

7. Ergebnisimplikationen

Die vorliegende Arbeit widmete sich der Integrationsgestaltung (IG) bei transformationsbedingten Akquisitionen westdeutscher Käuferunternehmen in Ostdeutschland aus einer Managementperspektive. Ausgangspunkt dieses Forschungsvorhabens war die nahezu vollständige Privatisierung der ehemaligen DDR-Staatsunternehmen durch die Treuhandanstalt. Die in diesem Zusammenhang veräußerten Zielunternehmen stellten zu Beginn der neunziger Jahre einen beträchtlichen Anteil an der Gesamtzahl aller Zusammenschlüsse unter Beteiligung deutscher Unternehmen dar. Im Rahmen des hier beschriebenen Forschungsprojektes wurden Zusammenhänge zwischen dem Einsatz einer Vielzahl primär integrationsprozessual-mitarbeiterorientierter Einzelmaßnahmen und dem betriebswirtschaftlichen Erfolgsniveau bei innerdeutschen Akquisitionen in den NBL analysiert. Die empirischen Ergebnisse liefern Ansatzpunkte zur Beantwortung der Frage, inwieweit die Erfolgsvarianz von Privatisierungsakquisitionen in Ostdeutschland durch derartige Erfolgsdeterminanten erklärt werden kann.

Auf Basis der vorgelegten schriftlichen Primärerhebung, bei der 86 zwischen 1990 und 1993 realisierte West-Ost-Transaktionen erfaßt wurden, ist in einem *ersten* Analyseschritt untersucht worden, wie sich die Praxis der IG bei den transformationsbedingten Akquisitionen typischerweise darstellt, um daraus Rückschlüsse auf signifikante Unterschiede zu IG-Vorgehensweisen in einem rein marktwirtschaftlichen Akquisitionskontext zu ziehen. Ein *zweiter* Analyseschritt dieser Arbeit war es, die Richtung und Stärke des Wirkungszusammenhangs zwischen dem Einsatz integrationsgestaltender Managementinterventionen und Indikatoren des Akquisitionserfolgsniveaus zu bestimmen. Darüber hinaus wurde in einem *dritten* Schritt die Bedeutung von Situationsparametern für die Erklärung von Akquisitionserfolgseffekten integrationsgestaltender Maßnahmen analysiert. Im Ergebnis führen die theoretisch und empirisch fundierten Analysen zu Erkenntnissen, die primär vom Management westdeutscher Käuferunternehmen dazu genutzt werden können, mittels des Einsatzes integrationsgestaltender Einzelmaßnahmen das Erfolgsniveau transformationsorientierter Akquisitionen zu verbessern.

Im folgenden *Kap. 7.1* werden zunächst wesentliche Ergebnisimplikationen der vorgelegten Studie für erfolgsversprechende Vorgehensweisen beim Einsatz integrationsgestaltender Maßnahmen in der Praxis vorgestellt. Vor dem Hintergrund inhaltlicher und methodischer Einschränkungen dieser empirischen Studie werden in *Kap. 7.2* anschließend Ansatzpunkte zur Ausrichtung der zukünftigen betriebswirtschaftlichen Forschung zu Unternehmensakquisitionen herausgestellt.

7.1 Integrationsgestaltung in der Praxis

Die Ergebnisse der empirischen Studie deuten darauf hin, daß die Fähigkeit des Managements zur professionellen Steuerung und Koordination leistungswirtschaftlicher sowie sozio-kultureller Veränderungsprozesse zumeist unabdingbar ist, um die Integration von West-Ost-Akquisitionspartnern zum Erfolg zu führen. Demnach ist nach den Erkenntnissen dieser Untersuchung Gerpott grundsätzlich beizupflichten, der als Kernergebnis seiner Studie das Fazit zieht, daß ein gezieltes Integrationsmanagement eine notwendige Voraussetzung zur Erreichung eines überdurchschnittlichen Akquisitionserfolgsniveaus ist.¹

In diesem Abschnitt sollen auf Basis der in Kap. 5 und 6 dargestellten Erkenntnisse zu Erfolgswirkungen praktizierter Integrationsgestaltungsmaßnahmen Implikationen i.S. von Orientierungs- und Entscheidungshilfen für das Management des Integrationsprozesses bei Privatisierungskquisitionen in den NBL abgeleitet werden.

Zu diesem Zweck werden in der *linken* Hälfte in Abb. 7-1 nochmals die empirischen Befunde zu acht untersuchungsrelevanten Maßnahmen bzw. Vorgehensmustern im Rahmen der IG zusammenfassend dargestellt, für die überdurchschnittlich starke Wirkungen entweder auf Indikatoren des Integrationserfolgsniveaus der West-Ost-Akquisitionspartner oder finanziellen Transformationserfolgsniveaus der ostdeutschen Zielunternehmen beobachtet werden konnten. Basis für die Auswahl der integrationsgestaltenden Maßnahmen sind primär die in Kap. 6.1 dokumentierten Regressionsanalysen², die wiederum auf den bivariaten Analysen aus Kap. 5 aufbauen. Darüber hinaus wird aus der linken Hälfte in Abb. 7-1 deutlich, ob es sich bei den identifizierten Erfolgsdeterminanten um IG-Maßnahmen handelt, die in der ostdeutschen Akquisitionspraxis häufig (wenig) genutzt wurden.

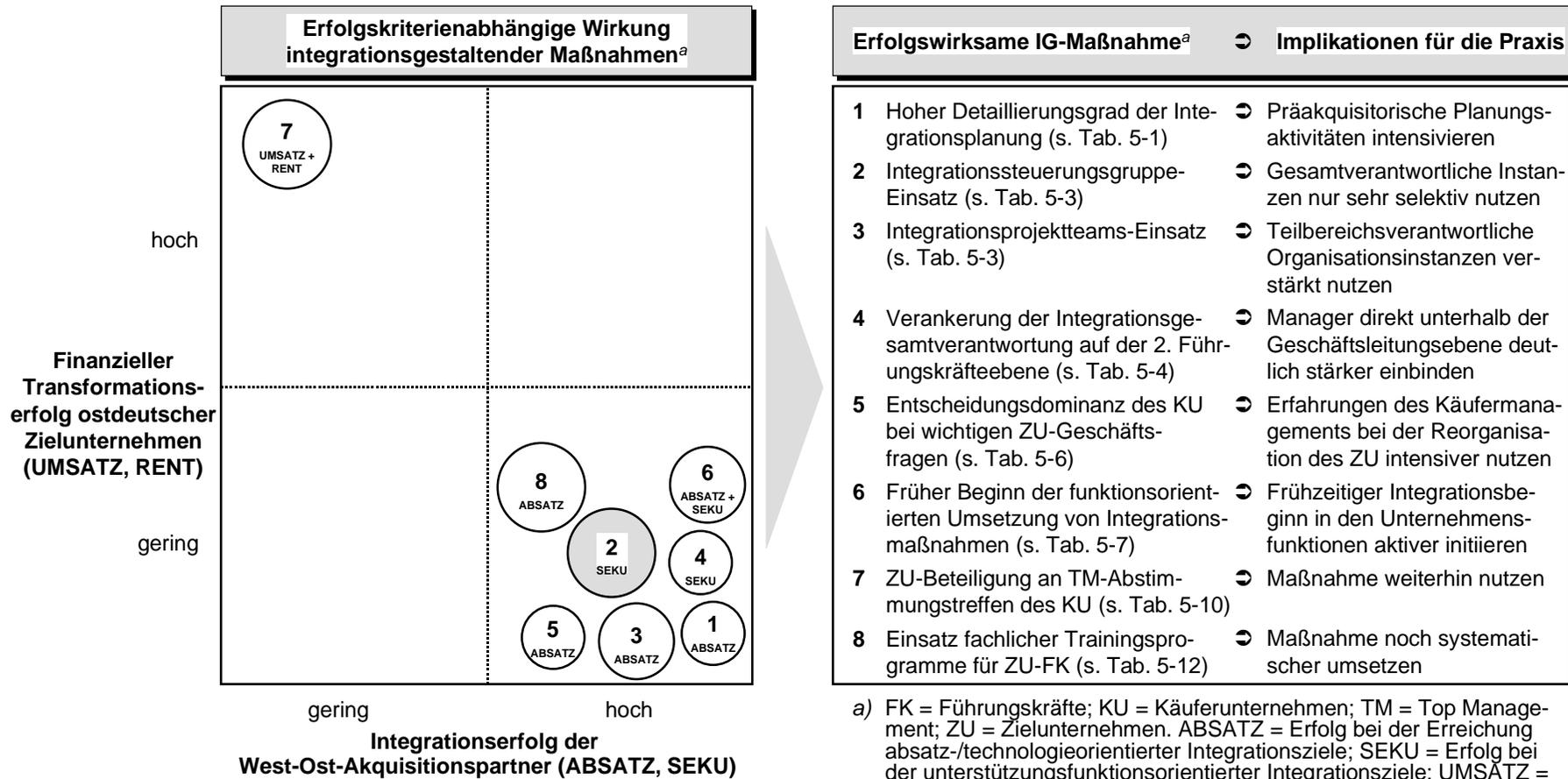
Prinzipielle Praxisimplikationen unserer empirischen Befunde für die Gestaltung der Integration transformationsbedingter innerdeutscher Akquisitionen werden in der *rechten* Hälfte der Abb. 7-1 vorgestellt. Die einzelnen Gestaltungsimplicationen lassen sich aus der Stärke sowie Richtung des IG-Erfolgs-Zusammenhangs und der Ein-

¹ Vgl. Gerpott 1993a: 489.

² In Abb. 7-1 wurden daher nur IG-Variablen aufgenommen, welche sich als signifikante Prädiktoren ($p < 0,05$) des jeweils analysierten Akquisitionserfolgskriteriums erwiesen hatten.

Abb. 7-1:
Überblick bivariater empirischer Forschungsergebnisse für die Gestaltung der Integration ostdeutscher Akquisitionsobjekte

325



a) FK = Führungskräfte; KU = Käuferunternehmen; TM = Top Management; ZU = Zielunternehmen. ABSATZ = Erfolg bei der Erreichung absatz-/technologieorientierter Integrationsziele; SEKU = Erfolg bei der unterstützungsfunktionsorientierter Integrationsziele; UMSATZ = ZU-Umsatzverbesserung; RENT = ZU-Rentabilitätsverbesserung.

Legende		○ Positive Wirkungsstärke
		○ Negative Wirkungsstärke
	niedrig hoch	
	Einsatzwahrscheinlichkeit	

satzwahrscheinlichkeit einer integrationsgestaltenden Maßnahme ableiten:³ Sofern eine IG-Maßnahme in der transformationsorientierten Akquisitionspraxis auf Basis der eigenen Daten kaum (intensiv) genutzt wurde und zugleich eine hohe positive (negative) Einflußstärke auf einzelne Dimensionen des Integrationserfolgsniveaus der West-Ost-Akquisitionspartner bzw. finanziellen Transformationserfolgsniveaus des ostdeutschen Zielunternehmens aufweist, so ist dem Management der westdeutschen Käuferunternehmen eine entsprechende Verhaltensänderung bei zukünftigen Akquisitionen nahezu legen.

Bei einer Betrachtung von Abb. 7-1 ist zunächst erkennbar, daß es *den* IG-Erfolgsfaktor auf der Grundlage unserer bi- und multivariaten Befunde nicht gibt. So konnte aus dem Spektrum der untersuchten IG-Variablen keine integrationsgestaltende Maßnahme identifiziert werden, für die sowohl eine hohe positive Einflußstärke auf den Integrations- als auch den finanziellen Transformationserfolg festgestellt werden konnte. Statistisch signifikante Auswirkungen zeigten sich lediglich im Hinblick auf einzelne der hier verwendeten Erfolgsdimensionen, so daß eine starke Differenzierung bei Aussagen hinsichtlich erfolgswirksamer IG-Maßnahmen notwendig erscheint. Im Ergebnis bedeutet dies, daß die westdeutschen Käuferunternehmen ostdeutscher Zielunternehmen im Rahmen ihrer IG unterschiedliche Erfolgseffekte ins Kalkül ziehen sollten.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, daß die vorgestellten empirischen Befunde seitens der zukünftigen West-Ost-Akquisitionspraxis keinesfalls unkritisch als „universell“ erfolgswirksame Maßnahmen der IG interpretiert werden können. Vielmehr stellen sie Basiselemente eines erfolgsversprechenden Integrationsansatzes dar, die von den Entscheidungs- und Umsetzungsträgern primär des Käuferunternehmens letztlich je nach eigener Interessensperspektive und unter Berücksichtigung transaktionsspezifischer Rahmenbedingungen (z.B. Ist-Fähigkeiten des übernommenen Managements, Soll-Integrationsgrad der Akquisitionspartner) genutzt werden können bzw. vermieden werden sollten. In diesem Zusammenhang muß ferner explizit darauf hingewiesen werden, daß keinesfalls ein grundsätzlicher Verzicht auf die Nutzung im Mittel erfolgsabträglicher IG-Maßnahmen empfohlen wird. Beispielsweise kann nicht ausgeschlossen werden, daß der Einsatz einer unternehmensübergreifend zusammengesetzten gesamtverantwortlichen Integrationssteuerungsgruppe unter spezifischen Akquisitionsbedingungen (z.B. komplementäre Fähigkeiten beider Ma-

³ Vgl. Gerpott 1993a: 490.

nagementteams, hoher „persönlicher“ Fit der Mitglieder der Organisationsinstanz) durchaus erfolgsunterstützend sein kann.

Aus den acht in Abb. 7-1 aufgeführten Praxisimplikationen zur erfolgsfördernden Gestaltung der Integration akquirierter ostdeutscher Unternehmen werden im folgenden zunächst die drei Praxisimplikationen diskutiert, bei denen bezüglich der zugrundeliegenden IG-Maßnahmen in den Regressionsanalysen die höchsten signifikanten Beta-Gewichte beobachtet werden konnten (s. Maßnahmen Nr. 1, 6 und 7).

(1) Integrationsplanungsaktivitäten

Wenngleich die Erstellung einer fundierten Integrationsplanung in der einschlägigen Literatur immer wieder als wichtiger Erfolgsfaktor bei Akquisitionen – wenn auch nur selten mit empirischer Absicherung – herausgestellt wird,⁴ so zeigen unsere Erkenntnisse, daß im Hinblick auf die konkrete Ausgestaltung der IP in der West-Ost-Akquisitionspraxis noch Verbesserungsmöglichkeiten bestehen. Wäre eine umfassende IP nämlich konsequent von den erfaßten westdeutschen Käuferunternehmen geleistet worden, würde in unserer Stichprobe kaum Varianz im Detaillierungsgrad und keine signifikanten Erfolgswirkungsunterschiede einzelner Detaillierungsgrade zu verzeichnen sein. Angesichts der positiven Wirkungen, die einer detaillierten Integrationsplanung für den Erfolg innerdeutscher Akquisitionen in den NBL grundsätzlich zukommt, kann der Managementpraxis daher empfohlen werden, die Planungsaktivitäten im Vorfeld des Vertragsabschlusses noch stärker zu intensivieren bzw. daraus resultierend die Planungsqualität zu verbessern.

Eine umfassende und detaillierte IP sollte einerseits zur Vermeidung eines „what-do-we-now-Syndroms“ im Anschluß an den formalen Eigentümerwechsel beitragen und andererseits das akquisitions-/integrationsbedingte „Chaos“ managen helfen. Bei der Entwicklung der IP sollte weniger auf Perfektionismus, d.h. auf die akribisch genaue Erarbeitung von Maßnahmenplänen Wert gelegt werden, da dies zu Lasten der Flexibilität im Implementierungsprozeß gehen kann. Deutlich wichtiger dürfte eine Gestaltung der IP in einer Weise sein, die es erlaubt, angestrebte (Zeit-)Ziele einzuhalten.

⁴ Vgl. Kap. 2.3.2.

Unter inhaltlichen Gesichtspunkten sollte ein Integrations(master)plan im wesentlichen systematisch auf folgende Entscheidungsgegenstände und Durchführungsaspekte eingehen:⁵

- Festlegung/Beschreibung zukünftiger Strategien und Strukturen des neuen Unternehmensverbundes (z.B. neue Unternehmens-/Geschäftsfeldstrategie des Akquisitionsobjektes, zukünftige Organisationsstrukturen beider Unternehmen, Besetzung von Führungspositionen zur Vermeidung eines Führungsvakuums)
- Identifizierung/Darstellung quantitativer und qualitativer Integrationsziele/-inhalte in Abhängigkeit vom strategischen Fokus einer Akquisition (u.a. Bestimmung eines „optimalen“ Integrationsgrades, Festlegung möglicher Kosteneinsparungen pro Funktionsbereich)
- Festlegung organisatorischer Übergangsstrukturen für das Integrationsprojektmanagement (u.a. Auswahl und Zusammensetzung der Integrationsinstanzen, Bildung von Task Forces zur Betreuung von Schlüsselbereichen)
- Definition formaler Integrationsprinzipien bzw. Entwicklung einer Integrationsfibel (z.B. „merge functions and operations; maintain distinct product lines“)
- Definition des Einsatzes und der angestrebten Wirkungsweise konkreter IG-Maßnahmen (z.B. Entwicklung innen-/außengerichteter Kommunikationsprogramme)
- Festlegung von kurz- bis mittelfristigen Meilensteinen zur Überprüfung von Integrationsfortschritten (Aufstellung eines Integrationszeitplans)
- Fortlaufende Synchronisation der geplanten Integrationsaktivitäten/-maßnahmen mit dem tatsächlichen Verlauf des Integrationsprozesses

Speziell im Kontext transformationsbedingter Privatisierungsakquisitionen in den NBL sollte m.E. folgenden zwei Aspekten für die Entwicklung einer qualitativ hochwertigen Integrationsplanung besondere Beachtung geschenkt werden:

(a) Analyse der Veränderungskapazitäten der Akquisitionspartner

Ein erster möglicher Schritt zur Verbesserung der Integrationsplanungsqualität ist eine frühzeitige Analyse der Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der von integrationsbezogenen Wandlungsprozessen betroffenen Mitarbeiter/-gruppen noch vor der abschließenden Konzeptionierung des Soll-Integrationskonzeptes. Nicht zuletzt aufgrund des Übergangs von der Plan- zur sozialen Marktwirtschaft dürfte die Veränderungskapazität der übernommenen ostdeutschen Zielunternehmen bzw. ihrer Mitarbeiter eine wichtige Einflußgröße bei der Planung und Umsetzung der Integra-

⁵ Vgl. Robinson/Peterson 1995: 113f.; Hornung 1998: 80f.; Lajoux 1998: 47f.; Marks/Mirvis 1998: 33f.; Jansen 1999: K3; Tonscheidt-Gösstl/Stolzenburg 1999: 36; Wirtgen 1999: 7; Fischer/Wirtgen 2000: 88; Pribilla 2000: 67.

tion darstellen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß hohe Veränderungskapazitäten typischerweise mit geringeren Integrationsbarrieren und -kosten einhergehen. Primäres Ziel dieses Analyseschritts im Rahmen der IP, der beispielsweise über eine schriftliche oder persönliche Befragung ausgewählter unternehmensinterner/-externer Interessengruppen (z.B. Schlüsselmitarbeiter, Kunden, Banken) realisiert werden kann, ist daher, Hinweise darüber zu erhalten, wie die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der West-Ost-Akquisitionspartner entwickelt ist. Die Analyse sollte zudem Erkenntnisse darüber gewinnen, welche

- Instrumente eingesetzt werden müssen, um die Veränderungskapazität der involvierten Unternehmen im Hinblick auf die angestrebten Ressourcennutzungsveränderungen zu verbessern (z.B. Durchführung von „Zukunftskonferenzen“⁶),
- Veränderungsbarrieren existieren,
- Emotionen, Erfahrungen sowie Erwartungen hinsichtlich der Integration bestehen und
- (Spitzen-)Führungskräfte als potentielle Entscheidungs- und Umsetzungsträger im Rahmen der IG bevorzugt einzusetzen sind.

Darüber hinaus kann dieser Analyseschritt dazu führen, daß Integrationsplanungsträger dahingehend sensibilisiert werden, daß bei der Entwicklung erfolgsversprechender Soll-Integrationskonzepte nicht nur „harte“, sondern gleichfalls „weiche“ Faktoren von großer Bedeutung sind. Mittels dieses Analysevorgangs ergibt sich für die Praxis nicht zuletzt auch die Möglichkeit, daß als bedeutsam identifizierte „Integrationspromotoren“, d.h. wichtige Identifikationsfiguren bereits in die Integrationsplanungsaktivitäten eingebunden werden, um sie sichtbar für den neuen Unternehmensverbund von Anfang an „in die Pflicht zu nehmen“. Mit dieser Umsetzungsempfehlung kann somit auch frühzeitig symbolisch die Ernsthaftigkeit/Professionalität der sich an die IP anschließenden Integrationsbemühungen zum Ausdruck gebracht werden.

(b) Analyse der Auswirkungen angestrebter Soll-Integrationszustände

Die systematische Gewinnung und Analyse von Informationen bezüglich der Auswirkungen integrationsbedingter Veränderungen im Rahmen der IP könnte zu einem Zeitpunkt sinnvoll sein, bei dem der Soll-Integrationszustand des neuen Unternehmensverbundes im Hinblick auf die Strukturen, Prozesse, Produkte und Mitarbeiter/-gruppen zumindest hinreichend genau definiert ist.⁷ Gerade bei den Privati-

⁶ Vgl. Hagemann et al. 2001: 25-28.

⁷ Integrationsbedingte Auswirkungen auf unternehmensexterne Anspruchsgruppen (Kunden, Lieferanten etc.) wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht berücksichtigt.

sierungsakquisitionen in den NBL war beispielsweise davon auszugehen, daß die übernommenen Führungskräfte nicht nur umfangreichen betrieblichen Herausforderungen – z.B. Ausgliederung/Schließung von Unternehmensbereichen – sondern gleichfalls tiefgreifenden Veränderungen in ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld – z.B. Veränderung fachlicher und führungsbezogener Kompetenzanforderungen, Abbau von Führungskräftepositionen – ausgesetzt sein würden. Nicht zuletzt aufgrund fehlender Erfahrungen im Umgang mit dem marktwirtschaftlichen System waren ostdeutsche Führungskräfte oft nicht in der Lage, sämtliche unternehmerischen und individuellen Anpassungserfordernisse ohne externe Hilfestellungen zu bewältigen. Vor dem Hintergrund dieses massiven Anpassungsbedarfs sollten westdeutsche Käuferunternehmen

- „umsetzungsunterstützende“ IG-Maßnahmenbündel bereits im Rahmen der IP festlegen und entsprechende Human-/Finanzressourcen zur Verfügung stellen (z.B. Konkretisierung des Einsatzes von Personalaustausch-/einsatzmaßnahmen, Vorbereitung von Personalentwicklungsmaßnahmen zur „ad-hoc“ Unterstützung des Zielunternehmens),
- konkrete Inhalte weiterbildungsbasierter IG-Maßnahmen frühzeitig ableiten (z.B. Entwicklung spezifischer Trainingspläne) und
- die zeitliche Umsetzungsplanung der Integration primär mit der Ist-Situation in den ehemaligen Staatsunternehmen (z.B. Überprüfung der „organisatorischen Tragbarkeit“ angestrebter Integrationsmaßnahmen, Entwicklung „realistischer“ Zeitvorgaben, Einplanung von Pufferzeiten für die Fristen der einzelnen Meilensteine) abstimmen.

Umsetzbar erscheinen die vorgenannten beiden Analyseschritte auch deshalb, weil bei transformationsbedingten West-Ost-Akquisitionen, im Gegensatz zu „rein“ marktwirtschaftlichen Transaktionen, die integrationsbedingten Veränderungen nicht zwangsläufig im Geheimen von einigen wenigen Managern eines bzw. beider Akquisitionspartner(s) geplant werden müssen. Dies trifft vor allem zu, wenn vorbereitende Aktivitäten zur Initiierung und Umsetzung dieser Wandlungsprozesse - wie im vorliegenden Untersuchungsfall – von seiten einer staatlichen (Privatisierungs-) Instanz im Vorfeld der Zuschlagsentscheidung eingefordert werden und insofern eine Geheimhaltung ohnehin nicht erforderlich ist.

(2) Umsetzungsbeginn funktionsorientierter Integrationsmaßnahmen

Angesichts der Bedeutung, die der Geschwindigkeit des Integrationsbeginns für den Erfolg der West-Ost-Akquisitionen nach unseren Ergebnissen zukommt, kann der Managementpraxis schließlich auch empfohlen werden, einen „frühen“ bis spätes-

tens „mittleren“ Zeitpunkt⁸ des funktionsorientierten Umsetzungsbeginns von Integrationsmaßnahmen zu wählen. Demnach kann es in der West-Ost-Akquisitionspraxis durchaus erfolgsfördernd sein, auf allzu detaillierte Analysen im Vorfeld der Umsetzung von Integrationsmaßnahmen zu verzichten. Im Sinne eines „hands-on“-Ansatzes gilt es vielmehr, im Rahmen der IP (mehr oder minder detailliert) entwickelte Integrationsziele vergleichsweise zügig – d.h. spätestens innerhalb der ersten sechs Monate nach dem Privatisierungsvollzug – in konkrete Maßnahmenpläne zu überführen und umzusetzen.

Wenngleich die Integrationsgeschwindigkeit als prinzipiell erfolgskritisch zu betrachten ist, so ist sie nach den Erkenntnissen dieser Studie dennoch – entgegen der im Schrifttum häufig vertretenen Auffassung – nicht *der* dominierende Erfolgsfaktor. Um die Akquisitionserfolgseffekte einer hohen Integrationsgeschwindigkeit weiter zu verbessern, sollte die Praxis – z.B. im Rahmen eines „Issue-Workshops“ – zudem eindeutige Qualitätskriterien definieren, um nicht durch puren Aktionismus im nachhinein nur schwer revidierbare Fehler im Integrationsprozeß zu begehen. Neben eher wertschöpfungsorientierten Kriterien (z.B. Fokussierung auf die wichtigsten Synergiepotentiale, Konzentration auf wesentliche Treiber zur Steigerung der Produktivität) sollten gleichfalls personalorientierte Kriterien (z.B. nachhaltige Sicherung der Leistungsfähigkeit/-bereitschaft von Veränderungen betroffener Mitarbeiter durch „early wins“⁹) bei Entscheidungen im Hinblick auf die Geschwindigkeit des Integrationsumsetzungsbeginns Beachtung finden.

(3) Beteiligung übernommener Spitzenführungskräfte an regulären Abstimmungstreffen des Käuferunternehmens

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie haben gezeigt, daß die Beteiligung übernommener ostdeutscher Spitzenführungskräfte an Abstimmungstreffen des Top Managements der westdeutschen Käuferunternehmen vor allem im Hinblick auf die Erleichterung des unternehmensübergreifenden Kennenlernens arbeitsaufgabenbezogener Fach- und Sozialkompetenzen – vermutlich aufgrund positiver Symbolik und Motivationsförderung – empfehlenswert ist.¹⁰ Umgekehrt scheint eine quasi „verbriefte“ Entscheidungsautonomie übernommener ostdeutscher Top Manager im

⁸ Zur Operationalisierung dieser beiden „Geschwindigkeitsgruppen“ s. Kap. 5.2.3.2.

⁹ „Early wins“ aus der Perspektive von Mitarbeitern können z.B. kürzere Berichtswege, weniger Bürokratie, schnellere Entscheidungsfindungsprozesse oder eine Verbesserung des unmittelbaren Arbeitsumfeldes sein. Vgl. Träm 2000: 303.

¹⁰ Vgl. Tab. 5-10.

Hinblick auf zentrale strategische und operative Entscheidungsfelder des eigenen Unternehmens bei den Privatisierungsakquisitionen in den NBL erfolgsabträglich zu sein.¹¹

Als praxisnahen Gestaltungshinweis im Hinblick auf die Beteiligung übernommener Spitzenführungskräfte an Abstimmungs-/Entscheidungsprozessen ergibt sich hieraus ein „Kooptationsmodell“. In diesem Modell sind ostdeutsche Spitzenführungskräfte von vornherein an allen Sitzungen wichtiger Entscheidungsgremien (z.B. Strategie-/Planungstreffen des Top Managements der Käuferunternehmen) zu beteiligen und in den vorbereitenden Informationsfluß miteinzubeziehen. Auch kann die Teilnahme an Diskussionen zur Entscheidungsfindung erfolgsunterstützend sein. Sicherzustellen ist, daß die Beteiligung an derartigen institutionalisierten Entscheidungsgremien – zumindest anfänglich – ohne Stimmrecht erfolgt, so daß bedeutsame Geschäftsentscheidungen im Hinblick auf den neuen Unternehmensverbund zunächst allein von Spitzenführungskräften der westdeutschen Käuferunternehmen gefällt werden können. Mit zunehmender „marktwirtschaftlicher Kompetenz“ sollte den übernommenen ostdeutschen Top Managern allerdings eine Stimmrechtsbeteiligung – z.B. entsprechend dem Unternehmensgrößenverhältnis – in Aussicht gestellt und anschließend tatsächlich eingeräumt werden. Auf diese Weise müßte eine erfolgsfördernde Einbindung ostdeutscher Führungskräfte, d.h. die optimale Nutzung ihrer Managementfähigkeiten/-kenntnisse, zu realisieren sein.

Ergänzende Praxisimplikationen

Über die in den letzten Abschnitten diskutierten drei Praxisimplikationen hinaus soll auf *zwei* weitere, nach Ansicht des Verfassers wichtige Implikationen der eigenen empirischen Studie gesondert hingewiesen werden. Sie beziehen sich auf den Einsatz weiterbildungsbasierter IG-Maßnahmen und die Einbindung übernommener ostdeutscher Führungskräfte in die Integrationsplanung sowie Integrationsprojektorganisation.

(1) Einsatz weiterbildungsbasierter IG-Maßnahmen

Auf Basis der eigenen Studie konnte festgestellt werden, daß Weiterbildungsaktivitäten primär für ostdeutsche Manager zwar intensiv – bei ca. 75% der erfaßten Akquisitionen wurden sämtliche erhobenen On-/Off-the-job Entwicklungsmaßnahmen eingesetzt¹² – realisiert wurden, diese aber nicht durchgängig geeignet zu sein schei-

¹¹ Vgl. Tab. 5-6.

¹² Vgl. Tab. 5-11.

nen, das Erfolgsniveau transformationsbedingter Akquisitionen in den NBL nachhaltig zu fördern.¹³ Von den drei weiterbildungsbasierten IG-Maßnahmen, welche in die Regressionsmodelle aufgenommen wurden, erwies sich lediglich der Einsatz fachlicher Trainingsprogramme für übernommene ostdeutsche Führungskräfte als signifikanter Prädiktor eines Akquisitionserfolgskriteriums (s. Maßnahme Nr. 8 in Abb. 7-1). Wenngleich vor dem Hintergrund der – zumindest anfänglich – unzureichenden Verfügbarkeit „marktkompetenter“ ostdeutscher Führungskräfte die Bedeutung einer bewußten Schaffung führungs-kräfteorientierter Qualifizierungsmöglichkeiten in der innerdeutschen Akquisitionspraxis grundsätzlich erkannt wurde und einzelne IG-Maßnahmen grundsätzlich zur Forcierung betrieblicher Transformationsprozesse beitragen können, so sollten seitens der Praxis dennoch folgenden Überlegungen/Aspekten mehr Beachtung geschenkt werden:

(a) Fundierte Qualifikationsbedarfsanalyse

Weiterbildungsbasierte Maßnahmen der IG dürften in der betrieblichen Realität innerdeutscher Akquisitionen nicht selten unter dem Manko leiden, daß sie am Bedarf der teilnehmenden ostdeutschen Führungskräfte und den wettbewerblichen Zielen der ehemaligen Staatsunternehmen vorbeiquifizieren. Auf Basis der vorliegenden Erkenntnisse kann provozierend die Vermutung geäußert werden, daß Qualifizierungsmaßnahmen häufig nicht den transformations-spezifischen Erfordernissen der Teilnehmer vor Ort angepaßt wurden, so daß an die Stelle maßgeschneiderter Schulungsangebote häufig „marktwirtschaftlich bewährte“ Qualifizierungsmaßnahmen getreten sind.

Zur detaillierten Erfassung marktwirtschaftlicher Know-how-Defizite und zur präzisen Ermittlung des erforderlichen Weiterbildungsbedarfs sollte gerade bei West-Ost-Akquisitionen noch vor dem Einsatz weiterbildungsbasierter IG-Maßnahmen zunächst einer ausführlichen – qualitativ wie auch quantitativ ausgerichteten – (Qualifikations-)Bedarfsanalyse¹⁴ ein hohes Gewicht beigemessen werden. Wenngleich die heranzuziehenden Analyseinstrumente (z.B. schriftliche/mündliche Befragung der Vorgesetzten oder der Führungskräfte selbst, Verhaltensbeobachtungen am Arbeitsplatz, Auswertung von Stellenbeschreibungen) ressourcenintensiv sind und sich diese zudem an eine Zielgruppe richten, deren Arbeitsalltag nicht zuletzt von einem

¹³ Vgl. Tab. 5-12.

¹⁴ Einführend zur Bestimmung des Aus-, Fort- und Weiterbildungsbedarfs, als einer Teilaufgabe der Personalbedarfsermittlung, s. für viele Klimecki/Gmür 1998: 363-374; Rosenstiel 2000: 195-197; Scholz 2000: 251-322.

zeitintensiven Krisenmanagement geprägt ist, so dürften die westdeutschen Käuferunternehmen kurzfristig handeln, welche auf eine fundierte Bedarfsanalyse gänzlich verzichten oder nur sehr eingeschränkt personelle und finanzielle Kapazitäten für die bedarfsgerechte Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung stellen.

Aus inhaltlicher Sicht sollte die Weiterbildungsbedarfsanalyse nicht nur auf gegebene Qualifikationsdefizite sowie zukünftige Qualifikationsnotwendigkeiten abstellen. Bei innerdeutschen Akquisitionen in den NBL dürfte eine Analyse individuell vorliegender Lernpotentiale – als Kombination aus Lernbereitschaft und Lernfähigkeit – und bestehender Einstellungen sowie Verhaltensweisen (z.B. Bereitschaft zur Teilnahme an fachlicher Weiterentwicklung) und sozio-kultureller Fähigkeiten (z.B. soziale Kompetenz) übernommener Führungskräfte für den Erfolg eingesetzter weiterbildungsbasierter IG-Maßnahmen gleichfalls wichtig sein. Nur auf diesem Weg kann ermittelt werden, welche ostdeutsche Führungskraft in den Kreis der zu schulenden Personen aufgenommen werden sollte bzw. von welchen übernommenen Managern sich das westdeutsche Käuferunternehmen noch vor der Nutzung knapper Ressourcen besser trennen sollte. Als personalwirtschaftliche Instrumente zur Diagnose der Lernfähigkeit und des Lernverhaltens von Führungskräften können je nach Situation primär eignungsdiagnostische (z.B. Persönlichkeits- und Fähigkeitstest), biographische und verhaltensorientierte Verfahren herangezogen werden.¹⁵ In einem (verhaltensorientierten) „Lernpotential-Assessment Center“ werden beispielsweise auf der Basis von Aufgaben (z.B. interaktive Postkorbübung zu integrationsrelevanten Aktivitäten), Rollenspielen (u.a. Vorgesetzten-Mitarbeitergespräch zu akquisitionsrelevanten Themen) und reflektierten Selbsteinschätzungen Erkenntnisse sowohl im Hinblick auf bereits existierende Fähigkeiten (u.a. unternehmerisches Denken und Handeln, Konflikt-handhabungsfähigkeit) als auch hinsichtlich des individuellen Lernpotentials der Teilnehmer gewonnen.¹⁶

(b) Durchführungskontrolle

Neben der Kostenkontrolle sollte beim Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen bei innerdeutschen Akquisitionen in den NBL insbesondere auf die Erfolgskontrolle abgestellt werden, da hier vermutlich Verbesserungspotential besteht. Im Rah-

¹⁵ Vgl. unter vielen Becker 1992: 1924-1927; Domsch 1999: 471f.; Ridder 1999: 160-179; Schuler 1999: 148 sowie die dort angeführte Literatur.

¹⁶ Zu den Charakteristika, den Voraussetzungen und dem Ablauf eines „Lernpotential-Assessment Center“ s. detailliert Stangel-Meseke et al. 1999: 560-562. S.a. Fuchs/Gechter 2000: 51-55.

men der Erfolgskontrolle können mit der Maßnahmen-, Wissens- und Wirkungskontrolle wiederum drei Kontrollaspekte bzw. Phasen unterschieden werden:¹⁷ In der Phase der *Maßnahmenkontrolle* sollten die Teilnehmer nach der grundsätzlichen Akzeptanz eingesetzter weiterbildungsbasierter IG-Maßnahmen befragt werden, um Anhaltspunkte für eine Verbesserung bereits genutzter Qualifizierungsmaßnahmen oder geplanter Entwicklungsaktivitäten etwa im Hinblick auf die Akzeptanz der Schulungsinhalte oder die Lernörtlichkeit zu identifizieren. Aus Sicht der westdeutschen Käuferunternehmen sollte in diesem Zusammenhang allerdings berücksichtigt werden, daß vermeintlich „beliebte“ Weiterbildungsmaßnahmen nicht zwangsläufig die effektivsten Maßnahmen darstellen. Im Rahmen der *Wissenskontrolle* sollte gerade bei West-Ost-Akquisitionen darüber hinaus kritisch überprüft werden, ob On-the-job/Off-the-job-Entwicklungsaktivitäten tatsächlich zur Verbesserung des fachlichen Leistungsniveaus bei den Teilnehmern beitragen konnten bzw. ob und gegebenenfalls in welchem Ausmaß der angestrebte Know-how-Zuwachs realisiert wurde.¹⁸ In der *Wirkungskontrolle* geht es demgegenüber primär darum zu überprüfen, ob die in den eingesetzten weiterbildungsbasierten IG-Maßnahmen vermittelten Lerninhalte tatsächlich im Arbeitsalltag eingesetzt werden (können). Denkbar ist beispielsweise, daß in führungskräfteorientierten Trainings Führungsgrundsätze und Motivations-techniken vermittelt werden, die mit dem tatsächlichen und/oder angestrebten Führungsverhalten im neuen Unternehmensverbund kollidieren. Darüber hinaus ist eine Überprüfung von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen auch im Hinblick auf unternehmensübergreifende Effekte ratsam, beispielsweise um festzustellen, ob die effiziente Zusammenarbeit zwischen west- und ostdeutschen Managern – i.S. einer „gemeinsamen“ Verständigungsbasis – unterstützt werden konnte.

(2) Einbindung akquirierter ostdeutscher Führungskräfte in die Integrationsplanung sowie Integrationsprojektorganisation

Betrachtet man die Möglichkeit der Einbindung des übernommenen Managements in die Integrationsplanungsaktivitäten sowie Integrationsprojektorganisation, dann stützen unsere Analysen – auf den ersten Blick überraschend – im wesentlichen die These, daß die Partizipation ostdeutscher Manager weitgehend erfolgsneutral ist.¹⁹

¹⁷ Vgl. Wexley/Latham 1994: 159-201. Ergänzend s. Weinert 1998: 728-730.

¹⁸ In diesem Zusammenhang sollte allerdings auch berücksichtigt werden, daß nicht alle Führungskräfte in gleicher Weise entwicklungsfähig und -willig sind. Zur organisatorischen und finanziellen Entlastung ist der Akquisitionspraxis daher zu empfehlen, im Einklang mit den Unternehmenszielen individuelle Entwicklungsansätze zu finden. Vgl. Becker/Ganslmeier 1999: 808.

¹⁹ Vgl. Tab. 5-1 und Tab. 5-4.

Wenngleich die zumindest anfänglich existierenden marktwirtschaftlichen Know-how-Defizite ostdeutscher Manager und die Gefahr offen zu Tage tretender West-Ost-Kulturkonflikte diese These durchaus plausibel erscheinen lassen, so implizieren die eigenen Befunde dennoch Handlungsbedarf für die Praxis, wenn man davon ausgeht, daß ostdeutsche Manager detaillierte Kenntnisse über die Gegebenheiten in ihrem eigenen Unternehmen besitzen, und diese bei einer „optimalen“ Einbringung in den Planungs- und Steuerungs-/Koordinationsprozeß der Integration zur Verbesserung des Akquisitionserfolgsniveaus beitragen können. Dies legt trotz der hier beobachteten Erfolgsneutralität eine entsprechende Einbindung ostdeutscher Führungskräfte in zukünftigen transformationsbedingten West-Ost-Akquisitionen nahe.

Zur Verbesserung der Zusammenarbeit von West-Ost-Führungskräften in der Integrationsplanung/-projektorganisation (IP/IPO) bieten sich folgende zwei erfolgsfördernde Ansätze an:

(a) Hohe Qualität der Personalauswahl

Zunächst ist in hohem Maß auf die Qualität der IP- und IPO-Verantwortungsträger sowohl aus dem Käufer- als auch aus dem Zielunternehmen zu achten. Zur Strukturierung und Transparenz der Personalauswahl sollten zunächst durch unternehmensinterne und/oder -externe Experten Auswahlprinzipien festgelegt bzw. Anforderungsprofile der zu besetzenden Positionen entwickelt werden.²⁰ Neben Führungserfahrungen und Fachkenntnissen/-fertigkeiten sollten potentielle Verantwortungsträger auch andere Qualitäten in die IP-/IPO-Instanzen einbringen, insbesondere die Fähigkeit integrativ zu wirken, Teamarbeiterorientierung, Kommunikationsrationalität und Kreativität bei der Entwicklung unkonventioneller Problemlösungsansätze.

Darüber hinaus sollte überprüft werden, ob die Zusammensetzung der West-Ost-Projektgruppenmitglieder in IP-/IPO-Instanzen einen erfolgswirksamen „Fit“ aufweist. Zu diesem Zweck kann u.a. auf die Komplementarität der Persönlichkeitseigenschaften (z.B. Fähigkeit zum differenzierten und integrativen Denken, Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen) und Managementfähigkeiten der Grup-

²⁰ Zu einem strukturierten Verfahren der Personalauswahl im Kontext von Akquisitionen s. Wickel-Kirsch/Kaiser 1999: 12; Trauth 2000: 82-88. Eine Auswahl von Kriterien zur Strukturierung führungs-kräfteorientierter Auswahlprozesse (z.B. partnerschaftliche Führungskompetenz, Durchsetzungsvermögen, Leistungsmotivation) nennt z.B. Geschwill 2000: 151-157.

penmitglieder abgestellt werden.²¹ Bei Privatisierungsakquisitionen kann im Hinblick auf die Persönlichkeitseigenschaften beispielsweise vorab hinterfragt werden, ob aus einer gemischten Gruppenzusammensetzung, bestehend aus Mitgliedern sowohl mit einer direktiven als auch nicht-direktiven Einstellung (= das Bestreben zu lenken, zu beeinflussen und zu dirigieren), eher erfolgsunterstützende Komplementaritätschancen oder erfolgsabträgliche Komplementaritätsrisiken erwachsen. Aufgrund der Transformations-sondersituation sollten westdeutsche Käuferunternehmen durchaus in Erwägung ziehen, die zum Einsatz kommenden IP-/IPO-Instanzen nicht nur möglichst homogen, sondern gegebenenfalls ausschließlich mit direktiv veranlagten Führungskräften beider Akquisitionspartner zu besetzen, um die marktwirtschaftlichen Anpassungsprozesse der ostdeutschen Zielunternehmen entschlossen zu initiieren und zu implementieren.

Als Verfahren der Eignungsdiagnose eignen sich im Akquisitionskontext grundsätzlich Einzel- und Gruppeninterviews (mit vs. ohne Unterstützung durch unternehmensexterne Spezialisten), biographische Fragebogen zur systematischen Erfassung von Vergangenheits- und Hintergrunddaten (z.B. Erfahrungen im Projektmanagement), psychologische Testverfahren zur Erfassung individueller Verhaltens-, Eigenschafts- und Leistungsmerkmale (u.a. Interessen-, Motivations- und Fähigkeitstests), situative Testverfahren zur Beobachtung des sozialen Verhaltens (z.B. Planspiele, Gruppendiskussionen) und Bewertungen gezeigter Managementleistungen/-qualitäten durch gleich-/höherrangige Führungskräfte.²² Welche Verfahren seitens der Praxis genutzt werden sollten, kann letztlich nur transaktionsspezifisch beurteilt werden. Im Kontext transformationsbedingter West-Ost-Akquisitionen dürften neben dem grundsätzlichen Informationsbedürfnis der Entscheidungsträger und der Qualität der Auswahlinstrumente insbesondere das Kriterium der Praktikabilität, d.h. der einfachen Handhabung sowie des vertretbaren Zeit- und Kostenaufwands eingesetzter Personalauswahlverfahren, bei der Selektionsentscheidung von Bedeutung sein.²³

²¹ Zur Erfolgswirksamkeit unterschiedlicher Gruppenkonstellationen im Hinblick auf das Entscheidungsverhalten in Problemlösungsgruppen vgl. Martin 1998: 575f. Empirische Befunde zwischen der Know-how-Komplementarität (i.S. von Ungleichheiten im funktionalen Erfahrungshintergrund) der Top Management-Teams und Akquisitionserfolgsindikatoren berichten Krishnan et al. 1997: 369.

²² Vgl. z.B. Ivancevich/Stewart 1989: 144-152; Schuler 1999: 142-153 und 2000: 77-150. Zu einer Einführung in die Personalauswahl in Unternehmen s.a. Kompa 1984; Schmitt/Werth 1998; Schanz 2000: 365-377.

²³ Vgl. Klimecki/Gmür 1998: 237f.

(b) Nutzung teamentwicklungsorientierter und technischer Regelungsmechanismen

Bei transformationsbedingten Akquisitionen müssen unternehmensübergreifend zusammengesetzte Projektgruppen nicht zuletzt aufgrund der West-Ost-Mentalitätsunterschiede i.d.R. erst bewußt geformt werden, um zu einer „einheitlichen“ Sprache zu finden bzw. um die Art und Weise der Zusammenarbeit zu optimieren. Es liegt dementsprechend nahe, noch vor der Aufnahme der gemeinsamen Arbeit, d.h. vor dem Auftreten „vorhersehbarer“ Kooperationsstörungen, ein gemeinsames Training (z.B. Kick-off-Meeting außerhalb des Unternehmens²⁴) durchzuführen. Mittels solcher *Teamentwicklungsmaßnahmen* kann zum einen das gegenseitige Kennenlernen (z.B. Klärung der Frage „Wer bringt welche Kompetenz in das Team ein?“) gefördert bzw. können ein-/wechselseitige Vertrauensdefizite reduziert werden. Zum anderen können bei diesem Anlaß „Spielregeln“ für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit der Führungskräfte beider Akquisitionspartner entwickelt werden.²⁵ Die verbindlichen Regelungen können beispielsweise festlegen, wie

- eventuell auftretende Konflikte gehandhabt werden,
- mit Fehlern umgegangen wird (z.B. proaktiver Umgang mit Fehlern) und/oder
- der Informationstransfer zwischen den Teammitgliedern zu gestalten ist (z.B. Verpflichtung zum wechselseitigen Informationsaustausch, d.h. Information ist nicht nur Hol- sondern gleichfalls Bringschuld).

Zur Reflexion der erreichten Integrations(planungs)fortschritte, zur Antizipation von Stolpersteinen bzw. Hindernissen im Integrationsprozeß, zur Reduzierung gruppendynamischer Fehlentwicklungen aber auch zur Förderung einer „Feedback-Kultur“ bieten sich – als weitere teamentwicklungsorientierte Vorgehensweisen bzw. Arbeitstechniken – u.a. die Einhaltung fester Projektsitzungstermine, die Durchführung regelmäßiger Projektreviews und/oder der frühzeitige Einsatz von „Brainstorming“-Sitzungen und Integrations-Workshops zur Überwindung von Mentalitäts-/Kulturunterschieden an.

Ergänzende *technische* Gestaltungsmöglichkeiten zur Unterstützung der teamorientierten Zusammenarbeit zwischen west- und ostdeutschen Managern sind z.B. die Nutzung IT-gestützter Projektplanungstools oder die Einrichtung einer Homepage

²⁴ Feldmann/Spratt 2000: 128 vertreten in diesem Zusammenhang die These, daß eine zweitägige Konferenz *außerhalb* des Unternehmens so effizient ist wie eine einwöchige Konferenz im Unternehmen selbst.

²⁵ Einführend zu Teamentwicklungsmaßnahmen s. z.B. Comelli 1999.

im Intranet zur Verbesserung des Informations- und Wissensaustausches zwischen den involvierten Projektmitgliedern der West-Ost-Akquisitionspartner.

Situativ unterschiedliche Akquisitionserfolgswirkungen von IG-Maßnahmen

Neben Anhaltspunkten zur Modifikation der IG-Praxis bei West-Ost-Akquisitionen in den NBL liefern die Befunde der empirischen Untersuchung zudem konkrete Hin-

**Abb. 7-2:
Situativ relativierte Orientierungs- und Entscheidungshilfen zur erfolgsfördernden Gestaltung der
Integration bei transformationsbedingten Akquisitionen westdeutscher Käuferunternehmen in Ostdeutschland**

Markt- ähnlichkeit der West-Ost- Akquisitions- partner	niedrig	<ul style="list-style-type: none"> • Unter Rentabilitätsaspekten erscheint ein Verzicht auf die unternehmensexterne Rekrutierung von Zugangskandidaten für das Top Management-Team der ZU angebracht (s. Tab. 6-7, Nr. 3)
	hoch	<ul style="list-style-type: none"> • Zur Verbesserung der Rentabilitätsentwicklung des ZU sollten KU auf die Integrationsplanungseinbindung übernommener Manager verzichten (s. Tab. 6-2, Nr. 3) • Unter Rentabilitätsaspekten erscheint eine nur selektive Einbindung übernommener Ost-Manager in die Integrationsprojektorganisation erfolgsversprechend (s. Tab. 6-3, Nr. 2 und 7)
Produkt-/Techno- logieähnlichkeit der West-Ost- Akquisitionspartner	niedrig	<ul style="list-style-type: none"> • Kein signifikanter Befund
	hoch	<ul style="list-style-type: none"> • Unter Rentabilitätsaspekten erscheint ein Verzicht der KU auf die Einbindung übernommener Ost-Manager in die Integrationsplanung angebracht (s. Tab. 6-2, Nr. 3)
Mitarbeiter- zahl-/Größen- verhältnis der West-Ost- Akquisitions- partner	niedrig	<ul style="list-style-type: none"> • Unter Umsatzaspekten sollten KU übernommene Ost-Manager nicht in die Konzeption der Integrationsplanung einbinden (s. Tab. 6-2, Nr. 3) • Zur Verbesserung der Umsatzentwicklung des ZU erscheint eine geringe Entscheidungsautonomie des ZU bzw. eine Dominanz wichtiger Geschäftsentscheidungen des ZU durch das KU vorteilhaft (s. Tab. 6-4) • Unter Umsatzaspekten sollten stellenspezifische Trainings-on-the-Job für Ost-Manager im KU verstärkt genutzt werden (s. Tab. 6-6, Nr. 1) • Zur Verbesserung des unterstützungsfunktionsorientierten Integrationserfolges der AP sollten Karriereberatungsgespräche und gemeinsame Weiterbildungsmaßnahmen der AP deutlich stärker auf die Qualifikationsbedürfnisse übernommener Ost-Manager ausgerichtet werden (s. Tab. 6-6, Nr. 3 und 4)
	hoch	<ul style="list-style-type: none"> • Unter unterstützungsfunktionsorientierten Integrationsaspekten erscheint die Durchführung stellenspezifischer Trainings-on-the-Job für Ost-Manager im KU erfolgsfördernd (s. Tab. 6-6, Nr. 1) • Unter Umsatzaspekten sollten KU verstärkt auf fachlich (off-the-Job) Trainingsprogramme für Ost-Manager und gemeinsame Trainingsmaßnahmen der Führungskräfte beider AP zurückgreifen (s. Tab. 6-6, Nr. 2 und 4)
Wirtschaftliche Erfolgsposition des Ost-Ziel- unternehmens	schlecht	<ul style="list-style-type: none"> • Unter Umsatzaspekten erscheint eine eindeutige Dominanz der integrationsverantwortlichen Organisationsinstanzen durch Führungskräfte des KU erfolgsversprechend (s. Tab. 6-3, Nr. 2 und 7) • Im Hinblick auf eine Verbesserung der Rentabilitätsentwicklung des ZU sollten KU eine Erhöhung der Geschwindigkeit des unternehmensfunktionsorientierten Integrationsbeginns in Erwägung ziehen (s. Tab. 6-5, Nr. 1)
	gut	<ul style="list-style-type: none"> • Kein signifikanter Befund

Abkürzungen: AP = Akquisitionspartner, KU = Käuferunternehmen, ZU = Zielunternehmen.

weise dafür, daß IG-Erfolgs-Zusammenhänge in Abhängigkeit von unterschiedlichen Ausprägungen unternehmensinterner Situationsparameter signifikant voneinander variieren.²⁶ Eine Übersicht situativ relativierter Orientierungs- und Entscheidungshilfen zur erfolgsfördernden Gestaltung der Integration bei transformationsbedingten West-Ost-Akquisitionen in Ostdeutschland enthält Abb. 7-2.

Für die West-Ost-Akquisitionspraxis ergibt sich aus den in Abb. 7-2 aufgezeigten Erkenntnissen die Schlußfolgerung, daß bei bestimmten Situationskonstellationen entweder „praxistypische“ IG-Mängel vermieden werden oder „praxisuntypische“ IG-Muster verstärkt genutzt werden sollten. Zur Unterstützung der Praxis bei der situationsadäquaten Gestaltung der Integration ist in Abb. 7-2 ein einfaches „Navigationsinstrument“ abgebildet. Aus diesem ist beispielsweise zu erkennen, daß in den Privatisierungsfällen, in denen ein in Relation zum westdeutschen Akquisitionssubjekt kleines ehemaliges Staatsunternehmen übernommen wurde (= niedriges Mitarbeiterzahlverhältnis), das marktwirtschaftlich erfahrenere Management des Käuferunternehmens wichtige Geschäftsentscheidungen des Zielunternehmens selbst treffen sollte, um dessen Umsatzentwicklung merklich zu verbessern.

Insgesamt bleibt festzuhalten, daß die empirischen Erkenntnisse gezeigt haben, daß es keine „Standardstrategie“ für die erfolgreiche Bewältigung der Integration innerdeutscher Akquisitionen in den NBL gibt. Allerdings kann der Praxis aus wissenschaftlicher Perspektive empfohlen werden, eine Kombination mehrerer der in Abb. 7-1 angeführten integrationsgestaltenden Maßnahmen zur Verbesserung des Akquisitionserfolgsniveaus in Erwägung zu ziehen.

7.2 Ausrichtung der zukünftigen betriebswirtschaftlichen Forschung

Neben Anhaltspunkten für eine erfolgsfördernde Gestaltung der Integration bei transformationsbedingten Akquisitionen in Ostdeutschland ergeben sich aus der inhaltlichen Abgrenzung und methodischen Ausrichtung dieser Untersuchung gleichfalls Hinweise für zukünftige Forschungsarbeiten. Einige der in „früheren“ Publikationen zum Themenkomplex „IG bei Akquisitionen“ vorgestellten Ansatzpunkte für die weitere Forschung wurden im Rahmen der vorliegenden Studie berücksichtigt (z.B. inhaltliche Erweiterung des analysierten Spektrums integrationsgestaltender Maßnahmen, Analyse der Übertragbarkeit vorgestellter IG-Praxisimplikationen auf die „Sondertransaktionen“ in den NBL). Zur Vermeidung von Redundanzen er-

²⁶ S. die in Kap. 6.2 dokumentierten Analysen.

scheint eine Kurzübersicht der in einschlägigen wissenschaftlichen Beiträgen bereits identifizierten und noch immer „gültigen“ Gestaltungsmöglichkeiten zukünftiger empirischer Forschung an dieser Stelle ausreichend:²⁷

- (a) Ausweitung der Befragungszielpersonen auf Führungskräfte und Mitarbeiter aus dem Zielunternehmen zur Validierung erhobener Daten und zur Verbesserung der „Wirkungslogik“ eingesetzter IG-Maßnahmen
- (b) Erhebung personalorientierter Daten zu Verhaltensreaktionen (z.B. Fluktuationsquote, Absentismusrate) und Einstellungsveränderungen (z.B. Bereitschaft anderen zu helfen, Einstellung zum Job, Identifikation mit dem Unternehmen) vor und nach dem Einsatz bestimmter IG-Einzelmaßnahmen/Maßnahmenbündel
- (c) Erfassung von Detailinformationen zu Vorgehensweisen beim Einsatz von IG-Einzelmaßnahmen (z.B. genauere Erfassung der Modalitäten der Einbindung übernommener Führungskräfte in die Integrationsplanung)
- (d) Präzisere/Aufwendigere Operationalisierung unternehmensexterner/-interner Situationsvariablen
- (e) Verstärkte Nutzung von Paneldesigns²⁸ zur Analyse dynamischer Interdependenzen zwischen IG-Maßnahmen und Akquisitionserfolgsindikatoren

Vor dem Hintergrund der eigenen, spezifisch ostdeutschen Akquisitionsstudie lassen sich darüber hinaus fünf inhaltliche und methodische Ansatzpunkte für die weitere Forschung identifizieren, die im Anschluß näher erläutert werden sollen:

(1) Validierung der Befunde in einer Stichprobe transformationsbedingter Akquisitionen

Die vorliegende Untersuchung basiert auf einer Stichprobe „früher“ innerdeutscher Privatisierungsakquisitionen in den NBL. Diese Stichprobeneingrenzung ist aufgrund der „Sonderbedingungen“ ostdeutscher Zielunternehmen im Anschluß an die Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion gewählt worden. Es liegt die Vermutung nahe, daß auch bei der Übernahme anderer Unternehmen in Transformationssituationen analoge Integrationsprobleme/-barrieren – z.B. aufgrund vergleichbar umfangreicher betriebswirtschaftlicher Probleme²⁹ – auftreten wie bei der Übernahme ehe-

²⁷ Vgl. insbesondere Gerpott 1993a: 496-503. S. ergänzend auch Hodges 1999: 406f.

²⁸ Mit dem Begriff *Paneldesign* wird auf den zeitlichen Modus der Datenerhebung abgestellt. Mit einem Paneldesign (= Längsschnittdesign) werden die Werte der gleichen Variablen zu mehreren Zeitpunkten, jedoch auf der Basis einer identischen Stichprobe erhoben (z.B. Messung der Akquisitionserfolgsindikatorenausprägungen zu unterschiedlichen Jahren). Vgl. Diekmann 1998: 267-274.

²⁹ Vgl. Gunzenhauser 1995: 195.

maliger DDR-Staatsunternehmen, so daß gleichfalls vielfältige integrationsgestaltende Maßnahmen zur Erhöhung des Akquisitionserfolgsniveaus zu ergreifen sind. Die Klärung der Frage, ob die vorliegenden IG-Befunde z.B. auch auf die Übernahme osteuropäischer Zielunternehmen durch westdeutsche Käuferunternehmen übertragbar sind, könnte demnach gleichfalls eine lohnenswerte Aufgabe weiterer wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsaktivitäten sein.³⁰

Eine Internationalisierung der Stichprobe erscheint auch deshalb ratsam, da bei einem Vergleich der eigenen Erkenntnisse mit denen einer „rein“ westdeutschen Akquisitionsstudie – bei nahezu identischen Frageitems – teilweise widersprüchliche Befunde zu beobachten waren.³¹ Dies deutet darauf hin, daß Erkenntnisse zur erfolgsfördernden Gestaltung der Integration häufig nicht „universell“ gültig sein dürften. Für die zukünftige Forschung ergibt sich somit die Aufgabe, weitere internationale Akquisitionen westdeutscher Käuferunternehmen zu untersuchen, um aus der Gesamtschau sämtlicher Studien Erkenntnisse im Hinblick auf erfolgsfördernde/-abträgliche „IG-Gewohnheiten“ zu gewinnen. Auf der Basis einer derartig erweiterten „IG-Erkenntnisplattform“ könnten westdeutsche Käuferunternehmen anschließend dahingehend sensibilisiert werden, erfolgsabträgliche Vorgehensweisen im Rahmen der IG zu hinterfragen und gegebenenfalls zu unterlassen.

(2) Validierung subjektiver Erfolgseinschätzungen mittels objektiver Daten

Objektives Datenmaterial zur Validierung erhobener subjektiver Erfolgseinschätzungen – z.B. zu Integrationszielerreichungsgraden – wurde in der vorliegenden Studie nicht herangezogen, da diese Materialien (Jahresabschlüsse, Kennzahlen des Finanz- und Rechnungswesens, unternehmensinterne Studien zum realisierten Integrationserfolg etc.) von den akquisitionsbeteiligten Unternehmen – sofern überhaupt verfügbar – meist nicht öffentlich zugänglich waren. Zukünftige Studien, die eine Validierung subjektiver Erfolgseinschätzungen anstreben, sind vermutlich nur im Rahmen

³⁰ Zur Position, daß in Ostdeutschland gesammeltes „Transformations-Know-how“ angesichts einer Vielzahl vergleichbarer Managementherausforderungen von besonderem Interesse für Gestaltungsprobleme bei osteuropäischen Unternehmen bzw. Akquisitionen sein dürften, s. z.B. Bayer 1996: 122f.; Meyer/Möller 1998: 412; Dechant 1999: 2. Zur Gegenposition, daß ostdeutsche Transformationserfahrungen nur eingeschränkt auf Osteuropa übertragbar sind, s. z.B. Drüner 1997: 1; Trommsdorff/Schuchardt 1998: 2. Neben dem Fehlen eines (finanz-)starken Partnerlandes wie Westdeutschland wird als weiteres zentrales Argument angeführt, daß aufgrund der geographischen Lage und der zumindest teilweise gemeinsamen Geschichte von einer größeren kulturellen Nähe der Ostdeutschen zum Westen ausgegangen werden kann.

³¹ Vgl. hierzu exemplarisch den IG-Variablenblock „Verteilung von Entscheidungskompetenzen für wichtige Geschäftsentscheidungen des Zielunternehmens“ in Kap. 5.2.2.2.

der Herausbildung langfristiger Partnerschaften zwischen den Aussage- bzw. Untersuchungseinheiten und den Forschenden bzw. Forschungseinrichtungen möglich. Eine entsprechende Vorgehensweise dürfte in der Forschungspraxis zu einer kleineren Grundgesamtheit und zu einem stärker qualitativ ausgerichteten Forschungsdesign führen, so daß derartige, im Hinblick auf die Akquisitionserfolgsmessung objektivere Studien – im Gegensatz zu großzahligen Studien, die zur Datenerhebung eine schriftlichen Befragung verwenden – i.d.R. Erkenntnisse liefern, deren Generalisierbarkeit schwer einschätzbar ist.

Eine weitere Möglichkeit zur Verbesserung des Erfolgsmeßkonzeptes stellt die Veränderung der „Erfolgsmessungsebene“ dar. So kann in zukünftigen Studien die in der bisherigen Forschung dominierende Erfolgsmessung auf (Gesamt-)Unternehmensebene durch eine bereichsorientierte Erfolgsmessung – z.B. Messung des Erfolgs bei der Zusammenführung von Unternehmensfunktionen – ergänzt werden. Beispielsweise kann auf diesem Wege untersucht werden, ob bereichsbezogene Personaleinsatzaktivitäten zu einer Verbesserung bereichsbezogener Erfolgskriterien führt (Einsatz von Personal-Experten des Käuferunternehmens im Zielunternehmen zur Harmonisierung der Personalbeschaffungssysteme etc.). Gerade im Hinblick auf zukünftige „IG-Transformationsstudien“ bietet sich schließlich die Verwendung von in stärkerem Maße transformationsorientierten Akquisitionserfolgskriterien an (z.B. Kontinuität des Umsatzwachstums, Verbesserung der Eintrittsmöglichkeit in neue Märkte, Effizienz der Übertragung von Management-Know-how).

(3) Analyse der Nutzungshäufigkeit und Erfolgswirkungen „innovativer“ IG-Maßnahmen

Aufgrund forschungspragmatischer Beschränkungen und des z.T. exploratorischen Charakters der Studie ist die Reichweite bzw. der Anwendungsbereich der eigenen Befunde limitiert. Wenngleich eine Vielzahl integrationsgestaltender Einzelmaßnahmen in der vorliegenden Studie analysiert wurden, existiert darüber hinaus in der primär beratungsorientierten Literatur ein großer Fundus „innovativer“ integrationsprozessual-mitarbeiterorientierter Bestimmungsgrößen, die nach Auffassung der Autoren Unterschiede im Akquisitionserfolgsniveau erklären können/sollen, bis dato allerdings in einer größeren Stichprobe weder auf ihre Nutzungshäufigkeit noch ihre Erfolgswirkungen hin analysiert wurden:³²

³² Vgl. z.B. Oetzel 1999: 33; Geschwill 2000: 89-117; Steinbock 2000: 39; Stüdlein 2000: 141f.; Fischer/Steffens-Duch 2001: 50f.; Stahl 2001: 71.

- Einsatz einer „Integration scorecard“ entlang der Dimensionen Finanzen, Kunden, Mitarbeiter und Prozesse zur Messung und Abbildung des Integrationsfortschritts
- Video mit dem Geschäftsführer bzw. Vorstandsvorsitzenden, in welchem sich dieser „offen“ mit seitens der Mitarbeiter vorgetragener Kritik am Integrationsprozeß auseinandersetzt
- Durchführung von „Frustrationsworkshops“, damit Mitarbeiter einerseits „Dampf ablassen“ und andererseits ihre Anliegen direkt an die Vorgesetzten adressieren können
- Unterstützung der Zusammenarbeit sowie Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses der Akquisitionspartner durch interkulturelles Coaching, Post-Merger-Großgruppenworkshops (z.B. inkl. Theater-/Pantomimestücke zu Fusionsthemen) und Teambuilding-Veranstaltungen
- Durchführung eines „cultural assessments“ als Grundlage und Startpunkt eines umfassenden Integrations(aktions)programms der Akquisitionspartner

(4) Vertiefte Analyse situationsabhängiger IG-Erfolgs-Zusammenhänge

In der vorliegenden Studie konnte in Kap. 6.2 gezeigt werden, daß Erfolgswirkungen von IG-Maßnahmen situationsabhängig sind (= Interaktionseffekte). *Methodische* Ansatzpunkte für die zukünftige, idealtypischerweise hypothesengeleitete Forschung zu situationsabhängigen IG-Erfolgs-Zusammenhängen ergeben sich etwa durch eine stärker ausdifferenzierte Bildung von Situationsgruppen (z.B. könnte anstelle der Dichotomisierung entlang des Variablenmedians bei entsprechender Stichprobengröße eine Dreiteilung des Situationsparameters sinnvoll sein) und eine (un-)gewichtete Zusammenfassung unterschiedlicher (Einzel-)Situationsparameter zu „realitätsnäheren“ Situationskonstellationen. Aus *inhaltlicher* Perspektive ist zudem zu empfehlen, in weiteren Forschungsarbeiten in stärkerem Maße auf (a) primär verhaltensorientierte Situationsvariablen der betriebswirtschaftlichen Fluktuations-, Mobilitäts- und Karriereentwicklungsforschung,³³ (b) integrationsprozessuale (Situations-)Merkmale einer Akquisition (z.B. Integrationsatmosphäre zwischen den Akquisitionspartner) und (c) stärker mitarbeiterorientierte Erfolgsdimensionen (z.B. Veränderungen in der Identifikation mit dem Unternehmen) zurückzugreifen, um ein besseres Verständnis situationsabhängiger Erfolgswirkungsunterschiede von IG-Maßnahmen zu gewinnen.

(5) Analyse mehrstufiger Wirkungsverkettungen zwischen IG-Maßnahmen und Akquisitionserfolgsindikatoren

³³ Vgl. Gerpott 2000: 904.

In zukünftigen Studien zur IG können durch die Anwendung der LISREL-Methodik kausale Beziehungen zwischen latenten Variablen bzw. hypothetischen Konstrukten überprüft werden.³⁴ Mittels multivariater Kausalanalyse kann die Erklärungskraft mehrstufiger Meßmodelle und des Strukturmodells in einem einzigen Analyseschritt empirisch überprüft werden. Durch ein kausalanalytisches Vorgehen kann u.a. der Beitrag der latenten exogenen IG-Variable „Integrationsplanungsqualität“, welche durch ein Meßmodell aus direkt beobachtbaren Einzelvariablen (z.B. Stringenz durchgeführter Analysen, Vollständigkeit geplanter Integrationsmaßnahmen, Darstellungsform der Maßnahmenpläne) repräsentiert wird, zur Erklärung der gleichfalls durch ein differenziertes Meßmodell dargestellten latenten endogenen (Akquisitionserfolgs-)Variablen „Wertveränderung des Zielunternehmens im Anschluß an den Eigentümerwechsel“ getestet werden. Im Hinblick auf die Durchführung von LISREL-Analysen wird im Schrifttum eine hinreichend große Stichprobengröße, die nicht unter 200 liegen sollte, empfohlen, um das Risiko falscher Schlußfolgerungen auf einem akzeptablen Niveau zu halten.³⁵ Aufgrund der quantitativen Beschränkung der eigenen Stichprobengröße – der erhobene Datensatz umfaßt 86 innerdeutsche Privatisierungsakquisitionen – und der Restriktionen im Hinblick auf das Datenniveau³⁶ der untersuchten Variablen konnten in dieser Arbeit keine LISREL-Analysen durchgeführt werden.

Das Kernziel der vorliegenden Arbeit war es, wissenschaftlich abgesicherte Erkenntnisse zur nachhaltigen Erhöhung des Akquisitionserfolgsniveaus durch den Einsatz integrationsprozessual-mitarbeiterorientierter Maßnahmen herauszuarbeiten. Vor diesem Hintergrund bleibt abschließend festzuhalten, daß die bisherige „empirischschwache“ betriebswirtschaftliche Forschung zur Integration akquirierter Unternehmen in Transformationssituationen durch die eigene Arbeit erweitert wurde. Die Verankerung in der einschlägigen deutsch- und englischsprachigen Literatur und der Rückgriff auf empirische Daten sollte dazu beitragen, daß sich diese Arbeit und ihre Erkenntnisse auch im Vergleich mit weiteren wissenschaftlichen Forschungsbemühungen bewähren wird. Als Konsequenz aus den gewonnenen Befunden ist darüber hinaus zu hoffen, daß die zukünftige transformationsorientierte Akquisitionspraxis von den beobachteten Befunden und den daraus abgeleiteten Entscheidungs-

³⁴ Einführend zum LISREL-Ansatz (= *L*inear *S*tructural *R*ELationships) der Kausalanalyse s. z.B. Bortz 1993: 436-445; Backhaus et al. 2000: 390-498.

³⁵ Zu Hinweisen bezüglich des Stichprobenumfangs bei der Durchführung von LISREL-Analysen s. Backhaus et al. 2000: 493 sowie die dort zitierte Literatur.

³⁶ Vgl. hierzu Kap. 4.1.4.

und Orientierungshilfen zur erfolgsfördernden Gestaltung der Integrationsgestaltung profitieren wird.