichungsgrade möglicherweise „besser einschätzbar“ waren.

