

## 6. Multivariate Erfolgsanalysen integrationsgestaltender Maßnahmen

### 6.1 Analyse maßnahmenübergreifender Erfolgswzusammenhänge

In dem vorangegangenen Kap. 5 wurden – jeweils getrennt für die untersuchungsleitenden IG-Variablenblöcke – direkte Zusammenhänge zwischen einzelnen Integrationsgestaltungsmaßnahmen und Kriterien zur Messung des Erfolges bei NBL-Akquisitionen analysiert. Zur Gewinnung von Erkenntnissen im Hinblick auf ihre relative Bedeutung als Akquisitionserfolgsdeterminanten wurden die zuvor diskutierten integrationsprozessual-mitarbeiterorientierten Maßnahmen gleichfalls in explorativen Regressionsanalysen näher untersucht. Mittels multivariater Regressionsanalysen können die zuvor gewonnenen IG-Erfolgs-Assoziationen nicht nur „präzisiert“, sondern gleichfalls Hinweise auf die durch die integrationsgestaltenden Maßnahmen erklärbare Varianz der erfaßten Akquisitionserfolgskriterien generiert werden.

Tab. 6-1 informiert über die Resultate der zusammenfassenden schrittweisen Regressionsanalysen für die vier Akquisitionserfolgsindikatoren ABSATZ, SEKU, UMSATZ und RENT. Als Prädiktoren wurden nur jene integrationsgestaltenden Maßnahmen in die Regressionsgleichung aufgenommen, für die in den vorherigen Analysen einzelner Teilblöcke auf dem 10%-Niveau signifikante einfache Beziehungen mit dem jeweils analysierten Erfolgskriterium ermittelt werden konnten.<sup>1</sup>

Zum Verständnis von Tab. 6-1 ist anzumerken, daß in einem ersten, nicht visualisierten Schritt verschiedene unternehmensexterne und -interne Situationsvariablen als weitere potentielle Akquisitionserfolgsbestimmungsgrößen in das Regressionsmodell aufgenommen wurden. Diese auf dem situativen Ansatz basierende und in der Forschungspraxis bewährte Vorgehensweise wurde gewählt, um zu erkunden, inwieweit die selektierten IG-Maßnahmen *nach* Neutralisierung transaktionsspezifischer Einflüsse (= „Kontrollvariablen“) noch einen signifikanten *zusätzlichen* Beitrag

---

<sup>1</sup> Die eigene Vorgehensweise folgt komplett derjenigen von Gerpott 1993a: 413. Dieses Vorgehen hat zur Folge, daß die Anzahl der in die Regressionsanalysen eingehenden IG-Prädiktoren in Abhängigkeit vom jeweils betrachteten Akquisitionserfolgskriterium zwischen 3 und 11 variiert. Die vier Variablen Nr. 1a, 1b, 2b und 2c aus Tab. 5-5 wurden – obgleich in den bivariaten Analysen z.T. signifikante Assoziationen mit einzelnen Erfolgskriterien festgestellt werden konnten – nicht in die jeweiligen Regressionsmodelle aufgenommen, um eine möglichst hohe Fallzahl in der multivariaten Analyse zu gewährleisten.

**Tab. 6-1: Multiple Regressionsanalysen<sup>a</sup> zu Erfolgswirkungen von integrationsgestaltenden Maßnahmen**

IG-Maßnahmen (Prädiktoren)	Rückverweis	Kriterien des Akquisitionserfolges <sup>b</sup>			
		ABSATZ	SEKU	UMSATZ	RENT
1. IP-Beginn <sup>c</sup>	s. Tab. 5-1	-0,10	-	-	-
2. IP-Detaillierungsgrad <sup>d</sup>	s. Tab. 5-1	0,33*	-	-	-
3. Integrationsmanager <sup>e</sup>	s. Tab. 5-3	-	0,13	-	-
4. Integrationssteuerungsgruppe <sup>e</sup>	s. Tab. 5-3	-	-0,24*	-	-
5. Integrationsprojektteams <sup>e</sup>	s. Tab. 5-3	0,29*	-	-	-
6. Externe Beraterunterstützung <sup>e</sup>	s. Tab. 5-3	-0,06	-	-	-
7. Steuerungsansatz der IPO <sup>f</sup>	s. Tab. 5-3	0,13	-	-	-
8. Hierarchische Verankerung der Integrationsgesamtverantwortung <sup>g</sup>	s. Tab. 5-4	-	-0,32**	-	-
9. Entscheidungskompetenzverteilung	s. Tab. 5-6	-0,22 <sup>+</sup>	-	-	-
10. Unternehmensfunktionsorientierter Integrationsbeginn	s. Tab. 5-7	0,34**	0,28*	-	-
11. Führungskräfteorientierter Integrationsbeginn	s. Tab. 5-8	0,08	-	-	-
12. Personalabbauorientierter Integrationsbeginn	s. Tab. 5-8	-	-	-	0,04
13. Wechselseitiger bereichsbezogener FK-Austausch <sup>e</sup>	s. Tab. 5-10	-	-	-	-0,18
14. Unbefristete FK-Entsendungen <sup>e</sup>	s. Tab. 5-10	-	-	0,20	-
15. Beteiligung an TM-Abstimmungstreffen <sup>e</sup>	s. Tab. 5-10	-	-	0,28*	0,35**
16. Stellenspezifisches Training-on-the-Job im Käuferunternehmen <sup>e</sup>	s. Tab. 5-12	0,10	-	0,17	-
17. Fachliche Trainingsprogramme <sup>e</sup>	s. Tab. 5-12	0,23 <sup>+</sup>	-	0,14	-
18. Gemeinsame Trainingsmaßnahmen <sup>e</sup>	s. Tab. 5-12	0,07	-	0,18	-
<b>Δ R<sup>2</sup> <sup>h</sup></b>		<b>0,45**</b>	<b>0,44**</b>	<b>0,22<sup>+</sup></b>	<b>0,23<sup>+</sup></b>
<b>N</b>		<b>64</b>	<b>66</b>	<b>67</b>	<b>67</b>

a) Standardisierte partielle Regressionskoeffizienten (Beta-Gewichte) der mindestens auf dem 10%-Niveau bivariat signifikanten IG-Maßnahmen nach Auspartialisierung der Kontrollvariablen. Zur detaillierten Erläuterung der Kontrollvariablen(-gruppen) s. Kap. 4.2.2.

b) Abkürzungen: IP = Integrationsplanung; IPO = Integrationsprojektorganisation; FK = Führungskräfte; TM = Top Management; ZU = Zielunternehmen; ABSATZ = Absatz-/Technologieorientierter Integrationserfolg; SEKU = Unterstützungsfunktionsorientierter Integrationserfolg; UMSATZ = Umsatzverbesserungen des ZU; RENT = Rentabilitätsverbesserungen des ZU.

c) Codiert als 0/1-Variable, wobei 1 = „später“ Integrationsplanungsbeginn und 0 = „früher“ IP-Beginn.

d) Codiert als 0/1-Variable, wobei 1 = „relativ bzw. stark detaillierte“ Integrationsplanung und 0 = „grob skizzierende“ Integrationsplanung.

e) Codiert als 0/1-Variable, wobei 1 = IG-Maßnahme wurde im betrachteten Akquisitionsfall eingesetzt und 0 = IG-Maßnahme wurde im betrachteten Akquisitionsfall *nicht* eingesetzt.

f) Codiert als 0/1-Variable, wobei 1 = „multistruktureller“ Ansatz, d.h. Einsatz mehrerer Integrationsinstanzen und 0 = „monostruktureller“ Ansatz, d.h. Einsatz nur einer Integrationsinstanz.

g) Codiert als 0/1-Variable: 1 = „Verankerung der Integrationsgesamtverantwortung auf der 1. Hierarchieebene“ und 0 = „Verankerung der Integrationsgesamtverantwortung auf der 2. Ebene“.

h) Beitrag zur Erklärung der Varianz der Erfolgskriterien, der *nach Auspartialisierung* der Kontrollvariablen *allein* auf die integrationsgestaltenden Maßnahmen zurückzuführen ist.

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

zur Erklärung der Varianz der Akquisitionserfolgsmaße zu leisten vermochten.<sup>2</sup> Aus den in Kap. 4.2.2 dargestellten Variablen zur Charakterisierung der erfaßten innerdeutschen Akquisitionen wurden hier folgende Umweltbedingungen und strukturellen Merkmale der West-Ost-Akquisitionspartner als Kontrollvariablen herangezogen:

- (1) *Veränderungen in der Absatzmarktstruktur* der ostdeutschen Zielunternehmen als Folge der deutschen Wiedervereinigung und struktureller Veränderungen im ehemaligen RGW,<sup>3</sup>
- (2) *Zeitpunkt* der offiziellen Bekanntgabe der Privatisierungsakquisition und *Zeitspanne* zwischen der offiziellen Privatisierungsbekanntgabe und der Datenerhebung,<sup>4</sup>
- (3) *Erfahrungspotentiale* der westdeutschen Käuferunternehmen im Umgang mit (a) planwirtschaftlich geführten Unternehmen und (b) Akquisition-/Integrationsprozessen,<sup>5</sup>
- (4) *Ähnlichkeiten* der West-Ost-Akquisitionspartner im Hinblick auf (a) Unternehmensgrößen(*struktur*)merkmale, (b) Marktcharakteristika (z.B. Kunden, Distributionskanäle, Absatzregionen) und (c) *Produkt-/Technologie*charakteristika (u.a. Produktionstechnologien, Produktprogramm, F&E-Schwerpunkte),<sup>6</sup>
- (5) *Relative wirtschaftliche Erfolgsposition* der ehemaligen Staatsunternehmen zum Zeitpunkt des Privatisierungsvollzugs.<sup>7</sup>

Diese Variablen wurden ausgewählt, da gestützt auf transformations(un)spezifischen Literaturaussagen oder empirischen Befunden früherer Akquisitionsstudien a priori angenommen werden konnte, daß sie wichtige Randbedingungen des Erfolgsniveaus bzw. der Integrationsgestaltung bei ostdeutschen Akquisitionen abbilden. So kann angenommen werden, daß die Auswahl, Qualität und Wirkungen eingesetzter

---

<sup>2</sup> Durch diese Vorgehensweise können durch Drittvariablen – hier Situationsparameter – bedingte Verzerrungen bivariater IG-Erfolgs-Assoziationen „neutralisiert“ bzw. „herauspartialisiert“ werden. Konkreter ausgedrückt wird damit die Prüfung eines „reinen“ Kausaleffekts einer unabhängigen IG-Variable auf eine abhängige Erfolgsvariable ermöglicht. Einführend zu diesem methodischen „Bereinigungsvorgang“ s. z.B. Urban 1982: 73-87; Bortz 1993: 333; Diekmann 1998: 602-606. Zur Anwendung dieses Sachverhalts in der Akquisitionsforschung s. Gerpott 1993a: 409.

<sup>3</sup> Vgl. Kap. 4.2.2.1/(d).

<sup>4</sup> Vgl. Kap. 4.2.2.2/(1).

<sup>5</sup> Vgl. Kap. 4.2.2.2/(3).

<sup>6</sup> Vgl. Kap. 4.2.2.2/(4) und (5).

<sup>7</sup> Vgl. Kap. 4.2.2.2/(6).

IG-Maßnahmen durch die Ausprägungen der Kontrollvariablen beeinflusst werden.<sup>8</sup> Beispielsweise dürften die Möglichkeiten (Notwendigkeiten) zur Entsendung eigener Führungskräfte in das ostdeutsche Zielunternehmen entscheidend von der absoluten Größe des westdeutschen Käuferunternehmens sowie dem Größenverhältnis der West-Ost-Akquisitionspartner (wirtschaftlichen Erfolgsposition des Zielunternehmens zum Privatisierungszeitpunkt) bestimmt sein. Ferner kann vermutet werden, daß mit zunehmender Größe des ostdeutschen Zielunternehmens auch die Aufmerksamkeit, die das Management des westdeutschen Käuferunternehmens Integrations(gestaltungs)aktivitäten widmet, wächst.

Auf die Durchführung multivariater Regressionsanalysen für die Akquisitionserfolgskriterien PROD und INPUT wird verzichtet, da in den vorherigen (einfachen) Zusammenhangsanalysen pro Erfolgsmeßgröße höchstens zwei IG-Maßnahmen als signifikante Determinanten identifiziert wurden. Die geringe Häufigkeit signifikanter Assoziationen zwischen den integrationsgestaltenden Maßnahmen einerseits und den beiden Erfolgskriterien andererseits kann wie folgt interpretiert werden: Wenngleich die integrationsprozessual-personalorientierten Maßnahmen die beiden Erfolgskriterien zumindest partiell zu beeinflussen vermögen, so werden diese dennoch in vermutlich noch stärkerem Maße durch Einflußfaktoren ohne direkten Bezug zur IG (z.B. Standortfaktoren wie öffentliche Förderprogramme, kommunale Steuerhebesätze, Verkehrsanbindung oder wirtschaftspolitische Faktoren wie Standort sicherungsabsicht der THA) bestimmt. Eine weitere Erklärung kann darin gesehen werden, daß etwa produktionsstättenorientierte Erfolgseffekte integrationsgestaltender Maßnahmen erst „langfristig“, d.h. mit einer über die im PROD-Kriterium erfaßten 3-Jahresperiode hinausgehenden zeitlichen Verzögerung registriert werden können. Daß die beiden vorgenannten Erfolgsmaße zu Beginn der Untersuchung dennoch in das Analysemodell eingeführt wurden, wird damit begründet, daß sowohl der produktionsstätten- wie auch der beschäftigungs-/investitionszusagenorientierte (Integrations-)Erfolgsindex ex ante als zweckmäßige Größen zur Messung des Erfolges ostdeutscher Akquisitionen plausibel erschienen.

Aus Tab. 6-1 geht zunächst hervor, daß sich in den multivariaten Betrachtungen jeweils unterschiedliche IG-Maßnahmen als signifikante Prädiktoren der vier betrachteten Akquisitionserfolgsindikatoren erwiesen. Im Ergebnis bedeutet dies, daß die Erfolgsrelevanz einer spezifischen integrationsgestaltenden Maßnahme in Abhängigkeit vom Erfolgskriterium beurteilt werden muß. Die als wichtigste Prädiktoren ausgewählten IG-Maßnahmen konnten zwischen 22% und 45% der Varianz der Ak-

---

<sup>8</sup> Vgl. z.B. Datta/Grant 1990: 38; Gerpott 1993a: 423; Price Waterhouse 1993: 25; Krishnan et al. 1997: 368; Schönherr 1997: Kap. 6; Very et al. 1997: 604; Morossini et al. 1998: 144-146; Uhlenbruck/De Castro 2000: 389f.

quisitionserfolgskriterien erklären und zwar *nachdem* der Einfluß situativer Bestimmungsgrößen auf das jeweilige Erfolgskriterium neutralisiert worden war. Bei einer Betrachtung der Zeile „ $\Delta R^2$ “ in Tab. 6-1 ist zudem erkennbar, daß sämtliche erklärten Varianzanteile der Erfolgskriterien auf mindestens 10%-Niveau tendenziell statistisch signifikant sind.

Ein Vergleich der durch die IG-Maßnahmen erklärten Varianz der subjektiven Integrationserfolgsindizes einerseits und finanziell-quantitativen Erfolgskriterien andererseits offenbart, daß immerhin 45% bzw. 44% der Varianz des Erfolges bei der absatz-/technologieorientierten Leistungsprozeßabstimmung bzw. Integration unterstützungsfunktionsorientierter Unternehmensaktivitäten (ABSATZ bzw. SEKU) aber nur 22% bzw. 23% der Varianz der Veränderungen der Umsatz- bzw. Rentabilitätsentwicklung (UMSATZ bzw. RENT) auf die integrationsgestaltenden Maßnahmen, die sich in der schrittweisen Regression als signifikante Determinanten des jeweiligen Kriteriums erwiesen hatten, zurückzuführen sind. Demnach wirken die IG-Maßnahmen im Durchschnitt erwartungsgemäß deutlich stärker auf den Integrationserfolg der West-Ost-Akquisitionspartner als auf den finanziellen Erfolg der ostdeutschen Zielunternehmen. Dieser Befund ist in Übereinstimmung mit unserem konzeptionellen Überlegungen zur Akquisitionserfolgsmessung dahingehend interpretierbar,<sup>9</sup> daß integrationsgestaltende Maßnahmen zuerst *unmittelbar* in Verbindung mit transaktionsspezifisch zu erreichenden Integrationszielen getroffen werden und erst *mittelbar* mit einer zeitlichen Verzögerung auf finanzielle Erfolgsgrößen bei den Akquisitionspartnern – hier der ostdeutschen Zielunternehmen – wirken. Als weitere inhaltliche Begründung ist ins Kalkül zu ziehen, daß die beiden angeführten finanziellen Erfolgsvariablen gerade auch bei den Akquisitionen in den NBL sowohl durch transformationsspezifische (u.a. wegbrechende Absatzmärkte in Osteuropa) wie auch konjunkturelle (z.B. Abschwächung der weltwirtschaftlichen Konjunktur) Einflüsse ohne direkten Bezug zur IG beeinflußt werden (können).<sup>10</sup> Darüber hinaus kann im Hinblick auf die höheren Erklärungsanteile der Integrationserfolgsindizes vermutet werden, daß die befragten (Integrations-)Experten vor dem Hintergrund genutzter Einzelmaßnahmen zur Gestaltung der Integration dazu neigen, den Erreichungsgrad transaktionsspezifisch relevanter Integrationsziele systematisch höher zu

---

<sup>9</sup> Vgl. hierzu Kap. 4.3.2. Eine vergleichbares Befundmuster im Hinblick auf die erklärte Varianz unterschiedlicher Erfolgsmeßdimensionen/-ebenen zeigt die Studie von Weber 1996: 1197.

<sup>10</sup> Da in der vorliegenden Studie nur rudimentär unternehmensexterne Erfolgsbestimmungsgrößen erfaßt werden konnten, eröffnen sich hier Ansatzpunkte für weiterführende empirische Studien.

beurteilen, da sie ansonsten die Wirksamkeit der – häufig von ihnen zu verantwortenden – Veränderungsprozesse selbst in Frage stellen würden. Auf der Basis dieser letztgenannten Überlegung wären die Unterschiede in der Erklärbarkeit der Erfolgskriterienvarianz primär auf erhebungstechnische, d.h. (un-)bewußte Wahrnehmungsverzerrungen und weniger auf inhaltliche Aspekte zurückzuführen.

Insgesamt stützen die multivariaten Analysen die in den vorangehenden bivariaten Einzelanalysen von IG-Teilblöcken/Maßnahmen und Akquisitionserfolgskriterien gewonnenen Erkenntnisse zur Wirkungsstärke und -richtung, so daß die regressionsanalytischen Befunde unseres ostdeutschen Samples nachfolgend – getrennt für die vier herangezogenen Erfolgsmeßgrößen – aufgrund bereits zuvor skizzierter Interpretationsmuster vergleichsweise kurz dargestellt werden können.

Zur Erklärung von Unterschieden hinsichtlich der *Erreichung absatz-/technologieorientierter Integrationsziele* (= ABSATZ) kommt fünf IG-Maßnahmen eine signifikante Erfolgsrelevanz zu (s. vierte Spalte von rechts in Tab. 6-1): Die beiden wirkungsstärksten Prädiktoren nach Auspartialisierung der Kontrollvariablen waren ein eher hoher Detaillierungsgrad der Integrationsplanung bei Privatisierungsvollzug und ein möglichst früher Zeitpunkt des Umsetzungsbeginns unternehmensfunktionsorientierter Integrationsmaßnahmen (s. Variablen Nr. 2 und 10). Angesichts dieser Befunde ist der transformationsorientierten Akquisitionspraxis zu empfehlen, im Vorfeld einer Privatisierungsakquisition verstärkte Bemühungen etwa zur Setzung von Integrationszielen und Festlegung von Meilensteinen zu realisieren. Die hohe Erfolgswirksamkeit einer zügigen Umsetzung funktionsorientierter Integrationsmaßnahmen offenbart, daß die Beschäftigten – insbesondere die der übernommenen ostdeutschen Zielunternehmen – integrationsbedingte Veränderungen grundsätzlich erwartet haben und diesen im Mittel vermutlich positiv gegenüberstanden, sofern davon der eigene Arbeitsplatz nicht in Frage gestellt wurde. Dies läßt die Interpretation zu, daß Käuferunternehmen ehemaliger Staatsunternehmen ein unmittelbar nach dem Privatisierungsvollzug bei den Beschäftigten bestehendes „window of change“ zur Initiierung von Veränderungsprozessen möglichst nutzen sollten. Einen signifikanten Beitrag zur Erklärung des ABSATZ-Kriteriums leistet zudem der Einsatz unternehmensübergreifend besetzter Integrationsprojektteams mit Integrationsteilverantwortung (s. Variable Nr. 5). Hier deutet sich an, daß aus der Zusammenarbeit west- und ostdeutscher Manager in Integrationsteamstrukturen, die primär auf die Lösung von Sachaufgaben und weniger auf die Bewältigung „unternehmenspolitischer“ Fragestellungen abstellen, trotz zumindest anfänglich bestehender Mentalitäts-/Know-

how-Unterschiede erfolgsfördernde Effekte entstehen können und daher verstärkt eingesetzt werden sollten. Im Rahmen der Organisation der Entscheidungsverteilung zwischen den Top Managern der Akquisitionspartner erwies sich auch eine einseitige Entscheidungsdominanz des Käufermanagements als tendenziell signifikant integrationserfolgsfördernd (s. Variable Nr. 9). Inhaltlich untermauert dieses Ergebnis zunächst die im Schrifttum<sup>11</sup> zumeist vertretene Auffassung, daß die Ausgestaltung dieser IG-Variable den Verlauf und Erfolg der Integrationsprozesse nachhaltig beeinflussen kann. Darüber hinaus wird die spekulative Überlegung bestätigt, wonach eine weitgehende Entscheidungsautonomie des übernommenen ostdeutschen Unternehmens unmittelbar nach dem Privatisierungsvollzug unter den „Sonderbedingungen“ innerdeutscher Akquisitionsfälle eher erfolgsabträgliche Effekte nach sich zieht. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang angemerkt, daß die wenigen qualifizierten oder neu zugegangenen Führungskräfte in den Zielunternehmen zumindest anfänglich durch ein relativ hohes Ausmaß der Entscheidungscentralisierung optimal eingesetzt werden sollten. Damit eng verbunden ist die Sichtweise, daß ein unvorbereitetes Job-Enlargement oder -Enrichment in der ersten Zeit nach der Privatisierung viele ostdeutsche (Spitzen-)Führungskräfte überfordern würde.<sup>12</sup>

Darüber hinaus konnte in der Regressionsanalyse der Einsatz von Trainingsprogrammen für übernommene ostdeutsche Führungskräfte zur Vermittlung fachlicher Fähigkeiten als tendenziell erfolgsfördernd nachgewiesen werden (s. Variable Nr. 17). Die multivariate Analyse kann demnach die bivariaten Befunde, nach denen unter den besonderen Bedingungen ostdeutscher Akquisitionen insbesondere mit fachlichen Off-the-Job Entwicklungsaktivitäten positive Erfolgswirkungen erzielt werden (können), nur bedingt unterstützen.

Im Hinblick auf die *Integration sekundärer Unternehmensaktivitäten* offenbaren die signifikanten partiellen Regressionskoeffizienten (s. dritte Spalte von rechts in Tab. 6-1), daß eine hierarchische Verankerung der Integrationsgesamtverantwortung bei einer direkt unterhalb der Geschäftsleitungsebene angesiedelten (Käufer-)Führungskraft den stärksten Einfluß auf das Erfolgskriterium hat (s. Variable Nr. 8). Signifikante Beta-Gewichte weisen zudem auf einen Verzicht auf den Einsatz einer mit west- sowie ostdeutschen (Spitzen-)Führungskräften besetzten Integrationssteuerungsgruppe und einen möglichst frühen Zeitpunkt des Umsetzungsbeginns unternehmens-

---

<sup>11</sup> S. unter vielen Weber 1996: 1185; Hodges 1999: 94.

<sup>12</sup> Vgl. z.B. Leonhardt 1992: 203; Schönherr 1997: 107.

funktionsorientierter Integrationsmaßnahmen hin (s. Variablen Nr. 4 und 10). Der letztgenannte Befund stützt inhaltlich die in zahlreichen praxisorientierten Publikationen<sup>13</sup> postulierte Notwendigkeit einer hohen Integrationsgeschwindigkeit, etwa um akquisitionsinduzierte Kostenvorteile (z.B. Synergiepotentiale bei der Zusammenführung von Unternehmensfunktionen) zügig umzusetzen. Die negative SEKU-Implication einer Integrationssteuerungsgruppe ist primär mit integrationsorientierten Interessensunterschieden – im Sinne der Agency-Theorie kann hier aus Sicht der Käuferunternehmen auch von einem abweichenden (Eigen-)Interesse übernommener (Spitzen-)Führungskräfte gesprochen werden – und historisch bedingten sozio-kulturellen Reibungsverlusten zwischen den West-Ost-Teammitgliedern erklärbar.

Zentral für eine merklich positive Beeinflussung der *Umsatz- und Rentabilitätsentwicklung* der Zielunternehmen ist die Teilnahme ostdeutscher Spitzenführungskräfte an Abstimmungstreffen des Top Managements des westdeutschen Käuferunternehmens (s. Variable Nr. 15 in den beiden äußerst rechten Spalten in Tab. 6-1). Aus informationsökonomischer Perspektive kann hier argumentiert werden, daß von dieser interaktionsorientierten IG-Maßnahme wichtige Impulse im Hinblick auf einen den finanziellen Erfolg signifikant fördernden Wissenstransfer zwischen den West-Ost-Akquisitionspartnern ausgehen (können). Weitere mindestens auf dem 10%-Niveau signifikante Beta-Gewichte nach Auspartialisierung der Kontrollvariablen konnten in diesen beiden Regressionsmodellen nicht nachgewiesen werden. Im Hinblick auf den Umsatzerfolg spielen gerade weiterbildungsbasierte IG-Maßnahmen offenbar keine signifikante Rolle (s. Variablen Nr. 16 bis 18). Im ganzen kommt integrationsgestaltenden Maßnahmen bei ostdeutschen Akquisitionen demnach eine nur geringe Wirksamkeit im Hinblick auf das UMSATZ- und RENT-Kriterium zu. Dieses Ergebnis ist durchaus plausibel, wenn man berücksichtigt, daß finanzielle Entwicklungstendenzen ostdeutscher Zielunternehmen in vermutlich stärkerem Maße durch Veränderungen externer Rahmenbedingungen beeinflußt wurden.

Mit den zusammenfassenden Regressionsanalysen zur Erfolgsbedeutung integrationsgestaltender Maßnahmen bei Akquisitionen in Ostdeutschland ist die Bearbeitung der Auswertungsaufgabe Nr. 2, die abgeleitet aus dem in Abb. 3-1 dargestellten Variablenblockmodell und den mit diesem Modell verknüpften Forschungsfragen der Arbeit zu Beginn von Kap. 4 formuliert worden war, abgeschlossen. Darauf aufbauend werden im folgenden die empirischen Ergebnisse gemäß der Auswertungs-

---

<sup>13</sup> Vgl. Kap. 2.3.3.3.



aufgabe Nr. 3 der eigenen Studie dargestellt.<sup>14</sup> Im Mittelpunkt der Analysen in Kap. 6.2 zur Erkundung interaktiver Wirkungsbeziehungen steht dabei die Klärung der Frage, inwieweit unterschiedliche Situationskonstellationen – in der vorliegenden Arbeit über Ausprägungsunterschiede *einzelner* Situationsparameter erfaßt – zu einer merklichen Beeinflussung der Zusammenhänge zwischen integrationsgestaltenden Maßnahmen und Indikatoren des Akquisitionserfolges führen (können).

## **6.2 Interaktive Erfolgsanalyse**

Ziel dieses „explorativ angelegten“ Kapitels ist es zu prüfen, inwieweit Beziehungen zwischen integrationsgestaltenden Maßnahmen und Indikatoren des Erfolges ostdeutscher Privatisierungsakquisitionen von den Ausprägungen situativer Rahmenbedingungen abhängen (= Interaktive Erfolgseffekte).<sup>15</sup> In *Kap. 6.2.1* wird zunächst die methodische Vorgehensweise bei der Auswahl bedeutsamer Interaktionseffekte erläutert. Daran anschließend werden in *Kap. 6.2.2* situativ relativierte Erfolgsbefunde integrationsgestaltender Maßnahmen der eigenen empirischen Untersuchung dargestellt.

### **6.2.1 Angewandte Methodik zur Auswahl bedeutsamer Interaktionseffekte**

Zur Auswahl im Detail zu erkundender Interaktionseffekte wurde eine von Gerpott entwickelte Methodik vollständig übernommen. Diese unterscheidet im wesentlichen drei Schritte (s. Abb. 6-1):<sup>16</sup>

*Schritt 1:* Die Auswahl untersuchungsrelevanter Situationsparameter stützt sich im wesentlichen auf die Erkenntnisse früherer Forschungsarbeiten.<sup>17</sup> Entsprechend wur-

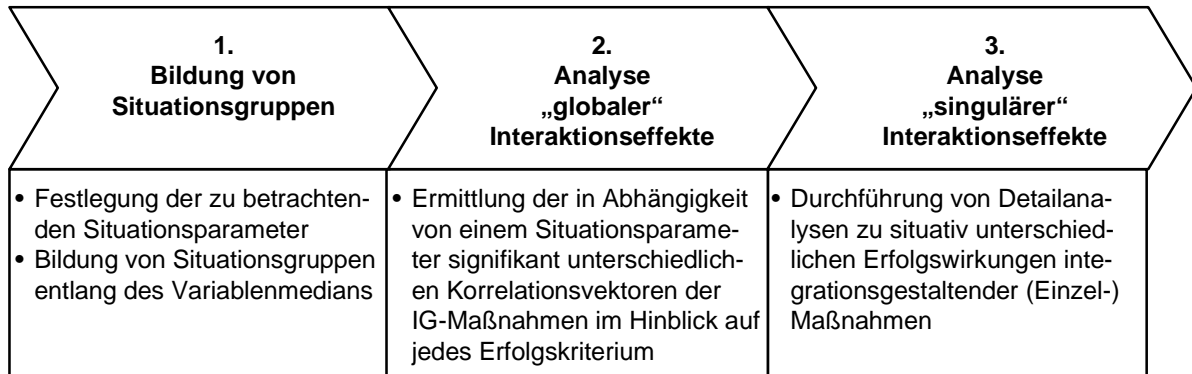
---

<sup>14</sup> S. hierzu die einleitenden Ausführungen in Kap. 4.

<sup>15</sup> Vgl. hierzu das empirische Teilziel Nr. 3 in der Abb. 1-4 in Kap. 1.2. Im vorliegenden Zusammenhang liegen *interaktive* Erfolgseffekte dann vor, wenn die Stärke und eventuell Richtung der Zusammenhänge zwischen IG-Maßnahmen und Akquisitionserfolgsvariablen in Abhängigkeit von unterschiedlichen Ausprägungen eines Situationsparameters (= Moderatorvariable) signifikant voneinander variieren.

<sup>16</sup> S. Gerpott 1988: 329-333 und 1993a: 463-466.

**Abb. 6-1:  
Methodisches Vorgehen zur Auswahl bedeutsamer Interaktionseffekte**



den ausschließlich Situationsparameter herangezogen, für die zum einen bereits in früheren Akquisitionsstudien – wenngleich transformations*unspezifische* – interaktive Erfolgswirkungen mit IG-Maßnahmen beobachtet wurden und zum anderen aufgrund von Hinweisen in der Transformationsliteratur a priori begründet angenommen werden konnte, daß sie den Zusammenhang zwischen IG-Maßnahmen und Erfolgskriterien auch bei den hier untersuchten Privatisierungsakquisitionen in Ostdeutschland moderieren (können). Auf dieser Basis wurden vier – jeweils auf den Zeitpunkt der Privatisierungsbekanntgabe bezogene – strukturelle, primär relationale Unternehmensmerkmale zur Erfassung des situativen Bedingungsrahmens ostdeutscher Akquisitionen ausgewählt:<sup>18</sup>

- Marktähnlichkeiten/-überschneidungen der West-Ost-Akquisitionspartner,

<sup>17</sup> Vgl. Datta/Grant 1990: 38-41; Datta 1991: 289f.; Gerpott 1993a: 467-485 und 1993b: 1282-1286; Weber 1996: 1194. Die bislang fundierteste Analyse interaktiver Wirkungsbeziehungen zeigt Gerpott 1993a in seiner westdeutschen Akquisitionsstudie. Bei dieser werden für die Analyse von Interaktionseffekten primär folgende Situationsparameter herangezogen: (1) Produkt-/Technologieähnlichkeit der Akquisitionspartner, (2) Marktähnlichkeit der Akquisitionspartner, (3) Akquisitionsrichtung, (4) Mitarbeiterzahl-/Größenverhältnis der Akquisitionspartner, (5) Ähnlichkeit der Erfolgspositionen beider Unternehmen vor der Akquisition und (6) Freundlichkeitsgrad der Akquisition.

<sup>18</sup> Zu einer detaillierten inhaltlichen Präzisierung der im Rahmen der interaktiven Erfolgsanalyse relevanten vier Situationsparameter s. Kap. 4.2.2. Eine gleichfalls durchgeführte Analyse interaktiver Erfolgswirkungen zwischen IG-Maßnahmen und dem Situationsparameter „Absatzmarktstrukturveränderungen des Zielunternehmens“ zeigte *keine* signifikanten globalen Interaktionseffekte, so daß auf eine entsprechende Befunddarstellung verzichtet wird. Im Ergebnis führte dieses Vorgehen dazu, daß die Mehrzahl der in Kap. 4.2.2 dargestellten Situationsparameter (z.B. Konkurrenzintensität, branchenbezogene Kapitalintensität, Akquisitionserfahrung) nicht zur Exploration interaktiver Erfolgswirkungen mit IG-Maßnahmen herangezogen wurden.

- Ähnlichkeiten der West-Ost-Akquisitionspartner im Hinblick auf Produkt-/Technologieaspekte,
- Mitarbeiterzahl-/Größenverhältnis des ostdeutschen Zielunternehmens relativ zum westdeutschen Käuferunternehmen und
- wirtschaftliche Erfolgsposition des ostdeutschen Zielunternehmens.

Diese wurden jeweils entlang des Variablenmedians dichotomisiert, so daß je Situationsparameter zwei Ausprägungen zu unterscheiden sind.<sup>19</sup>

*Schritt 2:* In diesem Schritt wurde ein multivariates Testverfahren angewendet, das die Signifikanz der Unterschiedlichkeit des Regressionskoeffizientenvektors zwischen einem *Bündel* von mehreren integrationsgestaltenden Maßnahmen je eines der sieben IG-Variablenblöcke<sup>20</sup> und einem Akquisitionserfolgsmaß in zwei (Sub-)Gruppen von Akquisitionsfällen ermittelt, die durch dichotome Ausprägungen jeweils eines Situationsparameters gekennzeichnet sind (Gruppenvergleich im linearen Regressionsmodell durch schrittweise Regression).<sup>21</sup> Vor Anwendung dieses Testverfahrens wurden zunächst mittels Multiplikation Produktvariablen aus den 28 unabhängigen IG-Variablen und den vier jeweils 0/1-codierten Situationsparametern gebildet. Anschließend wurden die neu gebildeten Produktvariablen gemeinsam mit den jeweils dazugehörigen ordinalskalierten IG-Variablen und den dichotomen Situationsparametern (variablenblockweise) in eine schrittweise Regression einbezogen.<sup>22</sup> „Glo-

---

<sup>19</sup> Abb. A2-1 im Anhang 2 zeigt die acht Situationsparametergruppen und informiert über ihre dichotome Operationalisierung. Zur Vorgehensweise bei der Variablendichotomisierung und zur Struktur der Grafik s. Gerpott 1993a: 464f. (Abb. 6-3).

<sup>20</sup> Im einzelnen sind dies die 7 IG-Variablenblöcke „Integrationsplanung“ in Tab. 5-1 (3 Variablen), „Integrationsprojektorganisation“ in den Tab. 5-3 und 5-4 (7 Variablen), „Entscheidungskompetenzverteilung“ in Tab. 5-6 (1 Variable), „Zeitaspekte des Umsetzungsbeginns von Integrationsmaßnahmen“ in den Tab. 5-7 und Tab. 5-8 (3 Variablen), „Interaktionsorientierte IG-Maßnahmen“ in Tab. 5-10 (7 Variablen), „Weiterbildungsbasierte IG-Maßnahmen“ in Tab. 5-12 (4 Variablen) und „Personelle Veränderungen im übernommenen Top Management“ (3 Variablen). Zu den personellen Veränderungsquoten des letztgenannten IG-Variablenblocks s. detailliert Gerpott 2000: 896 und 902.

<sup>21</sup> Vgl. Gerpott 1993a: 464 und 466.

<sup>22</sup> In einem *ersten* Teilschritt wurden sämtliche integrationsgestaltenden Maßnahmen eines IG-Variablenblockes und ein dichotomer Situationsparameter in das Regressionsmodell aufgenommen. In einem *zweiten* Teilschritt wurden schließlich durch Aufnahme der dazugehörigen Produktvariablen die Auswirkungen der Zugehörigkeit zu einer Teilgruppe von Akquisitionsfällen auf die (unstandardisierten) Regressionskoeffizienten getestet.

bale“<sup>23</sup> Interaktionseffekte wurden angenommen, wenn eine Verringerung der Fehlerquadratsumme durch Einbeziehung (situationspezifischer) Produktvariablen zu signifikanten  $R^2$ -Zuwächsen führt. Als Teststatistik zur Prüfung signifikant höherer  $R^2$ -Werte wurde ein F-Test herangezogen.<sup>24</sup> In der eigenen NBL-Stichprobe erreichten von den insgesamt 112 (4 Erfolgskriterien x 4 Situationsparameter x 7 IG-Variablenblöcke) durchgeführten regressionsanalytischen Tests zur Identifikation „globaler“ Interaktionseffekte 11 (= 9,8%) ein Signifikanzniveau von mindestens 10%. Angesichts dieses Befundes ist eine durchweg sehr vorsichtige Interpretation der in unserer Stichprobe nachgewiesenen interaktiven Erfolgseffekte angebracht, da die Möglichkeit einer Über- bzw. Fehlinterpretation aufgrund per Zufall auftretender Interaktionseffekte von IG-Maßnahmen und Situationsparametern nicht von der Hand zu weisen ist.<sup>25</sup>

*Schritt 3:* In diesem Schritt wurde schließlich im Detail analysiert, für welche spezifischen integrationsgestaltenden Maßnahmen sich die Akquisitionserfolgseffekte in Abhängigkeit von der Situationsparameterausprägung unterscheiden („singuläre“ Interaktionseffekte). Um die signifikanten Interaktionseffekte interpretieren zu können, wurden parametrische und nicht-parametrische Korrelationen zwischen einzelnen Integrationsgestaltungs- und Akquisitionserfolgsvariablen getrennt für die jeweiligen beiden situativen (Sub-)Populationen von NBL-Akquisitionen berechnet und dann im Hinblick auf signifikante Unterschiede der Korrelationskoeffizienten miteinander verglichen.<sup>26</sup>

Die auf der Grundlage der dargestellten Methodik identifizierten 11 globalen interaktiven Akquisitionserfolgseffekte zwischen Integrationsgestaltungs- und Situati-

---

<sup>23</sup> Die identifizierten Effekte werden von Gerpott 1993a: 467 (insbesondere Fußnote 281) deshalb als „global“ bezeichnet, weil im Rahmen des Interaktionstests ganze IG-Maßnahmenblöcke, die zu meist mehrere beobachtete Einzelvariablen umfassen, und neu gebildete Produktvariablen betrachtet wurden.

<sup>24</sup> Zu vertiefenden methodischen Erläuterungen s. Gerpott 1988: 330f. Zur Behandlung von Interaktionseffekten mittels Regressionsanalysen s. z.B. Jaccard et al. 1990: 7-33; Mossholder et al. 1990: 255-262; Hardy 1993: 29-48; Retherford/Choe 1993: 40-45; Fox 1997: 145-152; Pedhazur 1997: 425-430, 495-497 und 548-553.

<sup>25</sup> Vgl. Gerpott 1993a: 466.

<sup>26</sup> Zur Vorgehensweise beim paarweisen Vergleich der Korrelationskoeffizienten auf signifikante Unterschiede in zwei Teilgruppen von Akquisitionsfällen, die durch unterschiedliche Situationsparameterausprägungen gekennzeichnet sind, s. Gerpott 1988: 330-334 und 1993a: 465f. sowie die dort zitierte Literatur.

onsvariablen werden im Verlauf des folgenden Kap. 6.2.2 variablenblockweise vorgestellt.

## **6.2.2      Situativ unterschiedliche Akquisitionserfolgswirkungen integrationsgestaltender Maßnahmen**

### **(1) Interaktive Akquisitionserfolgseffekte von *prozessualen Aspekten der Integrationsplanung* und Situationsparametern**

Als erster IG-Teilbereich wurde im Rahmen der interaktiven Erfolgsanalyse der Block der Variablen, die prozessuale Aspekte der Integrationsplanung (IP) zum Gegenstand haben, auf globale Interaktionseffekte mit den vier erfaßten Situationsparametern untersucht. Dieser IG-Variablenblock wies mit drei Situationsparametern signifikante gemeinsame interaktive Effekte auf die finanziellen Erfolgskriterien der Veränderung der Rentabilitäts- bzw. Umsatzentwicklung des ostdeutschen Zielunternehmens auf. Tab. 6-2 stellt die unterschiedlichen Erfolgseffekte für die einzelnen Ausprägungen der erfaßten prozessualen Charakteristika der IP in Abhängigkeit von (a) der Marktähnlichkeit, (b) der Produkt-/Technologieähnlichkeit und (c) dem Mitarbeiterzahl-/Größenverhältnis der West-Ost-Akquisitionspartner dar.

Wendet man sich zunächst den Interaktionseffekten zwischen den drei Variablen der IP und den beiden Situationsparametern *Markt- und Produkt-/Technologieähnlichkeit der West-Ost-Akquisitionspartner* zu, dann vermittelt die Tab. 6-2 zum einen folgenden Eindruck: Ein „später“, d.h. nach dem Verhandlungsbeginn mit der THA aber noch vor dem rechtlichen Vollzug der Privatisierung einsetzender Beginn der IP scheint nur dann mit einer Verbesserung der Rentabilitätsentwicklung des ostdeutschen Zielunternehmens einher zu gehen, wenn beide Akquisitionspartner in eng miteinander verwandten Geschäften tätig sind. Stellen die West-Ost-Akquisitionspartner hingegen mit unterschiedlichen Prozeßtechnologien unterschiedliche Produkte für unterschiedliche Absatzmärkte her, dann wirkt sich ein „später“ IP-Beginn eher negativ – jedoch in statistisch nicht signifikanter Weise – auf das RENT-Kriterium aus.

Dieser Befund stützt die informationsökonomisch plausible Einschätzung, daß in den Privatisierungsakquisitionen, in denen das Käuferunternehmen über gute Kenntnisse bzw. ein ausreichendes Verständnis des akquirierten Geschäftssystems verfügt, ein vergleichsweise „später“ IP-Beginn und damit c.p. ein kürzerer Integrationsplanungszeitraum ausreichend ist, um rentabilitätserfolgsfördernd zu wirken. Demgegenüber erscheint bei niedriger Geschäftsverwandschaft der West-Ost-Akquisitionspartner eine Betonung eines früher einsetzenden IP-Beginns bzw. ein längerer Integ-

rationsplanungszeitraum durchaus angebracht. Hier ist zu vermuten, daß die Planung/Identifikation akquisitorischer Wertsteigerungspotentiale bei Akquisitionspartnern mit geringer Geschäftsverwandschaft, die im Ergebnis vermutlich weniger

**Tab. 6-2:**  
**Situationsbedingte Akquisitionserfolgseffekte**  
**prozessualer Merkmale der Integrationsplanung<sup>a</sup>**

Charakteristika des Integrationsplanungsprozesses (IP) <sup>c</sup>	RENT <sup>b</sup>				UMSATZ	
	AP-Markt-ähnlichkeit		AP-Produkt-/Technologieähnlichkeit		AP-Mitarbeiterzahlverhältnis	
	niedrig (N = 42)	hoch (38 ≤ N ≤ 39)	niedrig (N = 47)	hoch (34 ≤ N ≤ 35)	Niedrig (40 ≤ N ≤ 41)	hoch (N = 40)
1. IP-Beginn (früh vs. spät)	-0,22 <sub>k</sub> (-0,19)	0,32 <sup>+</sup> <sub>m</sub> (0,28 <sup>+</sup> )	-0,12 <sub>k</sub> (-0,09)	0,27 <sub>m</sub> (0,24)	-0,02 (-0,03)	0,01 (0,04)
2. IP-Detaillierungsgrad (grob skizzierend vs. relativ/stark detailliert)	-0,01 (-0,01)	-0,30 <sup>+</sup> (-0,24 <sup>+</sup> )	-0,10 (-0,09)	-0,11 (-0,07)	-0,26 <sub>k</sub> (-0,22)	0,17 <sub>m</sub> (0,08)
3. IP-ZU-Partizipation (ohne vs. mit)	0,12 <sub>k</sub> (0,09)	-0,38 <sup>*</sup> <sub>m</sub> (-0,34 <sup>*</sup> )	0,08 <sub>k</sub> (0,06)	-0,39 <sup>*</sup> <sub>m</sub> (-0,34 <sup>*</sup> )	-0,29 <sup>+</sup> <sub>k</sub> (-0,29 <sup>+</sup> )	0,08 <sub>m</sub> (0,10)
<b>Globaler Interaktionseffekt: IG-Maßnahmen x Situationsparameter</b>						
<b>Multivariates F</b>	<b>3,37*</b>		<b>3,33*</b>		<b>2,21*</b>	

a) Werte ohne Klammern: Pearson'sche Produkt-Moment-Korrelation. Werte in Klammern: Kendall'sche Rangkorrelation. Koeffizientenpaare, die sich signifikant für mindestens  $p < 0,10$  unterscheiden, sind durch unterschiedliche Subskripte k und m gekennzeichnet.

b) Abkürzungen: AP = Akquisitionspartner; ZU = Zielunternehmen; RENT = Rentabilitätsverbesserung des ZU; UMSATZ = Umsatzverbesserung des ZU.

c) Zur Definition der betrachteten Charakteristika des Integrationsplanungsprozesses s. Kap. 5.1.1.

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

auf materielle Ressourcenrestrukturierungen als vielmehr auf Fähigkeitentransfers abstellt, ein besonders zeitintensiver da komplexer Prozeß zu sein scheint.

Im Hinblick auf die beiden Situationsvariablen *Markt- und Produkt-/Technologieähnlichkeit* ist aus Tab. 6-2 zum anderen abzulesen, daß ein Verzicht auf die Einbindung übernommener ostdeutscher Manager in die IP bei einer hohen Geschäftsverwandschaft der West-Ost-Akquisitionspartner mit einer signifikant verbesserten Rentabilitätsentwicklung des Zielunternehmens einhergeht. Im Teilsample der NBL-Akquisitionen, in denen das Käuferunternehmen das Geschäft des übernommenen Unternehmens nicht annähernd so gut kennt wie dessen eigenes Management, konnte dieser Zusammenhang dagegen nicht beobachtet werden. Hier ist zunächst zu vermuten, daß die fachlichen Qualifikationen/Geschäftskennntnisse planwirtschaftlich geprägter Ost-Manager im Vergleich zu denen marktwirtschaftlich qualifizierter West-Manager bei einer hohen Geschäftsverwandschaft der Akquisitionspartner von ver-

gleichsweise geringer Relevanz für die Qualität der Integrationsplanungsaktivitäten und somit für die Rentabilitätsentwicklung des Zielunternehmens waren. Zum anderen begründen die beschriebenen Korrelationsunterschiede, daß in einer Situation, in der das westdeutsche Käuferunternehmen über detaillierte markt- und produkt-/technologiebezogene Kenntnisse bezüglich des akquirierten Geschäftssystems verfügt, ein Verzicht auf die Integrationsplanungseinbindung bei den übernommenen Managern – vermutlich angesichts einer zumindest anfänglich gegebenen Akzeptanz marktwirtschaftlicher Know-how-Vorteile von Managern des Käuferunternehmens – nicht zwangsläufig zu dysfunktionalen Verhaltensreaktionen (z.B. Gefühl eines verminderten „relativ standings“<sup>27</sup> im neuen Unternehmensverbund) führen und somit den finanziellen Erfolg des ostdeutschen Zielunternehmens nicht nachhaltig beeinträchtigen (müssen).

Hinsichtlich des Situationsparameters *Mitarbeiterzahlverhältnis* der West-Ost-Akquisitionspartner vermittelt Tab. 6-2 folgendes Bild: Eine detaillierte IP scheint nur in den Akquisitionen zu einer besseren Umsatzentwicklung des ostdeutschen Zielunternehmens beitragen zu können, bei denen das westdeutsche Käuferunternehmen ein relativ zur eigenen Größe eher großes ehemaliges Staatsunternehmen akquirierte. Im Teilsample der Transaktionen, bei denen das Zielunternehmen relativ zum Käuferunternehmen klein ist, wurde hingegen ein negativer – allerdings gleichfalls nicht signifikanter – Zusammenhang zwischen einem hohen Detaillierungsgrad der vorliegenden IP und dem UMSATZ-Kriterium beobachtet (s. Variable Nr. 2). Desweiteren erweist sich eine Beteiligung ostdeutscher Manager an der Entwicklung von Integrationsplänen dann tendenziell als signifikant umsatzermindernd, wenn das Mitarbeiterzahlverhältnis der West-Ost-Akquisitionspartner niedrig ist; für Akquisitionen mit geringen Unterschieden zwischen den beiden Unternehmen im Hinblick auf die Anzahl der Mitarbeiter konnte diese Assoziation dagegen nicht beobachtet werden (s. Variable Nr. 3). Die Korrelationsunterschiede der beiden Charakteristika des Integrationsplanungsprozesses hinsichtlich des Mitarbeiterzahlverhältnisses sind dahingehend interpretierbar, daß ein hoher Detaillierungsgrad integrationsbezogener Maßnahmenpläne bzw. eine Planungspartizipation übernommener Manager in den NBL-Akquisitionsfällen, in denen ein zum eigenen Unternehmen relativ kleines Zielunternehmen übernommen wurde, leistungsabträgliche Bürokratisierungseffekte (z.B. geringere Flexibilität im Integrationsprozeß, höherer Komplexitätsgrad der In-

---

<sup>27</sup> Zum Konzept des „relativ standings“ s. u.a. Hambrick/Cannella 1993: 735f.; Very et al. 1997: 593f.; Lubatkin et al. 1999: 56.

formationsbeschaffungs-/-verarbeitungsprozesse) erzeugt. Wenn westdeutsche Käuferunternehmen hingegen im Verhältnis zur eigenen Mitarbeiterzahl vergleichsweise große Zielunternehmen akquirierten, dürften diese Bürokratisierungseffekte eher vernachlässigbar sein; vielmehr scheinen in solchen Privatisierungsakquisitionen – wenn man nur auf die Vorzeichen der Korrelationskoeffizienten abstellt – die mit einem hohen Detaillierungsgrad der Maßnahmenpläne bzw. einer Planungsinvolvierung ostdeutscher Manager zu erwartenden Vorteile (u.a. größere Informationsverarbeitungskapazitäten, präzisere Integrationszieldefinition aufgrund umfangreicher Detailanalysen) die bereits skizzierten Nachteile zumindest kompensieren zu können. Die tendenziell signifikante IP-ZU-Partizipation-UMSATZ-Assoziation kann zudem als Indiz dafür gewertet werden, daß die Wahrscheinlichkeit einer ausreichenden Verfügbarkeit von Human Ressourcen im Käuferunternehmen zur IG zunehmend größer wird, je kleiner das ostdeutsche Akquisitionsobjekt relativ zum westdeutschen Akquisitionssubjekt ist.

## **(2) Interaktive Akquisitionserfolgseffekte von *Aspekten der Integrationsprojektorganisation* und Situationsparametern**

Die blockweise Untersuchung von sieben Gestaltungsparametern der Integrationsprojektorganisation (IPO) ergab in unserer NBL-Stichprobe jeweils einen signifikanten globalen Interaktionseffekt für die finanziellen Akquisitionserfolgsgrößen UMSATZ bzw. RENT. Tab. 6-3 stellt entsprechende Korrelationen dar.

Wie aus Tab. 6-3 hervorgeht, wird die Erfolgswirksamkeit des Einsatzes einer Integrationssteuerungsgruppe offenbar davon beeinflusst, wie sich die *wirtschaftliche Erfolgsposition des Zielunternehmens* zum Zeitpunkt der Übernahme/Privatisierung darstellt: Befand sich das ostdeutsche Akquisitionsobjekt in einer vergleichsweise guten Geschäftserfolgsposition, dann wirkte sich die Einrichtung einer Integrationssteuerungsgruppe tendenziell positiv auf die Umsatzentwicklung des Zielunternehmens aus, während im Teilsample der Akquisitionsobjekte mit einer schlechten Erfolgsposition ein signifikant negativer Zusammenhang zu beobachten ist. Ebenfalls ist zu erkennen, daß im Teilsample der Akquisitionsobjekte mit einer „überdurchschnittlichen“ Erfolgsposition ein Verzicht auf die Einbindung übernommener ostdeutscher Manager in die Organisationsinstanzen der IPO mit signifikant höheren UMSATZ-Werten als im Teilsample der Akquisitionsobjekte mit einer „unterdurchschnittlichen“ Erfolgsposition verbunden ist. Der beschriebene Erfolgsunterschied begründet die Vermutung, daß bei einer guten Geschäftserfolgsposition des Zielunternehmens im Rahmen einer gesamtverantwortlichen Integrationsinstanz besetzt mit Führungskräften aus beiden Unternehmen sachgerechte, für beide Akquisitionspartner ver-



tretbare Integrationsentscheidungen gefördert werden. Wenn es sich dagegen um „unterdurchschnittlich“ erfolgreiche Zielunternehmen handelt, verlieren die Chancen eines größtmöglichen Informationsflusses bzw. Know-how-Transfers gegenüber

**Tab. 6-3:**  
**Situationsbedingte Akquisitionserfolgseffekte von**  
**Merkmalen der Integrationsprojektorganisation<sup>a</sup>**

Merkmale der Integrationsprojektorganisation (IPO) <sup>c</sup>	UMSATZ <sup>b</sup>		RENT	
	ZU-Erfolgsposition		AP-Marktähnlichkeit	
	schlecht (36 ≤ N ≤ 39)	gut (36 ≤ N ≤ 38)	niedrig (37 ≤ N ≤ 41)	hoch (36 ≤ N ≤ 39)
1. Integrationsmanager-Einsatz	0,11 (0,06)	-0,15 (-0,08)	-0,11 (-0,09)	-0,07 (-0,07)
2. Integrationssteuerungsgruppe-Einsatz	-0,27 <sup>k</sup> (-0,23)	0,31 <sup>m</sup> (0,14)	0,22 <sup>k</sup> (0,18)	-0,31 <sup>m</sup> (-0,26 <sup>+</sup> )
3. Integrationsprojektteams-Einsatz	-0,13 (-0,07)	-0,15 (-0,17)	0,13 (0,11)	0,07 (0,04)
4. Beraterunterstützung-Nutzung	-0,05 (-0,04)	-0,10 (-0,15)	0,01 (-0,01)	-0,19 (-0,19)
5. IPO-Steuerungsansatz (mono-vs. multistruktuell)	-0,15 (-0,14)	0,07 (0,03)	0,14 (0,12)	-0,05 (-0,06)
6. Hierarchische Verankerung der Integrationsgesamtverantwortung	-0,10 (-0,11)	0,19 (0,20)	0,09 (0,10)	0,25 (0,22)
7. ZU-Einbindung in IPO (ohne vs. mit)	-0,35* (-0,28 <sup>+</sup> )	-0,05 (-0,14)	0,18 <sup>k</sup> (0,15)	-0,33* <sup>m</sup> (-0,27 <sup>+</sup> )
<b>Globaler Interaktionseffekt: IG-Maßnahmen x Situationsparameter</b>				
<b>Multivariates F</b>	<b>1,98<sup>+</sup></b>		<b>1,83<sup>+</sup></b>	

a) Werte ohne Klammern: Pearson'sche Produkt-Moment-Korrelation. Werte in Klammern: Kendall'sche Rangkorrelation. Koeffizientenpaare, die sich signifikant für mindestens  $p < 0,10$  unterscheiden, sind durch unterschiedliche Subskripte k und m gekennzeichnet.

b) Abkürzungen: ZU = Zielunternehmen; UMSATZ = Umsatzverbesserung des ZU; RENT = Rentabilitätsverbesserung des ZU.

c) Zur Definition der sieben betrachteten Charakteristika der Integrationsprojektorganisation s. Kap. 5.2.1.1.

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

den Risiken steigender Konfliktpotentiale zwischen den wirtschaftssystembedingt unterschiedlich geprägten Führungskräften der West-Ost-Akquisitionspartner bzw. den nicht eindeutigen Entscheidungskompetenzen in der Integrationssteuerungsgruppe vermutlich an Erfolgsrelevanz. Bei solchen Akquisitionen dürfte eine eindeutige Dominanz der organisatorischen Regelungen zur Trägerschaft und Koordination der IG durch Führungskräfte des westdeutschen Käuferunternehmens besser geeignet sein, um die planwirtschaftlich geprägten Elemente des Geschäftssystems

des ehemaligen DDR-Staatsunternehmens in Einklang mit marktwirtschaftlichen Anforderungen zu bringen. Für diese These spricht zudem, daß in den ostdeutschen Akquisitionen, bei denen sich das Zielunternehmen in einer schlechten Erfolgsposition befand, mit der Einbindung übernommener Manager in die IPO signifikant ungünstigere Umsatzentwicklungstendenzen in den privatisierten Unternehmen beobachtet wurden. Aus einer agencytheoretischen Perspektive kann zudem spekulativ argumentiert werden, daß die übernommenen ostdeutschen Manager in den Privatisierungsakquisitionen, in denen die Zielunternehmen über eine unterdurchschnittliche Geschäftserfolgsposition verfügten, ihre Einbindung in die IPO teilweise zu Handlungen nutzen, die im Ergebnis zu Wohlfahrtsverlusten führten (z.B. Verschleierung ungünstiger Integrationsentwicklungen, für das Käuferunternehmen nicht erkennbare Verzögerung von Veränderungsprozessen).

Aus Tab. 6-3 läßt sich weiter schließen, daß sich die Erfolgswirkungen der Charakteristika der IPO auch in Abhängigkeit von der *Marktähnlichkeit der West-Ost-Akquisitionspartner* unterscheiden: So ist der Einsatz einer gesamtverantwortlichen, mit Führungskräften des Käufer- und Zielunternehmens besetzten Integrationssteuerungsgruppe bei hoher Marktähnlichkeit der beiden Unternehmen signifikant ( $p < 0,10$ ) mit einer Verschlechterung der Rentabilitätsentwicklung des ostdeutschen Akquisitionsobjektes verbunden, während im Teilsample der Akquisitionspartner mit geringer Marktähnlichkeit dieser Zusammenhang nicht zu beobachten war. Ebenfalls ist zu beachten, daß die Einbindung ostdeutscher Manager in die IPO bei hoher Marktverwandtschaft der West-Ost-Akquisitionspartner signifikant negativ auf das RENT-Kriterium wirkt, während im Teilsample der Privatisierungen mit geringer Marktähnlichkeit eine positive – statistisch jedoch nicht signifikante – Assoziation zu beobachten ist.<sup>28</sup> Insgesamt gibt dies Anlaß zu der Vermutung, daß die Vorteile einer unternehmensübergreifend besetzten Integrationssteuerungsgruppe (u.a. hohe Informationsverarbeitungskapazitäten, Bewahrung/Förderung der Leistungsmotivation übernommener Führungskräfte) bei den Akquisitionen in den NBL nur dann erfolgsfördernd werden, wenn das westdeutsche Käuferunternehmen das Geschäft des ostdeutschen Zielunternehmens im Hinblick auf Kunden, Märkte und Distributionskanäle im Detail kaum kennt und dadurch die Informationsverarbeitungsanforderungen im Integrationsprozeß vergleichsweise komplex ausfallen.

---

<sup>28</sup> Zu analogen Befunden s. Variable Nr. 3 in Tab. 6-2. Die Konsistenz der Befunde zu den Variablen 3 bzw. 7 der Tab. 6-2 bzw. 6-3 kann als Indiz für die Qualität des vorliegenden Datenmaterials interpretiert werden.

### (3) Interaktive Akquisitionserfolgseffekte der *Entscheidungskompetenzverteilung* und von Situationsparametern

Bezüglich der Entscheidungskompetenzverteilung für wichtige Geschäftsentscheidungen bezüglich des Akquisitionsobjektes wurde in unserem NBL-Sample ein sig-

**Tab. 6-4:**  
**Situationsbedingte Akquisitionserfolgskorrelationen<sup>a</sup>**  
**der Entscheidungskompetenzverteilung**

Integrationsgestaltungsmaßnahme	UMSATZ <sup>b</sup>	
	AP-Mitarbeiterzahlverhältnis	
	niedrig (N = 40)	hoch (N = 39)
Entscheidungskompetenzverteilung (Käufer-vs. Zielunternehmen)	-0,31 <sup>+</sup> <sub>k</sub> (-0,23 <sup>+</sup> )	0,20 <sub>m</sub> (0,11)
<b>Globaler Interaktionseffekt: IG-Maßnahmen x Situationsparameter</b>		
<b>Multivariates F</b>	<b>5,18*</b>	

a) Werte ohne Klammern: Pearson'sche Produkt-Moment-Korrelation. Werte in Klammern: Kendall'sche Rangkorrelation. Koeffizientenpaare, die sich signifikant für mindestens  $p < 0,10$  unterscheiden, sind durch unterschiedliche Subskripte k und m gekennzeichnet.

b) Abkürzungen: AP = Akquisitionspartner; UMSATZ = Umsatzverbesserung des Zielunternehmens.

c) Zur Definition der Entscheidungskompetenzverteilung s. Kap. 5.2.2.1. Niedrigere (höhere) Werte deuten darauf hin, daß wichtige Geschäftsentscheidungen des ostdeutschen Akquisitionsobjektes eher durch das Management des Käuferunternehmens (Zielunternehmens) getroffen wurden.

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

nifikanter Interaktionseffekt mit dem Mitarbeiterzahlverhältnis der Akquisitionspartner im Hinblick auf den Umsatzerfolg des Zielunternehmens festgestellt.<sup>29</sup> Tab. 6-4 zeigt die Korrelationen zwischen dem Ausmaß der Entscheidungsdominanz des westdeutschen Käuferunternehmens bzw. der Entscheidungsautonomie des ostdeutschen Zielunternehmens und dem UMSATZ-Kriterium separat für die Teilgruppen „niedriges“ und „hohes“ Mitarbeiterzahlverhältnis der Akquisitionspartner.

Demnach bestehen signifikante Unterschiede zwischen NBL-Transaktionen mit einem niedrigen vs. hohem *Mitarbeiterzahlverhältnis der Akquisitionspartner* im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Entscheidungsautonomie des ostdeutschen Zielunternehmens und dessen Umsatzentwicklung im Anschluß an den formalen Vollzug der Privatisierung. Der Vergleich der Korrelationskoeffizienten deutet darauf hin, daß eine Entscheidungsverlagerung auf das westdeutsche Käuferunternehmen in den Fällen, in denen das Akquisitionssubjekt ein relativ zur

<sup>29</sup> F = 5,18,  $p < 0,05$  (s. Tab. 6-4 unten).

eigenen Größe kleines Akquisitionsobjekt übernimmt, bei dem ostdeutschen Zielunternehmen zu einer signifikanten ( $p < 0,10$ ) Umsatzverbesserung beizutragen vermag. In West-Ost-Akquisitionen hingegen, in denen das Zielunternehmen in Relation zum Käuferunternehmen groß ist, ist – allerdings ohne statistische Signifikanz – eine größere Entscheidungsautonomie des Akquisitionsobjektes stärker mit höheren UMSATZ-Werten verbunden. Der beschriebene Korrelationsunterschied bzw. interaktive Effekt zwischen den beiden Teilgruppen von Akquisitionen kann wie folgt interpretiert werden: In den Privatisierungsfällen, in denen ein im Verhältnis zum westdeutschen Käuferunternehmen kleines ehemaliges Staatsunternehmen von der THA übernommen wurde, stellte die Integration c.p. für das Akquisitionssubjekt eine Aufgabe mit vergleichsweise geringer Komplexität dar. Bei dieser Situationskonstellation kann vermutet werden, daß das westdeutsche Käuferunternehmen über ausreichend Ressourcen (z.B. Finanzmittel, Top Management-Unterstützung) verfügt, die erforderlich sind, um den Integrationsprozeß der West-Ost-Akquisitionspartner wirksam zu unterstützen. Ist das übernommene Unternehmen in Relation zum übernehmenden Unternehmen hingegen groß, dann hat auch eine Verlagerung von Entscheidungskompetenzen auf das marktwirtschaftlich erfahrene Käuferunternehmen wegen der hohen Prozeßkomplexität bzw. geringen Überschaubarkeit der Integration (z.B. fehlende Erfahrungen im Umgang mit betrieblichen Transformations-/Sanierungsprozessen) keine signifikant positiven Erfolgswirkungen.<sup>30</sup>

Wenngleich die westdeutsche Akquisitionsstudie von Gerpott im ganzen eine weitgehend höhere Situationsabhängigkeit der Erfolgseffekte der Entscheidungskompetenzverteilung zeigt, so untermauern unsere spezifisch ostdeutschen Erkenntnisse zumindest im Hinblick auf den oben diskutierten Situationsparameter den früher beobachteten Interaktionseffekt.<sup>31</sup> Demnach scheint die Erfolgswirksamkeit der Entscheidungskompetenzverteilung in Abhängigkeit von der Ausprägung des Mitarbeiterzahlverhältnisses der Akquisitionspartner zu variieren, unabhängig davon, ob es sich um die Übernahme „marktwirtschaftlich bewährter“ oder „im marktwirtschaftlichen Anpassungsprozeß befindlicher“ Zielunternehmen handelt. Im Schrifttum dargestellte interaktive Erkenntnisse dahingehend, daß die Erfolgseffekte der Entscheidungskompetenzverteilung gleichfalls von der Ausprägung der Markt- und Produkt-/Technologieähnlichkeit der akquisitionsbeteiligten Unternehmen mode-

---

<sup>30</sup> Unsere Argumentation lehnt sich hier sehr eng an Gerpott 1993a: 477 an.

<sup>31</sup> Vgl. Gerpott 1993a: 476 (Tab. 6-42).

riert werden, können auf der Basis unserer transformationsspezifischen Befunde hingegen nicht untermauert werden.<sup>32</sup> Eine situative Relativierung unserer Hypothese H<sub>11</sub> in Abhängigkeit vom Geschäftsverwandtschaftsgrad der West-Ost-Akquisitionspartner ist somit nicht erforderlich.

#### **(4) Interaktive Akquisitionserfolgseffekte der *Geschwindigkeit des Integrationsbeginns* und von Situationsparametern**

Für den aus drei Einzelvariablen bestehenden IG-Block „Geschwindigkeit des Beginns der Umsetzung von Integrationsmaßnahmen“ wurden in unserem Sample ostdeutscher Akquisitionen ein multivariater Interaktionseffekt mit der Situationsvariablen „wirtschaftliche Erfolgsposition des Zielunternehmens zum Zeitpunkt der Übernahme“ beobachtet. Tab. 6-5 konkretisiert die Situationsabhängigkeit, indem die signifikant ( $p < 0,10$ ) unterschiedlichen Korrelationen zwischen den erfaßten IG-Variablen und dem Rentabilitätserfolgskriterium in Abhängigkeit von der Geschäftserfolgsposition des ostdeutschen Zielunternehmens aufgeführt werden.

---

<sup>32</sup> Vgl. Möller 1983: 215f.; Datta/Grant 1990: 38f.; Gerpott 1993a: 475f.

**Tab. 6-5:**  
**Korrelationen<sup>a</sup> zwischen bereichsbezogenen Zeitpunkten des Umsetzungsbeginns von Integrationsmaßnahmen nach der Akquisitionsbekanntgabe und Akquisitionserfolgskriterien bei unterschiedlicher Erfolgsposition des Zielunternehmens**

Bereichsbezogener Umsetzungsbeginn von Integrationsmaßnahmen <sup>c</sup>	RENT <sup>b</sup>	
	ZU-Erfolgsposition	
	Schlecht (35 ≤ N ≤ 40)	gut (35 ≤ N ≤ 40)
1. Unternehmensfunktionsorientierter Integrationsbeginn	0,36* <sub>k</sub> (0,27*)	-0,04 <sub>m</sub> (-0,02)
2. Führungskräfteorientierter Integrationsbeginn	0,03 (-0,03)	0,01 (-0,01)
3. Personalabbauorientierter Integrationsbeginn	0,05 (-0,01)	0,21 (0,13)
<b>Globaler Interaktionseffekt: IG-Maßnahmen x Situationsparameter</b>		
<b>Multivariates F</b>		<b>3,87*</b>

a) Werte ohne Klammern: Pearson'sche Produkt-Moment-Korrelation. Werte in Klammern: Kendall'sche Rangkorrelation. Koeffizientenpaare, die sich signifikant für mindestens  $p < 0,10$  unterscheiden, sind durch unterschiedliche Subskripte k und m gekennzeichnet.

b) Abkürzungen: ZU = Zielunternehmen; RENT = Rentabilitätsverbesserung des ZU.

c) Zur Definition der bereichsbezogenen Geschwindigkeiten des Integrationsumsetzungsbeginns s. Kap. 5.2.3.1. Höhere (niedrigere) Werte deuten auf einen früheren (späteren) Umsetzungsbeginn von Integrationsmaßnahmen nach der offiziellen Bekanntgabe der Akquisition hin.

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

Ein Blick auf die Korrelationskoeffizienten in Tab. 6-5 zeigt, daß der globale Interaktionseffekt primär auf Unterschiede im Zusammenhang zwischen der Einzelvariablen „unternehmensfunktionsorientierter Integrationsbeginn“ und dem RENT-Kriterium zurückzuführen ist. Befand sich das ostdeutsche Zielunternehmen in einer unterdurchschnittlichen (schlechten) Geschäftserfolgsposition, dann nahm mit wachsender Geschwindigkeit des unternehmensfunktionsorientierten Integrationsbeginns auch deren Erfolg bei der Rentabilitätsentwicklung zu. Für die Teilgruppe der Akquisitionen in den NBL, bei denen ein Zielunternehmen in einer überdurchschnittlichen (guten) Erfolgsposition akquiriert wurde, konnte diese signifikante Korrelation dagegen nicht angenommen werden. Der beschriebene interaktive Effekt begründet die Vermutung, daß in einer Konstellation, in der sich das akquirierte ostdeutsche Unternehmen in einer wirtschaftlichen Krisensituation befindet und somit einer strategischen Neuausrichtung bedarf, mit einer Erhöhung der Geschwindigkeit des unternehmensfunktionsorientierten Integrationsbeginns wertsteigernde Ressourcenrestrukturierungen/-transfers und damit Rentabilitätsverbesserungen tatsächlich

auch realisiert werden können, ohne daß zusätzliche zeitintensive Detailanalysen im Vorfeld der Integrationsumsetzung zwangsläufig erforderlich sind.

Der in unserem ostdeutschen Sample beobachtete Interaktionseffekt kann zunächst als Indiz für die Haltbarkeit der in einschlägigen Publikationen zumeist ohne empirische Fundierung postulierten Vorstellung interpretiert werden, nach der die Effekte der (Umsetzungs-)Geschwindigkeit der IG auf den Akquisitionserfolg situationsabhängig variieren können.<sup>33</sup> Demnach scheint in den NBL-Akquisitionsfällen eine „radikale“ Integrationsgangart vorteilhaft, in denen die wirtschaftliche Erfolgsposition des Zielunternehmens eher ungünstig ist. Da in der hier vorliegenden Studie allerdings weder der von Gerpott (1993a: 484) berichtete Geschwindigkeit-Erfolgs-Zusammenhang für den Situationsparameter „Mitarbeiterzahl-/Größenverhältnis der Akquisitionspartner“ bestätigt noch in ergänzend durchgeführten Analysen situativ unterschiedliche Erfolgswirkungen von Integrationsgeschwindigkeitsaspekten in Abhängigkeit vom Detaillierungsgrad der vorliegenden Integrationsplanung bzw. verwendeten Steuerungsansatz der Integrationsprojektorganisation<sup>34</sup> identifiziert werden konnten, ist abschließend festzuhalten, daß die unterstellten moderierenden Effekte von Situations- und ausgewählten Integrationsgestaltungsvariablen zumindest bei transformationsorientierten Akquisitionen mit Vorsicht zu betrachten sind. Die nur eingeschränkte und z.T. nicht theoriekonforme Befundlage der vorliegenden Studie deutet auf weiteren Forschungsbedarf hin, um die theoretisch plausiblen Moderatoreffekte der angeführten Situations- und zeitbezogenen Integrationsgestaltungsvariablen entweder zu verifizieren oder endgültig zu falsifizieren.<sup>35</sup>

##### **(5) Interaktive Akquisitionserfolgseffekte von *weiterbildungsbasierten Integrationsgestaltungsmaßnahmen* und Situationsparametern**

Zwischen dem IG-Teilbereich der Maßnahmen zur Reduzierung individueller (marktwirtschaftlicher) Qualifikationslücken übernommener Führungskräfte des ostdeutschen Zielunternehmens, der über vier Einzelvariablen operationalisiert worden war, und den Situationsparametern wurden im eigenen NBL-Sample zwei signifikante ( $p < 0,10$ ) globale Interaktionseffekte für die Erfolgsindikatoren „Integrations-

---

<sup>33</sup> S. hierzu Kap. 2.3.3.3.

<sup>34</sup> In diesem Analysekontext wird die Variable „Steuerungsansatz der IPO“ als Indikator für das Ausmaß der von den beteiligten Unternehmen für die Steuerung/Koordination der IG zur Verfügung gestellten quantitativen Personalkapazitäten interpretiert.

<sup>35</sup> Vgl. Gerpott 1993a: 485.

erfolg bei der unterstützungsfunktionsorientierten Verzahnung der West-Ost-Akquisitionspartner“ und „Umsatzverbesserung des ostdeutschen Zielunternehmens“ identifiziert.

Wie aus der *linken* Hälfte der Tab. 6-6 zu erkennen ist, unterscheiden sich die SEKU-Erfolgswirkungen weiterbildungsbasierter IG-Maßnahmen vor allem in Abhängigkeit vom Mitarbeiterzahlverhältnis der West-Ost-Akquisitionspartner: War das Zielunternehmen in Relation zum Käuferunternehmen groß, dann wirkte sich die Durchführung stellenspezifischer Trainings-on-the-Job für ostdeutsche Manager signifikant positiv auf den Erreichungsgrad wichtiger unterstützungsfunktionsorientierter Integrationsziele aus; wenn es sich hingegen beim Akquisitionsobjekt um ein im Verhältnis zum Akquisitionssubjekt kleines Unternehmen handelte, korrelierte diese weiterbildungsbasierte IG-Maßnahme zwar gar nicht mit dem SEKU-Kriterium, war allerdings mit einer signifikant besseren Umsatzentwicklung des Zielunternehmens verbunden (s. IG-Variable Nr. 1). Weiter bestanden signifikante Unterschiede zwischen Akquisitionen mit einem niedrigen vs. hohem Mitarbeiterzahlverhältnis der beiden Unternehmen bei den Zusammenhängen zwischen der Nutzung von Karriereberatungsgesprächen sowie der Durchführung von Trainingsmaßnahmen des Käuferunternehmens unter Beteiligung übernommener Führungskräfte (s. IG-Variablen Nr. 3 und 4 in der *linken* Hälfte der Tab. 6-6) einerseits und dem subjektiven In-



**Tab. 6-6:**  
**Korrelationen<sup>a</sup> zwischen dem Einsatz weiterbildungsbasierter IG-Maßnahmen  
 und Akquisitionserfolgskriterien bei unterschiedlichen Ausprägungen des  
 Mitarbeiterzahlverhältnisses der West-Ost-Akquisitionspartner**

Weiterbildungsbasierte IG-Maßnahmen für ZU-FK <sup>c</sup>	SEKU <sup>b</sup>		UMSATZ	
	AP-Mitarbeiterzahlverhältnis		AP-Mitarbeiterzahlverhältnis	
	niedrig (N = 36)	hoch (37 ≤ N ≤ 38)	niedrig (N = 41)	hoch (39 ≤ N ≤ 40)
1. Stellenspezifisches Training-on-the-Job	-0,08 <sub>k</sub> (-0,10)	0,35 <sup>*</sup> <sub>m</sub> (0,31 <sup>*</sup> )	0,39 <sup>*</sup> (0,31 <sup>*</sup> )	0,14 (0,12)
2. Fachliche (off-the-Job) Trainingsprogramme	-0,29 <sup>+</sup> (-0,24 <sup>+</sup> )	0,01 (0,03)	-0,08 <sub>k</sub> (-0,11)	0,45 <sup>**</sup> <sub>m</sub> (0,37 <sup>*</sup> )
3. Karriereberatungs- gespräche	-0,39 <sup>*</sup> <sub>k</sub> (-0,35 <sup>*</sup> )	0,10 <sub>m</sub> (0,09)	-0,12 (-0,05)	0,05 (0,10)
4. Einbindung in Trainings- maßnahmen des KU	-0,40 <sup>*</sup> <sub>k</sub> (-0,33 <sup>*</sup> )	0,16 <sub>m</sub> (0,16)	-0,06 <sub>k</sub> (-0,03)	0,40 <sup>*</sup> <sub>m</sub> (0,29 <sup>*</sup> )
<b>Globaler Interaktionseffekt: IG-Maßnahmen x Situationsparameter</b>				
<b>Multivariates F</b>	<b>2,67<sup>*</sup></b>		<b>2,17<sup>+</sup></b>	

a) Werte ohne Klammern: Pearson'sche Produkt-Moment-Korrelation. Werte in Klammern: Kendall'sche Rangkorrelation. Koeffizientenpaare, die sich signifikant für mindestens  $p < 0,10$  unterscheiden, sind durch unterschiedliche Subskripte k und m gekennzeichnet.

b) Abkürzungen: AP = Akquisitionspartner; FK = Führungskräfte; KU/ZU = Käufer-/Zielunternehmen; SEKU = Unterstützungsfunktionsorientierter Integrationserfolg; UMSATZ = Umsatzverbesserung des ZU.

c) Zur Definition der weiterbildungsbasierten IG-Maßnahmen zur Anpassungserleichterung an marktwirtschaftlich veränderte Arbeits-/Umfeldbedingungen s. Kap. 5.3.2.1.

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

tegrationserfolgskriterium SEKU andererseits. Der Vergleich der Korrelationsvektoren deutet darauf hin, daß nach Akquisitionen, bei denen ein geringes Größenverhältnis zwischen übernommenem und übernehmendem Unternehmen gegeben ist, ein Verzicht auf die beiden zuvor angeführten weiterbildungsbasierten IG-Maßnahmen hilfreich ist, um den Integrationserfolg bei der unterstützungsfunktionsorientierten Verzahnung der Akquisitionspartner zu fördern. Wenn das Käuferunternehmen ein relativ zur eigenen Größe großes Zielunternehmen akquirierte, ergab sich hingegen keine entsprechende Assoziation.

Der Einsatz fachlicher (off-the-Job) Trainingsprogramme und die Einbindung übernommener Führungskräfte in Trainingsmaßnahmen des Käuferunternehmens wirkte sich bei einem hohen Mitarbeiterzahlverhältnis der West-Ost-Akquisitionspartner signifikant positiv auf die Umsatzentwicklung des Zielunternehmens aus; bei Privatisierungsakquisitionen, bei denen das Mitarbeiterzahlverhältnis des Ziel- zum Käuferunternehmens unterdurchschnittlich klein war, konnten diese Assoziationen hin-

gegen nicht beobachtet werden (s. IG-Variablen Nr. 2 und 4 in der *rechten* Hälfte der Tab. 6-6).

Für die beschriebenen Korrelationsunterschiede/interaktiven Effekte bietet sich die Erklärung an, daß in Transformationssituationen, in denen das ostdeutsche Zielunternehmen relativ zum westdeutschen Käuferunternehmen klein ist, akquisitionsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen häufig nicht optimal auf die planmäßige Erweiterung fachlicher, methodischer, sozialer und persönlicher – marktwirtschaftlich geeignete – Qualifikationen übernommener Führungskräfte ausgerichtet werden.<sup>36</sup>

#### **(6) Interaktive Akquisitionserfolgseffekte von *personellen Veränderungen im übernommenen Top Management-Team* und Situationsparametern**

Für den über drei Variablen abgebildeten IG-Teilbereich zu personellen Veränderungen im übernommenen Top Management-Team (TMT) nach dem Zeitpunkt der offiziellen Privatisierungsbekanntgabe wurden in unserer ostdeutschen Stichprobe zwei signifikante ( $p < 0,10$ ) multivariate Interaktionseffekte mit dem Situationsparameter „*Marktähnlichkeit der West-Ost-Akquisitionspartner*“ beobachtet.

Eine Durchsicht der Korrelationsvektoren zwischen den Determinanten personeller Veränderungen im TMT akquirierter Unternehmen und dem Erfolgskriterium der Veränderung der Rentabilitätsentwicklung des Zielunternehmens bei niedriger vs. hoher Marktähnlichkeit in der *linken* Hälfte in Tab. 6-7 offenbart, daß der Interaktionseffekt primär auf Unterschiede im Zusammenhang zwischen der Einzelvariable „mittlere jährliche *externe Zugangsquote*“ und dem finanziellen Erfolgskriterium zurückzuführen ist. So wirkte sich bei niedriger Marktähnlichkeit der West-Ost-Akquisitionspartner der Versuch über die unternehmensexterne Rekrutierung von Zugangskandidaten für das TMT ostdeutscher Zielunternehmen dessen Leistungsfähigkeit zu verbessern, eindeutig negativ auf den Rentabilitätserfolg aus, nicht jedoch bei hoher Marktähnlichkeit.

Der zweite globale Interaktionseffekt zwischen den personellen Veränderungsquoten im TMT ostdeutscher Zielunternehmen und dem finanziellen Kriterium der Veränderung der Umsatzentwicklung des Zielunternehmens ist primär durch den Korre-

---

<sup>36</sup> Rudow/Burger 1999: 18 führen als Ergebnis ihrer Studie an, daß ostdeutsche Führungskräfte bei der Entwicklung von Schlüsselqualifikationen – insbesondere bei der Methodenkompetenz – Ende der 90er Jahre noch immer Nachholbedarf haben. Zudem sollten Weiterbildungsangebote inhaltlich und organisatorisch stärker auf die Interessen der mittelständischen Unternehmen in den NBL abgestimmt werden (z.B. teilnehmeraktivierende Lernformen, starker Praxisbezug).

**Tab. 6-7:**  
**Korrelationen<sup>a</sup> zwischen jährlichen Veränderungsquoten im Top Management-Team des Zielunternehmens und Akquisitionserfolgskriterien bei unterschiedlichen Ausprägungen der Marktähnlichkeit der West-Ost-Akquisitionspartner**

Personelle Veränderungen im Top Management-Team des Zielunternehmens <sup>c</sup>	RENT <sup>b</sup>		UMSATZ	
	AP-Marktähnlichkeit		AP-Marktähnlichkeit	
	niedrig (38 ≤ N ≤ 41)	hoch (31 ≤ N ≤ 38)	niedrig (38 ≤ N ≤ 41)	hoch (31 ≤ N ≤ 38)
1. Mittlere jährliche <i>Ausscheidensquote</i> von Top Managern	0,11 (0,09)	0,20 (0,13)	0,08 (0,15)	-0,13 (-0,09)
2. Mittlere jährliche <i>interne Zugangsquote</i> in das ZU-TMT	-0,04 (-0,04)	-0,20 (-0,20)	0,11 <sub>k</sub> (0,06)	-0,21 <sub>m</sub> (-0,20)
3. Mittlere jährliche <i>externe Zugangsquote</i> in das ZU-TMT	-0,49 <sup>**</sup> <sub>k</sub> (-0,37 <sup>**</sup> )	-0,01 <sub>m</sub> (-0,12)	-0,64 <sup>***</sup> (-0,44 <sup>**</sup> )	-0,41 <sup>*</sup> (-0,29 <sup>*</sup> )
<b>Globaler Interaktionseffekt: IG-Maßnahmen x Situationsparameter</b>				
<b>Multivariates F</b>	<b>3,19*</b>		<b>2,41*</b>	

a) Werte ohne Klammern: Pearson'sche Produkt-Moment-Korrelation. Werte in Klammern: Kendall'sche Rangkorrelation. Koeffizientenpaare, die sich signifikant für mindestens  $p < 0,10$  unterscheiden, sind durch unterschiedliche Subskripte k und m gekennzeichnet.

b) Abkürzungen: AP = Akquisitionspartner; TMT = Top Management-Team; ZU = Zielunternehmen; RENT = Rentabilitätsverbesserung des ZU; UMSATZ = Umsatzverbesserung des ZU; .

c) Zur Definition der betrachteten (zeitnormierten) Veränderungsquoten im Top Management akquirierter ostdeutscher Zielunternehmen s. Gerpott 2000: 896.

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

lationsunterschied für die Einzelvariable „mittlere jährliche *interne Zugangsquote*“ hervorgerufen (s. Tab. 6-7, *rechte* Hälfte). Eine hohe Zugangsquote von Spitzenführungskräften aus den Reihen des westdeutschen Käuferunternehmens wirkt sich in Situationen, in denen das Akquisitionssubjekt das Geschäft des Akquisitionsobjektes besonders im Hinblick auf dessen Kunden, Wettbewerber und Vermarktungsstrategien kennt, signifikant mißerfolgsfördernd aus, während sich bei Akquisitionen mit einer geringen Marktähnlichkeit beider Unternehmen – jedoch in statistisch nicht signifikanter Weise – eher erfolgsfördernde Wirkungen zeigen.

Insgesamt geben die Befunde zunächst Anlaß zu der Vermutung, daß die Zusammenhänge zwischen der jährlichen *Ausscheidensquote* ostdeutscher Top Manager nach einer Übernahme ihres Unternehmens und dessen finanzieller Erfolgsentwicklung weitgehend situationsunabhängig sind. Die von Gerpott<sup>37</sup> identifizierten inter-

<sup>37</sup> Vgl. Gerpott 1993b: 1284-1286.

aktiven Effekte der Geschäftsverwandschaftsmaße der Akquisitionspartner und Ausscheidensquote übernommener Spitzenführungskräfte auf Veränderungen finanzieller Erfolgsentwicklungstrends der Zielunternehmen können durch die eigenen Daten nicht gestützt werden. Im Ergebnis bedeutet dies, daß das Ausscheiden planwirtschaftlich geprägter Spitzenführungskräfte in unserem ostdeutschen Sample kein Ereignis mit stark situativ relativierter Akquisitionserfolgsrelevanz ist.

Darüber hinaus deuten die Befunde an, daß das Auswahlverfahren und der Vorbereitungsprozeß in das TMT des ostdeutschen Zielunternehmens zu transferierender Spitzenführungskräfte häufig nicht optimal auf die transformationsspezifischen Besonderheiten einer Akquisition in den NBL abgestimmt sind. Insbesondere in einer Situation mit geringer Marktähnlichkeit der Akquisitionspartner kommt es bei der unternehmensexternen Rekrutierung von Mitgliedern für das TMT ostdeutscher Zielunternehmen verstärkt darauf an, marktwirtschaftlich qualifizierte Kandidaten mit einer hohen Wechselbereitschaft zu identifizieren, deren fachliches und soziokulturelles Persönlichkeitsprofil (z.B. Fähigkeit integrativ und motivationsfördernd zu wirken) einen möglichst guten „Fit“ mit dem akquirierten ehemaligen Staatsunternehmen aufweist, um die Gefahr einer nur unzureichenden Akzeptanz neuer Spitzenführungskräfte in den ehemaligen Staatsunternehmen zu minimieren.<sup>38</sup> Unter der Annahme, daß gerade bei „marktfremden“ westdeutschen Käuferunternehmen häufig nicht ausreichend Sachkompetenz im Hinblick auf eine erfolgsfördernde Personalbeschaffung/-auswahl vorhanden ist, bietet es sich gerade bei zukünftigen West-Ost-Akquisitionen an, zur Rekrutierung qualifizierter Spitzenführungskräfte verstärkt Dienstleistungen von Personalberatungsunternehmen oder sonstigen Personaldienstleistern in Anspruch zu nehmen. Wenngleich dieser Beschaffungsweg grundsätzlich kostspielig ist, so kann dennoch vermutet werden, daß die damit typischerweise einhergehenden Besetzungserfolge<sup>39</sup> sich letztlich auch in einem höheren Akquisitionserfolgsniveau widerspiegeln (können).

Zusammengefaßt deuten die in Kap. 6.2 präsentierten interaktiven Erfolgseffekte zwischen integrationsgestaltenden Maßnahmen und strukturellen Merkmalen der West-Ost-Akquisitionspartner darauf hin, daß Erfolgswirkungen von IG-Maßnah-

---

<sup>38</sup> Zum Problem der geringen Wechselbereitschaft marktwirtschaftlich qualifizierter Manager und deren häufig nur unzureichenden Akzeptanz in den ostdeutschen (Ziel-)Unternehmen s. Glotz/Ladensack 1995a: 182; Schönherr 1997: 119; Keller 1998: 147.

<sup>39</sup> Vgl. zu dieser Einschätzung Drumm 2000: 328.

men überwiegend *nicht situationsabhängig* sind. Da ein erhebliches empirisches Defizit bei der Erforschung von Interaktionseffekten in der akquisitionsorientierten Integrationsforschung festzustellen ist, können die im vorliegenden Sample beobachteten explorativen Befunde primär als Ausgangspunkt für weitergehende transformations(un)spezifische Studien gesehen werden. *Methodische* und *inhaltliche* Ansatzpunkte für die zukünftige Forschung zu situationsabhängigen IG-Erfolgs-Zusammenhängen werden in Kap. 7.2 vorgestellt.