Katarzyna Kolesky

Management kultureller Integrationsprozesse bei grenzüberschreitenden Unternehmenszusammenschlüssen

Eine Analyse westeuropäischer Akquisitionen in Osteuropa

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Reinhard Hünerberg

kassel university press

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) angenommen.

Erster Gutachter: Prof. Dr. Reinhard Hünerberg
Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Michael Hellstern

Tag der mündlichen Prüfung 23. Juni 2006

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar

Zugl.: Kassel, Univ., Diss. 2006
ISBN-10: 3-89958-242-X
ISBN-13: 978-3-89958-242-0
URN: urn:nbn:de:0002-2428

© 2006, kassel university press GmbH, Kassel
www.upress.uni-kassel.de

Umschlaggestaltung: 5 Büro für Gestaltung, Kassel
Druck und Verarbeitung: Unidruckerei der Universität Kassel
Printed in Germany

Moim Rodzicom

(Meinen Eltern)

Geleitwort

Die vorliegende Dissertationsveröffentlichung von Katarzyna Kolesky beschäftigt sich mit Fusionen und Akquisitionen, einer seit Jahren beliebten Form des Markteintritts bzw. der Marktverteidigung. Die hohe Misserfolgsquote solcher M&A's zeigt jedoch eindrucksvoll, wie problembehaftet diese marktstrategische Vorgehensweise ist. Ein wesentlicher Erklärungsfaktor hierfür sind divergente Unternehmenskulturen. Ihr Einfluss wird erheblich verstärkt, wenn es um grenzüberschreitende Unternehmenszusammenschlüsse geht, die zusätzliche kulturelle Unterschiede zur Folge haben.

Diese Problematik wird in der Arbeit thematisiert und am Beispiel von Akquisitionen westeuropäischer Unternehmen in Osteuropa dargestellt. Die Verfasserin konzentriert sich auf die notwendigen Integrationsprozesse in der Post-Merger-Phase und analysiert diese aus einer klaren Management-Perspektive.

Basis der Arbeit stellt ein umfangreicher theoretischer Bezugsrahmen dar, der die wesentlichen Untersuchungen zur Unternehmenskultur und Unternehmenskulturforschung beinhaltet. Es schließen sich fundierte Analysen zu Unternehmenszusammenschlüssen und Untersuchungen zur Relevanz von Unternehmenskultur für diesen Fragenkreis an. Ein von der Verfasserin abgeleitetes Wirkungsmodell von Akkulturationssachverhalten dient schließlich der Ableitung einiger grundlegender Hypothesen zu Integrationsmechanismen in Folge von M&A-Aktivitäten. Sie betreffen Kommunikations-, Interaktions- und Lernprozesse.

Katarzyna Kolesky testet ihre Hypothesen auf Basis von Daten, die durch einen von ihr entwickelten Fragebogen erhoben wurden, und führt in diesem Zusammenhang deskriptive und explanatorische statistische Auswertungen durch. Die Ergebnisse sind aus praktischer und theoretischer Sicht von Interesse und können als Ausgangspunkt für weitergehende Untersuchungen dienen.

Die Autorin bearbeitet ein Thema von großer aktueller und grundsätzlicher Bedeutung und legt hierzu eine gute Dissertation vor. Ich wünsche der Veröffentlichung angemessene Akzeptanz; Studenten, Praktiker und Wissenschaftler dürften ihr zahlreiche Anregungen entnehmen.

Kassel, im August 2006 Reinhard Hünerberg

Vorwort

Das Konstrukt Unternehmenskultur fand in zahlreichen wissenschaftlichen und populärwissenaschaftlichen Veröffentlichungen der vergangenen Jahre große Beachtung. Dieses Interesse ist vor allem darauf zurückzuführen, dass angesichts der wirtschaftlichen Veränderungen der letzten zwei Dekaden (Globalisierung, Konzentration vieler Märkte und Branchen) die sog. „weichen Faktoren“ in den Mittelpunkt des Interesses gelangten. Es wird vermutet, dass eine positive, nicht konfliktäre Unternehmenskultur die Motivation der Mitarbeiter erhöht und dadurch ihre Leistungsbereitschaft steigert. Die stets zunehmende Zahl der internationalen Unternehmenszusammenschlüsse lässt darauf schließen, dass dies eine erfolgversprechende Variante des Unternehmenswachstums darstellt. Es wird jedoch gleichzeitig von einer großen Misserfolgsquote dieser Verbindungen gesprochen, die je nach zu Grunde gelegter Quelle zwischen 50% und 80% liegt. Die Motivationswirkung der neuen Unternehmenskultur stellt sich nach dem Unternehmenszusammenschluss nicht ein und die erhofften Synergieeffekte treten nicht auf; Im Gegenteil - die nicht zueinander passenden Unternehmenskulturen werden häufig als Grund scheiternder Unternehmens-zusammenschlüsse genannt. Trotz steigernder Zahl internationaler Mergers & Acquisitions konnte sich demnach kein Lerneffekt hinsichtlich des Managements solcher Unternehmensverbindungen einstellen. Ebenfalls existiert bisher keine wissenschaftlich anerkannte Methode zur Untersuchung der kulturellen Divergenzen oder zur Unterstützung der kulturellen Verbindung beider Unternehmen nach einem Zusammenschluss.

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit dem Konstrukt Unternehmenskultur auseinander. Es wurde das Management kultureller Integrationsprozesse bei grenzüberschreitenden Unternehmenszusammenschlüssen betrachtet. Zum einen wurde ein Ansatz zur Konzeptualisierung und Operationalisierung der Unternehmenskultur bei internationalen Mergers & Acquisitions vorgestellt; zum anderen wurden die Unternehmenszusammenschlüsse zwischen den west- und osteuropäischen Unternehmen betrachtet, die aus der deutschen Unternehmensperspektive gesehen, ein besonders aktuelles Thema darstellen.

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Kassel im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften am Lehrstuhl Marketing. Sie wurde im Sommersemester 2006 vom Promotionsausschuss des Fachbereiches Wirtschaftswissenschaften als Dissertation angenommen.

Viele Menschen haben mir ermöglicht, die Herausforderung dieser Arbeit anzunehmen; an dieser Stelle möchte ich die Gelegenheit wahrnehmen, all diesen Menschen zu danken. Mein ganz besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Prof. Dr. Reinhard Hünerberg, der mir ermöglicht hat, das anspruchsvolle Thema Unternehmenskultur zu bearbeiten. Er hat durch seine Unterstützung, die nicht nur dem wissenschaftlichen Fortschritt meiner Arbeit galt, sondern durch seine anerkennende Art, durch wertvolle und anregende Kritik auch meine persönliche Weiterentwicklung gefördert. Prof. Dr. Gerd-Michael Hellstern danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens meiner Arbeit. Meinem ehemaligen Kollegen am Lehrstuhl, heute Leiter des Dialog Marketing Competence Center, Prof. Dr. Andreas Mann, danke ich für die ungezählten Gespräche, für die wertvollen inhaltlichen Hinweise und für die geduldige Unterstützung während meiner gesamten Promotionszeit am Lehrstuhl Marketing. Frau Tisafalvi gilt mein uneingeschränkter Dank für das präzise Korrekturlesen meines umfangreichen, sich von Zeit zu Zeit ändernden Manuskriptes.

Meiner besten Freundin, Frau Joanna Göllert, danke ich für die ungebrochene moralische Unterstützung der letzten fünf Jahre. Nicht zuletzt danke ich meiner Familie für die uneingeschränkte Hilfe. Meinem Mann Oliver danke ich für die erfrischenden inhaltlichen Hinweise, für die anstrengende Erstkorrektur des Manuskriptes, aber vor allem für den ungebrochenen Glauben, dass diese Doktorarbeit erfolgreich vollendet wird. Meiner Tochter Kasia danke ich für die Verständnis, dass ihre Mutter die überwiegende Zeit der letzten Jahre am Computer verbrachte, für ihre guten schulischen Leistungen während dieser Zeit und dafür, dass sie ihren Optimismus in allen Lebenslagen an andere überträgt. Mein größter Dank gilt jedoch meinen Eltern; Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

Schlüchtern, im August 2006 Katarzyna Kolesky

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort ..... **VII**
Vorwort ..... **IX**
Inhaltsverzeichnis ..... **XI**
Abbildungsverzeichnis ..... **XVI**
Tabellenverzeichnis ..... **XIX**

I Einführung **1**

1.1 Ausgangslage 1
1.2 Problemstellung 4
1.3 Aufbau der Arbeit 5

II Unternehmenskultur – Theoretischer Bezugsrahmen **9**

2.1 Einstieg in die unternehmenskulturelle Diskussion 9
2.1.1 Unternehmenskultur als interne unternehmerische Variable 9
2.1.1.1 Die Theorie-Z von Ouchi 10
2.1.1.2 Das 7-S-Konzept von Pascale und Athos 12
2.1.1.3 Unternehmenskulturtypologie von Deal und Kennedy 14
2.1.1.4 „Die Suche nach Spitzenleistungen“ von Peters und Waterman 16
2.1.2 Unternehmenskultur als externe unternehmerische Variable 19
2.1.2.1 Kulturdimensionen von Hofstede. 19
2.1.2.2 Kulturpole von Hampden-Turner und Trompenaars 24
2.1.2.3 Kulturdimensionen von Hall 26

2.2 Komplexitätsebenen von Unternehmenskultur 28
2.2.1 Unternehmenskulturebenen und –elemente. 29
2.2.1.1 Unternehmenskulturebenen 29
2.2.1.2 Unternehmenskulturelemente 34
2.2.1.2.1 Unternehmerische Alltegssprache 36

2.2.1.2.2 Sprachliche Konkretisierungen 38
2.2.1.2.3 Symbolische Handlungsartefakte 41
2.2.1.2.4 Materielle Kulturartefakte 44
2.2.2 Prozessualität von Unternehmenskultur 45
2.2.2.1 Unternehmenskulturelle Entstehungsphase 46
2.2.2.2 Unternehmenskulturelle Entwicklungsphase 47
2.2.2.3 Unternehmenskulturelle Reifephase 50
2.2.2.4 Unternehmenskulturelle Stagnationsphase 52
2.2.3 Das externe unternehmenskulturelle Umfeld 53
2.2.3.1 Nationalität und Sprache 56
2.2.3.2 Religion 58
2.2.3.3 Grundannahmen einer Gesellschaft 59
2.2.3.4 Wertewandel 61
2.2.3.5 Branchen- und Professionskulturen 64
2.2.4 Das interne unternehmenskulturelle Umfeld 65
2.2.4.1 Individuelle Unternehmenskulturebene 65
2.2.4.2 Gruppenebene einer Unternehmenskultur 70
2.2.4.3 Organisationsebene einer Unternehmenskultur 77
2.2.5 Zusammenfassung des Unternehmenskulturkonzeptes 82

2.3 Unternehmenskulturforschung 85
2.3.1 Kulturanthropologische Ansätze zur Erklärung von Unternehmenskultur 85
2.3.2 Soziologische Paradigmen als Rahmen der unternehmenskulturellen Forschung 96
2.3.3 Wissenschaftsdisziplinäre Überschneidung 100
2.3.4 Organisationstheoretische Forschungsperspektiven von Unternehmenskultur 101
2.3.4.1 Funktionalistischer Ansatz 102
2.3.4.2 Interpretativer Ansatz 110
2.3.4.3 Integrativer Ansatz – Unternehmenskultur als „dynamisches Konstrukt“ 113
2.3.4.4 Symbolischer Unternehmenskultur-Ansatz 116
2.3.5 Unternehmenskulturforschung – Zusammenfassung 122

2.4 Kapitel II – Zusammenfassung 123

III Unternehmenszusammenschlüsse und Unternehmenskultur 125

3.1 Mergers and Acquisitions..... 125
3.1.1 Begriff Mergers and Acquisitions 125
3.1.2 Arten von Mergers and Acquisitions..... 130
3.1.3 Motive und Ziele von Mergers and Acquisitions 133
3.1.4 Erfolgsbedingungen internationaler Unternehmenszusammenschlüsse..... 147
3.1.5 Risiken und Problemfelder von Mergers and Acquisitions..... 153
3.1.5.1 Einbeziehung beteiligter Interessengruppen..... 153
3.1.5.2 Integrationsgeschwindigkeit..... 156
3.1.5.3 Managementfähigkeiten 161

3.2 Mergers and Acquisitions – Phasenverlauf..... 164
3.2.1 Die Pre-Merger-Phase 164
3.2.2 Die Merger-Phase..... 168
3.2.3 Die Post-Merger-Phase..... 174

3.3 Unternehmenskulturrelevanz einzelner M&A-Phasen..... 187
3.3.1 Unternehmenskultur in der Pre-Merger-Phase..... 187
3.3.2 Unternehmenskultur in der Merger-Phase..... 189
3.3.3 Unternehmenskultur in der Post-Merger-Phase 192
3.3.3.1 Akkulturation..... 192
3.3.3.1.1 Akkulturationsmodell von Berry..... 193
3.3.3.1.2 Akkulturationsverlauf..... 195
3.3.3.1.3 Akzeptanz als Ziel der Akkulturation 199
3.3.3.2 Kultur-Fit-Analysen..... 204
3.3.3.2.1 Das Kultur-Fit-Konzept..... 204
3.3.3.2.2 Ausgewählte Ansätze zur Messung kultureller Verträglichkeit von M&A-Partner. 207
3.3.3.3 Unternehmenskultur im Kontext der gestellten Forschungsfrage 220
3.3.3.3.1 Konstruktivismus als Basis des Forschungsansatzes 223
3.3.3.3.2 Akkulturationsansatz von Kleppestø..... 226

3.4 Kapitel III – Zusammenfassung 232

IV Empirische Untersuchung 234

4.1 Das Untersuchungsmodell 234

4.2 Operationalisierung des Untersuchungsmodells 238
4.2.1 Unterstützung der Kommunikationsprozesse als Basis für die Unternehmenskulturentwicklung 239
4.2.1.1 Unterstützung der Kommunikationsprozesse: Theoretische Überlegungen 239
4.2.1.2 Unterstützung der Kommunikationsprozesse: Konzeptionelle Überlegungen und Operationalisierung 246
4.2.2 Unterstützung der Interaktionen als Basis für die Unternehmenskulturentwicklung 254
4.2.2.1 Unterstützung der Interaktionen: Theoretische Überlegungen 255
4.2.2.2 Unterstützung der Interaktionen: Konzeptionelle Überlegungen und Operationalisierung 259
4.2.3 Unterstützung der Lernprozesse als Basis für die Unternehmenskulturentwicklung 268
4.2.3.1 Unterstützung der Lernprozesse: Theoretische Überlegungen 269
4.2.3.2 Unterstützung der Lernprozesse: Konzeptionelle Überlegungen und Operationalisierung 276
4.2.4 Akzeptanz als Basis für die Unternehmenskulturentwicklung 286

4.3 Methodik der Untersuchung 287
4.3.1 Untersuchungsmethode 288
4.3.2 Forschungslogischer Untersuchungsablauf 291
4.3.3 Datengrundlage, Rücklaufquote 291
4.3.4 Qualität der Untersuchung 293
4.3.5 Fragebogenkonzeption und –validierung 294
4.3.6 Qualität des Fragebogens 295
4.3.7 Testtheoretische Brauchbarkeit der Daten 296
4.3.8. Ergebnisse der deskriptiven Statistik 297

4.3.9 Auswertungsmethode 316
4.3.9.1 Faktorenanalysen 316
4.3.9.2 Bildung von Indizes 319
4.3.9.3 Regressionsanalysen 320

4.4 Untersuchungsergebnisse 321
4.4.1 Ergebnisse der Hypothesenprüfung 322
4.4.2 Zusammenfassung der Ergebnisse und Implikationen für die unternehmerische Praxis 342

V Resümee und Ausblick 348

Literaturverzeichnis 353

Anhang 391

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1 Aufbau der Arbeit ... 8
Abb. 2.1 Arten von Unternehmenskulturen ... 15
Abb. 2.2 7S-Modell von Pascale und Athos ... 17
Abb. 2.3 Kulturdimensionen nach Hofstede für ausgewählte Länder ... 23
Abb. 2.4 Kulturdimensionen nach Hampden-Turner und Trompenaars ... 25
Abb. 2.5 Kulturdimensionen von Hall ... 27
Abb. 2.6 Der kulturelle Eisberg ... 30
Abb. 2.7 Kulturebenen von Schein ... 31
Abb. 2.8 Filterfunktion der Unternehmenskultur ... 51
Abb. 2.9 Mobilfunk-, PC- und Internetnutzung in ausgewählten Ländern Europas ... 55
Abb. 2.10 Die Bedürfnishierarchie von Maslow ... 66
Abb. 2.11 Leistungshöhe in Abhängigkeit von der Einstellung zum Unternehmen ... 73
Abb. 2.12 Führungsstilkontinuum ... 80
Abb. 2.13 Komplexitätsebenen von Unternehmenskultur ... 84
Abb. 2.14 Unternehmenskulturelle Perzepta und Konzepta ... 90
Abb. 2.15 Klassifikation der Kulturkonzepte nach Allaire und Firsirotu ... 93
Abb. 2.16 Soziologische Paradigmen als Basis unternehmenskultureller Forschung ... 99
Abb. 2.17 Unternehmenskultur im Überschneidungsbereich vier Wissenschaftsdisziplinen ... 100
Abb. 2.18 Drei Ebenen des unternehmenskulturellen und symbolischen Konzeptes ... 122
Abb. 3.1 Klassifikation von Unternehmenszusammenschlüssen ... 127
Abb. 3.2 Handelskonzentration im europäischen Lebensmittelhandel ... 140
Abb. 3.3 Marktposition von Metro Group in Polen, Tschechien, Ungarn ... 141
Abb. 3.4 Erwartete und erzielte M&A-Ergebnisse ... 146
Abb. 3.5 Erfolgsquoten von Unternehmenszusammenschlüssen ... 148
Abb. 3.6 Interessengruppen eines Unternehmenszusammenschlusses ... 154
Abb. 3.7 Interessenebenen als Konfliktquellen nach einem Zusammenschluss ... 155
Abb. 3.8 Integrationsgeschwindigkeit ... 160
Abb. 3.9 Produkt/Region-Matrix für die strategische Kandidatenauswahl ... 166
Abb. 3.10 Suchverlauf geeigneter Fusionspartner / Akquisitionsobjekte ... 167

Abb. 3.11 Ermittlung des Transaktionspreises 172
Abb. 3.12 Risiko eines Fehlschlags einzelner Fusions- / Akquisitionsphasen 175
Abb. 3.13 Integrationsansätze 178
Abb. 3.14 Internationale Ausrichtung von Unternehmen 182
Abb. 3.15 Arten unternehmenskultureller Integration: 1) Kulturmischung 183
Abb. 3.16 Arten unternehmenskultureller Integration: 2) Kulturübernahme 184
Abb. 3.17 Arten unternehmenskultureller Integration: 3) Kulturpluralismus 185
Abb. 3.18 Kooperationsrelevante Auswirkungen von Dimensionen Hofstedes 188
Abb. 3.19 Länderskalierung (-ranking) auf Basis der GLOBE-Studie 189
Abb. 3.20 Alternative Akkulturationsergebnisse 193
Abb. 3.21 Akkulturationsverlauf 196
Abb. 3.22 Emotionaler Verlauf der Post-Merger-Phase 199
Abb. 3.23 Akzeptanzmodell - übertragen auf die Zusammenschlusssituation 200
Abb. 3.24 Akzeptanzmodell unterschiedlicher Einstellungsausprägungen 203
Abb. 3.25 Vergleich der Kulturmerkmale 208
Abb. 3.26 Vergleich zwei Unternehmenskulturprofile 209
Abb. 3.27 Portfoliomodell zur Einschätzung von Unternehmenskulturen 210
Abb. 3.28 Kulturradarchart 212
Abb. 3.29 Landeskulturelle Dimensionen von Hofstede 213
Abb. 3.30 Unternehmenskulturelle Dimensionen von Hofstede 214
Abb. 3.31 Akkulturationstypen aus der Sicht des akquirierten Unternehmens 217
Abb. 3.32 Akkulturationstypen aus der Sicht des akquirierenden Unternehmens 218
Abb. 3.33 Vielschichtigkeit der kulturellen Verbindungen und Einflüsse 222
Abb. 4.1 Einfluss der Unternehmensleitung auf die Integrations- und Akkulturationsprozesse 235
Abb. 4.2 Wirkungskette des Integrationsmanagements aus kultureller Perspektive 237
Abb. 4.3 Das akkulturationsbasierte Modell der empirischen Untersuchung 238
Abb. 4.4 Lernzyklus 272
Abb. 4.5 Stressverlauf und Stressbeeinflussung 284
Abb. 4.6 Jahr der Fusions- / Akquisitionsunterzeichnung 297
Abb. 4.7 Strukturdaten der Fusions- / Akquisitionspartner 298
Abb. 4.8 Branchenübersicht 299
Abb. 4.9 Ziele der Fusion / Akquisition 300
Abb. 4.10 Geplanter Integrationsgrad 301

Abb. 4.11 Organisatorische Gestaltung der Integrationsmaßnahmen 302
Abb. 4.12 Verantwortungszuordnung für die Kommunikationsaufgaben der Integrationsphase 303
Abb. 4.13 Weitergabe von Informationsinhalten 304
Abb. 4.14 Charakteristika der Informationsweitergabe 305
Abb. 4.15 Nutzungshäufigkeit unterschiedlicher Medien für die Informationsweitergabe 306
Abb. 4.16 Eigenschaften der Unternehmenskommunikation in der Integrationsphase .. 307
Abb. 4.17 Führungskräftebezogene Integrationsmaßnahmen 308
Abb. 4.18 Mitarbeiterbezogene Integrationsmaßnahmen 309
Abb. 4.19 Personalpolitische Maßnahmen 310
Abb. 4.20 Einfluss eingeführter Integrationsmaßnahmen auf das Verhalten der Mitarbeiter 311
Abb. 4.21 Entscheidungsautonomie im osteuropäischen Unternehmen 312
Abb. 4.22 Entscheidungsfindung im Zielunternehmen 313
Abb. 4.23 Aussagen zum Integrationsverlauf 314
Abb. 4.24 Erreichung der Fusions- / Akquisitionsziele 315
Abb. 4.25 Modellkomponente Unterstützung der Kommunikationsprozesse 324
Abb. 4.26 Modellkomponente Unterstützung der Interaktionen 330
Abb. 4.27 Modellkomponente Unterstützung der Lernprozesse 338

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1 Charakteristiken amerikanischer und japanischer Unternehmen nach Ouchi .. 11
Tab. 2.2 Unternehmenskulturelle Artefakte 35
Tab. 2.3 Veränderung der Werte westlicher Gesellschaften 62
Tab. 2.4 Unternehmenskulturtypen nach Handy 106
Tab. 2.5 Unternehmenskulturtypen nach Ansoff 107
Tab. 2.6 Unternehmenskulturtypen nach Kets de Vries / Miller 108
Tab. 2.7a – 2.7f Dimensionen von Unternehmenskultur nach Hofstede 108-110
Tab. 2.8 Symbolmerkmale nach Selznick 117
Tab. 3.1 Fragenkomplexe einer Zusammenschlusssituation 195
Tab. 4.1 Der Informationsbedarf von Mitarbeitern nach M&A 250
Tab. 4.2 Faktorenanalyse Qualität des Integrationsverlaufes 322
Tab. 4.3a Erste Faktorenanalyse Relevante Kommunikationsinhalte 324
Tab. 4.3b Zweite Faktorenanalyse Relevante Kommunikationsinhalte 325
Tab. 4.4 Faktorenanalyse Zeitangemessene Informationen..... 326
Tab. 4.5 Faktorenanalyse Kommunikationsqualität 326
Tab. 4.6 Faktorenanalyse Unterstützung der Kommunikationsprozesse..... 328
Tab. 4.7 Regressionsanalyse Faktor Unterstützung der Kommunikationsprozesse 328
Tab. 4.8 Faktorenanalyse Führungskräftemaßnahmen 331
Tab. 4.9 Faktorenanalyse Mitarbeitermaßnahmen 332
Tab. 4.10 Faktorenanalyse Qualität der Entscheidungsfindung im Zielunternehmen.... 333
Tab. 4.11 Faktorenanalyse Unterstützung der Interaktionen 333
Tab. 4.12 Regressionsanalyse Faktoren: Führungskräfteaustausch, Führungskräfteentsendung..... 334
Tab. 4.13 Regressionsanalyse Faktor Mitarbeitermaßnahmen 334
Tab. 4.14 Regressionsanalyse Index Personalmaßnahmen 335
Tab. 4.15 Regressionsanalyse Faktor Qualität der Entscheidungsfindung im Zielunternehmen 335
Tab. 4.16 Faktorenanalyse Autonomie im Zielunternehmen 336
Tab. 4.17 Regressionsanalyse Faktoren Entscheidungsautonomie Marketing Entscheidungsautonomie Marketing 337

Tab. 4.18 Regressionsanalyse Item Sprachseminare 338
Tab. 4.19 Regressionsanalyse Item Weiterbildungsmaßnahmen 339
Tab. 4.20 Faktorenanalyse Akzeptanz 340
Tab. 4.21 Regressionsanalyse Faktor Akzeptanz 341
Tab. 4.22 Ergebnisse der Hypothesenprüfung 341

I Einführung

1.1 Ausgangslage

Die Internationalisierung der Wirtschaft, eine zunehmende Tendenz zur Konzentration auf zahlreichen Märkten sowie die Globalisierung vieler Branchen äußern sich in einer wachsenden Zahl internationaler Unternehmenskooperationen. Aus der europäischen Perspektive sind vor allem die Investitionen westeuropäischer Unternehmen im asiatischen Raum und in Osteuropa zu beobachten. Die Erweiterung der Europäischen Union um zehn mittel- und osteuropäische Länder bedeutet eine Vereinfachung der Investitions- und Kooperationswege zwischen west- und osteuropäischen Unternehmen sowie die völlige Öffnung der osteuropäischen Konsummärkte für westliche Produkte und Dienstleistungen. Zudem kann die andauernde wirtschaftliche Stagnation in vielen Ländern des „alten Europa“ dazu führen, dass die Zahl der Unternehmenskooperationen zwischen west- und osteuropäischen Unternehmen weiterhin wachsen wird. Die Prognose der Deutschen Industrie- und Handelskammer für die kommenden Jahre sieht ein starkes Wachstum deutscher Investitionen in den osteuropäischen Ländern voraus (vgl. o. V. (DIHK) 2005, S. 5 ff.).

Die internationalen Unternehmenszusammenschlüsse unterschiedlicher Art, die im Allgemeinen als Mergers & Acquisitions (M&A) bezeichnet werden, lassen sich jedoch eher selten als erfolgreich bezeichnen. Die Misserfolgsquote solcher Unternehmensverbindungen, vor allem der internationalen, ist relativ hoch und liegt zwischen 50 % und 75 %. Dies bedeutet, dass eine überwiegende Mehrheit von M&A ihre zuvor gestellten Ziele nicht erreichen konnte.

Eine Vielzahl von Fusionen und Übernahmen scheitert u. a. aufgrund der nicht zueinander passenden Unternehmenskulturen. In den letzten Jahren rückte Unternehmenskultur deshalb immer öfter in den Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses und wurde in der Literatur umfangreich behandelt. Ab etwa 1980 wurde dieses Thema zuerst in der US-amerikanischen Managementliteratur, später auch in Europa stärker betrachtet. Mitte der neunziger Jahre und

nicht zuletzt angesichts der neuen, weltweiten Fusionswelle und der oft scheiternden Unternehmenskooperationen wurde die Unternehmenskultur aus neuen Betrachtungsperspektiven analysiert.

Unternehmenskultur setzt sich aus mehreren Dimensionen zusammen, die vielschichtig, wandlungsfähig, sehr schwer zu erfassen und nicht universell beschreibbar sind. Aus diesen Gründen stellt sich die definitorische Abgrenzung des Themengebietes sowie der methodische Umgang mit dem Konzept der Unternehmenskultur als schwierig dar. Die theoretische Zuordnung von Unternehmenskultur stößt ebenfalls auf Schwierigkeiten. Unternehmenskultur lässt sich als ein wichtiger Bereich der vergleichenden Managementforschung zuordnen; gleichzeitig werden die grundlegenden Ausarbeitungen zur Unternehmenskultur aus der Kulturanthropologie, Organisationspsychologie und Soziologie hergeleitet. In der vorliegenden Arbeit wird Unternehmenskultur aus der Perspektive der Unternehmensführung und somit aus organisationstheoretischer Perspektive behandelt.

Empirische Untersuchungen zum Thema Unternehmenskultur sind nach wie vor selten, da sich eine allgemeingültige Vorgehensweise zur Erfassung von Unternehmenskulturen oder unternehmenskulturellen Unterschieden bis heute nicht durchgesetzt hat. Dies mag vor allem an der Komplexität und an der schwierigen Operationalisierung des Unternehmenskulturkonzeptes liegen.

Unternehmenskultur, ähnlich wie die Mitarbeitermotivation oder der Führungsstil gehört zu den sog. weichen unternehmerischen Einflussgrößen, zu den „*soft facts*“, die schwierig zu untersuchen sind. In Bezug auf die Erfassung von Unternehmenskulturen haben sich vor allem folgende zwei Vorgehensweisen durchgesetzt. Einerseits lässt sich im Rahmen einer Fallstudie, über eine längere Zeit hinweg und mit der Einbeziehung unterschiedlicher Erhebungsmethoden, ein unternehmenskulturelles Profil erstellen. Dieses könnte mit dem Profil eines anderen Unternehmens verglichen werden und auf die Verträglichkeit der beiden Unternehmenskulturen geprüft werden. Andererseits ist es möglich, über die Branchen, Länder oder Unternehmensgruppen hinweg einige wenige, ausgesuchte unternehmenskulturelle Merkmale zu untersuchen, wie z. B. den Führungsstil, die personalpolitischen Maßnahmen oder andere unternehmenskulturelle Merkmale. Eine solche Vorgehensweise erlaubt zwar, vergleichende Analysen durchzuführen und auf ihrer Basis

generalisierende Schlussfolgerungen zu formulieren, sie reduziert jedoch Unternehmenskulturen auf ihre, zuvor oft willkürlich ausgesuchten, einzelnen Aspekte.

Bei internationalen Unternehmenszusammenschlüssen und der Frage nach einer Kompatibilität von Unternehmenskulturen ist eine zusätzliche Komplexität, die aus verschiedenen Wertesystemen der nationalen Kulturen resultiert, zu erwarten. Bei Zusammenschlüssen west- und osteuropäischer Unternehmen treffen zwei Organisationen aufeinander, die aber nicht nur unterschiedliche Unternehmenskulturen aufweisen und in verschiedenen Landeskulturen eingebettet sind, sondern zusätzlich aus einer unterschiedlichen, makropolitisch-wirtschaftlichen Vergangenheit hervorgegangen sind: einerseits aus der über viele Jahre hinweg entstandenen freien Marktwirtschaft, andererseits aus einer über mehr als vier Jahrzehnte langen, bestimmte Länder dominierenden sozialistischen Planwirtschaft. Dies dürfte die Komplexität des sog. *„cultural fit“* zwischen den Unternehmen und ihren Unternehmenskulturen zusätzlich erhöhen und das Zusammenwachsen zweier Unternehmen erschweren. Trotz der Bedeutung dieses Themas ist die Auseinandersetzung mit dem Konzept der Unternehmenskultur im Kontext der Ost-West-Kooperationen auch über fünfzehn Jahre nach der Öffnung der ehemals sozialistischen Märkte, die für viele westeuropäische Unternehmen und Branchen von hoher Bedeutung sind, nicht in ausreichendem Maße untersucht worden. Dieses Forschungsdefizit möchte die Autorin in der vorliegenden Arbeit erläutern und mögliche Lösungswege aufzeigen.

Das Scheitern vieler Fusionen und Akquisitionen, das durch die oft nicht eindeutig definierten Unternehmenskulturen verursacht wird, offenbart sich erst in der Integrationsphase eines Unternehmenszusammenschlusses. Die unternehmenskulturellen Unterschiede können dann nicht mehr überwunden werden, was in der Folge zu bedeutenden finanziellen Verlusten oder sogar zum Scheitern der gesamten Transaktion führen kann. Das Management der Akkulturationsprozesse einer Integrationsphase ist aus diesem Grund für den Erfolg von M&A entscheidend. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit der unternehmenskulturellen Problematik ist hierfür erforderlich. Dabei durchlaufen beide Unternehmen in ihren Entscheidungen einen ähnlich aussehenden Prozess, der im Allgemeinen folgende Phasen aufweist:

- Ausgangsphase: Eine Akquisition oder Fusion wird als mögliche Handlungsalternative im Unternehmen wahrgenommen, die Motive dafür sind klar.
- Planungsphase: Die Ziele des Zusammenschlusses werden formuliert.
- Kandidatensuche: Die aus der Zielperspektive geeigneten Unternehmen werden gesucht und kontaktiert.
- Analysephase: Eine Evaluation der in Frage kommenden Kandidaten wird vorgenommen, z. B. in Form einer Due Diligence.
- Verhandlungsphase: Nach Abklärung der relevanten Verhandlungsinhalte kommt es zu einem Vertragsabschluss.
- Integrationsphase: Beide Unternehmen sollten gemäß der zuvor gesetzten Ziele zusammenwachsen.
- Bewertung: Der Zusammenschluss wird hinsichtlich der erreichten und nicht erreichten Ziele bewertet.

1.2 Problemstellung

Die kurz skizzierte Problematik erlaubt Folgendes festzuhalten:

- Weniger als 50 % aller Unternehmenszusammenschlüsse lassen sich ex post als erfolgreich bezeichnen.
- Der am häufigsten genannte Grund für das Scheitern von Unternehmens-zusammenschlüssen lautet: nicht kompatible Unternehmenskulturen.
- Das Management der Akkulturationsprozesse einer Integrationsphase ist für den Erfolg eines Zusammenschlusses entscheidend.
- Eine weitere Zunahme westeuropäischer Akquisitionen in Osteuropa wird von der deutschen Wirtschaft erwartet.
- In der wissenschaftlichen Literatur existieren bisher weder ein einheitliches Konzept der Unternehmenskultur noch ein methodischer, aus der Managementperspektive erfolgender Zugang zum Unternehmenskulturkonzept.

Folgende Fragen lassen sich aufgrund der beschriebenen Ausgangslage stellen:

Wie sollte eine umfassende, theoretisch fundierte Auseinandersetzung mit den komplexen Themenbereichen der Unternehmenskultur und des Managements der Akkulturationsprozesse eines internationalen, insbesondere ost-westeuropäischen Zusammenschlusses aussehen?

Welche Fragenkomplexe sind hierfür besonders praxisrelevant, sodass ihre empirische Untersuchung den betroffenen Unternehmen eine umsetzbare Entscheidungsgrundlage geben könnte?

Wie ist der tatsächliche Umgang betroffener Unternehmen mit der Thematik unternehmenskultureller Veränderungen?

Die Ziele der vorgelegten Arbeit können daraus wie folgt zusammengefasst werden:

1. Erstellung eines Unternehmenskulturkonzeptes, das alle relevanten Managementprozesse umfasst;
2. Erarbeitung eines auf die Integrationszwecke ausgerichteten Vorgehens, das eine praxisnahe Umsetzbarkeit des Akkulturationsmanagements ermöglicht;
3. Erstellung eines Untersuchungsmodells und darauf folgende empirische Überprüfung der gestellten Hypothesen anhand einer schriftlichen Befragung von Führungskräften der westlichen, in Osteuropa akquirierenden Unternehmen;
4. Empfehlungen für die unternehmerische Praxis.

Die Beantwortung der Fragen, die zur Erreichung der gestellten Ziele führen sollte, wird sowohl auf dem Wege einer theoretischen Analyse als auch einer empirischen Untersuchung erfolgen. Aus diesem Grund wird die vorgelegte Arbeit in aufeinander aufbauende Abschnitte unterteilt.

1.3 Aufbau der Arbeit

Kapitel I: Einführung

Im ersten Kapitel wird der Forschungsbedarf und die Zielsetzung der Arbeit erläutert.

Kapitel II: Unternehmenskultur - Theoretischer Bezugsrahmen

Das Ziel des zweiten Kapitels ist die Erstellung eines konzeptionellen, theoretisch fundierten Rahmens für die Analyse von Unternehmenskulturen. Es werden hierfür zuerst die Ursprünge der unternehmenskulturellen Diskussion der achtziger Jahre beschrieben, danach werden die Komplexitätsebenen von Unternehmenskulturen eingehend dargestellt:

1. die Elemente bzw. Ebenen, aus denen eine Unternehmenskultur besteht,
2. die zeitliche Entwicklungsperspektive – Prozessualität – von Unternehmenskulturen,
3. das externe unternehmenskulturelle Umfeld,
4. das interne Umfeld einer Unternehmenskultur.

Nach der inhaltlichen Darstellung des Konzeptes der Unternehmenskultur werden im nächsten Schritt die unterschiedlichen theoretischen Betrachtungsperspektiven kritisch dargestellt: Die kulturanthropologischen Wurzeln, die soziologischen Einflüsse sowie die organisationstheoretischen Ansätze der Unternehmenskulturforschung werden dargelegt. Schließlich werden die Kritik an diesen Ansätzen sowie die eigene Forschungsperspektive aufgezeigt.

Um das Aufeinandertreffen und das Zusammenwachsen zweier Unternehmenskulturen betrachten zu können, wird in Kapitel III der Prozess des Zusammenschlusses betrachtet.

Kapitel III: Unternehmenszusammenschlüsse und Unternehmenskultur

Ziel dieses Kapitels ist es, die unternehmenskulturelle Relevanz von Unternehmenszusammenschlüssen zu erarbeiten sowie eine theoretische Vorbereitung auf die Erstellung des Untersuchungsmodells zu leisten. Die Ergebnisse des zweiten Kapitels werden im dritten Kapitel auf die Phasen eines internationalen Unternehmenszusammenschlusses angewandt. Für dieses Vorhaben werden zuerst die Arten von Unternehmenszusammenschlüssen, sowie Motive, Ziele und die Besonderheiten von M&A im internationalen Umfeld dargestellt. Danach wird das Phasenmodell eines M&A erklärt und aus der kulturellen Perspektive betrachtet, um anschließend die Bedeutung der Unternehmenskultur für die einzelnen Phasen darzustellen. Die Akkulturationsprozesse der Integrationsphase eines Zusammenschlusses werden eingehend betrachtet. Der

Zusammenschluss zweier Kulturen wird aus der prozessualen Perspektive dargestellt, weshalb eine Kritik der statischen Handhabung kultureller Anpassungen durch Cultural-Fit-Analysen erforderlich ist. Das Ergebnis des Kapitels III ist die Hinführung zu einem konstruktivistisch begründeten Verständnis des Akkulturations-Managements der Integrationsphase. Das sozialkonstruktivistische Akkulturationskonzept von Kleppestø wird vorgestellt. Es stellt die Basis für die Durchführung der empirischen Untersuchung dar.

Kapitel IV: Empirische Untersuchung

Im vierten Kapitel wird auf Basis des gewählten Akkulturationskonzeptes die empirische Untersuchung vorbereitet und durchgeführt. Hierzu wird in Anlehnung an das Konzept von Kleppestø das Ausgangsmodell der Untersuchung entwickelt. Unterteilt in drei Hauptelemente des Akkulturationsmanagements (Unterstützung der Kommunikationsprozesse, Unterstützung der Interaktionen, Unterstützung der Lernprozesse) wird das Untersuchungsmodell für die empirischen Zwecke dieser Arbeit vorgestellt. Die gesonderte Betrachtung der drei Akkulturationskomponenten bzw. des Akkulturationsmanagements einer Integrationsphase, die über das Grundmodell Kleppestø hinausgehen, werden theoretisch belegt. Für jedes dieser Elemente findet eine Konzeptualisierung sowie die Operationalisierung und die Darstellung der empirischen Ergebnisse statt. Die Beschreibung und Erklärung der Untersuchungsmethode wird in einem gesonderten Abschnitt vorgenommen. Die Interpretation der erzielten Ergebnisse, sowie die daraus erfolgenden Praxisempfehlungen schließen die Ausführungen des IV. Kapitels ab.

Kapitel V: Resümee und Ausblick

Im Anschluss an die vorangegangenen Untersuchungen werden die erzielten Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst. Es werden Empfehlungen für die Durchführung der kulturellen Integration von akquirierten Unternehmen in Osteuropa gegeben. Die bestehenden Forschungsdefizite werden aufgezeigt.

Die nachfolgende Darstellung veranschaulicht die einzelnen Hauptabschnitte der vorgelegten Arbeit.

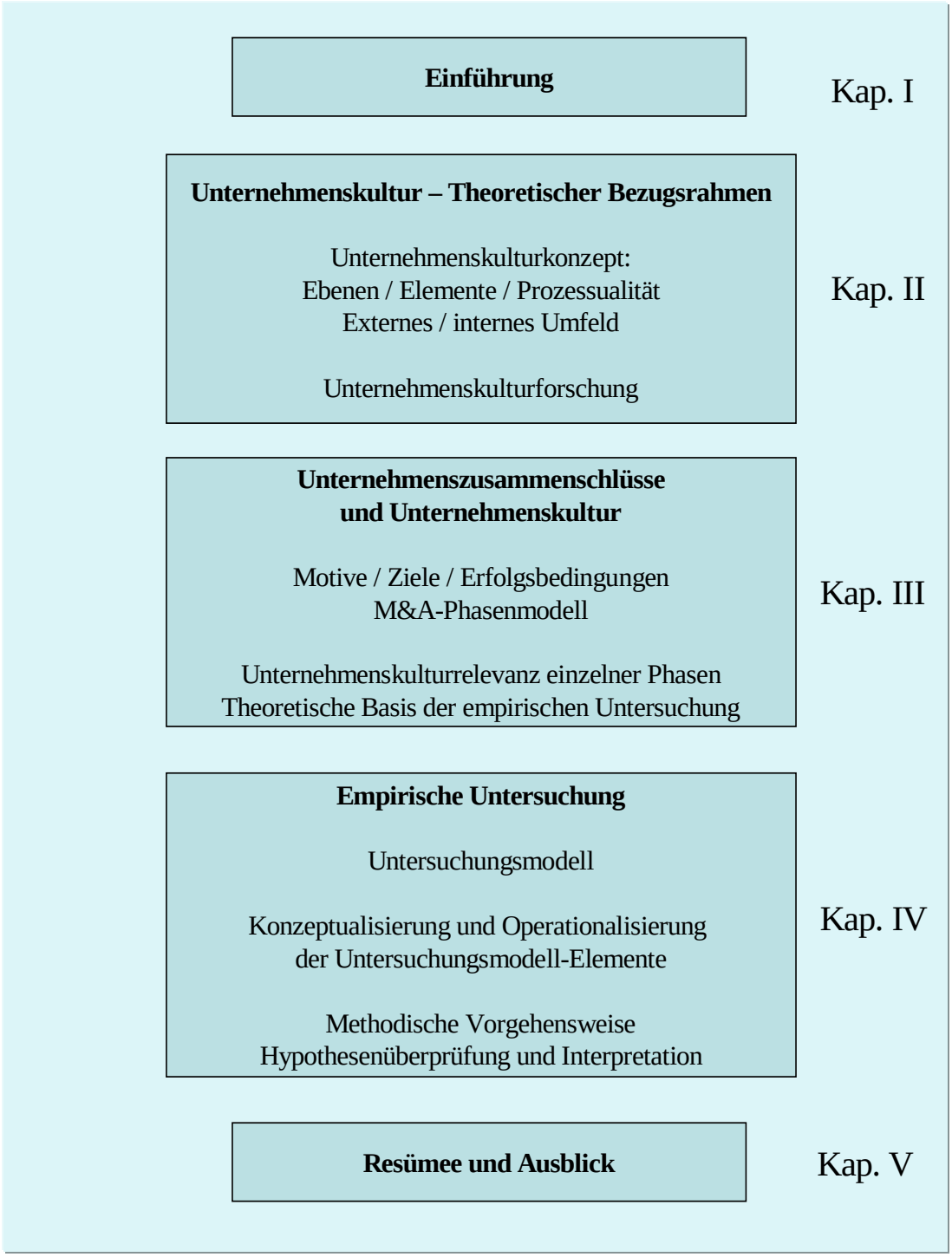


Abbildung 1.1 Aufbau der Arbeit

II Unternehmenskultur - Theoretischer Bezugsrahmen

Das Ziel dieses Hauptkapitels ist die Erstellung eines theoretisch fundierten, konzeptionellen Rahmens für den Umgang mit Unternehmenskultur. Zuerst werden in Punkt 2.1 die Ursprünge der unternehmenskulturellen Diskussion beschrieben. In Punkt 2.2 wird ein eigenes, aus mehreren Betrachtungsebenen bestehendes Unternehmenskulturkonzept erarbeitet. Anschließend wird in Kapitel 2.3 der theoretische Hintergrund der Unternehmenskulturforschung ausführlich dargelegt, um eine eigene Forschungsperspektive festzulegen. Schließlich werden in Punkt 2.4 die Ergebnisse des gesamten zweiten Kapitels zusammen gefasst.

2.1 Einstieg in die unternehmenskulturelle Diskussion

Sowohl in der Forschung als auch in der Praxis zeigt sich Ende der siebziger, Anfang der achtziger Jahre großes Interesse an Unternehmenskultur. Zu dieser Zeit gibt es zwei Richtungen, aus denen die Unternehmenskulturforschung hervorgeht. Zum einen ist das die populärwissenschaftliche US-amerikanische Managementliteratur, die Unternehmenskultur als eine unternehmensinterne Variable behandelt, zum anderen ist die kulturvergleichende Managementforschung von Bedeutung, die die Unternehmenskultur als eine externe unternehmerische Einflussgröße aus internationaler Perspektive behandelt. Beide Richtungen werden nachfolgend kurz dargestellt.

2.1.1 Unternehmenskultur als interne unternehmerische Variable

In den USA kam es Ende der siebziger Jahre zu tiefgreifenden Veränderungen in der Wettbewerbssituation auf dem Weltmarkt, wodurch die internationale Bedeutung der USA in bestimmten Branchen deutlich sank. Diese für Amerikaner neuartigen Erfahrungen

resultierten zum größten Teil aus den Erfolgen japanischer Unternehmen, die sich auf dem amerikanischen Markt etablierten.

> „Hierzu kommt ein erschüttertes Selbstbewusstsein der amerikanischen Gesellschaft insgesamt infolge des verlorenen Vietnamkrieges und des „Ölschocks“. (...) Zusammen mit einer kontinuierlichen Schwäche des Dollars und verschiedenen Ereignissen, die das Vertrauen in den politisch-administrativen Apparat untergraben, lässt sich aus diesen Faktoren für die USA der siebziger Jahre durchaus das Bild einer sozioökonomischen Krise und einer damit verbundenen sozialen Desorientierung zeichnen.“ (Heinen 1997, S. 4).

Die amerikanische Automobilindustrie erlebt in dieser Zeit eine tiefe, langwierige Krise; das Handelsdefizit bezogen auf den Austausch mit Japan erhöhte sich deutlich. Dieser andauernde Zustand stellte sowohl für die Wirtschaft als auch für die Wissenschaft in den USA eine Herausforderung dar. Die populärwissenschaftliche Managementliteratur setzte sich mit den neuen Phänomenen auseinander und versuchte, die Ursachen und Lösungswege zu klären. Vier Veröffentlichungen, die in kurzen Zeitabständen erschienen, gaben Anstoß zum Beginn der unternehmenskulturellen Diskussion; ihre Autoren werden oft als „new management thinkers“ bezeichnet. An dieser Stelle ist zu vermerken, dass in der Organisationstheorie bereits viel früher die Ansätze des unternehmenskulturellen Denkens zu finden sind. Barnard versteht die Aufgabe einer Führungskraft bereits in den dreißiger Jahren als Umsetzen der sozialen Kräfte in positive Energie und als Prägen der Wertesysteme der Mitarbeiter durch das Verständnis der informellen Strukturen im Unternehmen (vgl. Peters / Waterman 1986, S. 28; siehe auch: Barnard 1970).

Im Folgenden werden die vier aus den USA stammenden und als Pionierarbeiten zum Thema Unternehmenskultur geltenden Veröffentlichungen dargestellt.

2.1.1.1 Die Theorie Z von Ouchi

In einer kulturvergleichenden Analyse untersucht Ouchi japanische und amerikanische Unternehmen und stellt ihre Charakteristiken gegenüber. Er stellt sich die Frage, was Japaner

besser machen als Amerikaner in Bezug auf die Unternehmensführung. Er bezeichnet amerikanische Unternehmen als „Typ A“ und japanische als „Typ J“. Seine Typologie wählt er in Anlehnung an die Menschenbild-Typologisierung von McGregor, der zwei Theorien des menschlichen Verhaltens unterscheidet: Theorie X und Theorie Y (vgl. Dülfer 1991, S. 9-10). Die Theorie X, die auf traditionellen Ansichten über die Führung basiert, geht davon aus, dass der Mensch grundsätzlich arbeitsscheu ist und durch Druck, Zwang sowie mithilfe von Belohnungs- und Strafsystemen gelenkt werden kann (vgl. McGregor 1986, S. 27). Theorie Y dagegen verwirft autoritäre Führung zugunsten anderer Formen der Einflussnahme durch das Management. Die Motivation und das Engagement der Organisationsmitglieder kann dann erreicht werden, wenn die Mitarbeiter die Selbstkontrolle über ihre Tätigkeiten übernehmen und wenn sie sich mit den Unternehmenszielen identifizieren können (vgl. ebenda, S. 42-43). Ouchi charakterisiert mithilfe folgender sieben Kriterien die typischen amerikanischen und japanischen Organisationen:

	Type A	Type J
Employment	Short-Term	Lifetime
Decision Making	Individual	Collective
Responsibility	Individual	Collective
Evaluation and Promotion	Rapid	Slow
Control Mechanism	Explicit	Implicit
Career Path	Specialized	Non-Specialized
Interpersonal Concern	Segmented	Holistic

Tabelle 2.1 Charakteristiken amerikanischer und japanischer Unternehmen nach Ouchi, in Anlehnung an: Ouchi 1981, S. 58; Heinen 1997, S. 10; Dülfer 1991, S. 9

Als erstrebenswert definiert er den „Typ Z“, der eine Verbindung der amerikanischen und der japanischen Unternehmensführung darstellt und von ihm als eine *Clan-Organization* bezeichnet wird (vgl. Dülfer 1991, S. 10). Die Vorzüge der *Clan-Organization*, wie sie am häufigsten in amerikanischen Unternehmen auffindbar ist, gegenüber einer bürokratischen Organisation im Verständnis von Max Weber beschreibt Ouchi wie folgt:

> „Only the bureaucratic mechanism explicitly says to individuals, „Do not do what you want, do what we tell you to do because we pay you for it.“ The bureaucratic mechanism alone produces alienation, anomie, and a lowered sense of autonomy. (…) In the sense that Z organisations are more like clans than markets or bureaucracies,

they foster close interchange between work and social life." (Ouchi 1981, S. 85; siehe auch: Weber 1968).

Die angestrebte Organisation des „Typ Z" weist folgende Merkmale auf:

- eine geringe Fluktuationsrate auf allen Hierarchieebenen des Unternehmens,
- einvernehmliche, nicht routinisierte Entscheidungen,
- individuelle Verantwortung jedes einzelnen Organisationsmitgliedes,
- langfristig orientierte Beurteilungs- und Beförderungszyklen,
- Bildung sozialer, informeller Strukturen,
- das Fehlen formaler Regeln, die Unternehmenswerte steuern das Verhalten der Organisationsmitglieder,
- nicht fest vorgeschriebene Karrierewege, entscheidend für das Fortkommen im Unternehmen ist die Fachkompetenz sowie Erfahrung in unterschiedlichen Unternehmensbereichen,
- Wichtigkeit der menschlichen Beziehungen im Unternehmen,
- das Verhalten der Unternehmensmitglieder wird zum großen Teil durch die Unternehmenswerte gesteuert (vgl. Heinen 1997, S. 10-11).

Die Organisationen des „Typ Z" wurden von Ouchi in den USA während seiner Untersuchung identifiziert; oft waren es die Filialen japanischer Konzerne oder aber einige wenige erfolgreiche amerikanische Unternehmen, wie z. B. IBM oder Levi Strauss (vgl. ebenda S. 7).

Eine Schlussfolgerung aus Ouchis Überlegungen lautet: Der Erfolg eines Unternehmens ist von seiner Kultur abhängig.

2.1.1.2 Das 7S-Konzept von Pascale und Athos

Das 7S-Konzept entstand aus der unternehmerischen Praxis der McKinsey Beratungsgesellschaft und erklärt, welche Eigenschaften ein erfolgreiches Unternehmen ausmachen. Pascale und Athos analysierten die sog. „spirituellen Werte" des Unternehmens Matsushita, das ihnen als Vorbild der japanischen Führung diente. Folgende Merkmale haben

sie unter anderem identifiziert: Fairness, Kooperation, andauerndes Streben nach Verbesserungen (vgl. Pascale / Athos 1982, S. 57).

Auf dieser Basis definierten sie sieben Variablen, die den unternehmerischen Erfolg ausmachen:

Staff (Personal),
Skills (Fähigkeiten),
Style (Unternehmensstil, Unternehmenswerte),
Superior Goals (Übergeordnete Ziele),
Structure (Organisationsstruktur),
Systems (Systeme),
Strategy (Strategie) (vgl. ebenda, S. 93).

Sie unterteilten diese Variablen in weiche (Staff, Skills, Style, Superior Goals) und harte Faktoren (Structure, Systems, Strategy). Diese Unterteilung kann zum Teil auf eine frühere Arbeit von Pascale zurückgeführt werden, in welcher er zwei Realitätsebenen des sozialen Umgangs im Unternehmen beschreibt: eine formale, reale Dimension und eine Tiefenebene, die „implizite Dimension“, die das Handeln der Organisationsmitglieder beeinflusst. Die erste Ebene steht im Vordergrund, sie ist mit den formalen Seiten des sozialen Prozesses verbunden, mit Regelungen oder Kontrollsystemen, sie ist oberflächlich und interpretationsbedürftig. Ebenso wichtig für die unternehmerische Leistung sind die Ereignisse hinter den Kulissen, wie Zeremonien oder Spiele, die für einen Außenstehenden nicht leicht zu entschlüsseln sind. Das Verständnis der zweiten Ebene, der verborgenen Seite des gemeinsamen sozialen Umgangs, der eine inhaltlich tragende Rolle zugesprochen wird, erlaubt die unternehmerischen Prozesse richtig zu verstehen (vgl. Heinen 1997, S. 6).

Die *hard facts*, charakteristisch für amerikanische Unternehmen, und die weichen, charakteristisch für japanische Unternehmen, tragen gemeinsam zum unternehmerischen Erfolg bei. Neu an diesem Ansatz ist die Hervorhebung der Bedeutung von weichen Faktoren, die laut der beiden Autoren zu einer höheren Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter führen, sowie die Empfehlung, den weichen Faktoren mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Pascale und Athos verwenden in diesem Zusammenhang zum ersten Mal den Begriff Kultur in Bezug auf die implizite Dimension im Unternehmen.

2.1.1.3 Unternehmenskulturtypologie von Deal und Kennedy

Deal und Kennedy nehmen einen festen Platz ein in der Diskussion zur Unternehmenskultur in den achtziger Jahren. Sie nehmen in dem Werk „Corporate cultures. Rites and Rituals of Corporate Life" eine Klassifizierung unterschiedlicher Unternehmenskulturen vor. Diese sind laut der Autoren für den unternehmerischen Erfolg ausschlaggebend, da sie motivierend auf die Mitarbeiter wirken. Charakteristisch nicht nur für die Veröffentlichung von Deal und Kennedy, sondern für die Publikationen zur Unternehmenskultur Ende der achtziger Jahre ist, dass sie zwei Merkmale von Unternehmenskultur mit unternehmerischem Erfolg in Verbindung bringen: die Stärke einer Kultur sowie ihre Gestaltbarkeit.

> „Eine starke Kultur ist ein System von formlosen Regeln, die deutlich machen, wie die Leute sich im Allgemeinen zu verhalten haben. (...) In einer starken Kultur führen sich die Leute bei ihrer Arbeit besser; deshalb arbeiten sie vermutlich auch härter." (Deal / Kennedy 1987, S. 80-81)

> „Wir glauben, daß Menschen die größte Ressource eines Unternehmens sind. Man sollte sie nicht durch Computerberichte führen, sondern durch die feinen Richtschnürre einer Kultur. Eine starke Kultur ist ein wirksamer Hebel, um Verhalten zu lenken." (ebenda, S. 80)

Deal und Kennedy unterscheiden folgende Elemente einer Kultur: Werte, Symbole, Mythen, Rituale und Helden, wobei den letzteren eine besonders große Bedeutung zukommt. Helden – starke Persönlichkeiten – machen unternehmerischen Erfolg möglich, sie dienen als Vorbilder, stellen Leistungsstandards auf und motivieren die Mitarbeiter; sie symbolisieren Unternehmen gegenüber ihrer Umwelt (vgl. Deal / Kennedy 1987, S. 98-100). Die Hervorhebung des „Heldentums" im Unternehmen spiegelt sehr gut die amerikanische, sehr individuell ausgerichtete Führungstradition wider.

Deal und Kennedy unterscheiden in Abhängigkeit von dem Risikograd, der mit den geschäftlichen Aktivitäten des Unternehmens verbunden ist und der Schnelligkeit, mit der die

Firmen Feedback auf ihre Strategien und Entscheidungen vom Markt erhalten, vier Arten von Unternehmenskulturen:

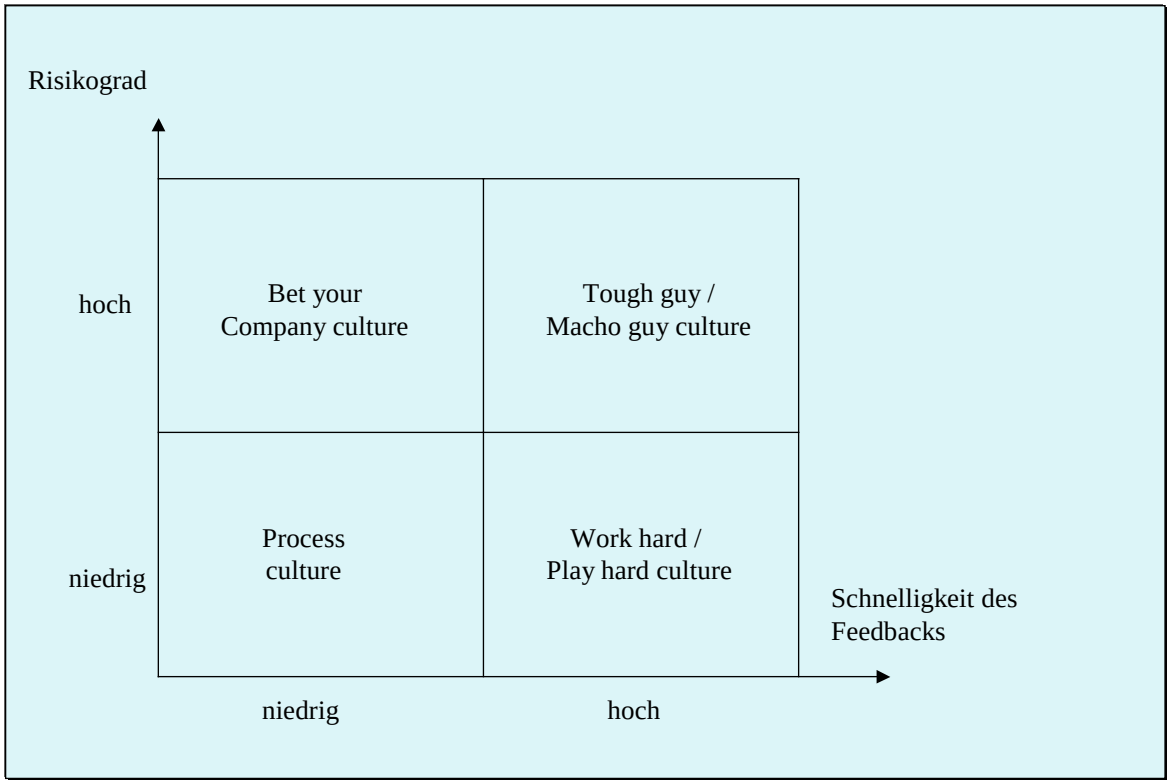


Abbildung 2.1 Arten von Unternehmenskulturen,
in Anlehnung an: Deal / Kennedy 1987, S. 151

Tough guy / macho guy culture (Alles-oder-nichts-Kultur):

> „eine Welt voller Individualisten, die regelmäßig hohe Risiken eingehen und sehr schnell erfahren, ob sie richtig oder falsch gehandelt haben."

Work hard / play hard culture (Analytische Projektkultur):

> „Spaß und Aktion sind hier die Regel. Die Beschäftigten gehen nur selten Risiken ein und erhalten schnell ein Feedback. Die Kultur ermutigt sie, viele Dinge mit relativ geringem Risiko durchzuführen."

Bet your company (Brot-und-Spiele-Kultur):

> „Dies sind Kulturen, wo bei Entscheidungen sehr viel auf dem Spiel steht. Bis sich aber zeigt, ob die Entscheidungen richtig waren, können Jahre vergehen.

> Das Umfeld ist durch hohe Risiken, aber langsames Feedback gekennzeichnet.“

Process culture (Prozesskultur):

> „Eine Welt mit geringer oder gar keiner Rückkopplung, in der Beschäftigte ihre Leistung nur schwer messen können. Stattdessen konzentrieren sie sich darauf, wie etwas getan wird. Wenn hier die Abläufe außer Kontrolle geraten, dann gibt es für diesen Kulturtyp auch einen anderen Namen - Bürokratie!“ (Deal / Kennedy 1987, S. 151-152).

Der Verdienst der beiden Autoren liegt vor allem darin, die Bedeutung der Mitarbeiterorientierung in Verbindung mit Unternehmenskultur zu thematisieren, die Aufmerksamkeit auf die Unternehmenskulturen zu lenken sowie in der Erstellung einer der ersten Unternehmenskultur-Typologie.

2.1.1.4 „Die Suche nach Spitzenleistungen“ von Peters und Waterman

Peters und Waterman verzichteten auf die komparative Studie zwischen amerikanischen und japanischen Unternehmenseigenschaften und konzentrierten sich auf die erfolgreichen amerikanischen Unternehmen. Die beiden Autoren, die ähnlich wie Pascale und Athos für die Beratungsgesellschaft McKinsey tätig waren, haben in Rahmen einer Projektgruppe die organisatorische Leistungsfähigkeit einiger amerikanischer, ihrer Meinung nach exzellenter Unternehmen überprüft, unter anderem: HP, IBM, Delta Airlines, P&G, 3M, Wal-Mart, McDonald’s, GM und andere (vgl. Peters / Waterman 1986, S. 14 ff.). Sie untersuchten die Erfolgsgründe dieser Unternehmen. Die Erfolgserklärung lässt sich durch das Bestehen folgender einfacher Grundtugenden dieser Unternehmen liefern:

1. Primat des Handelns,
2. Nähe zum Kunden,
3. Freiraum für Unternehmertum (die Risikobereitschaft, die Innovationskräfte sowie die Führungstalente werden unterstützt),

4. Produktivität durch Menschen (Mitarbeiter werden als wichtigste Ressource angesehen),
5. sichtbar gelebtes Wertesystem,
6. Bindung an das angestammte Kerngeschäft,
7. einfacher und flexibler Organisationsaufbau,
8. straff-lockere Führung; eine zentralisierte Konzernführung, gleichzeitig sind möglichst viele Aufgaben dezentralisiert verteilt, um Eigenverantwortung und Zuverlässigkeit jedes Einzelnen zu fördern, (vgl. ebenda, S. 36-38).

Die acht dargestellten Tugenden stehen nicht im Wiederspruch zueinander. Sie unterstützen die Initiative und das Handeln nicht nur der Führungskräfte, sondern auch der Mitarbeiter im Unternehmen. Peters und Waterman entwickelten auf dieser Basis das McKinsey-7S-Modell von Pascale und Athos weiter und stellten die 7S-Charakteristiken grafisch in Form eines sog. „glücklichen Atoms“ dar (vgl. ebenda, S. 32):

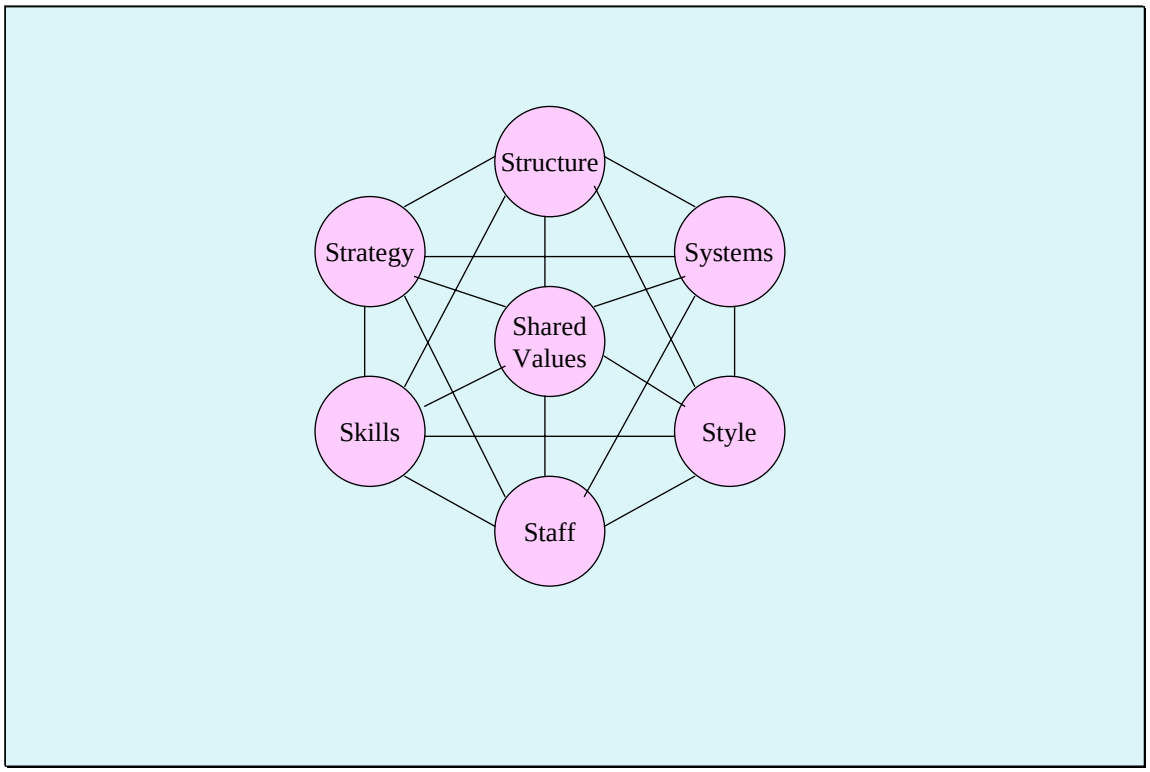


Abbildung 2.2 7S-Modell von Pascale und Athos,
in Anlehnung an: Gebert / Hacker 1993, S. 36

Die weichen Faktoren werden durch Peters und Waterman gleichgestellt mit den harten Führungsmaßnahmen. Die intuitiven, irrationalen und informellen Elemente, die bis dahin als nicht beeinflussbar galten, werden von beiden Autoren als wichtige und steuerbare Erfolgsgrößen angesehen (vgl. Peters / Waterman 1986, S. 33). Unternehmenskultur wird von ihnen im Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit eines (exzellenten) Unternehmens angesprochen:

> „Die beherrschende Rolle einer in sich schlüssigen Firmenkultur erwies sich ausnahmslos als wichtiges Wesensmerkmal aller besonders erfolgreichen Unternehmen. Je stärker diese Kultur ausgeprägt war und je marktnäher sie war, um so weniger brauchte das Unternehmen geschäftspolitische Handbücher, Organigramme oder detaillierte Regeln und Verfahrensvorschriften. In diesen Unternehmen wussten die Mitarbeiter auf allen Ebenen fast in jeder Situation, was sie zu tun haben, denn die wenigen Leitwerte sind kristallklar formuliert.“ (ebenda, S. 102-103)

Die herausragenden Unternehmen zeichnen sich demnach durch starke Unternehmenskulturen und durch starke Führungspersönlichkeiten aus. Peters und Waterman haben, ähnlich wie Deal / Kennedy, die Bedeutung des Heldentums, der „Champions“ in erfolgreichen Unternehmen hervorgehoben (vgl. ebenda, S. 247).

Zusammenfassend lassen sich die ersten Ausarbeitungen zur Unternehmenskultur wie folgt charakterisieren: Sie entstammen der US-amerikanischen Unternehmenspraxis der achtziger Jahre und beschäftigten sich zum ersten Mal verstärkt mit den *soft skills* im unternehmerischen Leben. Den Arbeiten ist gemeinsam, dass sie die Bedeutung einer starken und lenkbaren Unternehmenskultur hervorheben, was aus heutiger Perspektive und vom heutigen Stand der Forschung gesehen nicht mehr unterstützt werden kann. Die beschriebenen Arbeiten wurden jedoch nachhaltig in die unternehmenskulturelle Diskussion aufgenommen.

2.1.2 Unternehmenskultur als externe unternehmerische Variable

Eine andere Herkunftsquelle unternehmenskultureller Arbeiten stellt die kulturvergleichende Managementforschung dar, deren Ursprünge bis in die sechziger Jahre zurückgehen. Die komparativen (*cross cultural*) Managementstudien untersuchen die Wechselbeziehungen zwischen Landeskultur und Managementverhalten und haben als Forschungsschwerpunkt die unternehmerische Makroebene (vgl. Scholz 1997, S. 257). Die grundlegenden Arbeiten kulturvergleichender Managementforschung werden nachfolgend charakterisiert.

2.1.2.1 Kulturdimensionen von Hofstede

Die historisch bedeutendste Untersuchung der kulturellen Unterschiede in Bezug auf die internationale Geschäftstätigkeit bildet die Befragung von IBM-Mitarbeitern, die in der Zeit zwischen 1967 und 1973 in 66 Ländern von Gerd Hofstede durchgeführt wurde. Als Ergebnis dieser Befragung wurden 117 000 beantwortete Fragebögen gesammelt, wodurch Hofstede über die umfangreichste Datensammlung, die je im Rahmen einer Befragung zusammengekommen war, verfügte (vgl. Kanther 2001, S. 22).

Die bedeutende Einschränkung von Hofstedes Untersuchung war der Fakt, dass sie nur in solchen Ländern durchgeführt werden konnte, in denen sich eine IBM-Niederlassung befand. Die mittel- und osteuropäischen Länder wurden in der ersten und größten Untersuchungswelle nicht berücksichtigt. Hofstede untersuchte 19 europäische, 13 asiatische, 16 amerikanische Länder sowie Südafrika, Neuseeland und Australien. Einige Regionen wurden aufgrund einer unzureichenden Stichprobe zu Gruppen / Kulturkreisen zusammengeschlossen, z. B. afrikanische und arabische Länder.

Die Homogenität der Probanden ist laut Hofstede eine gute Voraussetzung für die Kulturvergleiche. Welsch bestätigt diese These in seinem Transkulturalitätskonzept, wonach Kulturen intern eine Pluralisierung der einzelnen Identitäten vorweisen, nach außen jedoch einheitliche Konturen aufweisen (vgl. Welsch 1995, S. 42).

Hofstede unterscheidet in seiner Untersuchung vier kulturelle Merkmale: Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus vs. Kollektivismus sowie Maskulinität vs. Femininität (vgl. Hofstede 1980, S. 419). Unter Machtdistanz versteht er:

> „The extent to which less powerful members of institutions and organisations accept that power is distributed unequally“ (ebenda, S. 419).

Die Dimension Machtdistanz impliziert einen autoritären Führungsstil und hierarchische Unternehmensstrukturen (vgl. Tannenbaum / Schmidt 1958, S. 97). Ein autokratischer Führungsstil bedeutet eine geringe Entscheidungsfreiheit der Organisationsmitglieder (vgl. Staehle 1992, S. 655). Eine hohe Machtdistanz bedeutet aber gleichermaßen, dass Mitarbeiter Anweisungen von Vorgesetzten nicht nur akzeptieren, sondern erwarten (vgl. Hofstede 1992a, S. 307).

Unsicherheitsvermeidung definiert Hofstede als:

> „The extent to which people feel threatened by ambiguous situations“ (Hofstede, 1980, S. 418).

Gesellschaften mit hohen Unsicherheitsvermeidungswerten versuchen die Gegenwart und die Zukunft zu kontrollieren durch Regeln, Gesetze und ausgeprägte Kontrollmechanismen. In solchen Gesellschaften ist die Toleranz hinsichtlich Ungewissheit gering. Man versucht, das Auftreten unbekannter, ungewisser oder unstrukturierter Situationen zu vermeiden; oft spielt die Religion und der Glaube an eine „absolute Wahrheit“ eine große Rolle (vgl. Hofstede 1992a, S. 309-310). Die Vorliebe der Deutschen für Disziplin erklärt Hofstede mit einer relativ stark ausgeprägten Unsicherheitsvermeidung. In Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung gibt es dagegen einen emotionalen Widerwillen gegenüber formalen Regelungen (vgl. Hofstede 1997, S. 169).

Individualismus lässt sich beschreiben als:

> „Individualism is the tendency of people to look after themselves and their immediate family only“ (Hofstede 1980, S. 419).

Ein hoher Individualismus bedeutet eine geringe Integration von Individuen in Gruppen; individualistisch orientierte Gesellschaften sind durch Universalismus geprägt. Eine geringe Individualismus-Ausprägung indiziert eine hohe kollektivistische Orientierung. Kollektivistische Gesellschaften beachten Personen nicht als Individuen, sondern von Geburt an als Zugehörige von Familien, Kollektiven oder anderen sozialen Gruppen. Kollektivistische Kulturen charakterisieren sich durch Partikularismus, durch die Abhängigkeit der sozialen Normen von der Zugehörigkeit zu sozialen Kategorien (vgl. Hofstede 1992a, S. 306-307). Triandis vermutet den Anteil der kollektivistisch orientierten Gesellschaften weltweit auf etwa 70 % (vgl. Triandis 1995, S. 13). In kollektivistischen Gesellschaften ist die Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber eine moralische Verpflichtung; eine schwache Arbeitsleistung stellt keinen Kündigungsgrund dar, da der Arbeitgeber die Verantwortung für die Arbeitnehmer übernimmt (vgl. Hofstede 1997, S. 85). In ehemalig sozialistischen Gesellschaften, die nicht nur aus politischen Gründen kollektivistisch orientiert waren, war diese Haltung bis 1989 weit verbreitet (vgl. Nogalski 1998, S. 120).

Länder mit stark ausgeprägtem Individualismus spiegeln oft die protestantische Arbeitsethik wider (vgl. Rothlauf 1999, S. 22). Eine Korrelation zwischen Wohlstand und einem ausgeprägten Individualismus, z. B. in Westeuropa, wurde von Hofstede festgestellt (vgl. Kanther 2001, S. 31).

Hofstede steht mit seiner Unterscheidung zwischen kollektivistischen und individualistischen Gesellschaften unter anderem in der sozialwissenschaftlichen Tradition Durkheims. Der letztere macht die Kraft der sozialen Bindungen zwischen den einzelnen Menschen abhängig von:

- dem Verhältnis zwischen kollektivem und individuellem Bewusstsein des Einzelnen,
- der Intensität des Kollektivbewusstseins,
- Eindeutigkeit kollektiver Glaubensüberzeugungen (vgl. Durkheim 1992, S. 205).

Die vierte Dimension - Maskulinität - definiert Hofstede als:

> „A situation in which the dominant values in society are success, money, and things“ (Hofstede 1980, S. 420).

Femininität definiert Hofstede als:

> “A situation in which the dominant values in society are caring for others and the quality of life.” (ebenda, S. 420).

Eine maskuline Gesellschaft ist leistungs- sowie konkurrenzorientiert, erfolgsbezogen und charakterisiert sich durch selbstbewusstes Auftreten ihrer Mitglieder. Eine feminine Gesellschaft dagegen ist beziehungs- und kooperationsorientiert; die Erreichung einer hohen Lebensqualität sowie Kompromissstreben charakterisieren das Verhalten einer femininen Gesellschaft (vgl. Rothlauf 1999, S. 24). In femininen Kulturen wie Schweden, Dänemark oder den Niederlanden wird in konfliktären Situationen durch Verhandeln nach einer Lösung gesucht (vgl. Hofstede 1997, S. 127). Die Einstellungen und Wertevorstellungen von Männern und Frauen sind in femininen Gesellschaften ähnlich; in maskulinen Gesellschaften sind sowohl die Wertevorstellungen als auch die übernommenen Rollen bei Frauen und Männern unterschiedlich (vgl. Hofstede 1992a, S. 308).

Hofstedes Dimensionen sind bipolar konzipiert Auf einem Kontinuum mit zwei extremen Endpunkten lassen sich die untersuchten Länder anhand eines für sie ermittelten Dimensions-Indizes in einer Rangfolge abbilden (vgl. Kanther 2001, S. 23). Häufig werden zwei der Charakteristiken in einem Koordinatensystem dargestellt. Eine Kritik dieser grundsätzlichen Bipolarisierung fußt in der Überzeugung, dass die Dimensionen nicht entgegengesetzt und unabhängig sind, sondern dass sie gleichzeitig mit unterschiedlich ausgeprägter Stärke existieren können. So weist eine kollektivistisch orientierte Gesellschaft evtl. im Rahmen der wirtschaftlichen Entwicklung und Wohlstandssteigerung eine immer stärker ausgeprägte Individualisierung auf. Diese Individualisierung zeigt sich verstärkt in einigen Schichten der Gesellschaft, aktuell in vielen Ländern Mittel- und Osteuropas (vgl. Sikorski 1995, S. 133).

Land / Kulturdimension	Deutschland	Polen	Tschechische Republik	Ungarn
Machtdistanz	35	68	57	46
Individualismus	67	60	58	80
Unsicherheitsvermeidung	65	93	74	82
Maskulinität	66	64	57	88

Abbildung 2.3 Kulturdimensionen nach Hofstede für ausgewählte Länder, in Anlehnung an: Hofstede 2001a, S. 133, 187, 215, 336, 502

Hofstedes Befund wird von zahlreichen Nachfolgestudien und Untersuchungen gestützt (vgl. Schwartz / Lilach 1995, S. 94). Er selbst fügt eine neue Dimension zu den vier dargestellten ursprünglichen hinzu: kurzfristige vs. langfristige Orientierung und unterscheidet pragmatisch-zukunftsorientierte und dogmatisch-gegenwartsorientierte Grundhaltungen einer Gesellschaft (vgl. Rothlauf 1999, S. 25).

Der Verdienst Hofstedes liegt zweifelsohne in dem Umfang der von ihm verarbeiteten Datenmenge sowie in der Größe der weltumspannenden Stichprobe, die einen direkten Kultur-Vergleich ermöglichte. Problematisch erweist sich die Auswahl der Länder, die von IBM-Präsenz abhängig ist und dadurch eine Konzentration auf die hoch entwickelten Nationen, auf die Industrieländer, aufweist. Hinzu kommt, dass die Hofstedschen Dimensionen, die seit Jahren dazu dienen, ganze Nationen zu beschreiben, lediglich auf der Befragung der IBM-Mitarbeiter basieren, die eine nicht repräsentative Schicht von überwiegend aus der Mittelschicht stammenden, gebildeten Probanden darstellen; die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ist aus diesem Grund beschränkt. Die zwei letzteren

Charakteristiken: Mittelschicht und Industrienationen, können sich in einer stärker ausgeprägten individualistischen Orientierung äußern (vgl. Kanther 2001, S. 33). Die Stichprobe von Hofstede basiert nicht auf einer Zufallsauswahl; die IBM-Mitarbeiter wurden gezielt für das Unternehmen und dadurch für die Umfrage ausgewählt.

2.1.2.2 Kulturpole von Hampden-Turner und Trompenaars

Hampden-Turner und Trompenaars verfolgen in ihren interkulturellen Analysen folgende Ziele:

1. Widerlegung der Idee, dass es einen einzigen, richtigen Weg der Führung und Zielerreichung gibt,
2. Entwicklung von mehr Bewusstsein für die eigene Kultur, für die Kulturunterschiede im Allgemeinen sowie für den Umgang mit kulturellen Unterschieden,
3. Unterscheidung des lokalen Denkens vom globalen Handlungskontext multinationaler Unternehmen (vgl. Weinert 2004, S. 102).

Die empirische Untersuchung basiert auf einer Managementbefragung, die in mehr als 40 Ländern durchgeführt wurde und folgende 6 Kulturdimensionen hervorbringt (vgl. Hampden-Turner, Trompenaars 2000, S. 11).

Universalism: rules, codes, laws, generalisations	Particularism: exceptions, special circumstances, unique relations
Individualism: personal freedom, human rights, competitiveness	Communitarianism: social responsibility, harmonious relations, cooperation
Specificity: atomistic, reductive, analytic, objective	Diffusion: holistic, elaborative, synthetic, relational
Achieves status: what you‘ve done, your track record	Ascribed status: who you are, your potential and connections
Inner direction: conscience and convictions are located inside	Outer direction: examples and influences are located outside
Sequential time: time is a race along a set course	Synchronous time: time is a dance of fine coordinations

Abbildung 2.4 Kulturdimensionen nach Hampden-Turner und Trompenaars, in Anlehnung an: Hampden-Turner / Trompenaars 2000, S. 11

Universalismus unterscheidet sich vom **Partikularismus** durch die Befolgung von Regeln und Praktiken. Universalistische Kulturen wenden vorhandene Praktiken an, ohne eine situative Modifikation der Regeln vorzunehmen; partikularistische Kulturen hingegen vertrauen mehr auf persönliche Beziehungen und betrachten die jeweiligen Umstände als einzigartig. Deshalb suchen sie nach einmaligen Lösungen (vgl. Weinert 2004, S. 102).

Individualismus und **Kollektivismus** beziehen sich, ähnlich wie bei Hofstede, auf das Wohlergehen eines Individuums oder einer ganzen Gruppe (vgl. Scholz 1997, S. 256).

Spezifische und **diffuse Kulturen** unterscheiden sich vor allem dadurch, wie sie ihren öffentlichen und privaten Rahmen verstehen und schützen. Spezifische Kulturen (z. B. USA) verfügen über einen großen, öffentlich zugänglichen Raum, der leicht durch Fremde betreten werden darf; der private Raum ist dagegen klein und streng bewacht. Die diffusen Kulturen (z. B. China) lassen das schnelle Betreten der öffentlichen Räume nicht zu, da dieses den gleichzeitigen Einzug in die Privatsphäre erlauben würde. Personen aus den diffusen Kulturen

sind oft indirekt und introvertiert, das private und berufliche Leben ist eng miteinander verbunden (vgl. Weinert 2004, S. 104).

Erworbener vs. festgelegter Status: Der erste hängt von der erzielten persönlichen Leistung ab; der zweite hängt vielmehr vom Alter, von geschäftlichen Verbindungen und von der Geschäftzugehörigkeit ab (vgl. ebenda, S. 104).

Innengerichtete und außengerichtete Orientierung: Die Orientierung nach innen resultiert aus der Überzeugung, dass die Motivation und die Werte für das eigene Handeln in der eigenen Persönlichkeit liegen (vgl. Fischer 1996, S. 71). Deshalb sind Unternehmen in solchen Kulturen nach innen gerichtet und folgen den Entscheidungen sowie Verpflichtungen, die aus den intraorganisatorischen Bedingungen resultieren. Die Außenorientierung nimmt ihre Motivation für das Verhalten aus der Umwelt (vgl. Scholz 1997, S. 256; Weinert 2004, S. 106).

Sequenzielles und synchronisches Zeitverständnis basiert auf dem grundlegenden Verständnis für Zeit. Sequenzielles Verhalten bedeutet eine rasche, in möglichst kurzen Zeitabständen durchgeführte Aufgabenerledigung; synchronisches Verhalten zielt auf die Gesamtkoordination der Prozesse, auch wenn dadurch für einzelne Abfolgen mehr Zeit in Anspruch genommen wird (vgl. Scholz 1997, S. 256).

Die Wertekombination der einzelnen Ausprägungen der dargestellten Kulturdimensionen ist für ein Land sehr spezifisch, deshalb ist eine Ausbalancierung dieser Kulturunterschiede für den ökonomischen Erfolg, laut Hampden-Turner und Trompenaars, ausschlaggebend (vgl. ebenda, S. 256).

2.1.2.3 Kulturdimensionen von Hall

Hall beschreibt unterschiedliches Kommunikations- und Interaktionsverhalten, das immer dann relevant wird, wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen miteinander kommunizieren wollen. Wenn sich zum Beispiel Gesprächspartner mit unterschiedlichem kulturellen Background begegnen und feststellen, dass ihre Vorstellungen nicht zueinander

passen, führt das im ungünstigen Fall dazu, dass kein Mittelweg gefunden wird und die Geschprächspartner mit negativen Empfindungen auseinandergehen. Das Kommunikationsverhalten ist stark von den vier durch Hall definierten kulturellen Variablen abhängig.

Relationships

deal-focused cultures: relationships grows out of deals	relationship-focused cultures: deal arises from relationship

Communication

high-context cultures: contextual, nonverbal cues play a significant role	low-context cultures: little reliance on contextual cues

Time

monochronic cultures: punctuality and time schedules are strictly considered, efficient deal making is prefered	polychronic cultures: time is fluid, deadlines are flexible, interruptions are common

Space

Big-space cultures: moving too close to a person produce extreme discomfort	low-space cultures: near personal contact, not too much space is expected

Abbildung 2.5 Kulturdimensionen von Hall,
in Anlehnung an: Hall 1960, S. 88 ff.; Sebenius 2002, S. 81

Bei High-Kontext-Kulturen sind Informationen aus der Situation zu entnehmen und werden nicht explizit geäußert; die Kommunikationstradition solcher Kulturen setzt voraus, dass die Interaktionspartner sich selbst sowie den Kontext gut kennen oder vorher kennen lernen sollten, um aus vielen Informationen, die in einer Kommunikationssituation fließen, die relevanten zu entnehmen. Eine Low-Kontext-Kultur, die typisch für individualistisch orientierte Kulturen ist, ist das Gegenteil davon. Der Kommunikationsstil ist direkt, die Botschaften werden verbal vermittelt (vgl. Kanther 2001, S. 76-77). Auch das Interaktionsverhalten hängt von der kulturellen Werteprägung einer Gesellschaft ab. Die kollektivistischen Gesellschaften werden charakterisiert durch einen hohen Grad an Höflichkeit im Umgang miteinander sowie durch die Akzeptanz von Macht bzw. Hierarchiestrukturen. Die Bedeutung der Lebensqualität, der gesellschaftliche Wohlstand und

der Anstieg eigener Ansprüche nehmen bei steigendem Lebensstandard zu und korrelieren mit dem hohen Individualismusindex (vgl. ebenda, S. 87). Die Veränderungen in osteuropäischen Gesellschaften können langfristig die individualistischen Prägungen dort stärken. Ein monokausaler Zusammenhang zwischen den allgemeinen Wertevorstellungen einer Gesellschaft und dem Verhalten ihrer Mitglieder besteht jedoch nicht. Die Verhaltensunterschiede sind auf vielfältige Ursachen zurückzuführen.

Die vorher dargestellten Ansätze der Unternehmenskulturforschung erklären das Wesen der Unternehmenskultur nur unzureichend. Sie nehmen jedoch einen festen Platz in der kulturellen Diskussion ein und werden in vielen Fällen bis dato für Analysezwecke herangezogen, etwa das 7S-Modell von Pascale / Athos, die Kategorisierung der Unternehmenskulturen von Deal / Kennedy und vor allem die Dimensionen Hofstedes. Sie eignen sich sehr gut als Einstieg in die unternehmenskulturelle Diskussion.

2.2 Komplexitätsebenen von Unternehmenskultur

Das Ziel dieses Kapitels ist, die Komplexität unterschiedlicher Betrachtungsebenen, die bei der Analyse von Unternehmenskultur in der wissenschaftlichen Literatur herangezogen werden, aufzuzeigen. Daraus wird ein eigenes, aus vier Betrachtungsstufen bestehendes Unternehmenskulturkonzept entwickelt. Folgende Perspektiven werden in den nachfolgenden Unterkapiteln bearbeitet:

- Unternehmenskulturebenen und -elemente,
- Prozessualität von Unternehmenskultur,
- das externe unternehmenskulturelle Umfeld,
- das interne unternehmenskulturelle Umfeld.

Anschließend werden diese vier Betrachtungsperspektiven zu einem ganzheitlichen Unternehmenskulturkonzept zusammengeführt.

2.2.1 Unternehmenskulturebenen und -elemente

Die Beschreibung der Komplexität von Unternehmenskultur beginnt mit der Erklärung der Kulturebenen. Die Kulturebenen bilden eine hierarchische Struktur, die für die Interpretation einer Unternehmenskultur entscheidende Rolle spielt.

2.2.1.1 Unternehmenskulturebenen

Als zentrale Elemente einer Unternehmenskultur werden Werte, Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen identifiziert (vgl. Pflesser 1999, S. 54). Aus ihnen

> „(...) entsteht ein kompliziertes Beziehungsgeflecht der psychologischen und sozialen Wechselwirkungen.“ (Glöckler 1995, S. 72).

In dieser – für jedes Unternehmen typischen – kulturellen Gestalt können allgemeingültige strukturelle Elemente unterschieden werden, die in ihren inhaltlichen Ausprägungen unternehmensspezifisch sind. Für Sackmann bilden einige dieser unternehmenskulturellen Elemente einen Kulturkern (vgl. Sackmann 2002, S. 58). Der Kulturkern beinhaltet die grundlegenden Werte und Überzeugungen der Organisationsmitglieder, die vor allem über ihr Verhalten manifestiert werden. Die einzelnen kulturellen Strukturteile überschneiden sich und bilden somit ein Netzwerk der nicht eindeutig voneinander trennbaren Größen. Schein definiert Kultur aus organisationspsychologischer Perspektive wie folgt:

> „A pattern of shared basic assumptions, invented, discovered, or developed by a given group, as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid, and, therefore, is to be taught to new members of the group as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.” (Schein 1991b, S. 247)

Er unterscheidet in seinem Unternehmenskulturkonzept drei Kulturebenen: Artefakte, Werte und Normen sowie Grundannahmen. Unternehmenskultur manifestiert sich auf der obersten, sichtbaren Ebene durch ihre Artefakte, auf der mittleren Ebene durch Werte und Normen der Organisationsmitglieder und basiert auf unbewussten Grundannahmen. Oft wird Unternehmenskultur in der Organisationsforschung in Form eines kulturellen Eisbergs dargestellt.

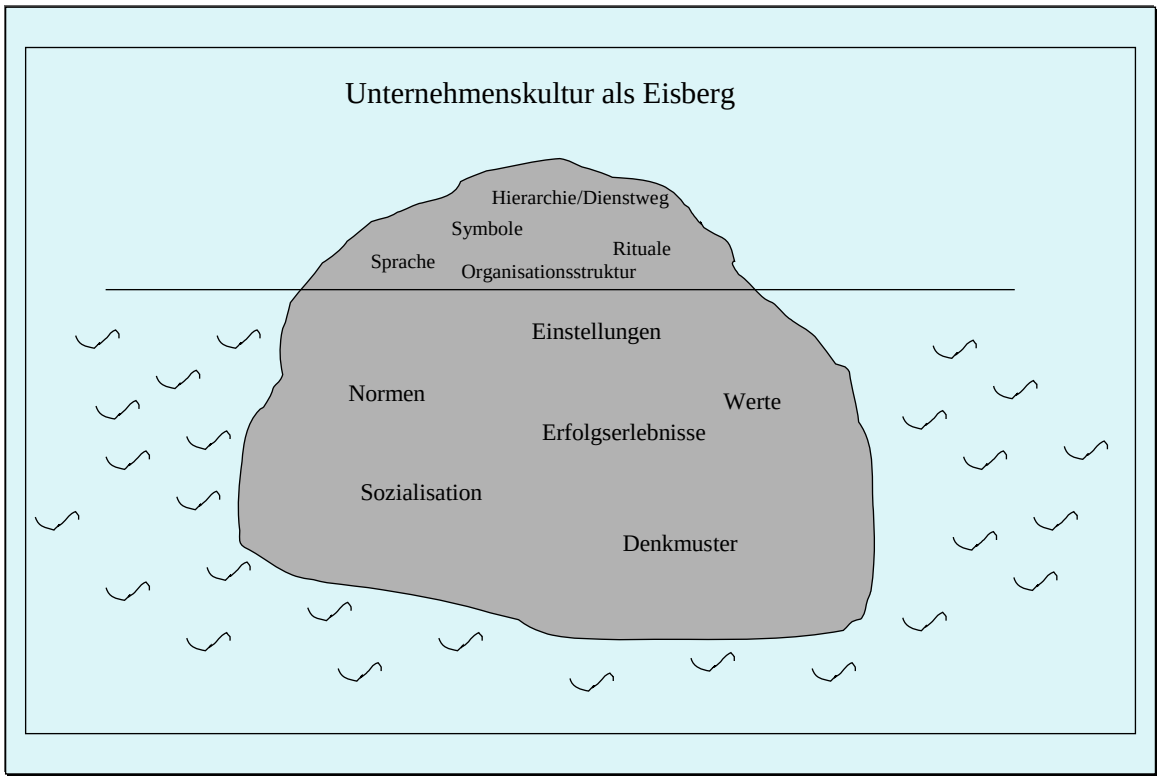


Abbildung 2.6 Der kulturelle Eisberg,
in Anlehnung an: Sackmann 2002, S. 27

Unter der Wasseroberfläche befinden sich die unsichtbaren grundlegenden Überzeugungen der Organisationsmitglieder, im kleineren Teil, über der Wasseroberfläche, ragen die sichtbaren Manifestationen einer Kultur heraus (vgl. Sackmann 2002, S. 27). Die Erschließung einer Kultur über ihre Artefakte ist nicht möglich. Artefakte lassen sich erst nach der Entschlüsselung von Werten sowie Grundannahmen richtig interpretieren (vgl. Keller 1982, S. 70; Schreyögg 1996, S. 431). Nachfolgende Abbildung stellt drei Ebenen des Kulturmodells von Schein dar.

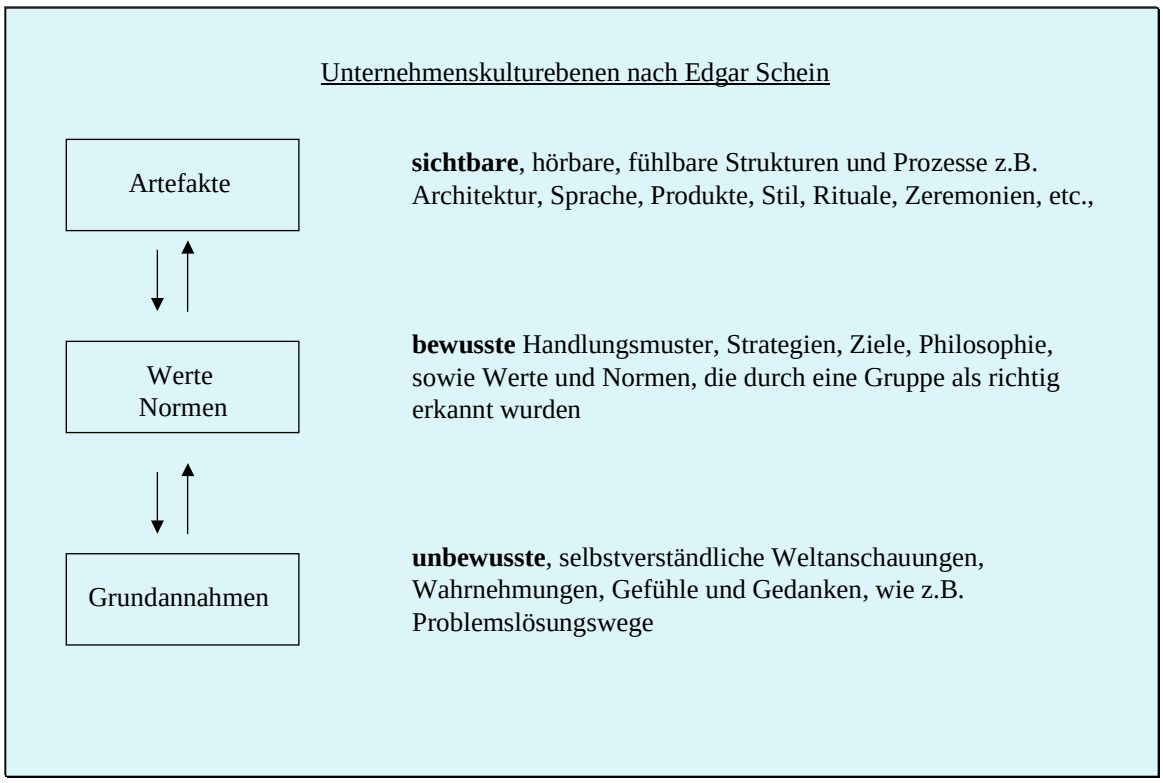


Abbildung 2.7 Kulturebenen von Schein,
in Anlehnung an: Schein 1991a, S. 14

Artefakte bestehen aus Phänomenen, die sichtbar, hörbar und fühlbar sind. Eine Kultur zeigt sich durch ihre Artefakte: durch geschaffene Objekte sowie durch Handlungen der Organisationsmitglieder (vgl. Hofbauer 1991, S. 52). Sie werden für einen Beobachter sofort offenkundig, wenn er mit einer Kultur in Berührung kommt. Zu Artefakten gehören Architektur, Sprache, Produkte, Technologie, Kunstwerke, Stil, Kleidung, Geschichten, Legenden, Rituale und viele andere. So offensichtlich die Artefakte für einen Außenstehenden zu beobachten sind, so schwierig oder unmöglich ist es, ihre Bedeutung zu entschlüsseln. Diese beobachtbaren Symbole lassen sich nur in Verbindung oder nach Entschlüsselung der beiden anderen Kulturebenen interpretieren. Für Mitglieder einer Kultur ist die Bedeutung von Symbolen und Artefakten intuitiv verständlich (vgl. Schein 1991a, S. 14-15).

Die mittlere Ebene, die der bekundeten **Werte** sowie **Normen** der Organisationsmitglieder, stellt ein Bindeglied zwischen den Artefakten und den Grundannahmen dar (vgl. Hofbauer 1991, S. 52). Werte entstehen aus den Erfahrungen einer Gruppe. Erst nach einiger Zeit ist es möglich, auf die erlebten und geprüften Lösungswege zurückzugreifen. Die Lösungsansätze und der gemeinsame Wissensvorrat erlaubt den Mitgliedern einer Gruppe, auf eine bestimmte

Art zu reagieren und die Probleme anzugehen. Werte bilden eine gemeinsame Basis, ein Bewusstsein der Gruppenmitglieder. Die bekundeten Werte entstehen in einem Prozess „kognitiver Umwandlung“ (vgl. Schein 1995, S. 32), in dem die Lösungswege ausprobiert, auf ihre Richtigkeit geprüft und von der Gruppe akzeptiert werden.

> „Werte sind bewusste, kognitive Präferenzstrukturen, die das Entscheidungsfeld einengen und die als implizite Entscheidungsregeln wirken.“ (Scholz / Hofbauer 1990, S. 19)

Kulturelle Normen umfassen die Verhaltensregeln, die die Mitglieder einer Gesellschaft teilen (vgl. Jacobsen 1996, S. 37). Normen drücken die Erwartungen aus, die an die Organisationsmitglieder in spezifischen Situationen gestellt werden, um entsprechende Handlungen durchzuführen (vgl. Scholz / Hofbauer 1990, S. 19). Unternehmerische Normen resultieren vor allem aus den Vorstellungen des Managements (vgl. Hoffmann 1987, S. 97). Im Verlauf der Zeit können sich die grundlegenden Werte langsam in die Basisannahmen verwandeln, indem sie als selbstverständliche Reaktionen auf bestimmte Stimuli das Verhalten der Organisationsmitglieder lenken (vgl. Scholz / Hofbauer 1990, S. 19; Schein 1995, S. 32). Die bekundeten Werte lassen sich gut in Form einer Unternehmensphilosophie darstellen.

Grundannahmen entwickeln sich aus dem menschlichen Bedürfnis nach Ordnung und Konsistenz, sie umfassen Bereiche, die von Kluckhohn und Strodbeck als fundamentale Werteorientierungen des Menschen bezeichnet werden (vgl. Kluckhohn / Strodbeck 1961, S. 11). Die Grundannahmen können sich, wie oben angedeutet, aus den bekundeten Werten entwickeln, vorausgesetzt, die von ihnen ausgehenden Lösungen haben immer wieder, also zum wiederholten Mal, funktioniert (vgl. Keller 1982, S. 70). Diese Lösungswege oder Reaktionsmöglichkeiten werden soweit erlernt, dass sie als selbstverständlich angenommen werden. Sie werden nicht mehr in Frage gestellt, nicht mehr analysiert oder bewusst wahrgenommen. Innerhalb einer Kultur ist es für ihre Mitglieder unüblich, nach einem anderen Muster zu reagieren, sich auf andere Grundannahmen zu stützen. Die Basisannahmen dienen einer Gruppe und den einzelnen Mitgliedern als „kognitiver Abwehrmechanismus“ (vgl. Schein 1991a, S. 34). Sie verstärken das Gefühl der Stabilität und sind in diesem Sinne wegweisend. Die Grundannahmen entstehen in den Sozialisationsprozessen der Kindheit und Jugend; in einer Organisation entwickeln sie sich durch die sekundäre Sozialisation zu

geteilten Grundprämissen einer Unternehmenskultur (vgl. Rohloff 1994, S. 109). Diese vor- bzw. unbewussten Grundannahmen einer Unternehmenskultur ordnet Schein in sechs grundlegende Themen, die zusammen ein stimmiges Muster der menschlichen Existenzbewältigung darstellen:

- Annahmen über die Umwelt,
- Vorstellungen über die Wahrheitsfindung,
- Zeitverständnis,
- Annahmen über die Natur des Menschen (Menschen als grundsätzlich gut oder schlecht),
- Annahmen über das menschliche Handeln (aktiv oder passiv),
- Annahmen über die Natur zwischenmenschlicher Beziehungen (egalitär oder hierarchisch) (vgl. Schein 1991b, S. 250; Schreyögg 1996, S. 432-433; Scholz 1997, S. 229).

Diese Grundannahmen stellen die innerste, meist unbewusste Komponente einer Unternehmenskultur dar (vgl. Hofbauer 1991, S. 54). Sie bestimmen die Verhaltensstandards im Unternehmen, bündeln das organisationale Handeln und entscheiden über die Interpretation des eigenen sowie fremden Handelns (vgl. Schreyögg 1996, S. 434). Grundannahmen stellen die zentralen, situationsübergreifenden und über eine Zeit stabilen Präferenzen, die das menschliche Verhalten determinieren, dar (vgl. Scholz / Hofbauer 1990, S. 19).

Die Analyse einer Kultur sollte in folgender Reihenfolge durchgeführt werden: Durch das Verständnis von Grundannahmen, die über komplexe Bewusstwerdungsprozesse zugänglich sind, können Werte interpretiert werden. Erst danach ist es möglich, die Symbole und Artefakte einer Kultur richtig zu entschlüsseln (vgl. Rohloff 1994, S. 105). Allein die Interpretation der Artefakte, also eine verkürzte Form der Interpretation, kann keine richtigen Ergebnisse liefern. Die Sichtbarkeit der drei Ebenen nimmt in der Reihenfolge Artefakte, Werte, Grundannahmen ab. Die Verhaltensbeeinflussung dagegen findet am stärksten durch die Grundannahmen und am schwächsten durch die Artefakte statt (vgl. Hofbauer 1991, S. 54). Werte, Normen und Grundannahmen manifestieren sich durch ihre sichtbaren, symbolischen Medien (vgl. Scholz / Hofbauer 1990, S. 19).

2.2.1.2 Unternehmenskulturelemente

Dill schlägt zwei Betrachtungsebenen von Unternehmenskulturen vor: einerseits die verhaltensdeterminierende Ebene, andererseits die daraus resultierende symbolische Ebene von Unternehmenskultur. Die erste Ebene – Kultur als Ideensystem – bestehend aus unsichtbaren Werten, Normen und Grundannahmen der Unternehmensmitglieder, erinnert an den bereits dargestellten Kulturkern von Sackmann sowie auch an die beiden tieferen Ebenen des Kulturmodells von Schein. Die zweite Ebene – Kultur als beobachtbares Phänomen – bestehend aus Symbolen und symbolischen Handlungen einer Unternehmenskultur, stellt die Medien der Unternehmenskultur dar, ihre sichtbaren Artefakte, die einen starken symbolischen Charakter aufweisen und nachfolgend behandelt werden (vgl. Dill 1986, S. 69; Gussmann / Breit 1997, S. 109).

Hofstede bezeichnet kulturelle **Symbole** als:

> „Worte, Gesten, Bilder oder Objekte, die eine bestimmte Bedeutung haben, welche nur von denjenigen als solche erkannt werden, die der gleichen Kultur angehören.“ (Hofstede 1997, S. 8).

Symbole können sowohl in der Kommunikation als sprachliche Zeichen als auch in den menschlichen Handlungen und Erzeugnissen erkannt werden. Kommunikation als Vermittlung von Symbolen ist davon abhängig, welche Zuordnungen und Assoziationen die Kommunikationsteilnehmer ihnen zuteilen (vgl. Theis-Berglmair 1994, S. 47). Die Bedeutung von Symbolen bzw. ihr Sinn ist dennoch nicht unmittelbar verständlich, sie bedürfen einer Interpretation (vgl. Whitehead 2000, S. 67-68). Smircich mit ihrem Verständnis von Unternehmenskultur als *root methaphor* spricht der organisationalen Kultur im Sinne einer „social world“ einen symbolischen Status zu:

> „ (...) the social or organizational world exists only as a pattern of symbolic relationships and meanings sustained through the continued process of human interaction.“ (Smircich 1983, S. 353)

Dabei hebt sie die Bedeutung von „language, symbols, myths, stories, and rituals“ (vgl. ebenda, S. 353) hervor. Unternehmerische Symbole lassen sich in Bezug auf ihre instrumentelle und expressive Bedeutung auf einem Kontinuum ihrer Wirkungsrichtung einordnen. Sie beinhalten sowohl die expressiven als auch die instrumentellen Anteile, die jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Die instrumentellen Symbole, die auf rationalen und logischen organisationalen Aspekten basieren, sind konkret und leicht interpretierbar, es sind z. B. Leistungsprämien oder Auszeichnungen, die in einem Unternehmen vergeben werden. Die expressiven Symbole andererseits wirken vielmehr auf der emotionalen Ebene und sind interpretationsbedürftig, wie z. B. organisationale Mythen, Legenden, Zeremonien. Zwischen den beiden extremen Ausprägungen befinden sich die organisationalen Symbole, deren expressiver als auch instrumenteller Charakter sich die Waage hält (vgl. Neuberger / Kompa 1993, S. 152-153).

Für Gussmann und Breit sind Symbole Zeichen mit Bedeutungsinhalten, die über ihr denotatives Verständnis hinausgehen und ein zentrales Element jeder Kommunikation darstellen; ohne Verständnis von Symbolen ist das gemeinsame Kommunizieren nicht möglich (vgl. Gussmann / Breit 1997, S. 109). In Bezug auf unternehmenskulturelle Artefakte lassen sich folgende Arten der symbolischen Medien unterscheiden.

Sprachliche Symbole		Symbolische Artefakte	
Unternehmerische Alltagssprache	Sprachliche Konkretisierungen	Symbolische Handlungsartefakte	Materielle Kulturartefakte
Vokabularien Termini Abkürzungen Sprüche Aphorismen Firmenjargon Interne Sprachart Tabus	Erzählungen Geschichten Anekdoten Sagen Mythen Legenden Humor Witze	Riten Rituale Feiern Zeremonien Bräuche Spiele Machtkämpfe Routineprozeduren	Architektur Räumlichkeiten Ausstattung Statussymbole Organigramme Standardisierte Unterlagen: Briefpapier Geschäftsberichte Produkte, Erzeugnisse Anzeigen Slogans Logos Werbung

Tabelle 2.2 Unternehmenskulturelle Artefakte,
in Anlehnung an: Hofbauer 1991, S. 82; Ulrich 1990, S. 283-284

Basierend auf dieser Unterscheidung werden einzelne ausgesuchte Kulturelemente charakterisiert.

2.2.1.2.1 Unternehmerische Alltagssprache

> „Unter den verschiedenen Arten von Symbolismen (...) müssen wir die Sprache an die erste Stelle setzen. (...) Wörter und Wendungen haben zusätzlich zu ihrer bloßen Bedeutungsindikation eine umhüllende Suggestivität und eine emotionale Wirksamkeit.“ (Whitehead 2000, S. 125) „Es ist ohne Belang, welchen Klang ein Wort hat oder welche Gestalt auf dem Papier. Das Wort ist ein Symbol, und seine Bedeutung wird durch die Ideen, Vorstellungen und Emotionen, die es im Geist des Hörers hervorruft, konstituiert.“ (Whitehead 2000, S. 61-62).

Sprache ist in jeder Kultur als ihr untrennbares Element zu verstehen. Nicht nur in Bezug auf den täglichen Gebrauch in einer Gesellschaft, sondern auch unter dem Gesichtspunkt der Unternehmenskultur dient Sprache als Medium von Symbolen. Sie übermittelt unternehmensspezifische Werte und Normen. Sprache stellt einen semantischen Sinnbereich zur Verfügung, ermöglicht Erfahrungen und Wissen festzuhalten und sinnvoll zu integrieren, sie unterstützt die Eingliederung von Erfahrungen im Allgemeinen Wissensvorrat (vgl. Pettigrew 1979, S. 575). Durch Sprache werden Individuen in die Lage versetzt, stabilisierende und konsistente Beziehungen innerhalb einer Gesellschaft zu entwickeln (vgl. Gussmann / Breit 1997, S. 112).

Aus Unternehmenssicht wirkt Sprache durch ihre Kohäsionskraft auf die Unternehmensmitglieder integrierend. Außenorganisatorisch, in Bezug auf die externe Umwelt kann Sprache trennend wirken (vgl. ebenda, S.112). Dies passiert unter anderem durch die Verwendung von fach- und unternehmensspezifischen Vokabularien bzw. Abkürzungen, die für die Außenstehenden nicht zu *entsinnen* sind.

Sprache bestimmt die Qualität der Unternehmenskommunikation. In Bezug auf die Unternehmensmitglieder wirkt Sprache nicht nur als Integrations- sondern auch als Motivationsinstrument, sie vermittelt ihnen das Gefühl der „Dazugehörigkeit“, wodurch ihnen

der Sinn des gemeinsamen Tuns übertragen wird. Diese unternehmensspezifische Sprache kann infolgedessen auf die neuen Unternehmensmitglieder hemmend wirken, indem sie ihnen das Gefühl des „Fremdseins“, des „Nichtdazugehörens“ vermittelt, sie kann jedoch in einer kurzen Zeit von ihnen verstanden, internalisiert und als selbstverständlich verwendet werden. Sprache dient somit als Übermittler der Unternehmenskultur (vgl. Pettigrew 1979, S. 575).

Unternehmensspezifische Sprache äußert sich durch die Verwendung typischer Bezeichnungen, Termini, Ausdrücke und Sprüche sowohl vom Management als auch durch die Mitarbeiter. Eine gezielte, allerdings eingeschränkte, Kulturgestaltung kann durch eine bewusste Sprachpflege erfolgen. Eine solche Sprachpflege kann sogar soweit gehen, dass manche Äußerungen oder Begriffe von der Unternehmensleitung vorgeschrieben oder verboten werden. So soll das Wort „Problem“ im Unternehmen Holiday Inn verboten sein, den Mitarbeitern wird empfohlen, es durch das Wort „Chance“ zu ersetzen (vgl. Neuberger / Kompa 1993, S. 121).

Unternehmerische Sprache verrät viel über informelle Strukturen, Machtverhältnisse oder Normengefüge eines Unternehmens. Sie hat außerdem eine identitätsstiftende Funktion, indem sie aufzeigt, ob ein Organisationsmitglied dazu gehört und *mitreden* kann oder nicht. Sie kann sich also sowohl positiv als auch negativ auswirken. Die Unternehmenssprache bewegt sich zwischen dem öffentlichen Bereich einer „Hochkultur“ und einem verborgenen nicht-offiziellen Bereich (vgl. Sackmann 2002, S. 38). Die Hochkultur wird von der Unternehmensleitung unterstützt und durch zahlreiche Aktivitäten im Unternehmen gepflegt, z. B. durch Corporate-Identity-Programme oder durch die Verfassung von Unternehmensgrundsätzen (vgl. Neuberger / Kompa 1993, S. 107). Ein Tabubereich entsteht im Unternehmen dadurch, dass einige Themen nicht offen *zur Sprache* gebracht werden dürfen. Die Anziehungskraft von Tabus liegt in ihrem ambivalenten Charakter: Einerseits dürfen sie nicht ausgesprochen werden, andererseits stellen sie einen Bereich des sozialen Lebens dar, über den sehr gerne mit vorgehaltener Hand gesprochen wird. Dazu gehören vor allem die negativen Ereignisse im Leben eines Unternehmens wie Fehlentscheidungen, Vetternwirtschaft und viele andere (vgl. ebenda, S. 116-117).

Unternehmens-**Jargon** stellt eine spezifische unternehmerische Sprachart dar. Darunter wird eine spezifische Sprachlichkeit verstanden, die von einer Gruppe benutzt wird (vgl. Sackmann 2002, S. 28). Jargon entwickelt sich oft in einem unternehmerischen Teilbereich, bei einer

Berufsgruppe oder als angewandte Sprachlichkeit einer Subkultur. Einem Außenstehenden wird bewusst, dass er nicht dazu gehört, er kann sich nur mit Anstrengung zurechtfinden. In einem Unternehmen kann der spezifische Jargon eine erhebliche Rolle bei der internen Kommunikation spielen und einen starken Einfluss auf die Effektivität der internen Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern einnehmen. Die Interpretation der übermittelten sprachlichen Symbole kann über den Erfolg oder Misserfolg des Kommunikationsprozesses entscheiden (vgl. Rosenstiel 1992, S. 297).

Beim Auftreten unterschiedlicher Fremdsprachen innerhalb eines Unternehmens erhöht sich die Komplexität des Kommunizierens erheblich:

> „However, knowing a country's language, although clearly helpful, is no guarantee of understanding its cultural mindset, and some of the most difficult problems have been created by individuals who have a high level of fluency but a low level of cultural understanding." (Gannon 1994, S. 6)

In einem im internationalen Umfeld agierenden Unternehmen gehört Sprache zu den offensichtlichen Elementen, die zu Missverständnissen oder Konflikten zwischen den Unternehmensmitgliedern führen können.

2.2.1.2.2 Sprachliche Konkretisierungen

Darunter werden die komplexen sprachlichen Gebilde verstanden, die als zentrale Elemente der organisationalen Kommunikation und damit als unternehmenskulturelle Medien dienen. Dazu gehören: Geschichten, Erzählungen, Anekdoten etc. (vgl. Gussmann / Breit 1997, S. 113).

Firmengeschichten dienen dazu, Hoffnungen und Enttäuschungen, Empfindlichkeiten sowie Verhaltensregen und Normen innerhalb des Unternehmens zu manifestieren (vgl. Neuberger / Kompa 1993, S. 59). Die in ihnen enthaltenen und manchmal verschlüsselten Botschaften werden nach ihrem Sinn und ihrer Bedeutung untersucht. Falls sie als wichtig anerkannt werden, erfolgt ihre Weitergabe. Geschichten und Anekdoten werden häufig inoffiziell erzählt

und weitergegeben. Durch ihren unterhaltsamen Charakter haben sie eine starke Anziehungskraft und werden aus diesem Grund schnell verbreitet. Mitarbeiter schenken ihnen viel Vertrauen, da sie meistens unter ihresgleichen und nicht auf dem Top-down-Wege verbreitet werden. Dadurch reicht ihr Wirkungsspektrum viel weiter als bei den offiziellen Mitteilungen. Manche Geschichten werden jedoch offiziell weitergegeben. Geschichten erklären die Zusammenhänge innerhalb eines Unternehmens und beinhalten oft eine unausgesprochene, angedeutete Moral, die den Organisationsmitgliedern ihr unternehmenskonformes Verhalten ermöglicht (vgl. Sackmann 2002, S. 29). Sie „erzählen“ demonstrativ ein Verhaltensmodell und helfen dadurch den Mitarbeitern, die unklaren Situationen zu verstehen und zu bewältigen.

Unternehmensgeschichten basieren auf echten Ereignissen, die sich wirklich zugetragen haben; dadurch erhalten sie einen sehr hohen Aufmerksamkeitswert. Sie lassen ein Gefühl des „Insider-seins“ entstehen. Unternehmensgeschichten üben allerdings nicht immer einen positiven Einfluss auf die Unternehmensmitglieder aus, sie können unter bestimmten Voraussetzungen einen zutiefst subversiven Charakter annehmen, z. B. wenn Beziehungen und Seilschaften für die Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen verantwortlich gemacht werden oder wenn vor einem anstehenden Zusammenschluss mit einem anderem Unternehmen negative und angstbildende Geschichten in Bezug auf den unbekannten „Gegner“ erzählt werden.

Erzählungen und Geschichten haben durch ihren symbolischen Charakter einen Einfluss auf das Verhalten der Organisationsmitglieder. Sie verbinden die unternehmerische Vergangenheit mit der Gegenwart und werden als eine Orientierungshilfe gesehen, da sie durch ihren symbolischen Charakter die Interpretation und die Übertragung der unternehmerischen Normen und Werte ermöglichen, sie dienen als Träger der Unternehmenskultur. Gussmann und Breit sprechen von einer symbolgeladenen Weise der Kulturübertragung, deren Stärke in der impliziten Kommunikation liegt (vgl. Gussmann / Breit 1997, S. 113).

Bei M&A lassen sich unternehmensinterne Geschichten auf das neue gemeinsame Unternehmen nicht direkt übertragen; sie verlieren ihre Gültigkeit. Wenn beide Unternehmen unterschiedliche Sprachen sprechen, ist es fast unmöglich, diese Geschichten weiter zu „nutzen“; sie werden oft neu geschrieben.

Anekdoten, die ebenfalls auf wahren Ereignissen basieren, sind in ihrer Aussagekraft nicht weniger überzeugungsstark. Ihre Wiedergabe und dadurch auch die Wiedergabe einer verdeckten Botschaft erzielt eine erzieherische Wirkung auf die Unternehmensmitglieder (vgl. ebenda, S. 114). Witze können das humorvolle Verhalten im Unternehmen unterstützen, sie verbreiten eine gute Laune und können dazu führen, dass sich eine freundliche Atmosphäre im Unternehmen entwickeln kann. Sie entstehen oft nicht im Unternehmen, sondern werden als „Fertigware“ von außen importiert; allerdings werden nur solche Witze hereingebracht, die zu der gegebenen Unternehmenskultur passen. Ihre Stärke liegt vor allem darin, dass sie die Mitarbeiter von Spannungen und Ängsten befreien und eine stabilisierende Wirkung auf die Organisationsmitglieder ausüben. Witze können aber genauso gut die Missstände, Mängel oder Ungerechtigkeiten im Unternehmen entlarven. Die sog. *joking relations* eines Unternehmens verraten viel über die Unternehmenskultur, z. B. darüber, auf welcher verbalen Ebene sich die humorvollen Äußerungen im Unternehmen bewegen: aggressiv, erotisch, defensiv, kindlich etc. (vgl. Neuberger / Kompa 1993, S. 138; Sackmann 2002, S. 29). Die Art des Humors eines Unternehmens kann für einen Außenstehenden, der den Kontext anders interpretiert, unverständlich sein.

Die Stärke der organisationsspezifischen Geschichten, Erzählungen und Anekdoten liegt nicht zuletzt darin, dass sie leicht nachvollziehbar, verständlich, glaubwürdig und unterhaltsam sind. Dadurch können sie von den Unternehmensmitgliedern schnell internalisiert werden. Ein zusätzlicher Reiz solcher Geschichten verbirgt sich in der meist inoffiziellen und dadurch unkomplizierten und einfachen Art ihrer Wiedergabe.

Mythen und **Legenden** stellen weitere sprachliche Konkretisierungen dar. Legenden entstehen häufig um die spektakulären Firmengründer, Helden oder Firmenvertreter und sind mit besonders erfolgreichen Ereignissen verbunden. Sie werden durch Erzählungen weitergegeben und mit neuen Inhalten angereichert. Legenden werden im Verlaufe der Zeit zu Mythen (vgl. Sackmann 2000, S. 30). Sie sind stark subjektiv geprägt und können dadurch nicht leicht widerlegt werden. Mythen basieren auf den Glaubensorientierungen oder Laientheorien, ihren Wahrheitsanspruch schöpfen sie vielmehr aus dem Glauben als aus dem Wissen. Mythen und Legenden sind so fundamental in dem gemeinsamen Glauben verankert, dass sie nicht rational geprüft werden können. Auch wenn die objektiven Fakten dagegen sprechen sollten, bleibt ihr Wahrheitsanspruch trotzdem erhalten. Sie üben, ähnlich wie die

anderen unternehmenskulturellen Medien, eine stabilisierende Wirkung auf die Organisationsmitglieder aus. Mythen helfen den Individuen, sich in komplexen, mehrdeutigen Situationen des unternehmerischen Lebens zurechtzufinden. Sie rechtfertigen bestimmte, erprobte Problemlösungswege und liefern Muster für das erfolgreiche Handeln (vgl. ebenda, S. 30 ff.). Letztendlich spiegeln sie die unternehmerischen Werte und Normen wider und können als kulturelle Denkmuster bzw. symbolbasierte Perzeptionsmuster der Unternehmensmitglieder gesehen werden.

Durch den Abruf von sog. mentalen Programmen erlauben die organisatorischen Mythen oder Legenden, das Verhalten der Organisationsmitglieder auszurichten, indem sie es ermöglichen, die Handlungsbedingungen und die Handlungsziele in den komplexen Situationen zu selektieren, kategorisieren, modellieren und zu legitimieren (vgl. Neuberger / Kompa 1993, S. 61-63).

Die Veränderung oder die Reduzierung der Aussagekraft von unternehmerischen Mythen und Legenden kann erst durch die Veränderung der Rahmenbedingungen erfolgen, z. B. durch das Vorleben bedeutender Muster durch die Firmenleitung im Rahmen des symbolischen Managements (vgl. Gussmann / Breit 1997 S. 115-116).

2.2.1.2.3 Symbolische Handlungsartefakte

Riten, Rituale, Feiern und Zeremonien werden symbolischen Handlungsartefakten zugeordnet (vgl. Hofbauer 1991, S. 82). Die eindeutige Unterscheidung dieser einzelnen Elemente ist in praxi nicht einfach, sie alle basieren auf Traditionen und Verhaltensgewohnheiten und werden öffentlich ausgeführt und sozial überwacht. Sie haben einen festgelegten Ablauf und werden von den Organisationsmitgliedern erwünscht. Ihr expressiver, emotionaler Charakter und der symbolische Gehalt dient nicht mittelbar der Leistungserstellung, sondern erlaubt Emotionen und Gefühle zum Ausdruck zu bringen und den Zusammenhalt zwischen den Organisationsmitgliedern zu festigen. Sie äußern sich im sozialen Leben eines Unternehmens: beim Geburtstagsumtrunk, in der Kaffeepause, durch die Kantinensitzordnung, aber auch in den offiziellen Gruppenmeetings, in den Beförderungs- und Einstellungspraktiken, im

Kontrollverfahren oder Projektbearbeitungsroutinen (vgl. Neuberger / Kompa 1993, S. 159-188).

Riten können als Bräuche und Gewohnheiten bezeichnet werden, die auf eine standardisierte Art und Weise verlaufen. Sie erfüllen in Unternehmen zahlreiche Funktionen:

- sie dienen der Angstbewältigung durch die Standardisierung der Verhaltensabläufe und der differenzierten Rollenbesetzung,
- sie vermitteln ein Gemeinschaftsgefühl durch die kollektive Inszenierung der Problemlösung,
- sie erzeugen eine soziale Ordnung und strukturieren die Zeitabläufe,
- sie dienen der Komplexitätsbewältigung durch die Vereinfachung bestimmter Prozeduren,
- sie erfüllen eine kathartische Funktion, indem sie erlauben, Freude, Angst, Zuversicht auszudrücken (vgl. ebenda, S. 163-164).

Formalisierte Riten werden zu Ritualen:

> „**Rituale** finden an einem bestimmten Ort, zu einer bestimmten Zeit und mit einer festgelegten Rollenbeschreibung statt.“ (Sackmann 2002, S. 31)

Weihnachtsessen, Incentive-Reisen, Sales-Meetings, Jahreskonferenzen, aber auch die Auswahl und die Einführung neuer Mitarbeiter gehören zu den unternehmensspezifischen Ritualen.

Sowohl Riten als auch Rituale gehören zu den kulturellen Perzepta und verkörpern damit die Unternehmenskultur. Sie führen zur Verfestigung der unternehmerischen Werte und Normen, haben stabilisierenden Einfluss auf die Organisationsmitglieder, gleichzeitig dienen sie der Bestätigung von Machtstrukturen im Unternehmen (vgl. Gussmann / Breit 1997, S. 116-117). So gehören z. B. die Formen der Anrede innerhalb eines Unternehmens den symbolischen Riten an. In manchen Unternehmen werden, auch nach jahrelanger Zusammenarbeit, formale Anredeformen, Titel, Dienstpositionen und Nachnamen beibehalten. In anderen Unternehmen dagegen erfolgt die Anrede nur mit Nachnamen, trotz Titeln oder getragener Verantwortung. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass die Organisationsmitglieder, unabhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit, des Alters und des Dienstgrades, sich nur mit Vornamen

ansprechen (vgl. Sackmann 2002, S. 30). Es ist denkbar, dass beim Zusammenkommen zweier unterschiedlicher Unternehmen mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen auch diese Art von Bräuchen eine erhebliche Rolle beim gegenseitigen Verstehen, Akzeptieren und Zusammenwachsen spielt.

Spiele innerhalb eines Unternehmens gehören ebenso zu den ritualisierten Bräuchen. Sie haben einen symbolischen Gehalt, da sie auf den unternehmerischen Werten basieren und im Rahmen einer Unternehmenskultur abgehandelt werden. Sie sind zweckorientiert wie die Karriere- oder Kontrollspiele; sie äußern sich durch Intrigen, Gerüchte, Schikanen ebenso wie durch Schmeicheleien oder Zweckseilschaften (vgl. Berne 1995, S. 75 ff.).

Feiern geben die Möglichkeit, auf eine emotionale Art und mit dem Gefühl der Gemeinsamkeit ein für das Unternehmen wichtiges Ereignis zu erleben. Unternehmenskultur liefert dabei den Rahmen, in dem solche Ereignisse verlaufen sollen. Ritualisierte Feiern werden zu Zeremonien (vgl. Sackmann 2002, S. 32-33). **Zeremonien** können, ähnlich wie die anderen, bereits beschriebenen symbolischen Handlungsartefakte, als standardisierte Ereignisse im unternehmerischen Geschehen bezeichnet werden. Sowohl Feiern als auch Zeremonien erfüllen ihren Zweck nur zum Teil über ihre Funktionalität. Vielmehr dienen sie der Freisetzung von Emotionen und der Weitergabe von symbolischen Bedeutungsinhalten an die Organisationsmitglieder. Sie werden veranstaltet, um eine stabilisierende Wirkung auf die Mitarbeiter auszuüben (vgl. Gussmann / Breit 1997, S. 117). Das menschliche Bedürfnis nach symbolischen Ereignissen besteht bei jeder Form des sozialen Zusammenseins (vgl. Whitehead 2000, S. 121).

Riten, Rituale und Zeremonien spiegeln eine Unternehmenskultur wider, was in einer Übernahme- oder einer Merger-Situation besonders sichtbar und dadurch bewusst realisiert wird. Die bisher fremden Verhaltensweisen der „anderen“ Organisationsmitglieder werden wahrgenommen. Die Interpretation solcher Geschehnisse passiert unmittelbar, daher ist es besonders wichtig, den Mitarbeitern für solche Situationen eine Erklärungshilfe zu geben. Sollte das nicht der Fall sein und die Mitarbeiter, auf mehr oder weniger zufälligem Wege, zu passiven Zuschauern solcher für sie unverständlichen Rituale werden, kann dies als Ursache zu andauernder Frustration, Abschottungsstrategien und anderen negativen Reaktionen führen.

2.2.1.2.4 Materielle Kulturartefakte

Die materiellen Kulturartefakte manifestieren eine Unternehmenskultur durch ihren expressiven Charakter. Die architektonische Gestaltung gehört zu den offensichtlichen Manifestationen einer Unternehmenskultur, die ein Unternehmen oder eine Denkweise nach außen repräsentieren sollen. Die kulturellen Artefakte stellen eine Materialisierung der Unternehmenskultur dar, dazu zählen:

1. äußeres architektonisches Erscheinungsbild,
2. innere architektonische Gestaltung,
3. Ausstattung der Arbeitsplätze,
4. Arbeitsmittel,
5. Mittel zur Identifizierung der Mitarbeiter,
6. Werbemittel mit Firmenaufdruck,
7. Schriften,
8. Materielle Zuwendungen,
9. Firmenwagen (Firmenflugzeug),
10. Firmenwohnungen,
11. äußere Erscheinung der Mitarbeiter (vgl. Neuberger / Kompa 1993, S. 189-190).

Die zahlreichen Statussymbole repräsentieren die Macht im Unternehmen, demonstrieren die Überlegenheit der Person und ihrer Position, sind Indikatoren für die Wertschätzung des Inhabers durch das Unternehmen. Die Statussymbole werden in kritischen Situationen ausgetauscht. So bringen z. B. die neuen Vorstände ihre Machtsymbole in das Unternehmen mit, um damit ihre Überlegenheit und das eigene „Anders-sein“ symbolisch zu demonstrieren. Statussymbole als äußere Erscheinungsformen einer Unternehmenskultur erfüllen mehrere Funktionen: Sie kommunizieren die Identität der Machtinhaber und befriedigen ihr Bedürfnis nach Selbstdarstellung; sie grenzen sie demonstrativ von den anderen Organisationsmitgliedern ab und schaffen dadurch eine Klarheit über die Strukturverhältnisse im Unternehmen. In vielen Fällen wirken sie motivierend auf die Mitarbeiter, da sie deutlich machen, dass Leistung und Loyalität belohnt werden (vgl. ebenda, S. 194).

Das Erscheinungsbild eines Unternehmens gehört ebenfalls in die Kategorie der kulturellen Artefakte. Sowohl nach innen als auch nach außen wird dadurch das einheitliche Auftreten präsentiert, worum sich die unternehmerischen PR-Maßnahmen und Corporate Identity Programme bemühen. In der international verflochtenen Wirtschaft ist es besonders wichtig den Mitarbeitern und den Kunden durch den einheitlichen Auftritt einen symbolischen Wert des Unternehmens zu zeigen. Dies wird durch Firmenlogos, Werbeauftritte, das einheitliche Design oder die Gestaltung der schriftlichen Symbolik, aber auch durch Kommunizierung der Unternehmensvision erreicht. Als ein gelungenes Beispiel solcher erfolgreich umgesetzten Maßnahmen wird häufig der von Hewlett-Packard eingeführte HP-Way genannt (vgl. Schreyögg 1993, S. 158; Comelli / Rosenstiel 2001, S. 278 ff.).

Die symbolische Bedeutung der kulturellen Artefakte reicht weit über die einfache Wahrnehmung solcher Symbole hinaus. Die Gefahr der „Vermischung“ dieser Symbolik nach einer Firmenübernahme oder einem Zusammenschluss ist hoch. Sie kann zu einer Identitätskrise bei den Mitarbeitern und zu einem Imageverlust bei Kunden führen.

Symbole und symbolische Medien einer Unternehmenskultur üben einen kraftvollen Einfluss auf das Unternehmen aus. Durch ihre eigene Dynamik entwickeln sie sich zum größten Teil unabhängig von der gewünschten Vorstellung der Unternehmensleitung. Sie können einen positiven Einfluss auf die unternehmerischen Geschehnisse einnehmen, sie können aber auch eine pathologische, destruktive Entwicklung hervorrufen. Eine konsistente, offene und auf den wahren Unternehmenswerten basierte Unternehmenspolitik kann die Integrität des Unternehmens bewahren und unterstützen. In einer Merger- oder Übernahmesituation besteht darin die besondere Herausforderung an das Management.

2.2.2 Prozessualität von Unternehmenskultur

Wertevorstellungen und Einstellungen der Unternehmensgründer oder herausragenden Manager-Persönlichkeiten spielen eine erhebliche Rolle bei der Entstehung und Entwicklung von Unternehmenskultur; sie prägen am stärksten die Praktiken des Unternehmens in der Aufbauphase (vgl. Bartlett / Ghoshal 1990, S. 63). Die neuen Organisationsmitglieder werden in die bestehende Unternehmenskultur eingeführt und nicht selten nach dem Kriterium des

„Dazupassens“ gewählt (vgl. Schein 1985, S. 273). Unternehmenskultur entwickelt sich zu einem „organisationalen Klebstoff“ und gibt den Organisationsmitgliedern ein Identitätsgefühl. Die Einstellungen und Werte der Unternehmensmitglieder prägen nachhaltig den kulturellen Charakter eines Unternehmens im Zeitverlauf. Organisationskultur stellt also kein statisches Konstrukt dar, sie entwickelt sich durch unternehmensspezifische soziale Lern-, Sozialisations- und Problemlösungsprozesse (vgl. Hausladen 2001, S. 89; Rohloff 1994, S. 102). Die prozessuale Sicht von Unternehmenskultur wird nachfolgend mithilfe des aus dem Marketing stammenden Lebenszykluskonzeptes dargestellt.

2.2.2.1 Unternehmenskulturelle Entstehungsphase

Die unternehmenskulturelle Entstehungsphase beginnt mit dem Zeitpunkt der Unternehmensgründung. Ähnlich wie es bei der Produkteinführung der Fall ist, ist diese Phase durch eine hohe Dynamik charakterisiert. Die Ideen des Gründerteams haben eine nachhaltige Bedeutung für das Unternehmen. Die Art, wie das Unternehmen geführt wird, welche Personen eingestellt werden, wie die interne und externe Kommunikation gestaltet wird, welche Kontrollmechanismen eingesetzt werden und welche Problemlösungswege gewählt werden, beeinflusst die Entstehung einer Unternehmenskultur (vgl. Sackmann 2002, S. 47-49; Sikorski 2002, S. 34). Es ist ein charakteristisches Merkmal der US-amerikanischen Unternehmen, dass der Gründer einen sehr starken Einfluss auf das gesamte Unternehmen ausübt. So können z. B. die beiden Gründer von Hewlett-Packard, William Hewlett und David Packard, als solche Persönlichkeiten, die mit ihrer Arbeitseinstellung und Unternehmensphilosophie das ganze Unternehmen nachhaltig geprägt haben, gesehen werden. Die Einflüsse des externen Umfeldes spielen ebenfalls eine bedeutende Rolle bei der Herausbildung einer neuen Unternehmenskultur. Aus diesen unterschiedlichen Einflüssen entsteht im Verlaufe der Zeit ihr Fundament. Es entsteht langsam eine Basis des unternehmerischen Wissens, und es entstehen die Kulturartefakte. Unternehmenskultur hat also ihre Wurzeln in den Überzeugungen der einzelnen Organisationsmitglieder, in ihrem Zusammenwirken innerhalb des Unternehmens sowie in den externen Rahmenbedingungen. Schein schreibt der Entstehungsphase eines Unternehmens folgende Merkmale zu: Unternehmenskultur ist nach einer relativ kurzen Zeit stark verankert; sie wird gelernt und erhält ihre angstreduzierende Funktion. Die einzige Motivation, eine Unternehmenskultur in

dieser ersten Phase zu ändern, kann nur von Außen kommen, z. B. durch eine Marktkrise (vgl. Schein 1985, S. 274). Das Unternehmen entwickelt sich, ähnlich wie ein Produkt in der anfänglichen Wachstumsphase, sehr rasch. Es kommen viele neue Führungskräfte ins Unternehmen, die Organisationsstruktur entwickelt sich von einer einfachen Form hin zu einer mehrstufigen, häufig hierarchischen Organisation (vgl. ebenda, S. 277). Die neuen Mitarbeiter, die in großer Zahl zum Unternehmen dazukommen, beeinflussen maßgeblich die sich gerade herausbildende und stabilisierende Unternehmenskultur. Nach außen ermöglicht die neue Unternehmenskultur die Anpassung an die externen Umfelderfordernisse (vgl. Schein 1995, S. 52).

Eine Kulturveränderung beginnt, wenn die erste Management-Generation Teile ihrer Verantwortung und ihrer Macht an das nachrückende Managementteam weitergibt. Die Grundannahmen sowie Werte werden in dieser Situation hinterfragt, somit ist die erste Herausforderung für die Unternehmenskultur vorhanden (vgl. Schein 1985, S. 275). Eine wirkliche Kulturveränderung beginnt mit der Änderung von impliziten Basisannahmen und Normen der Organisationsmitglieder (vgl. Spieß 1999, S. 169).

2.2.2.2 Unternehmenskulturelle Entwicklungsphase

Die zweite Phase der Unternehmenskulturentwicklung, die Entwicklungsphase beginnt meistens, wenn die Gründer nicht mehr die führenden Positionen im Unternehmen ausüben. Die Unternehmenskultur ist stabilisiert, *taken for granted*, und ihre Erneuerung kann nur durch Veränderung der existierenden Werte, Normen und Grundannahmen erfolgen (vgl. Schein 1985, S. 282-283). Die Schwierigkeit solcher gewollter Veränderungen liegt darin, dass die internalisierte Unternehmenskultur sich in Routinen äußert, die nicht bewusst wahrgenommen werden und nicht hinterfragt werden. Die Latenz einer Unternehmenskultur in dieser Wachstumsphase ist eine ihrer wichtigsten Charakteristika (vgl. Sackmann 2002, S. 52). Es finden während dieser Phase Lernprozesse statt, die die Entwicklung des kulturellen Wissens unterstützen. Die Lernprozesse sowie die Interaktionen zwischen den Organisationsmitgliedern führen zum Entstehen von sozialen Gruppen. Der Umgang mit Problemen, die Lösungswege sowie die Art der Entscheidungsfindung werden weiter „ausprobiert“ (vgl. Treichler 1995, S. 88-89). Viele Entscheidungen werden zum ersten Mal

getroffen, manchmal finden diese Entscheidungen parallel und unabhängig voneinander statt, da die Dynamik des Entscheidens es nicht zulässt, intern nach ähnlichen Problemen und Lösungswegen zu suchen (vgl. Cyert / March, 1995, S. 160). Diese Duplizität von Entscheidungsaktivitäten ist für die Wachstumsphase eines Unternehmens charakteristisch (vgl. Sackmann 2002, S. 52). Erst nach einer bestimmten Zeit werden ähnliche Lösungswege und der Umgang mit Problemen auf einen gemeinsamen Nenner gebracht. Ein internes kulturelles Wissen entwickelt sich weiter und ermöglicht einen Umgang mit auftretenden Problemen. Dieses Wissen kann sich nur auf der Basis von Rückmeldungen nach den getroffenen Entscheidungen entwickeln und hat einen impliziten Charakter. Die Verhaltensmuster, die für die Erfolge bzw. Misserfolge verantwortlich sind, werden nach wiederholtem Vorkommen von Entscheidungen erkannt. Solche Lernprozesse dauern lange genug, um Lösungswege zu erproben. Eine positive Rückmeldung nach einer Entscheidung wird im unternehmerischen Gedächtnis gespeichert und erhöht die Wahrscheinlichkeit eines ähnlichen Verhaltens in der Zukunft. Ein Misserfolg führt dazu, dass ähnliche Entscheidungen in der Zukunft vermieden werden. Die Verankerung der Unternehmenskultur findet statt. Es folgt danach eine Routinisierung des Verhaltens, was zu einer Komplexitätsreduktion des organisatorischen Lebens führt und eine der wichtigsten Funktionen von Unternehmenskultur darstellt (vgl. Jochheim 2002, S. 53). Die integrative Funktion einer Unternehmenskultur bewirkt die Konsensfindung im Unternehmen (vgl. Schein 1991a, S. 66). Die Verhaltensmuster wurden von den Organisationsmitgliedern gelernt. Auf der Führungsebene befinden sich die Fachspezialisten: Marketingleiter, Vertriebsleiter, Finanzmanager etc.

Das Unternehmen kann in vielen Fällen durch eine externe Expansion wachsen; mitunter durch einen Unternehmenszusammenschluss. Bleicher stellt die Unternehmenszusammenschlüsse als typische Etappen der Unternehmensentwicklung dar (vgl. Bleicher 1994, S. 142; Pümpin / Pranger 1991, S. 50). Die von ihm als äußere Unternehmensentwicklung bezeichneten Veränderungsstufen führen zur Entstehung konzernartiger Strukturen, die durch ein Zusammenkommen mehrerer Unternehmen zustande kommen. Durch Akquisitionen und Kooperationen kommt es im Zuge der Internationalisierung innerhalb einer relativ kurzen Zeit zum Aufeinandertreffen mehrerer Unternehmen, die von einer Muttergesellschaft gelenkt werden. Die früher entstandenen Unternehmenskulturen kommen in Kontakt zueinander, und es wird nicht selten von der Muttergesellschaft versucht, die eigene Unternehmenskultur den übernommenen

Tochtergesellschaften aufzuzwingen. Das Unternehmen Procter & Gamble verfolgt z. B. in Bezug auf die ausländischen Tochtergesellschaften eine strikte Unternehmenspolitik: Die Produkt- sowie Marketingentscheidungen dürfen den lokalen Marktgegebenheiten nur im begrenzten Rahmen angepasst werden; die strategischen Entscheidungen werden ausschließlich der Konzernzentrale vorbehalten (vgl. Bartlett / Ghoshal 1990, S. 60). Ein überragendes und nicht selten unterschätztes Konfliktpotenzial dieser Vorgehensweise offenbart sich oft in der Integrationsphase; das Zusammenwachsen zweier Unternehmenskulturen kann zur Überforderung der Managementkapazitäten und zum Scheitern einer Akquisition führen (vgl. Pümpin / Pranger 1991, S. 59).

Die Unternehmensentwicklung im Allgemeinen verläuft diskontinuierlich, die längeren stabilen Phasen werden immer wieder von kurzen und krisenhaften Abschnitten unterbrochen. Die Wachstumsphasen eines Unternehmens (Evolutionsphasen) erfolgen demnach immer nach turbulenten Krisenphasen (Revolutionsphasen), das Wachstum folgt einer Problemsituation (vgl. Schreyögg 1996, S. 456 und S. 480 ff.). Unternehmerische Krisen rufen unterschiedliche Reaktionen hervor (vgl. Sackmann 2002, S. 53). Der unternehmerische Erfolg ist in diesem Sinne von der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an den notwendigen Wandel abhängig (vgl. Pümpin / Prange 1991, S. 185). Die Beeinflussung der Organisationsveränderungen und somit die Beeinflussung von Unternehmenskultur gehört zu den schwierigsten Managementaufgaben. Fehlentscheidungen oder eine zu späte Reaktion auf eine kulturelle Stagnationsphase können sogar zum Ausscheiden des Unternehmens aus dem Markt führen; solche Entscheidungen werden jedoch selten in der wissenschaftlichen Literatur thematisiert (vgl. Staehle 1991, S. 838).

Nach dem das Unternehmen stark gewachsen ist, besteht gleichzeitig eine Tendenz zur Kultur-Diffusion, zur Herausbildung vieler, unterschiedlicher Subkulturen (vgl. Werner 1998, S. 59). Intern kann es zwischen den Subkulturen in einer reifen Organisation zu destruktiven Machtkämpfen sowie Konflikten kommen, z. B. zwischen unterschiedlichen, sehr ausgebauten funktionalen Abteilungen wie Verkaufs- oder Marketingabteilung (vgl. Schein 1985, S. 284). In der zweiten Entwicklungsphase eines Unternehmens werden also neue externe und interne Kräfte wirksam, die eine Veränderung der Unternehmenskultur hervorrufen.

In dieser Phase der unternehmenskulturellen Entwicklung, ist eine flexible, „formbare“, Unternehmenskultur von Vorteil. Eine „starre“ Unternehmenskultur, die nicht mehr flexibel auf die Veränderungen in einer Organisation reagieren kann, behindert die organisationale Entwicklung.

2.2.2.3 Unternehmenskulturelle Reifephase

Der Übergang zur Reifephase beginnt, ähnlich wie bei einem Produkt, auf dem Wachstumshöhepunkt (Entwicklungshöhepunkt) eines Unternehmens und einer Unternehmenskultur. Ihre einzelnen Elemente sind deutlich herausgebildet, und sie erfüllt ihre Funktionen. Sackmann unterschiedet vier nach innen gerichtete Unternehmenskulturfunktionen: stabilitätsstiftende, komplexitätsreduzierende, sinngebende und orientierungsstiftende Funktion (vgl. Sackmann 2002, S. 39-41). Die Stabilität einer Unternehmenskultur wird durch ihre Tradition vermittelt. Eine Unternehmenskultur enthält in einer Art kollektiven Gedächtnisses die wichtigsten Praktiken, Routinen und Überzeugungen eines Unternehmens. Komplexitätsreduktion bedeutet, dass sämtliche Informationen durch die Unternehmenskultur und ihre Wahrnehmung gefiltert werden, sodass die Unternehmensmitglieder sich in jeder Situation im Rahmen dieser Kultur adäquat verhalten können.

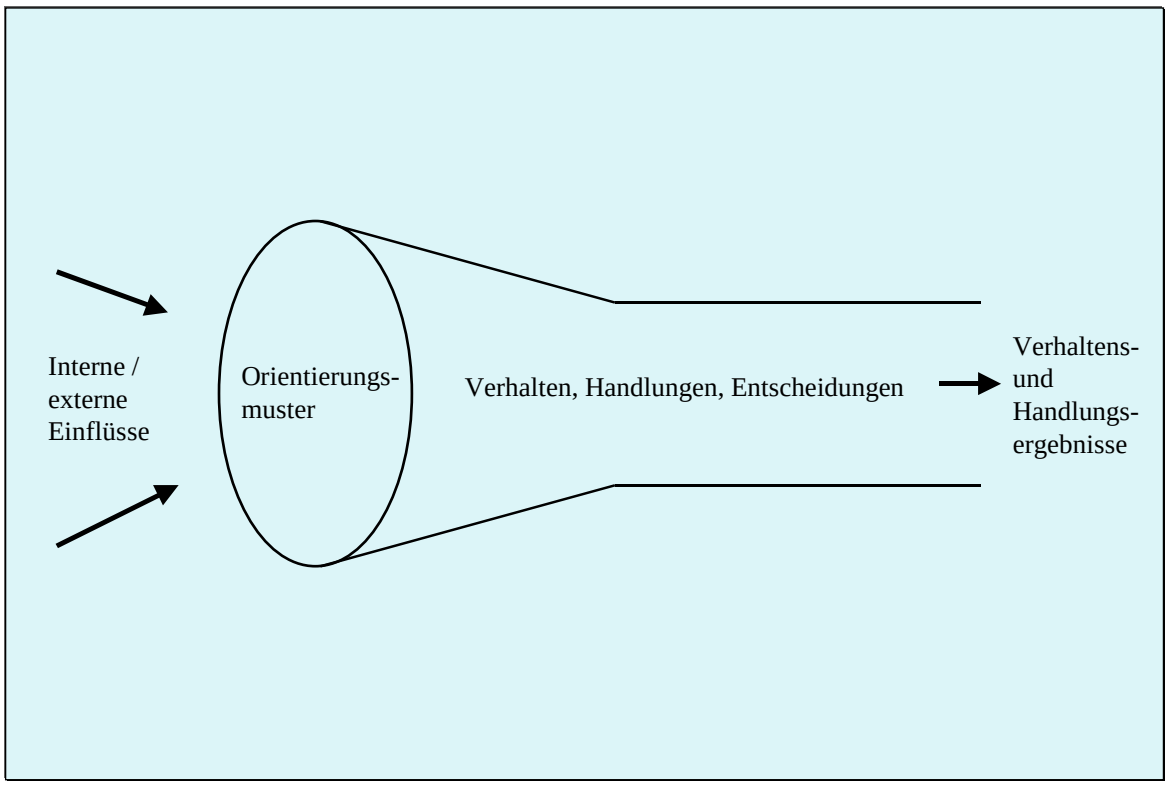


Abbildung 2.8 Filterfunktion der Unternehmenskultur, in Anlehnung an: Rohloff 1994, S. 103

Die sinnstiftende Funktion wirkt auf die Unternehmensmitglieder motivierend. Die Orientierungsfunktion ergibt sich aus der Kombination der drei zuvor beschriebenen Funktionen: Die stabilisierenden, komplexitätsreduzierenden und sinnstiftenden Funktionen geben den Organisationsmitgliedern eine Ordnung; sie zeigen ihnen die Problemlösungswege, die Prioritätenwahl sowie das richtige, angemessene Verhalten (vgl. Sackmann 2002, S. 39-40).

Das kollektive Gedächtnis bewahrt die Praktiken, Routinen und Entscheidungsmuster im Unternehmen, dadurch sorgt es für Stabilität und Kontinuität. Es liefert ihren Mitgliedern das „richtige“ Verhaltensskript. Das implizite Wissen, das in Form einer kognitiven Landkarte die Unterscheidung zwischen dem richtigen und dem falschen Verhalten unterscheidet, wurde herausgebildet (vgl. Bougon 1992, S. 370 ff.; Sackmann 2002, S. 40-41). Ein Wahrnehmungsfilter ermöglicht es den Organisationsmitgliedern, sich in unterschiedlichsten Situationen kulturadäquat zu verhalten. Unternehmenskultur stiftet ihren Angehörigen auch den Sinn ihres „Tuns“, was einen erheblichen Einfluss auf die Motivation und Produktivität ausübt.

Das Problem der Reifephase beginnt dann, wenn die Unterscheidung zwischen richtigem und falschem Verhalten nicht mehr eindeutig möglich ist. Die Unternehmensmitglieder verfügen über mehrere kognitive Landkarten, es gibt mehrere richtige Lösungswege, die Probleme können auf unterschiedliche Art und Weise angegangen werden. Der Erfahrungsschatz ist zu sehr angewachsen, so dass die Orientierungsfunktion der Unternehmenskultur damit zum Teil verloren geht, und es besteht das Problem der Überdeterminiertheit des Verhaltens (vgl. Sackmann 2002, S. 59). Die Probleme und die möglichen Lösungen werden nicht richtig erkannt, durch eine selektive Wahrnehmung wird nicht die optimale Lösung gewählt. Die Unternehmenskultur eines reifen Unternehmens äußert sich z. B. durch eine Überzahl an Regeln, Verfahren oder Bestimmungen, die nicht eindeutig von einander zu trennen und womöglich widersprüchlich sind, dies kann zu einer Lähmung der Unternehmenskultur führen (vgl. ebenda, S. 59).

2.2.2.4 Unternehmenskulturelle Stagnationsphase

Die Stagnationsphase oder Sättigungsphase einer Unternehmenskultur zeichnet sich nicht selten durch dysfunktionale Charakteristiken aus, die sich in der Reifephase herausgebildet haben (vgl. Scholz / Hofbauer 1990, S. 140 ff.; Kets de Vries / Miller 1986, S. 266 ff.). Das Unternehmen kann nicht mehr wachsen, da z. B. die bisherigen Märkte gesättigt sind (vgl. Schein 1985, S. 291). Die Unternehmenskultur hat zu diesem Zeitpunkt eine lange Geschichte, und die bestehenden Werte sind sehr stark verankert.

Daraus kann eine Krise der Unternehmenskultur resultieren. Die bisherigen Lösungswege und Verhaltensmuster führen u.U. nicht mehr zum Erfolg. Die Wahrnehmung der organisationalen Wirklichkeit durch die Organisationsmitglieder ist eingeschränkt. Sie konzentrieren sich nur auf einige gelernte Verhaltensmuster und nehmen die Änderungsnotwendigkeit im Unternehmen nicht wahr. Die erstarrte Unternehmenskultur verteidigt ihre alten Handlungsmuster. Die Signale des externen sowie internen Umfelds werden nicht richtig wahrgenommen, und dadurch wird unangemessen auf die veränderten Umfeldbedingungen reagiert. Die Abwehrmechanismen einer Unternehmenskultur führen zu einer Abschottung innerhalb der alten kulturellen Muster. Die Unternehmenskultur beeinflusst in solchen

Situationen extrem die Wahrnehmung und lässt nur die Informationen zu, die die „alte“ Unternehmenskultur bestätigen. Diese systematische Abschottung von kulturell relevantem Wissen kann in einer Krisensituation das Unternehmen dazu bringen, auf die Marktgegebenheiten nicht mehr reagieren zu können, dies führt u.U. zu einem Niedergang des Unternehmens. Deshalb sind ein bewusster Umgang mit kulturellem Wissen sowie die Behebung von Lernbarrieren für das Fortexistieren eines Unternehmens besonders wichtig, ebenso wie die Entwicklung einer Fähigkeit, Interaktionsprobleme pro-aktiv anzugehen, Kommunikationsbarrieren zu vermeiden und Konflikte zu lösen (vgl. Stafflage 2005, S. 226).

Einer der möglichen Wege, die unternehmerischen Veränderungen durchzuführen und das Unternehmen wieder auf den Wachstumsweg zu bringen und aus der Stagnation zu führen, besteht in einem externen Wachstum, z. B. durch M&A (vgl. Schein 1985, S. 293; Jansen 2004, S. 104-105); die Unternehmenskultur wird dadurch aus ihrer Stagnation herausgerissen und zu einem Teil zerstört; zu einem anderen Teil werden neue innovative Kräfte aktiviert (vgl. Schein 1985, S. 296).

Eine Unternehmenskulturkrise, die zu spät erkannt wird, führt zu einer Einschränkung des möglichen Reaktionsspielraums. Die Beeinflussung und Veränderung einer Unternehmenskultur gestaltet sich problematisch. Ein Unternehmenszusammenschluss, der in einer solchen Situation zustande kommt und per se eine erhebliche Veränderung für die betroffenen Unternehmen bedeutet, kann eine Krisenphase im Leben eines Unternehmens und seiner Unternehmenskultur unter Umständen noch verstärken. Er kann jedoch auch einen äußerst positiven Einfluss auf die Veränderung und Erneuerung einer Unternehmenskultur ausüben (vgl. Vermeulen 2005, S. 136).

2.2.3 Das externe unternehmenskulturelle Umfeld

Unternehmenskulturen, die als soziale Systeme begriffen werden sollten, sind in eine verschachtelte In- und Umfeldstruktur einzuordnen. Es lassen sich vielerlei interne und externe Einflussgrößen unterscheiden, die als eine Hierarchie kultureller Einflüsse darstellbar sind (vgl. Scholz / Hofbauer 1990, S. 18). So befinden sich Unternehmen in einem landeskulturellen Umfeld, das aus einer geschichtlich-kulturellen Umgebung entstanden ist,

darunter sind z. B. die religiösen oder regionalen Einflüsse zu verstehen. Es ist oft nicht mehr feststellbar, welche von diesen Einflüssen die wichtigste Rolle bei der Herausbildung von Unternehmenskulturen einer multinationalen Unternehmung gespielt hat.

Ursprünglich spielt das Gründerland und seine Kultur eine überragende Rolle bei der Herausbildung von Unternehmenskultur. Coca-Cola wurde nachhaltig von der US-amerikanischen Kultur geprägt. Bei DaimlerChrysler haben die amerikanische und die deutsche Kultur die Kultur dieses Unternehmens nachhaltig beeinflusst; dabei haben die bekannten konfliktären Begegnungen letztendlich zur Herausbildung von Ansätzen einer gemeinsamen Unternehmenskultur geführt.

Die vielseitige externe Beeinflussung von Unternehmenskultur sowie die Abhängigkeit zwischen den kulturellen Einflussfeldern werden nachfolgend dargestellt. Hünerberg nennt folgende sozio-kulturelle Einflussfaktoren im internationalen Marketing:

- Demografie,
- Urbanisierung,
- Traditionsbewusstsein / Gewohnheiten / Bräuche,
- Kollektivismus / Individualismus,
- soziale Milieus,
- Nationalbewusstsein,
- Sprache,
- Religion,
- soziale Bindungen / Eingliederung,
- Informationsverhalten,
- Kaufverhalten / Verbrauchs- und Verwendungsverhalten,
- Wahrnehmungsraster / Denkmuster,
- Einstellungen / Wertevorstellungen,
- Bildungsniveau / Wissensstand,
- Analphabetenquote,
- Erziehung,
- Artefakte / Symbole,
- Modebewusstsein,
- Aufgeschlossenheit gegenüber Neuartigem und Fremdem,

- Machtstreben,
- Ästhetikverständnis,
- Freizeitverhalten (vgl. Hünerberg 1994, S. 60; Usunier / Walliser 1993, S. 30).

Jeder dieser Faktoren hat einen Einfluss auf die Herausbildung von Unternehmenskulturen. So gestaltet sich z. B. das Informationsverhalten bzw. die Medienverfügbarkeit einer Kultur (vgl. Hünerberg 1994, S. 61) in Europa äußerst unterschiedlich. Bereits unter den neuen Beitrittsländern der Europäischen Union lassen sich ausreichend Beispiele dafür finden. Estland gehört in dieser Hinsicht zu den am höchsten entwickelten Ländern:

Land	Mobilfunk-Teilnehmer je 1000 Einw.	PC-Nutzer je 1000 Einw.	Internet-Nutzer je 10 000 Einw.
Estland	776	440	4441
Lettland	525	188	4036
Litauen	628	110*	2019
Polen	455	143	2325
Tschechische Rep.	951	176*	3080
Ungarn	784	108	2322
Deutschland	785	485	4725
Österreich	876	374*	4620
Schweiz	861	720*	3985

Basis: 2003
* Basis: 2002

Abbildung 2.9 Mobilfunk-, PC- und Internetnutzung in ausgewählten Ländern Europas, in Anlehnung an: o. V. (Statistisches Jahrbuch) 2005, S. 26-27

Ein estnisches hochinnovatives Unternehmen könnte deutlich andere unternehmenskulturelle Charakteristika aufweisen, die aus einem anderen Informationsverhalten resultieren, als z. B. ein nur wenige Kilometer weiter angesiedeltes litauisches Unternehmen. Die externen Einflussfaktoren einer Unternehmenskultur werden nachfolgend charakterisiert.

2.2.3.1 Nationalität und Sprache

Nationalität ist das am häufigsten verwendete Kriterium, Kulturen zu systematisieren. Dabei sind Nationalität und Landeskultur nicht gleichzusetzen. Viele Landesgrenzen entstehen als Ergebnis politischer Entscheidungen, dort ist dann die Nationalität der Bevölkerung u.U. nicht mit der politischen Staatszugehörigkeit identisch. Viele afrikanische Staaten entstanden als Ergebnis des Kolonialsystems; nach vielen Jahren lässt sich belegen, dass die Bürgerkriege auf dem afrikanischem Kontinent unter anderem daraus resultieren, dass die kulturellen Gegebenheiten, wie Religion, Sprache, Nationalität, nicht ausreichend bei der Gründung dieser Staaten beachtet wurden (vgl. Usunier / Walliser 1993, S. 29). Ein anderes Beispiel stellen Nationalitäten dar, die aus politischen Gründen keinen eigenen Staat besitzen. So hat Polen nach einer dreifachen Teilung durch die Nachbarmächte Russland, Österreich und Preußen von 1795 bis nach dem ersten Weltkrieg 1918 nicht auf der Europakarte existiert; dies hat allerdings zur Herausbildung eines besonders starken Gefühls der nationalen Zugehörigkeit geführt. Die drei baltischen Staaten Estland, Lettland und Litauen, die über mehrere Jahrzehnte zwangsweise der Sowjetunion angehörten und erst in den neunziger Jahren ihre Unabhängigkeit wiedererlangt haben, gehören heute als unabhängige Nationalstaaten der Europäischen Union an. Ob lettische Unternehmen heute durch einen lettischen Charakter geprägt sind oder ob sie überwiegend Merkmale der ehemals sozialistischen Kultur tragen, lässt sich ohne Durchführung einer empirischen Untersuchung nicht pauschal beantworten.

Eine Gleichsetzung von Landes- und Nationalkultur sollte möglichst vermieden werden. Sie bedeutet in den meisten Fällen eine einfache Gleichsetzung der grenzpolitischen Gegebenheiten und kann zum Übersehen wichtiger Unterschiede führen. Die nationale Komponente ist als eine der wichtigsten Quellen der Kultur anzusehen (vgl. ebenda, S. 30). Jede Nation oder Volksgruppe beeinflusst in einem kulturspezifischen Sozialisationsprozess ihre Mitglieder, diese werden später zu Mitarbeitern eines Unternehmens. Je stärker eine Kultur auf ihre tradierten Werte zurückgreift, desto offenkundiger können die Probleme der kulturellen Konfrontation in einem internationalem Kontext werden (vgl. Rothlauf 1999, S. 39). Die nationale Kultur gehört zu den primären Einflussfaktoren, die eine Unternehmenskultur prägen (vgl. Schreier 2001, S. 33). Je nachdem welches internationale Führungskonzept ein Unternehmen verfolgt, eine ethno-, poly-, regio- oder geozentrische

Ausrichtung, kann die Nationalkultur eine überragende oder eine untergeordnete Rolle im international tätigen Unternehmen einnehmen (vgl. Perlmutter / Heenan 1974, S. 17-21). Bartlett und Ghoshal unterscheiden vier strategische Profile internationaler Unternehmenstätigkeit, die eine wesentliche Rolle bei der Herausbildung von Unternehmenskulturen spielen: multinationale, globale, internationale und transnationale Ausrichtungen (vgl. Bartlett / Ghoshal 1990, S. 73 ff.). Eine transnationale Organisation stellt die fortschrittlichste Entwicklung unter den genannten Organisationsmodellen dar, indem sie die besten Eigenschaften der drei anderen Organisationstypen verbindet. Es entsteht ein Netzwerk miteinander verbundener Unternehmen. Der Wert einer gemeinsamen Unternehmenskultur wird in solchen Unternehmen bewusst wahrgenommen (vgl. ebenda, S. 80). Bei internationalen Unternehmenszusammenschlüssen spielen die dargestellten Merkmale eine große Rolle. Eine neue zentralisiert geführte globale Organisation lässt den einzelnen Niederlassungen wenige Freiheiten. Eine als Netzwerk geführte Organisation nimmt im Gegenteil dazu viele aus den einzelnen Niederlassungen stammende Einflüsse in ihre flexible Unternehmenskultur auf.

Im internationalen Kontext lässt sich in dieser Hinsicht die Frage nach der **Konvergenz-** bzw. **Divergenz von Kulturen** stellen (vgl. Hünerberg 2001b, S. 107 ff.; Rothlauf 1999, S. 39; Schreyögg 1993, S. 163). Die Konvergenzthese spricht für eine weit gehende Angleichung von Nationalkulturen im Zuge der Globalisierung (vgl. Levitt 1983, S. 94). Die Divergenzthese unterstützt die gegenteilige Meinung, dass nationale Kulturen weiterhin unterschiedlich bleiben. Für beide Thesen lassen sich zahlreiche Beispiele finden. Eine länderübergreifende Nutzung gleicher Medien, internationaler Tourismus sowie die länderübergreifende Arbeitskäftemobilität kann zur Angleichung der kulturellen Werte führen (vgl. Homburg / Krohmer 2003, S. 911). Es ist ebenfalls denkbar, dass einige Berufsgruppen, wie z. B. international tätige Manager, oder demografische Gruppen, wie z. B. Studenten, sich weltweit in ihrem Verhalten angleichen. Diese Menschen prägen in ihrem beruflichen Leben die Unternehmenskulturen der Unternehmen, in denen sie tätig sind, was für die Konvergenzthese innerhalb der multinationalen Unternehmen spricht (vgl. ebenda, S. 914).

Einen weitreichenden Einfluss auf die Herausbildung von (Unternehmens-)Kulturen übt die **Sprache** aus. Sprache bildet nicht nur die Kommunikationsgrundlage einer Nation, sie verdeutlicht die Zusammengehörigkeit der Menschen, symbolisiert ihre Weltanschauung und stellt einen Perzeptionsfilter für Denkmuster und Verhaltensweisen dar (vgl. Hünerberg 1994,

S. 61). Sprache, die in einer kulturellen Gemeinschaft erlernt wurde, strukturiert das spätere Sozialverhalten einer Person und unter anderem auch die Art und Weise, wie Probleme angegangen und gelöst werden (vgl. Usunier / Walliser 1993, S. 24). Sie dokumentiert die Zugehörigkeit zu einer kulturellen Gemeinschaft:

> „Sharing a language helps individuals feel comfortable, define in-groups and out-groups, and communicate both thoughts and emotions." (Gannon 1994, S. 342-343)

2.2.3.2 Religion

Religion gehört ebenfalls zu den kulturellen Merkmalen einer Gesellschaft, die aus ihrer Geschichte und Tradition hervorgehen und auf das Verhalten der Mitglieder einen zum Teil, sehr starken Einfluss ausüben. So sind die vier am meisten verbreiteten Glaubensrichtungen Christentum, Islam, Hinduismus und Buddhismus in unterschiedlichem Maße in das gesellschaftliche Leben einzelner ethnischer Gruppen und Nationen eingebunden. In islamischen Ländern spielt die Religion eine zunehmend wichtigere Rolle für die Herausbildung der Wertevorstellungen und des Weltverständnisses ihrer Bürger. Im Christentum, wo die Säkularisierung der Gesellschaften weitgehend fortgeschritten ist, spielt der Glaube eine etwas weniger wichtige Rolle hinsichtlich der Herausbildung der Verhaltensweisen im wirtschaftlichen Leben (vgl. Hünerberg 1994, S. 61-64). Es lassen sich jedoch auch in dieser Hinsicht erhebliche Unterschiede beobachten. So besuchen etwa 50 % der US-amerikanischen Bevölkerung regelmäßig eine Glaubensgemeinschaft; für diese Amerikaner stellt Religion eine wichtige Quelle der kulturellen Zugehörigkeit dar (vgl. Gannon 1994, S. 342). In Europa sind z. B. die Franzosen überwiegend katholisch, besuchen aber äußerst selten eine Kirche; in Polen, wo über 95 % der Bevölkerung katholisch ist, nimmt die Mehrheit der Gläubigen aktiv am religiösen Leben teil. Die protestantische Tradition unterscheidet sich erheblich von der katholischen, z. B. in der Einstellung zur Arbeit (vgl. Franken, S. 109). Der tschechische Hussitismus und der polnische Katholizismus brachten ganz unterschiedliche Traditionen und Verhaltensweisen dieser Nationen hervor, was sich im unternehmenskulturellen Kontext unterschiedlich äußern kann. Das Christentum hat aber im Allgemeinen zur Herausbildung einer „christlichen Tradition" geführt, die sich vor allem in der Entwicklung einer gemeinsamen Moralvorstellung äußert.

Religion hat einen wesentlichen Einfluss auf die Herausbildung von Wertevorstellungen, Normen des Denkens und Handelns und dadurch auf die Verhaltensweisen innerhalb einer Gesellschaft (vgl. Hünerberg 1994, S. 65). Die kulturellen Grundannahmen bestimmen die Art, auf welche die Alltagssituationen und Probleme angegangen werden. In dieser Hinsicht lassen sich drei Ebenen unterscheiden: die kognitive („so funktioniert es“), die affektive („so mögen wir es“) und die lenkende („so werden wir es machen“) (vgl. Usunier / Walliser 1993, S. 37).

2.2.3.3 Grundannahmen einer Gesellschaft

Jede Gesellschaft entwickelt aus den (religiös-)traditionellen Einflüssen ihre grundlegenden philosophischen Einstellungen. Kluckhohn und Strodbeck unterscheiden fünf solcher Grundannahmen, die die Orientierungen einer Gesellschaft zum Ausdruck bringen (vgl. Kluckhohn / Strodbeck 1961, S. 11 ff.):

(1) **Das Wesen der menschlichen Natur:** Diese Dimension lässt sich aus einer statischen und einer dynamischen Perspektive betrachten. Statisch gesehen wird ein Mensch als grundsätzlich „gut“ oder „schlecht“ angesehen. Gesellschaften, die das Gute im Menschen annehmen, werden als „Vertrauensgellschaften“ bezeichnet, das Gegenteil nehmen die „Misstrauensgesellschaften“ an. Eine Konsequenz dieser Denkweise kann sich in dem Kontrolldenken bzw. Delegationsverhalten innerhalb eines Unternehmens äußern. Gesellschaften, die das Gute im Menschen unterstellen, werden ihren Mitarbeitern mehr Entscheidungsfreiraum überlassen als die anderen. Die dynamische Perspektive bringt die Annahmen über die Veränderbarkeit eines Menschen zum Ausdruck und hat vor allem Konsequenzen für die Personalpolitik. Geht man von einer grundsätzlichen Veränderbarkeit des Menschen aus, so spielen die Personalweiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen eine wichtige Rolle; werden dem Menschen geringe Veränderungsfähigkeiten zugeschrieben, so wird der Personalrekrutierung die höhere Priorität zugewiesen.

(2) **Die Beziehung des Menschen zur Natur:** Diese Beziehung kann zwischen zwei Extremen angesiedelt werden. Der Mensch kann der Natur unterworfen sein, oder aber der Mensch kann über die Natur herrschen. Die erstere der Ausprägungen stellt den Menschen als ein hilfloses Wesen dar, das von äußeren Kräften bestimmt wird und keinen Einfluss auf die allmächtigen Kräfte der Natur hat. Oft ist diese Vorstellung mit einer religiösen Einstellung verbunden, dass der Mensch von einer höheren Macht gesteuert wird. Die These der Beherrschung der Natur durch den Menschen ist dadurch begründet, dass der Mensch über die Fähigkeiten verfügt, die sich selbst gestellten Ziele zu erreichen, er ist also auf sich selbst gestellt und von keiner höheren Macht abhängig. Ergo ist dann allein das Unternehmen dafür verantwortlich, ob die gestellten Ziele erreicht werden oder nicht. Diese Auffassung führt dazu, dass die Unternehmensziele oft quantitativ formuliert und streng verfolgt werden. Die erste These, die der Unterordnung des Menschen unter externe Kräfte, lässt nur eine vage Formulierung der Unternehmensziele zu.

(3) **Die Beziehungen des Menschen zu anderen Menschen:** Diese Dimension lässt sich in zwei entgegengesetzte Orientierungen unterteilen – individualistische und kollektivistische. Die individualistische Einstellung stellt den Menschen als Individuum in den Mittelpunkt. Er richtet sich nach seinen individuellen Bedürfnissen, und die Belange der Gruppe sind zweitrangig. Die kollektivistischen Kulturen stellen die Bedürfnisse der Gruppe über ihre eigenen und lassen sich in lineare und kollaterale unterscheiden. Die ersteren werden oft mit hierarchischen Strukturen, z. B. in einer Organisation, in Verbindung gebracht; die Ordnung und die Kontinuität innerhalb der Gruppe werden als wichtig erachtet. Bei der kollateralen Ausrichtung geht es vor allem um das Fortbestehen der gleichberechtigten Gemeinschaft, wie es z. B. beim japanischen Konzept „*Wa*“ der Fall ist; *Wa* bedeutet Gruppenloyalität, Konsens, Vertrauen, sozialer Zusammenhalt (vgl. Kutschker / Schmid 2002, S. 761). Übertragen auf ein Unternehmen bedeutet die individualistische Ausrichtung, dass z. B. Entscheidungen von einzelnen Personen relativ schnell getroffen werden können. Bei einer kollektivistisch ausgerichteten Entscheidungsfindung dauern diese Prozesse erheblich länger, da die Konsensfindung eine wichtige Rolle im Entscheidungsprozess einnimmt.

(4) **Die Zeitorientierung:** Diese Dimension lässt sich in vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsorientierte Gesellschaften einordnen. Die Vergangenheitsorientierung äußert sich in einer eingehenden Berücksichtigung der vergangenen Geschehnisse, die

Entscheidungen werden auf ihre Stimmigkeit mit der Tradition überprüft; in der Gegenwartsorientierung werden die vergangenen und die zukünftigen Ereignisse bei der Entscheidungsfindung nicht beachtet. Die zukunftsorientierten Gesellschaften richten sich nach zukünftigem Nutzen aus, Wandel und Innovation werden schneller akzeptiert. Aus der Sicht eines Unternehmens bedeutet die erste Ausrichtung, dass die Unternehmensstrategien an den aus der Vergangenheit bekannten Erfolgs- bzw. Misserfolgssituationen ausgerichtet werden. Auch die Entlohnung der Mitarbeiter kann sich nach den in der Vergangenheit erbrachten Leistungen richten. Die zukunftsorientierten Unternehmen agieren unabhängiger von der Vergangenheit.

(5) **Die Aktivitätsorientierung des Menschen:** Sie lässt sich in die „Daseins"-Orientierung und die „Handelns"-Orientierung unterscheiden, dazwischen liegt die Orientierung des „Werdens". Diese Orientierungen lassen sich durch das Motivationsverhalten der Gruppenmitglieder erklären. Bei einer Daseins-Orientierung wird die intrinsische Motivation vorausgesetzt (vgl. Neuberger 2002, S. 347). Die Mitarbeiter eines Unternehmens erbringen ihre Leistungen aus einer inneren Motivation, aus Pflichtbewusstsein und aus Freude an der Arbeit. Die handlungsorientierten Kulturen werden durch extrinsische Anreize motiviert; Bonuszahlungen oder Beförderungen können zur Steigerung der Mitarbeiterleistung führen (vgl. Kutschker / Schmid 2002, S. 687 ff.).

Die Einordnung der grundlegenden philosophischen Ausrichtungen einzelner Kulturen erlaubt einen bewussten Umgang mit kulturellen Unterschieden, die bei der Entstehung von Unternehmenskulturen von Bedeutung sind (vgl. Schein 1991a, S. 34). Diese Einflussfaktoren führen ebenfalls zur Herausbildung typischer Management- und Führungsstile (siehe Punkt 2.2.4.3).

2.2.3.4 Wertewandel

Ein gesellschaftlicher Wertewandel gehört ebenfalls zu den bedeutenden externen Einflussfaktoren einer Unternehmenskultur. Die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes – die Erhöhung des Wohlstandes und die Verbesserung der Lebensverhältnisse – führt zur

Veränderung der soziokulturellen Werte einer Gesellschaft. Das Handeln der Unternehmen und Konsumenten wird durch den Wertewandel beeinflusst; andererseits tragen Unternehmen und Konsumenten selbst zu diesem Wandel bei (vgl. Hillmann 2003, S. 12-13). Die westlichen Industriegesellschaften, die in den Nachkriegsjahren ein andauerndes Wirtschaftswachstum verzeichneten, entwickelten zu dieser Zeit eine ausgeprägt materialistische Werthaltung. Die Steigerung dieser materialistischen Einstellung in Bezug auf Geld, Wohlstand, Luxus, Reichtum und Lebensstandard äußern sich in einer verstärkt individualistischen bzw. hedonistischen Orientierung westlicher Gesellschaften. Die individualistischen Werteorientierungen einer Gesellschaft sind typisch für den Übergang einer modernen zu einer postmodernen Gesellschaft (vgl. ebenda, S. 229). Horx beschreibt diese Werteänderungen in drei aufeinander folgenden gesellschaftlichen Phasen:

„Wirtschaftswunder“-Werte	Hedonistische Werte	„Soft-Individualistische“-Werte
Pflicht	Lust	Kreativität
Treue	Freiheit	Freundschaft
Disziplin	Chaos	„Flow“
Glauben	Genuss	Spiritualität
Wir	Ego	Gestaltetes Ich
Gehorsam	Rebellion	Verhandelter Kontrakt
Verzicht	„Fun“	Kultivierter Genuss

Tabelle 2.3 Veränderung der Werte westlicher Gesellschaften, in Anlehnung an: Horx 1999, S. 63

Die Auswirkungen solcher Veränderungen auf das Wirtschaftsleben und auf die Unternehmensaktivitäten sind weitreichend.

> „Unternehmer und Manager, die den gegenwärtigen Wertewandel und die damit zusammenhängenden Anspruchssteigerungen und -differenzierungen ihrer abhängig Beschäftigten verkennen, ignorieren oder missachten, müssen mit zahlreichen negativen Folgen rechnen, die schließlich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens immer mehr gefährden: Unzufriedenheit, schlechtes Betriebsklima, Spannungen und Konflikte, Mobbing, psychische Erkrankungen und Zusammenbrüche, Depressionen, innere Kündigung, feindselige Ablehnung der Führung und Unternehmung, Leistungszurückhaltung, Sabotage, häufigere und längere Fehlzeiten, Abwanderung vor allem der besten Mitarbeiter.“ (Hillmann 2003, S. 316-317)

Postmaterialistisch orientierte Unternehmen sind deshalb durch eine Humanisierung der Arbeitswelt charakterisiert, die sekundäre Sozialisation im Unternehmen spielt eine zunehmend wichtigere gesellschaftliche Rolle.

Die ehemals sozialistischen Gesellschaften befinden sich nach mehr als 40 Jahren Planwirtschaft und nach mehr als 10 Jahren Demokratisierung noch in der Phase der Transformation. Die Umwandlung der gesellschaftlichen Werte dauert an; die Veränderungen der weltanschaulichen Orientierungen benötigt länger als die Veränderung von Institutionen (vgl. ebenda, S. 15).

Die osteuropäischen Gesellschaften durchliefen in den letzten 15 Jahren fundamentale politische und soziale Veränderungen. Von restriktiven, kontrollierten, zentralen Planungssystemen und hierarchischen Strukturen zu offenen, marktorientierten Gesellschaften, die von pluralistischen, demokratischen und individualistisch orientierten Werten gekennzeichnet sind (vgl. Czarzasty 2002, S. 372; Villinger 1996, S. 190). Solche Veränderungen in einer turbulenten Umwelt können jedoch zur Bewahrung alter Praktiken führen. Wenn die Umweltanforderungen zu bedrohlich auf die Individuen wirken, können diese aus Unsicherheit gerade an alten Verhaltensmustern festhalten. Die Humanisierung der Arbeitswelt hat dort noch nicht stattgefunden (vgl. Czajka 1986, S. 32). Im Gegenteil, die gewohnten sozialen Einrichtungen der sozialistischen Zeit wie, z. B. die nationale Gesundheitsvorsorge, befinden sich nach wie vor im Umbruch. Obwohl

> „der Kommunismus in der Praxis scheitern muss, weil die totale Unterwerfung unter eine zentrale Planbürokratie jede Lust zur Innovation zerstört und Arbeitsinitiative tötet“ (Döhnhoff 1999, S. 17),

entspricht die darauf folgende, zum Teil raue kapitalistische Entwicklung in den ehemals sozialistischen Ländern in vielerlei Hinsicht nicht den Erwartungen ihrer Bürger. Die sozialen Umstrukturierungen dauern in diesen Ländern an, und die Entwicklung hin zu postmodernen Werten westlicher Prägung steht erst am Anfang. Dementsprechend ist zu erwarten, dass die Motive und Einstellungen der Mitarbeiter sowie der Führungskräfte osteuropäischer Unternehmen anders sind als die ihrer westlichen Kollegen.

2.2.3.5 Branchen- und Professionskulturen

Als weitere externe Einflussfelder einer Unternehmenskultur lassen sich Branchen- und Professionskulturen nennen. Unternehmen einer Branche repräsentieren ähnliche Wirtschaftszweige, ihre Erzeugnisse oder Dienstleistungen können als Substitutionsgüter dienen (vgl. Rothlauf 1999, S. 39). Unterschiedliche Branchen stellen unterschiedliche Anforderungen und führen somit zur Herausbildung differenzierter kultureller Prägungen. (vgl. Kutschker / Schmid 2002, S. 663). Unternehmen, die ähnliche Technologien einsetzen und auf ähnlichen Märkten agieren, bilden ähnliche Wertevorstellungen heraus (vgl. Rothlauf 1999, S. 40). So ist es denkbar, dass zwei Finanzdienstleister aus unterschiedlichen Ländern eine ähnliche Unternehmenskultur herausgebildet haben; im Gegensatz dazu können zwei Unternehmen aus dem gleichen Land und unterschiedlichen Branchen völlig andere kulturelle Merkmale aufweisen. Multinationale Unternehmen, die in vielen Branchen tätig sind und durch Zusammenschlüsse bzw. Zukäufe entstanden sind, haben in der Regel keine homogene Unternehmenskultur. Es gibt vielmehr viele multiple Unternehmenskulturen, die miteinander existieren. Die ursprüngliche kulturelle Diversität prägt die Teil- und Subkulturen solcher Unternehmen (vgl. Kutschker / Schmid 2002, S. 664).

Eine Professionskultur ist von der Branchenkultur zu unterscheiden, sie ist mit dem ausgeübten Beruf verbunden. Es lassen sich Professionskulturen unterschieden, die innerhalb unterschiedlicher Unternehmen spezifische Kulturmerkmale aufweisen, die weniger mit dem Unternehmen selbst als vielmehr mit dem Tätigkeitsbereich zusammenhängen (vgl. ebenda, S. 663). Die Vertriebsmitarbeiter agieren in vielen Unternehmen ähnlich, unabhängig von der Branche in der sie tätig sind; gleiches trifft für das technische Personal, Informatiker, „Marketingleute“, Buchhalter und andere Professionen zu. Zudem lassen sich typische Professionskulturen, wie Ärzte, Richter, Lehrer und andere, die direkt mit dem von einer Person ausgeübten Beruf zusammenhängen, unterscheiden.

Auch Geschlechterkulturen bilden ein kulturelles Merkmal eines Unternehmens. So sind in Osteuropa in vielen Berufen mehr Frauen berufstätig als in Westeuropa und bekleiden dort verantwortungsvolle Aufgaben. Als Beispiel kann hier ein anteilsmäßiger Vergleich der weiblichen Professoren dienen: In Deutschland sind 10 % aller Professoren weiblich

(Angaben aus dem Jahr 2000), und in Polen sind es 18 % (Angaben aus den Jahren 1997/1998) (vgl. Woycicka / Dominiczak 2005, ohne Seitenangabe; o. V. (Tagesspiegel) 2005). Ob die Berufstätigkeit der Osteuropäerinnen mit einer stärkeren Emanzipation, besseren Karrierechancen oder eher mit einer schlechteren Wirtschaftslage als in Westeuropa – gewissermaßen erzwungen – oder noch aus der sozialistischen, ideologischen Vergangenheit resultiert, stellt eine interessante Forschungsfrage dar.

Die dargestellten Einflüsse vielfältiger, externer Kulturfelder werden in unterschiedlichem Maße durch eine Unternehmenskultur „zugelassen“ und in ihr aufgenommen. Die kulturellen Orientierungsmuster, die sowohl über einen kognitiven als auch einen normativen Charakter verfügen und im Kern der Unternehmenskultur gespeichert sind, ermöglichen es, die Komplexität der Umwelt zu reduzieren. Die Handlungs- und Verhaltensalternativen im Sinne der geteilten Werte und Normen werden dadurch entwickelt. Diese Filterfunktion einer Unternehmenskultur lässt eine Aktualisierung bzw. Veränderung und Anpassung der Unternehmenskultur an die Bedürfnisse des Unternehmens jederzeit zu (vgl. Rohloff 1994, S. 103).

2.2.4 Das interne kulturelle Umfeld

Unternehmenskultur entsteht und wird getragen durch Menschen, die in ihren Rollen als Organisationsmitglieder auftreten. Das interne kulturelle Umfeld einer Unternehmenskultur lässt sich deshalb, in Anlehnung an die Organisationspsychologie, in drei Hauptbetrachtungsebenen unterteilen: in die individuelle Ebene, in die Gruppen- und in die Organisationsebene.

2.2.4.1 Individuelle Unternehmenskulturebene

Auf individueller Ebene sind hinsichtlich Unternehmenskultur vor allem folgende Aspekte zu betrachten: die Mitarbeitermotivation, das Commitment sowie die Sozialisation der Organisationsmitglieder (vgl. Staehle 1991, S. 251).

Motivation wird als ein Beweggrund bzw. als eine aktivierende Ausrichtung des Individuums in Bezug auf ein Ziel verstanden (vgl. Homburg / Krohmer 2003, S. 34). Aus der Managementperspektive ist Motivation, da sie eine Voraussetzung für zielorientiertes Verhalten der Mitarbeiter darstellt, vor allem hinsichtlich der leistungssteigernden Beeinflussungsstrategien von Interesse (vgl. Staehle 1991, S. 204).

In der Bedürfnistheorie von Maslow werden menschliche Bedürfnisse in einer Pyramide hierarchisch zusammengestellt.

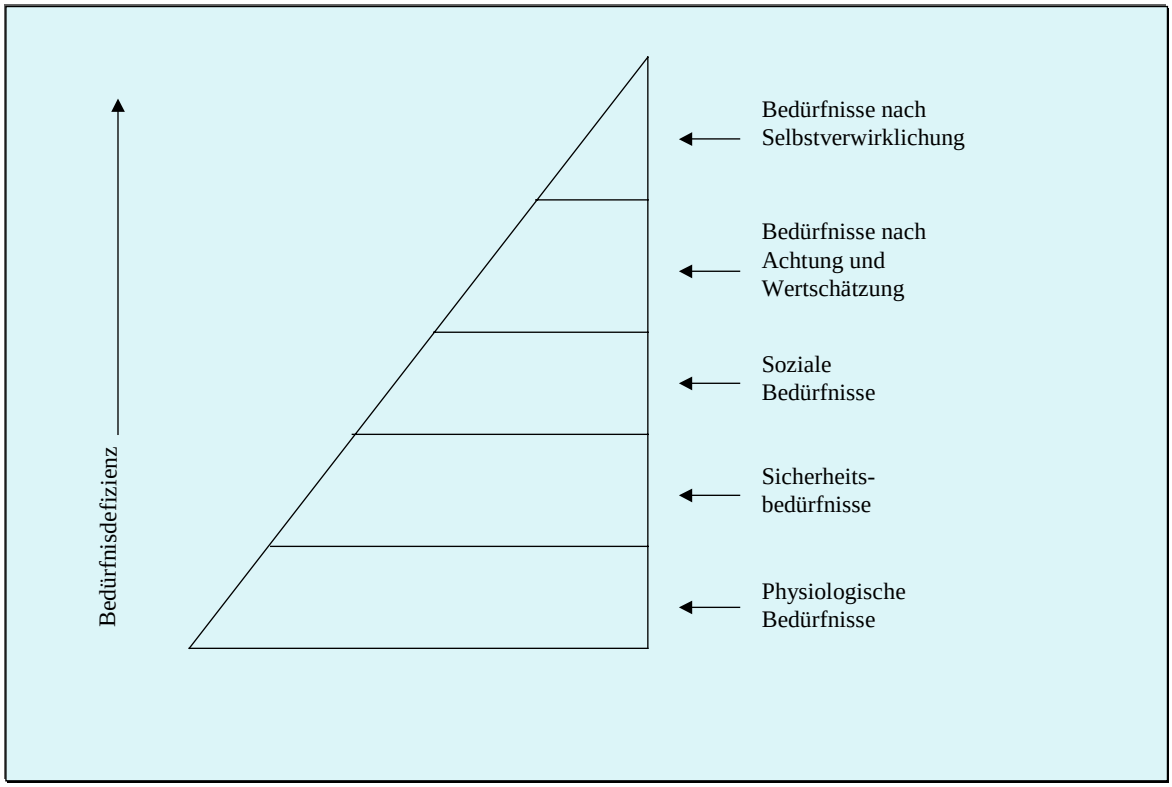


Abbildung 2.10 Die Bedürfnishierarchie von Maslow, in Anlehnung an: Weinert 2004, S. 191

Die Erfüllung der niedrigeren Bedürfnisse bedingt das Auftreten von höheren Bedürfnissen. Wenn die grundlegenden physiologischen Bedürfnisse eines Menschen nicht gestillt werden, können sich die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung erst gar nicht herausbilden. Die Bedürfnispyramide von Maslow lässt sich auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eines Unternehmens übertragen. Die Befriedigung von Grundbedürfnissen eines Mitarbeiters, z. B.

durch Auszahlung eines sicheren Mindesteinkommens, erlaubt die Entstehung von höheren Bedürfnissen, z. B. in Form von Wünschen nach Aufstiegschancen oder nach beruflicher Anerkennung (vgl. Staehle 1991, S. 207). Die nicht erfüllten Bedürfnisse führen zur Entstehung eines Spannungszustandes bei einem Individuum. Dieser Zustand kann nach einer längeren Zeit zur Senkung des Anspruchsniveaus führen und daraus resultierend zu einer sinkenden Leistungsbereitschaft (vgl. ebenda, S. 207). Die Motivstruktur eines Individuums ist von einem unterschiedlichen Anreizwert der Aufgaben sowie von der subjektiven Einschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit abhängig. Die Leistungsmotivation hängt zudem von der Zielperspektive und von der Risikobereitschaft jedes Einzelnen ab (vgl. Rosenstiel 1992, S. 220-221).

Die Ergebnisse der Motivforschung lassen sich nicht nur auf individueller Basis, sondern auch aus der kollektiven Perspektive betrachten. Unterschiedliche Leistungsmotivationen verschiedener Völker entwickeln sich in Abhängigkeit des wirtschaftlichen Wachstums oder des bereits erreichten Wohlstandsniveaus (vgl. ebenda, S. 221). Die Motivationsstruktur von Mitarbeitern und Führungskräften in west- und osteuropäischen Unternehmen gestaltet sich aus diesem Grund anders, da diese Gesellschaften sich nicht auf den gleichen Stufen der Bedürfnispyramide befinden. Die Leistungsmotivation der Organisationsmitglieder kann ebenfalls von der jeweiligen Unternehmenskultur abhängig sein. Eine Unternehmenskultur kann durch ihre sinngebende Funktion einen positiven, inspirierenden Einfluss auf die Mitarbeitermotivation ausüben; sie stellt den Kontext dar, in dem die Arbeit täglich verrichtet wird. Eine negative, pathologische Unternehmenskultur kann dementsprechend demotivierend auf die Mitarbeiter und Führungskräfte wirken (vgl. Sackmann 2002, S. 81).

Wünschenswert aus der Unternehmensperspektive ist eine hohe Mitarbeitermotivation, die in Folge zur Herausbildung des Commitments führt. Das **Commitment** lässt sich als ein Gefühl der Verpflichtung des Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen bezeichnen, das auf einer positiven Einstellung zum Unternehmen basiert. Ein hohes Commitment ruft eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen hervor und daraus resultierend die Bereitschaft zu hohem Einsatz für das Unternehmen (vgl. Rohloff 1994, S. 137). Commitment betrifft das Individuum und führt zur Stabilisierung der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen und trägt dadurch zur Reduzierung der eventuell vorhandenen kognitiven Dissonanzen des Mitarbeiters bei (vgl. Söllner 1993, S. 98; siehe auch: Festinger 1978). Aus kultureller Perspektive betrachtet, bedeutet die kognitive Dissonanz eine Inkonsistenz

zwischen dem eigenen Verhalten und eigenen kulturellen Normen. Sie wird vom Mitarbeiter als unangenehm empfunden, da sie einen Ungleichgewichtszustand zwischen seinem mentalen System (Kognition) und zwischen seinem Verhalten darstellt (vgl. Staehle 1991, S. 232). Eine Bindung an das Unternehmen kann diese Instabilität verringern und erfolgt dann, wenn das Individuum die Beziehung als positiv einschätzt (vgl. Söllner 1993, S. 102).

Es lassen sich drei Commitment-Arten unterschieden:

- let it happen,
- help it happen,
- make it happen,

wobei die letztere eine wünschenswerte, aktive Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen bezeichnet und durch innerbetriebliche Kommunikationsmaßnahmen erreicht werden kann (vgl. Gut-Villa 1997, S. 252).

Das Commitment stellt eine auf freiwilliger Basis aufgebaute Verpflichtung dar und resultiert aus Abwägung von Kosten und Belohnungen, die aus dieser Verpflichtung hervorgehen. Die auf March und Simon zurückgehende Anreiz-Beitragstheorie betrachtet die Prozesse der Identifikation von Mitarbeitern mit den Organisationszielen sowie die Möglichkeiten der Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens durch die Anreizgestaltung der Organisation (vgl. Staehle 1991, S. 543). Mitarbeiter verpflichten sich beim Eintritt in die Organisation, ihre Autoritätsstrukturen zu akzeptieren (March / Simon, 1958, S. 89 ff.). Das Commitment drückt aus, wie sehr ein Mitarbeiter bereit ist, sich in diesem Sinne für „sein“ Unternehmen zu engagieren (vgl. Weinert 2004, S. 179).

Neuberger bezeichnet die Erwartung an die Mitarbeiter, sich freiwillig für das Unternehmen zu verpflichten, als Commitment-Paradox: Eine Person sollte in ihrer Aufgabe im Unternehmen aufgehen, sich mit der Aufgabe vollständig identifizieren und selbständig agieren, sich gleichzeitig aber als Team- und Gruppenmitglied den Unternehmenszielen unterwerfen (vgl. Neuberger 2002, S. 385).

Die Verbindung zwischen Commitment und Unternehmenskultur besteht über die Werte und Normengefüge der Mitarbeiter. Eine konsistente Unternehmenskultur kann das Commitment der Mitarbeiter positiv beeinflussen und die Kooperationstendenz innerhalb der Gruppe erhöhen (vgl. Chen / Chen / Meindl 1998, S. 292). Das Commitment der

Organisationsmitglieder führt wiederum zur Bildung einer konsistenten Unternehmenskultur. Dieser Rückbezug steht im Einklang mit dem Prinzip der organisationskulturellen Dualität von Scholz, der das Verhalten der Organisationsmitglieder für entscheidend für die Entstehung von Unternehmenskultur hält und umgekehrt der Unternehmenskultur eine beeinflussende Rolle auf das Verhalten der Organisationsmitglieder zuschreibt (vgl. Scholz 2000a, S. 244; Swoboda 2002, S. 280).

Einen weiteren wichtigen Aspekt der individuellen Ebene einer Organisation, der auf die Unternehmenskultur einen Einfluss ausübt, stellen die Sozialisationsprozesse der Unternehmensmitglieder dar. **Sozialisation** umfasst Lernprozesse eines Individuums, die in seinem sozialen Umfeld verlaufen und Aufnahme von Verhaltensmustern, Einstellungen, Werten und Normen, die in einer Gesellschaft anerkannt sind, ermöglichen (vgl. Stähle 1991, S. 539). Die primäre Sozialisation umfasst die frühe Phase der Persönlichkeitsentwicklung und wird vor allem durch familiäre Einflüsse herausgebildet. Die sekundäre Sozialisation erfolgt unter externen, außerfamiliären Einflüssen (vgl. Hofstede 1992b, S. 140 ff.). Die Werte und Verhaltensmuster, die in einer Gesellschaft Gültigkeit besitzen, werden in der Schule sowie durch soziale Kontakte und später am Arbeitsplatz aufgenommen: die Bedeutung von Fleiß, die Unterordnung und Achtung hierarchischer Strukturen, die Wichtigkeit der individuellen Ansprüche verglichen mit Ansprüchen einer Gruppe usw. (vgl. Rosenstiel 1993, S. 176). Die sekundäre Sozialisation ist jedoch weniger tief greifend als die primäre und kann das Verhalten eines Menschen in geringerem Maße beeinflussen (vgl. Hofstede et. al 1990, S. 312). In westlichen Industrienationen übt die sekundäre Sozialisation jedoch einen stärkeren Einfluss auf die Gesellschaftsmitglieder aus als in der nicht industrialisierten Welt (vgl. Staehle 1991, S. 539).

Sozialisation stellt einen Prozess dar, in dem das implizite Wissen mehrerer Personen ausgetauscht wird. Die berufliche Sozialisation umfasst das Lernen von Fähigkeiten und Fertigkeiten am Arbeitsplatz. Das dadurch neu Erlernte umfasst unternehmenskulturelle Werte und Normen und wird zum impliziten Wissen einer Person hinzugefügt (vgl. Handlbauer 2002, S. 169). Der direkte Einfluss eines Unternehmens auf die Arbeitnehmer erfolgt durch Trainings- oder Weiterbildungsmaßnahmen, der indirekte durch Personalselektion (vgl. Staehle 1991, S. 539). Somit ist die sekundäre Sozialisation von der jeweiligen Unternehmenskultur abhängig. Ein Unternehmen sucht die „passenden“ Mitarbeiter aus und integriert sie in die Organisation durch gezielte Schulungsmaßnahmen.

Die Beeinflussung der Sozialisation neuer Firmenmitglieder dient in dieser Hinsicht als ein Instrument zur Kulturübertragung. Die intensiven Trainingmaßnahmen sowie die Unterstützung der Interaktionen zwischen den Mitgliedern führen zur Übertragung und Festigung von unternehmenskulturellen Werten. Aus diesem Grund können die Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder in west- und osteuropäischen Unternehmen stark voneinander abweichen. Sie resultieren aus unterschiedlichen Sozialisationsmustern, die durch unterschiedliche familiäre Traditionen, verschiedene Nationalkulturen, abweichende Schulsysteme und nicht zuletzt unterschiedliche berufliche Sozialisationsmuster (marktwirtschaftlich vs. ehemals sozialistisch) beeinflusst werden. Durch Sozialisation werden auch die unternehmerischen Kontrollmechanismen, Machtstrukturen sowie Wege der internen Kommunikation, die für jeweilige Länder und Kulturen typisch sind, übertragen (vgl. Schneider 1992, S. 167-168).

Bei internationalem Personalaustausch, der unter anderem nach abgeschlossenen Fusionen / Akquisitionen erfolgt, findet erneut eine berufliche Sozialisation statt. Diese erneute Sozialisation kann sich als problematisch erweisen, wenn die Unternehmenskultur des neuen Unternehmens mit den bisherigen kulturellen Werten im Widerspruch steht. Das implizite Wissen einer Person wird dadurch auf den Prüfstand gestellt.

Die individuelle, interne Betrachtungsebene einer Unternehmenskultur stellt die Basis für die dynamischen Prozesse, die auf der Gruppenebene ablaufen, dar.

2.2.4.2 Gruppenebene einer Unternehmenskultur

Eine Gruppe lässt sich anhand verschiedener Merkmale beschreiben. Sie erlaubt die unmittelbare und persönliche Interaktion zwischen den Mitgliedern. Darüber hinaus ist eine Gruppe dadurch charakterisiert, dass sie über einen Zeitraum unverändert bleibt und dass die Gruppenmitglieder in stabilen Rollen- und Statusbeziehungen zueinander stehen. Sie sind durch die gemeinsamen Normen und das „Wir-Gefühl“ verbunden (vgl. Rosenstiel 1992, S. 261). Eine Gruppe, die eine dominante Stellung im Unternehmen einnimmt, kann das eigene „Wir-Gefühl“ auf die anderen Mitglieder übertragen und somit zur Formung einer gemeinsamen Unternehmenskultur beitragen. Viele dominante Gruppen im Unternehmen

können zur Entstehung separater Subkulturen führen. Im internationalen Kontext oder bei einem internationalen Firmenzusammenschluss können solche Gruppen in Konflikt zueinander geraten. Die Aufdeckung und Bearbeitung solcher Konflikte liegt in der Verantwortung des Managements.

Im Folgenden werden die wichtigsten Merkmale einer Gruppe, die für die Entwicklung von Unternehmenskulturen eine wichtige Rolle spielen, kurz angesprochen.

Gruppenkohäsion kann als Gemeinschaftsgefühl oder Solidarität einer Gruppe bezeichnet werden und stellt eine wichtige Voraussetzung des Bestehens einer Gruppe dar (vgl. Staehle 1991, S. 257). Gruppenkohäsion ist ein Maß der Stabilität und der Attraktivität einer Gruppe; diese Attraktivität hält die Mitglieder der Gruppe zusammen, je höher die Attraktivität einer Gruppe, desto höher ist ihre Überlebenswahrscheinlichkeit. Die Gruppenkohäsion stellt jedoch keine notwendige Bedingung für das Überleben einer Gruppe dar. Die Mitglieder können von der Gruppe nicht nur durch ihre Attraktivität angezogen sein, sie können auch in einer Abhängigkeitsbeziehung zu ihr stehen, so dass der Verlust der Mitgliedschaft für sie einen Verlust von Vorteilen nach sich ziehen würde. In diesem Zusammenhang lässt sich die Dependenz einer Gruppe betrachten. Eine geringe Kohäsion, aber hohe Dependenz in einem Organisationsumfeld äußert sich in Absentismus, jedoch in einer geringen Fluktuation (vgl. Rosenstiel 1992, S. 267). Bei einem Unternehmenszusammenschluss und einem dadurch steigendem Stressniveau für die (Gruppen-)Organisationsmitglieder kann sowohl der Absentismus als auch die Fluktuation verstärkt auftreten.

Die Gruppenkohäsion wird durch die Existenz klarer Ziele, durch den Erfolg einer Gruppe und durch intensive soziale Kontakte im Gruppenumfeld gefördert. Intensive soziale Kontakte sowie der Intergruppenwettbewerb führen zur Steigerung der Gruppenkohäsion. Intragruppenwettbewerb beeinträchtigt dagegen die Solidarität und die Gruppenzugehörigkeit der Mitglieder durch die Austragung interner Konflikte. Die erhöhte Gruppenkohäsion und das Commitment stehen in einem positiven Abhängigkeitsverhältnis zueinander (vgl. Staehle 1991, S. 257-258). Ein Unternehmenszusammenschluss und die damit verbundene Unsicherheit unter den Organisationsmitgliedern gefährden die Gruppenkohäsion, sie können dazu führen, dass das Commitment der Mitarbeiter und der einzelnen Mitarbeitergruppen sinkt und dass eine negative Einstellung gegenüber den Veränderungen im Unternehmen überwiegt. Eine klare Zielvorgabe, offene Kommunikation und visionäre

Unternehmensführung können diesen negativen Folgen einer Veränderung entgegenwirken (vgl. Schreier 2001, S. 108 ff.).

Unter **Gruppennormen** werden Zielvorstellungen verstanden, die von den Gruppenmitgliedern ein bestimmtes Verhalten in einer bestimmten Situation fordern. Die Identifikation der Mitglieder mit den Gruppennormen kann nur dann erfolgen, wenn sie sie als angemessen, gerecht und wünschenswert empfinden. Die Normen sind in der Regel implizit, informell und werden oft unbewusst eingehalten. Sie führen zum Standardisieren des Verhaltens, zur Routinisierung der sozialen Beziehungen. Dadurch können wiederkehrende Situationen von den Organisationsmitgliedern ohne bewusste Entscheidungen bewältigt werden (vgl. Staehle 1991, S. 255 ff.). Normen einer Gruppe unterscheiden sich von Normen eines Unternehmens vor allem dadurch, dass sie nur eine einzelne kleine Gruppe von Personen betreffen, sie sind also nicht im ganzen Unternehmen vertreten; sie können aber auch mit unternehmerischen Normen, also mit der Unternehmenskultur, die im optimalen Fall in Form von Unternehmensleitsätzen schriftlich niedergelegt sind, übereinstimmen. In der sensiblen Situation eines Firmenzusammenschlusses offenbaren sich jedoch oft Gruppennormen, die mit den Unternehmenszielen im Widerspruch stehen und in dieser Situation destruktiv wirken können.

Die **Konformität von Gruppennormen** des tatsächlichen Verhaltens mit dem erwarteten normenkonformen Verhalten kann drei Ausprägungen einnehmen: durch Einwilligen, durch Anerkennung oder durch Internalisierung. Das Einwilligen (*compliance*) findet statt, wenn die Gruppennormen mit den individuellen Normenerwartungen nicht übereinstimmen, sie aber trotzdem eingehalten werden. Die Anerkennung (*identification*) von Gruppennormen findet dann statt, wenn ein Individuum sich mit den Normen und Zielen der Gruppe identifizieren kann. Die Internalisierung (*internalisation*) kommt zustande, wenn eine völlige Konformität herrscht. Dies ist z. B der Fall, wenn eine Sportmannschaft sich mit ihren Zielen und eigenen Gruppennormen absolut identifiziert, um z. B. eine Meisterschaft zu erlangen (vgl. ebenda, S. 255).

In einem Unternehmen ist die Internalisierung von Gruppennormen möglich und wünschenswert, solange die Gruppennormen mit den Unternehmenszielen nicht konfligieren. Wenn die Unternehmensmitglieder mit den Unternehmenszielen und -wegen der Zielerreichung völlig einverstanden sind, führt dies zu einer Leistungssteigerung. Aus der

Unternehmensperspektive ist diese Situation sehr willkommen, da sie die Stabilität und Zuverlässigkeit der Organisationsmitglieder im Sinne von Unternehmenszielen unterstützt (vgl. ebenda, S. 255). Bei einem Unternehmenszusammenschluss ist nicht zu erwarten, dass eine Internalisierung von Gruppennormen bei einer überwiegenden Mehrheit von Gruppen stattfindet. Die Ungewissheit und der Stress solcher Situationen können zum Sinken der Konformität von Gruppennormen innerhalb des Unternehmens führen (vgl. Berry 1980, S. 21).

Das **Leistungsverhalten** der Organisationsmitglieder hängt direkt von der Konformität der Gruppennormen ab. Bei einer höheren Gruppenkohäsion ist die Leistungsstreuung innerhalb der Gruppe geringer. Die Leistungshöhe lässt sich in Abhängigkeit von Gruppenkohäsion und Einstellung zum Unternehmen wie folgt darstellen (vgl. Rosenstiel 1992, S. 270).

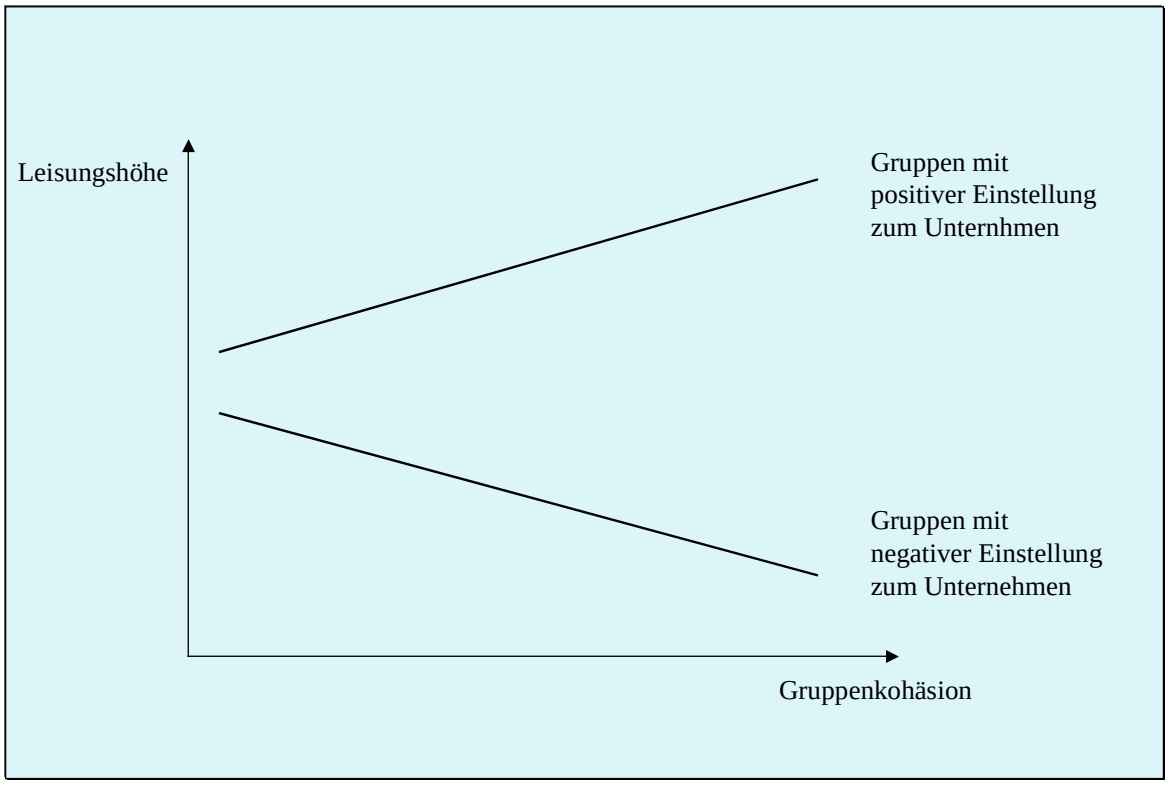


Abbildung 2.11 Leistungshöhe in Abhängigkeit von der Einstellung zum Unternehmen, in Anlehnung an: Rosenstiel 1992, S. 271

Eine negative Einstellung zum Unternehmen bei einer hohen Gruppenkohäsion führt zur Verringerung der Gruppenleistung. Eine Veränderung, die aus einer Fusion / Akquisition resultiert und für Mitarbeiter eine neue, ungewisse Situation bedeutet, kann die

Gruppenkohäsion erhöhen, da die „gute alte“ Umgebung aus retrospektiver Perspektive von den Mitarbeitern mehr geschätzt wird als früher; gleichzeitig kann sich die Einstellung zum Unternehmen negativ verändern, sodass die Leistungshöhe sinkt.

Die Bildung von **formellen und informellen Gruppen** spielt für die Herausbildung und Veränderung von Unternehmenskultur eine bedeutende Rolle. Eine formelle Gruppe entsteht in einer Organisation als Ergebnis der betrieblichen Arbeitsteilung; sie kann in einer Organisation als Abteilung, Stabstelle oder Ähnliches zu finden sein und ist dann im Organisationsplan vorgesehen. Die Verhaltensweisen ihrer Mitglieder sind extern vorgegeben, oft in schriftlich niederlegten Aufgabenbeschreibungen. Sie können zeitlich unbefristet (Abteilungen) oder befristet (Projektgruppen) sein (vgl. Staehle 1991, S. 244). Die Zuständigkeitsbereiche einer formellen Gruppe sind geregelt, dabei kann eine Person Mitglied mehrerer solcher Gruppen sein.

Eine informelle Gruppe bildet sich spontan, ist nicht offiziell und damit im Organisationsplan nicht vorgesehen. Sie entsteht nicht aus den Effizienzüberlegungen einer Organisation, sondern aus den Bedürfnissen der Organisationsmitglieder nach sozialen Kontakten, wie z. B. Nähe, Geborgenheit, Freundschaft, Annerkennung etc. Die Auswirkungen der informellen Gruppen auf eine Organisation sind groß und können für die letztere immer dann schädlich sein, wenn die Ziele der informellen Gruppen nicht mit den Organisationszielen übereinstimmen. Außer dysfunktionalen Konsequenzen können informelle Strukturen, wie schon in den Hawthorne-Experimenten gezeigt, äußerst positive Folgen nach sich ziehen, so sind z. B. kurze, unkomplizierte Kommunikationswege oft ein Vorteil innerhalb einer ausgebauten Organisation (vgl. ebenda, S. 245).

Die Bildung von informellen Beziehungen innerhalb der Organisationen gehört zum festen Bestandteil des Organisationslebens; die dysfunktionalen Wirkungen der informellen Gruppen, wie z. B. die Cliquenbildung, Mobbing, Zurückhaltung von Informationen und viele andere negative Aspekte, sollten vermieden werden. Eine Korrektur der formalen Organisationsstrukturen durch die Berücksichtigung psychologischer Variablen kann die Zielkonformität und die Leistungsfähigkeit einer Organisation erhöhen. Das Auseinanderklaffen von informeller und formeller Struktur kann zu einer destruktiven Wirkung auf das Unternehmen führen (vgl. Rosenstiel 1992, S. 283). Die Wirkung sowohl informeller als auch formeller Gruppen sowie die Interaktion zwischen den beiden und die

Herausbildung neuer informeller Führer kann in der Situation eines Firmenzusammenschlusses eine erfolgsentscheidende Rolle spielen. Die gruppendynamischen Prozesse innerhalb einer Organisation führen unter anderem zur Entstehung von Subkulturen. Ein Übersehen solcher Entwicklungen kann zu Konfliktsituationen führen. Eine Unterstützung der neuen, spontan entstandenen informellen Beziehungen und der informellen Führer kann wiederum zum Erfolg der Zusammenarbeit maßgeblich beitragen.

Soziale Konflikte in und zwischen den Gruppen sind ebenfalls von besonderem Interesse für die Organisationsführung und sollten in einer Zusammenschlusssituation zweier Unternehmen sehr aufmerksam begleitet werden.

Konflikte sind in intra- und interindividuelle Konflikte unterscheidbar. Der intraindividuelle Konflikt betrifft nur eine Person und liegt vor, wenn eine Person unvereinbare Handlungstendenzen hat. Ein interindividueller Konflikt betrifft mehr als eine Person und liegt vor, wenn zwei Konfliktparteien unvereinbare Handlungstendenzen zeigen. Diese sog. sozialen Konflikte resultieren nicht selten aus den intraindividuellen Konflikten einer Person, die ihre psychischen Spannungen durch Konflikte mit anderen Personen auslebt (vgl. ebenda, S. 287).

In Abhängigkeit vom Rollenverhalten der Organisationsmitglieder lassen sich unterschiedliche, besonders für die Gruppenebene relevante, Konfliktursachen unterscheiden, wie z. B. Personen-Rollen-Konflikt, der auftritt, wenn die Erfüllung der Rolle durch eine Person innerlich abgelehnt wird. Dies kann z. B. bei einem Vorgesetzten der Fall sein, der gezwungen ist, seine Mitarbeiter zu entlassen (vgl. Katz / Kahn 1966, S. 184-185; Staehle 1991, S. 363).

Rosenstiel diagnostiziert organisationale Konflikte auf Basis struktureller Merkmale. Konflikte resultieren demnach aus:

- Koordinationszwang – wenn unterschiedliche Gruppen gezwungen werden, andere Gruppen oder Organisationsmitglieder in ihren Handlungen zu berücksichtigen,
- Überbetonung des Rationalitätsprinzips – wenn Handlungsfreiräume beschnitten werden, z. B. in einer bürokratischen Organisation,

- Einengung des Handlungsspielraums – wenn der persönliche Handlungsspielraum Einzelner eingeschränkt wird, kann dies zur Reaktanz bzw. zum Widerstand dieser Personen führen und Konflikte verursachen,
- unklare Machtverhältnisse – wenn keine der Gruppen oder beteiligten Personen in der Lage ist, der anderen ihre Ziele und Wege des Verhaltens vorzuschreiben,
- Struktur des Belohnungssystems – wenn die Belohnung einer Gruppe die Belohnung der anderen ausschließt,
- Heterogenität der Parteien – wenn beide Parteien sich in Bezug auf ihre Normen- und Wertegefüge unterscheiden,
- Wettbewerbshaltung – wenn die einzelnen Gruppen eine Wettbewerbshaltung zueinander entwickeln (vgl. Rosenstiel 1992, S. 288-289).

Die Liste unterschiedlicher Konfliktursachen ist nicht nur auf die dargestellten Rollen- und Strukturmerkmale einzuschränken. Sie ließe sich um Verteilungskämpfe, Machtspiele, funktionale Kooperations- und Koordinationskonflikte, Konflikte zwischen formellen und informellen Gruppen innerhalb einer Organisation und viele andere fortführen. Letztendlich werden Konflikte in Unternehmen durch Gruppen und durch einzelne Personen in bestimmten Situationen verursacht (vgl. Staehle 1991, S. 364). Eine Fusion oder ein Firmenzusammenschluss gehört zu einer solchen typischen Situation, die das Auftreten neuer und das Verstärken bestehender Konflikte wahrscheinlich macht.

Konflikte führen typische Verhaltensmerkmale zwischen den Konfliktparteien herbei, die sich aus der Gruppenperspektive wie folgt beschreiben lassen:

- Der Zusammenhalt innerhalb der Gruppe steigt, gleichzeitig wächst die Bereitschaft, einen autoritären Führungsstil zu akzeptieren;
- Die Ziele der eigenen Gruppe werden überbetont, der innere Kontakt innerhalb der Gruppe nimmt zu, der Außenkontakt nimmt ab, gegenüber anderen Gruppen oder gegenüber dem gesamten Unternehmen wird „gemauert“, dies führt zur Vermeidung von Kontakten mit Außenstehenden (außerhalb der eigenen Gruppe) und kann die Arbeitsleistung vermindern sowie persönliche Frustrationen hervorrufen (vgl. Rosenstiel 1992, S. 289-290).

Diese störenden Verhaltensmerkmale, die sich nach einem Zusammenschluss verstärken können, äußern sich oft in der Haltung „wir gegen sie“. Beide Unternehmenskulturen stehen

in diesem Fall in einer konfliktären Konkurrenzbeziehung zueinander, was zu einem Misserfolg von M&A führen kann.

Die negativen Konfliktauswirkungen führen zu Instabilität innerhalb der Organisation, fördern Stress und Unzufriedenheit bei den Organisationsmitgliedern, führen zum gestörten Betriebsablauf, zur Vergeudung von Ressourcen und zur Störung der Kommunikationswege. Stereotypenbildung, Wahrnehmungsverzerrungen, rückläufige Interaktionsintensität und Abbau von Rationalität zugunsten steigender Emotionalität stellen andere destruktive Konfliktauswirkungen dar (vgl. Staehle 1991, S. 366). Sie können die Effizienz einer Organisation dauerhaft negativ beeinflussen. Aus der organisatorischen Perspektive werden Konflikte auch als positive, produktive und sogar notwendige Aspekte des organisatorischen Wandels gesehen. Sie stimulieren neue Ideen und Problemlösungen, erhöhen die Gruppenkohäsion, bauen Spannungen zugunsten neu geschaffener klarer Verhältnisse ab, bilden neue Selbstwahrnehmung sowohl von Individuen als auch von Gruppen heraus und führen den organisatorischen Wandel durch Bildung neuer Normen herbei (vgl. ebenda, S. 365). Der letztgenannte Punkt ist besonders wichtig bei der Anpassung von Kulturen auf die Situation nach einem Zusammenschluss. Sowohl ein zu niedriges als auch zu hohes Konfliktniveau kann für ein Unternehmen entwicklungshemmend wirken.

2.2.4.3 Organisationsebene einer Unternehmenskultur

Aus der kulturellen Perspektive betrachtet, umfasst die Organisationsebene die Unternehmenskultur selbst. Da Unternehmenskultur durchgehend in der vorliegenden Arbeit betrachtet wird, verzichtet die Autorin an dieser Stelle auf eine ausführliche Darstellung. Lediglich der Aspekt der Führung wird an dieser Stelle analysiert.

Unter **Führung** kann im Allgemeinen die zielbezogene Einflussnahme im Unternehmen bezeichnet werden, die sich kommunikativ in Abhängigkeit von Persönlichkeitsmerkmalen der Führungsperson vollzieht (vgl. Spieß 1999, S. 94). Führung umfasst eine gezielte Verhaltensbeeinflussung von Einzelpersonen oder Gruppen im Unternehmen mit dem Zweck, die Unternehmensziele zu erreichen. Weinert charakterisiert Führung als ein Gruppenphänomen, als eine intentionale und soziale Einflussnahme, die durch

Kommunikationsprozesse zur Zielerreichung führen soll. Diese Einflussnahme ist von den Merkmalen der Führungsperson und der Situation abhängig (vgl. Weinert 1989, S. 555). So verstandene Unternehmensführung zielt auf die Koordination des Unternehmensgeschehens durch eine bewusste Verhaltensbeeinflussung der Organisationsmitglieder; sie wird gleichzeitig unter dem Aspekt der Herrschafts- bzw. Machtausübung oder auch der Informationsvermittlung und Mitarbeitermotivation gesehen (vgl. Staehle 1991, S. 303 ff.).

Der Führungserfolg ist von den Erwartungen der Gruppen- und Organisationsmitglieder abhängig. Folgende Gruppenvariablen haben einen Einfluss darauf: die Größe der Gruppe und ihre personelle Zusammensetzung, der hierarchische Aufbau innerhalb der Gruppe sowie die Normen einer Gruppe (vgl. Rosenstiel 1992, S. 307). In einer Krisensituation, wo akzeptierte Gruppennormen überhaupt nicht mehr oder zum Teil nicht mehr funktionieren und wo die gewohnte Aufgabenzuweisung nicht mehr besteht, entwickelt sich eine hohe Verunsicherung der Gruppenmitglieder, die ausgelösten Ängste lassen sie nach Orientierung und Halt bei der Führung suchen (vgl. Neuberger 2002, S. 411).

Zur Erklärung des Führungsphänomens können zwei klassische Ansätze herangezogen werden: die Eigenschaftstheorien und die Verhaltenstheorien der Führung. Die Eigenschaftstheorie der Führung, die als historisch ältester Erklärungsansatz der Führungstheorie gilt, untersucht die messbaren Persönlichkeitsmerkmale der Führer, wie z. B. Intelligenz oder Führungsstärke, die einen Führer von einem Nicht-Führer unterscheiden. Das nordamerikanische Managerideal, das auf dem Vorbild der individuellen Anstrengung basiert und von der puritanischen Ethik gezeichnet ist, kann als Beispiel eines vorbildlichen und charismatischen Führers in den westlichen Industrienationen dienen (vgl. Staehle 1991, S. 307). Seine überlegene Persönlichkeitsaustattung sowie seine überwiegend erfolgreichen Ergebnisse rechtfertigen seine Position im Unternehmen (vgl. Neuberger 2002, S. 224). Der personifizierende Eigenschaftsansatz führt die Erfolge auf die einzelne Führungspersonen zurück (vgl. ebenda, S. 240). In den östlichen Gesellschaften gibt es diese stark individualisierte Traditionsprägung nicht. Die Vorgesetzten-Bilder sind geschichtlich und kulturell anders geprägt. In einer Unternehmenskultur, die durch die sozialistische Vergangenheit geprägt wurde, sind kollektivistische, auf das Wohlergehen aller Gruppen- und Unternehmensmitglieder gerichtete Führungsmuster verwurzelt.

Die Verhaltentheorien im Gegensatz zu den Eigenschaftstheorien betrachten Führungsqualität nicht als eine auf einzelnen Persönlichkeitsmerkmalen basierende Eigenschaft, sondern als eine erlernbare Fähigkeit. Daraus resultierend lassen sich Menschen zu Führungspersönlichkeiten ausbilden. Verhaltenstheorien gehen von der grundsätzlichen Veränderbarkeit des menschlichen Verhaltens durch Belohnung des erwünschten und Bestrafung des unerwünschten Verhaltens aus (vgl. Spieß 1999, S. 96). Im Rahmen der Führungsverhaltensforschung lassen sich vier theoretische Hauptrichtungen unterscheiden:

- Die Situationstheorie der Führung, die den Führungserfolg abhängig von dem situativen Kontext der Führungstätigkeit sieht;
- Interaktionstheorien stellen Führung als Ergebnis der Interaktionen aller am Führungsprozess beteiligten Personen dar;
- die Attributionstheorien der Führung resultieren aus einer kognitiven Neuorientierung der Führungsforschung und verstehen das Führungsverhalten nicht mehr als objektive Gegebenheiten, sondern als konstruierte Wirklichkeit der Beteiligten. Somit ist Führung kein Merkmal einer Person, sondern wird von Dritten attribuiert;
- die sozialen Lerntheorien der Führung konzentrieren sich auf die Lernprozesse der Mitarbeiter sowie auf die Lernprozesse der Führungspersonen im Verlaufe des Führungsprozesses (vgl. Staehle 1991, S. 335 ff.).

Aus der Sicht der Lerntheorie der Führung sind Führungstrainings besonders gut geeignet, um die Führungsfähigkeiten und daraus resultierende Führungserfolge zu unterstützen (vgl. Homburg / Krohmer 2003, S. 1060).

Die beobachtbaren Unterschiede im Führungsverhalten, die einen Einfluss auf die Herausbildung von Unternehmenskulturen haben, lassen sich auf Basis unterschiedlicher Führungsstile darlegen. Führungsstil umfasst ein relativ konsistentes Verhaltensmuster, das auf persönlichen Grundeinstellungen und Normen der Führungskraft basiert und sich im situationsbeständigen Führungsverhalten gegenüber den Mitarbeitern äußert (vgl. Neuberger 2002, S. 426 ff.). Um einen Zugang zu diesem auf Normen basierten Führungsverhalten zu finden, müsste zuerst, ähnlich wie bei der Untersuchung von Kultur, die Tiefenebene interpretiert werden, um das beobachtbare Verhalten erklären zu können (vgl. ebenda, S. 425). Infolge eines ungeeigneten Führungsstils kann eine Pathologisierung der Unternehmenskultur stattfinden (vgl. Kets de Vries / Miller 1986, S. 269).

Die Führungsstilforschung lässt sich auf zwei klassische polarisierende Ansätze zurückführen:

- autoritäre (autokratische) vs. kooperative (demokratische) Führung,
- Mitarbeiter- bzw. Beziehungsorientierung vs. Leistungs- bzw. Aufgabenorientierung.

Der erste Ansatz gehört zu den sog. idealtypischen Ansätzen der Führungsforschung und hat als Grundlage die sog. Kontinuum-Theorie von Tannenbaum und Schmidt (vgl. Rosenstiel 1992, S. 311).

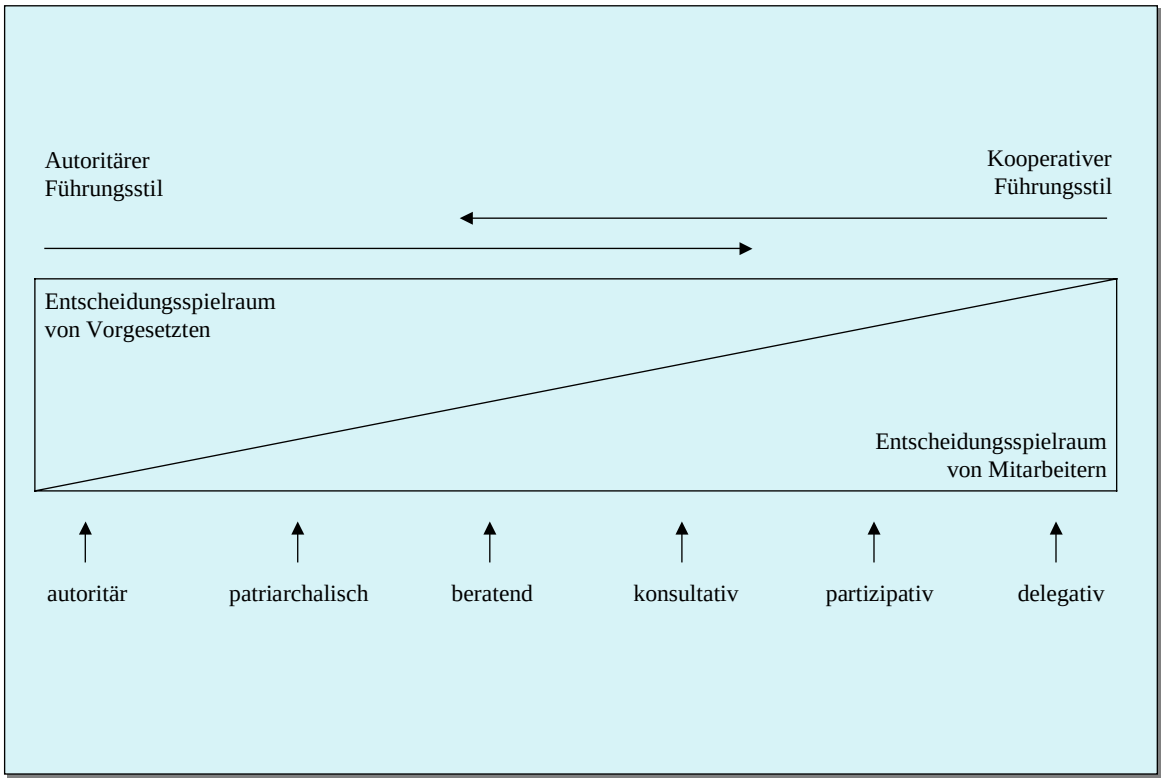


Abbildung 2.12 Führungsstilkontinuum,
in Anlehnung an: Tannenbaum / Schmid 1958, S. 96

Die Endpunkte des Kontinuums stellen zum einen den autoritären Führungsstil mit einem sehr hohen Ausmaß der Anwendung von Autorität durch den Vorgesetzten dar, zum anderen den kooperativen Führungsstil mit einer hohen Ausprägung an Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter (vgl. Tannenbanum / Schmid 1958, S. 96 ff.).

Die Unterscheidung der Führungsstile in beziehungs- und leistungsorientierte Führungsstile gehört zu den realtypischen, empirisch geprüften Ansätzen. Eine Aufgabenorientierung liegt dann vor, wenn der Erreichung von Leistungszielen im Unternehmen viel Aufmerksamkeit

durch die Führungsperson gewidmet wird. Eine Beziehungsorientierung äußert sich dadurch, dass das Wohlergehen der Mitarbeiter bei dem Vorgesetzten im Vordergrund steht (vgl. Staehle, S. 322-323). Als eine Ausprägung dieser Orientierung kann der patriarchalisch-fürsorgliche Führungsstil genannt werden (vgl. Homburg / Krohmer 2003, S. 1060).

Der vorherrschende Führungsstil eines Unternehmens beeinflusst maßgeblich den unternehmenskulturellen Charakter einer Organisation. Ein Zusammenschluss zweier Unternehmen mit unterschiedlich ausgeprägtem Führungsverhalten der Vorgesetzten kann zu andauernden Schwierigkeiten in der operativen Ausführung der unternehmerischen Aufgaben führen und dadurch erhebliche Produktivitätsprobleme schaffen (vgl. ebenda, S. 1060).

Da die Rolle der Führungsperson in den ehemaligen Planwirtschaften und in den marktwirtschaftlichen Organisationen stark voneinander abweicht, haben sich deshalb in Ost- und in Westeuropa unterschiedliche Führungsstile herausgebildet (vgl. Sikorski 1992, S. 23). In einer sozialistischen Wirtschaft befand sich oberhalb der Unternehmensleitung der Staat bzw. die politische Leitung, der die oberste betriebliche Hierarchiestufe rechenschaftspflichtig war (vgl. Domsch 1992, S. 146). Unternehmensintern wurde der kooperative Führungsstil für lange Jahre dadurch verhindert, dass einerseits die hierarchischen Leitungsstrukturen vorgegeben waren, andererseits das Verständnis der Rolle eines Betriebsdirektors, zu dessen Aufgaben die Umsetzung von externen Direktiven gehörte, keine aktive Führung vorsah (vgl. Sikorski 1986, S. 19). Nach den Veränderungen der achtziger Jahre ist in vielen ehemals planwirtschaftlich geführten Unternehmen weiterhin ein autokratischer Führungsstil verblieben, wobei tendenziell die Veränderungen in Richtung kooperativer, demokratischer Führung zu beobachten sind (vgl. ebenda, S. 147 ff.).

Um die aus den Führungsstilen resultierenden Unterschiede überwinden zu können und die voneinander abweichenden Unternehmenskulturen zu vereinbaren, sollte die Integrationsprozesse leitende Führungskraft über folgende Fähigkeiten verfügen: Branchenkenntnis, Wettbewerbsorientierung, globales Geschäftsverständnis, strategisches und finanzorientiertes Denkvermögen, Planungsstärke, Kenntnis des Partnerunternehmens, kulturelle Sensitivität, kommunikative Kompetenz, Mitarbeiterorientierung, Flexibilität usw. (vgl. Schuler / Jackson 2002, S. 257-258).

Alle dargestellten Charakteristika des internen unternehmenskulturellen Umfelds, der individuellen, Gruppen- und Organisationsebene, spielen bei der Herausbildung und für das Funktionieren einer Unternehmenskultur eine bedeutende Rolle. Bei einem internationalen Unternehmenszusammenschluss sind die Beziehungsabhängigkeiten zwischen den einzelnen internen Elementen sogar wichtiger, da sie die Interaktionen zwischen den beiden und innerhalb beider Unternehmen betreffen.

Im Folgenden werden die erarbeiteten Ergebnisse zu einem Unternehmenskulturkonzept zusammengefasst.

2.2.5 Zusammenfassung des Unternehmenskulturkonzeptes

Das Ziel dieses Punktes war die Erarbeitung eines umfassenden Konzeptes, das alle Facetten von Unternehmenskultur beinhaltet. Für diesen Zweck wurden folgende vier Komplexitätsebenen unterschieden und eingehend betrachtet:

1. **Unternehmenskulturebenen und Unternehmenskulturelemente:** Die ersteren umfassen die drei Ebenen des Kulturmodells von Schein:
   - Grundannahmen,
   - Normen und Werte
   - Artefakte.

   Sie stellen die grundlegende Basis zur Analyse von Unternehmenskulturen dar. Die Betrachtung der Elemente einer Unternehmenskultur setzt sich aus der Beobachtung ihrer symbolischen Medien zusammen: aus der Betrachtung sprachlicher Symbole und symbolischer Kulturartefakte.

2. **Prozessualität von Unternehmenskulturen:** Die Entwicklung und Veränderung von Unternehmenskulturen im Zeitablauf stellen eine weitere, für die Auseinandersetzung mit Unternehmenskultur wichtige Betrachtungsperspektive dar. Die Kenntnis von Entstehungs-, Entwicklungs-, Reife- und Stagnationsphase führt zu einem bewussten Umgang mit unternehmenskulturellen Veränderungen. Unternehmenskultur übt unterschiedliche Funktionen in den jeweiligen kulturellen Entwicklungsphasen aus. So

z. B. ist die sinnstiftende Funktion charakteristisch für die Entstehungsphase einer Unternehmenskultur.

3. **Externes unternehmenskulturelles Umfeld:** Dieses determiniert weit gehend die Herausbildung von Unternehmenskulturen. Folgende Einflüsse wurden aus dieser Perspektive behandelt: Nationalität, Landeskultur, Sprache, Religion, Grundannahmen sowie Wertewandel einer Gesellschaft, zudem Branchen-, Professions- und Geschlechterkulturen. Diese vielfältigen Einflüsse werden von Unternehmenskulturen in unterschiedlichem Maße aufgenommen, weshalb die Kenntnis dieser Einflussfelder für die Auseinandersetzung mit der unternehmenskulturellen Thematik im internationalen Umfeld unumgänglich ist.

4. **Internes unternehmenskulturelles Umfeld:** Es bezieht sich auf die Unternehmenskulturträger und lässt sich aus drei Perspektiven betrachten: Betrachtung von Individuen, von Gruppen und von gesamten Organisationen. Die individuelle Perspektive erlaubt vor allem die Analyse der Mitarbeitermotivation, des Commitments und der Sozialisationsprozesse der Unternehmensmitglieder. Die Gruppenebene umfasst die dynamischen Gruppenprozesse einer Organisation, die organisationale Perspektive dient aus kultureller Sicht vor allem der Betrachtung von unternehmerischen Führungsprozessen.

Aus den vier dargestellten Komplexitätsebenen ergibt sich ein vielschichtiges Bild von Unternehmenskulturen. Die Vielfalt dieser Einflüsse, die für die Entwicklung einer Unternehmenskultur sowie für ihr Profil verantwortlich sind, ist in der nachfolgenden Abbildung zu erkennen.

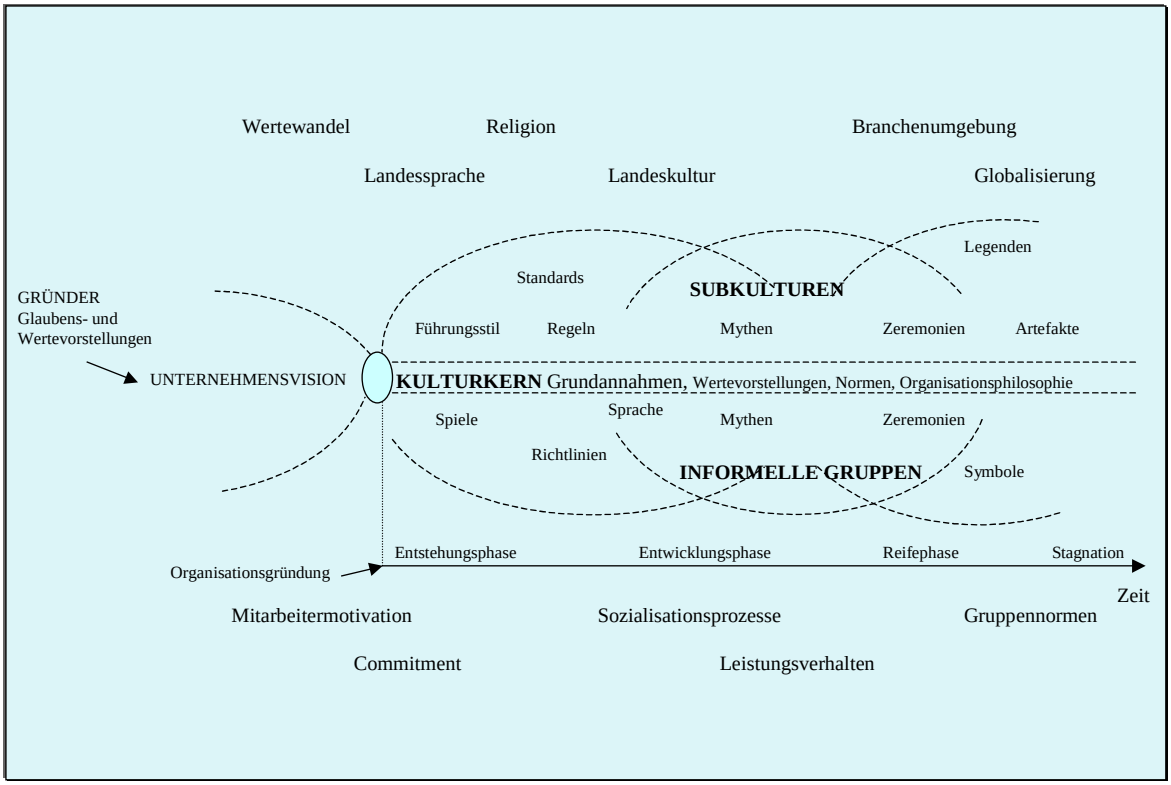


Abbildung 2.13 Komplexitätsebenen von Unternehmenskultur, in Anlehnung an: Sackmann 2002, S. 47

Die Betrachtung von nur einigen, willkürlich ausgesuchten unternehmenskulturellen Aspekten ist nicht zielführend. Sie könnte den Eindruck erwecken, dass Unternehmenskulturen bereits mithilfe von Führungsstilvergleichen, Analysen der symbolischen Handlungsartefakte oder einer Betrachtung der externen landeskulturellen Umgebung zu beschreiben und zu verstehen sind. Das ganzheitliche Bild von Unternehmenskultur ist jedoch vielschichtig, ihre Einflussfelder sind heterogen und nicht überschneidungfrei (vgl. Nogalski 1998, S. 115). So stellt z. B. die Mitarbeitermotivation ein individuelles Charakteristikum der Organisationsmitglieder dar und kann somit dem internen kulturellen Umfeld zugeordnet werden; sie wird aber von den Normen und Werten der Unternehmenskultur beeinflusst. Weiterhin ist sie von den landeskulturellen Einflüssen sowie von den gesellschaftlichen Entwicklungen außerhalb des Unternehmens abhängig; sie lässt sich zudem partiell durch die unternehmerische Situation – durch die Entwicklungsphase einer Unternehmenskultur und die daraus resultierenden Charakteristika einer Unternehmenskultur – erklären.

Welche dieser Einflussfelder bei internationalen Unternehmenszusammenschlüssen besonders relevant sind und wie die betroffenen Unternehmen im Hinblick auf ihre Unternehmenskultur damit umgehen, soll in den nachfolgenden Kapiteln dieser Arbeit geklärt werden. Für diesen Zweck wird im nächsten Punkt die Unternehmenskulturforschung analysiert, mit dem Ziel, die eigene Forschungsperspektive festzulegen.

2.3 Unternehmenskulturforschung

Unternehmenskulturforschung hat ihre Wurzeln vor allem in der Kulturanthropologie, aus der der Kulturbegriff hervorgeht. Weiterhin lässt sich Unternehmenskultur auf die soziologische und organisationspsychologische Forschung zurückführen. In der vorliegenden Arbeit wird Unternehmenskultur aus der Perspektive der Organisationsforschung betrachtet. Die Organisationsforschung weist in Bezug auf Unternehmenskultur zwei Traditionen auf: die funktionalistische und die interpretative Forschung. Die theoretischen Einflussfelder werden nachfolgend untersucht.

2.3.1 Kulturanthropologische Ansätze zur Erklärung von Unternehmenskultur

Kultur lässt sich auf den lateinischen Begriff „cultura“ zurückführen, der soviel wie Bestellung von Land und Anbau oder Aufzucht von Pflanzen bedeutet. Etymologisch lässt sich dieser Begriff auf das lateinische Verb „colere“ (bebauen, pflegen) zurückführen (vgl. Dormayer / Kettern 1997, S. 51). Im deutschen Sprachgebrauch wurde das Wort Kultur schon seit dem 18. Jahrhundert im Sinne von Zivilisation und Bildung verwendet, unter anderem von Herder, Kant oder Fichte. Adelung spricht zu dieser Zeit von Kultur als Verfeinerung des Geistes und Veredelung der Sitten (vgl. Keller 1982, S. 112).

Eine der ersten, im heutigen Sinne präzisen, Formulierungen des Begriffes Kultur findet sich bei Edward B. Tylor 1871 statt, der als Begründer der modernen Kulturanthropologie gilt. Er definiert Kultur als:

> „Kultur oder Zivilisation im weitesten ethnografischen Sinne ist jener Inbegriff von Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Gesetz, Sitte und allen übrigen Fähigkeiten und Gewohnheiten, welche der Mensch als Glied der Gesellschaft sich angeeignet hat.“ (zitiert nach Keller 1982, S. 113).

Das heutige allgemeine Verständnis von Kultur lässt sich wie folgt darstellen:

> „Culture, the integrated pattern of human knowledge, belief, and behaviour. Culture, thus defined, consists of language, ideas, beliefs, customs, taboos, codes, institutions, tools, techniques, works of art, rituals, ceremonies, and other related components. The development of culture depends upon humans‘ capacity to learn and to transmit knowledge to succeeding generations.“ (o. V. (Encyclopedia Britanica) 1993, S. 784).

Für betriebswirtschaftliche Zwecke kann Kultur bezeichnet werden als

> “(...) die empirisch belegbare Tatsache, dass gewisse Gruppen von Menschen untereinander gelernte Gemeinsamkeiten im Denken, Fühlen und Handeln aufweisen, die sie von anderen Gruppen unterscheiden.” (Bittner 1997, S. 499).

Hofstede definiert Kultur als eine kollektive Programmierung des menschlichen Denkens, das im Laufe des Lebens erworben wird und es ermöglicht, die Mitglieder einer Gruppe von Angehörigen anderer Gruppen zu unterscheiden (vgl. Hofstede 1997, S. 2). Die unterschiedlichen definitorischen Kulturansätze ließen sich an dieser Stelle fortschreiben:

> „Culture is one of those terms that defy a single all-purpose definition, and there are almost as many meanings of „culture“ as people using the term.“ (Ajiferuke / Boddewyn 1970, S. 454).

Eine Systematisierung der Kulturinterpretationen ist aber für die Auseinandersetzung mit dem Phänomen Unternehmenskultur unumgänglich. Die umfassende Ausarbeitung der amerikanischen Kulturanthropologen Kroeber und Kluckhohn eignet sich sehr gut, um die Vielfalt unterschiedlicher Kulturansätze zu reduzieren. Ihre Kulturdefinition basiert zum

größten Teil auf einer älteren Ausarbeitung von G. Murdoc. Murdoc definiert Kultur anhand von „seven basic assumptions“:

> „Culture is learned, inculcated, social, ideational, gratifying, adaptive, integrative” (Murdoc 1965, S. 82).

Kroeber und Kluckhohn, die sich in ihrer Untersuchung vor allem auf die Konzepte der anglo-amerikanischen Kulturanthropologie stützen, haben in einer ausführlichen Analyse von über 160 existierenden Kulturdefinitionen acht Merkmale herausgearbeitet, mit deren Hilfe sie Kultur definieren:

1. Kultur ist menschengeschaffen. Sie ist durch das kollektive Denken und Handeln einzelner Menschen entstanden und umfasst
   - die sichtbaren Kulturprodukte wie Kunst, Literatur,
   - die schematisierten Verhaltensformen wie Sitten, Gebräuche,
   - die sozialen Organisationsformen wie Familien, Ehe,
   - die nicht sichtbaren, kollektiven Verhalten wie Überzeugungen, Motive, Werte, Einstellungen.
2. Kultur ist ein überindividuelles, soziales Phänomen. Sie wird überliefert von Mitgliedern einer Gruppe, ist aber auf das Existieren dieser Gruppe nicht angewiesen.
3. Kultur wird erlernt. Sie ist ein soziales Erbe, das von Generation zu Generation übertragen wird, d. h. sie wird nicht biologisch vererbt.
4. Kultur basiert auf Symbolen. Sie wird übermittelt durch und schlägt sich nieder in Symbolen, ihr Symbolcharakter lässt sich durch Sprache, Kunst, Literatur, Rituale erkennen.
5. Kultur ist verhaltenssteuernd. Sie umfasst Regeln, Normen und Verhaltenskodices einer Gruppe.
6. Kulturen streben nach innerer Konsistenz. Sie sind in sich nicht widersprüchlich, sie bilden eine wohlstrukturierte Gesamtheit.
7. Kultur ermöglicht die Anpassung an die Umwelt. Sie ist ein Instrument, mit dem die Gesellschaft ihre Anpassung an die Umwelt bewerkstelligt, und gleichzeitig ermöglicht sie es, die Probleme des täglichen Überlebens zu lösen.
8. Kulturen sind wandlungs- und anpassungsfähig. In einem Prozess des Kulturwandels passen sich die Kulturen den veränderten Verhältnissen der klimatischen,

physikalischen, technologischen, ökonomischen und sozialen Umwelt an (vgl. Keller 1982, S. 118; siehe auch: Kroeber / Kluckhohn 1952).

Anschließend definieren Kroeber und Kluckhohn Kultur folgendermaßen:

> „Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behaviour acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiments in artefacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e., historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture system may, on the one hand, be considered as products of action, on the other as conditioning elements of further action." (Kroeber / Kluckhohn 1963, S. 357).

Anhand solcher umfassenden Umschreibungen des Kulturbegriffes lassen sich einzelne Kulturaspekte hervorheben, wie z. B. kollektiv geteilte Verhaltensmuster und -normen, generationserprobte Problemlösungen oder symbolträchtige Weitergabe der Lösungskonzepte auf die nachkommenden Gruppenmitglieder; die Festlegung eines allgemeinen Verständnisses des Kulturphänomens ist jedoch nach wie vor schwierig (vgl. Keller 1982, S. 118-119). Die oben aufgeführte Definition hat keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit. Die Schwierigkeit liegt nicht nur in der Komplexität des Kulturphänomens und in der Vielfältigkeit der kulturellen Aspekte, die in einen gemeinsamen Rahmen gebracht werden sollten. Die Unterschiedlichkeit der „Kulturschulen" wird eindeutig, wenn man bedenkt, wie viele divergierende Wissenschaftsdisziplinen sich mit dem Kulturphänomen befassen: Anthropologie, Ethnographie, Soziologie, Psychologie und nicht zuletzt die Betriebswirtschaftslehre. Kultur wird nicht selten interdisziplinär behandelt und je nach Schwerpunkt des Interesses definiert. Eine Systematisierung der Kulturbegriffe, die nachfolgend unternommen wird, sollte nicht nur dazu führen, eine Ordnung über die kulturellen Begrifflichkeiten zu verschaffen, sie soll vor allem eine Grundlage für die unternehmenskulturelle Diskussion bilden.

Eine grundsätzliche Unterscheidung der Kulturphänomene in deskriptive und explikative Phänomene geht auf Kluckhohn und Kelly zurück (vgl. Kluckhohn / Kelly 1972, S. 73 ff.). Die **deskriptiven** Kulturgüter bestehen aus den von Menschen geschaffenen Kulturartefakten, die sicht-, fühl- und erfahrbar sind. Es sind nicht nur die materiellen Schöpfungen des

Menschen wie Architektur oder Kunstgegenstände, sondern auch das menschliche Verhalten und die soziale Kultur, die sich durch Sprache, Sitten, Ethik oder Moral äußern. Die deskriptive Ebene umfasst die wahrnehmbare Realität, die sichtbaren, realen Kulturphänomene, die aber unbedingt interpretationsbedürftig sind.

Das **explikative**, verhaltensdeterminierende Kulturkonzept bezieht sich auf die geistigen, also nicht sichtbaren Prozesse, die die menschlichen Reaktionen auf interne und externe Stimuli hervorrufen. Ein explikatives Kulturkonzept umfasst die selektiven Lösungsmöglichkeiten und Reaktionswege, die in einem historischen Prozess entstanden sind (vgl. ebenda, S. 85). Die explikative Kulturebene verantwortet und bedingt die deskriptive Ebene, sie umfasst all die Grundüberzeugungen und Werte, die das menschliche Handeln beeinflussen (vgl. Dormayer / Kettern 1997, S. 55). Dazu gehören die religiösen Überzeugungen, Einstellungen, Verhaltensnormen, Grundannahmen sowie die Motivmuster (vgl. Kluckhohn / Kelly 1972, S. 73 ff.).

Die Unterscheidung von Kluckhohn und Kelly in deskriptive und explikative Kulturphänomene basiert auf einer älteren, von C. Osgood stammenden Differenzierung in real wahrnehmbare Perzepta und verhaltensdeterminierende Konzepta (vgl. Scholz / Hofbauer 1990, S. 50; Schmid 1995, S. 28; Osgood 1951, S. 204 ff.). Unter Perzepta werden die empirisch erfassbaren Kulturerzeugnisse sowie soziale Verhaltensweisen, Gewohnheiten und Rituale verstanden. Konzepta lassen sich empirisch nur schwer erheben. Sie stellen die theoretischen Konstrukte dar wie geteilte Werte, Normen und Einstellungen, die das Handeln verursachen (vgl. Langer 1999, S. 101-102). Diese mentale Kultur lässt sich nur bedingt aus den beobachtbaren Perzepta zurückerschließen (vgl. Dill 1986, S. 26-27).

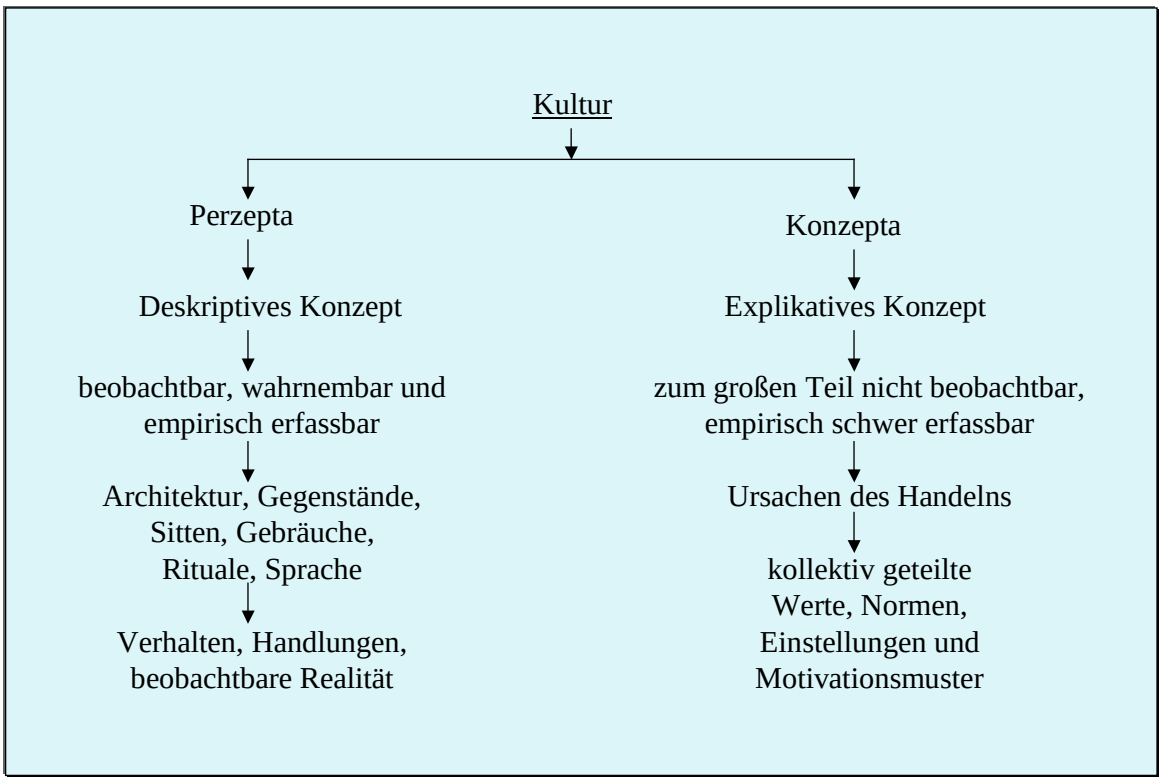


Abbildung 2.14 Unternehmenskulturelle Perzepta und Konzepta, in Anlehnung an: Dill 1986, S. 27; Dormayer / Kettern 1997, S. 56

Eine erweiterte Systematisierung der Kulturkonzepte, die über eine anthropologische Betrachtung hinausgeht und die eine soziologische Perspektive einbringt, findet sich bei R. Keesing. Er bezeichnet die Ausarbeitung von Kroeber und Kluckhohn für die Zwecke einer Kulturanalyse als unzureichend:

> „(...) the holistic, humanistic view of culture synthesized by Kroeber and Kluckhohn includes too much and is too diffuse either to separate analytically the twisted threads of human experience or to interpret the designs into which they are woven." (Keesing 1974, S. 73).

Keesing unterscheidet in seiner Systematisierung vier Hauptrichtungen unter den Kulturschulen: den adaptiven, kognitiven, strukturalistischen und symbolischen Kulturansatz.

Der adaptive Ansatz geht von der Frage aus, wie unterschiedliche kulturelle Verhaltensmuster entwickelt werden. Diese Perspektive betrachtet Kultur von der evolutionären Seite und versteht die kulturellen Entwicklungen als Resultat von adaptiven

Anpassungen an die Umwelt und an die biologischen Bedingungen. Kultur äußert sich demnach unter anderem in der sozialen Organisation oder den technologischen Produktionspraktiken (vgl. ebenda, S. 76). Keesing ordnet mehrere theoretische Strömungen dem adaptiven Kulturansatz zu, unter anderem:

- cultural materialism von Harris (siehe auch: Harris 1968),
- soziale Dialektik von Marx (siehe auch: Marx, 2000),
- cultural evolutionism von Service (siehe auch: Service 1968),
- human ecologist von Rappaport und Vayda (siehe auch: Rappaport / Vayda 1968).

Der kognitive Kulturansatz betrachtet Kultur als kognitives Wissenssystem und wurde vor allem durch den Anthropologen Goodenough geprägt:

> „A society's culture consists of whatever it is one have to know or believe in order to operate in a manner acceptable to its members. Culture is not a material phenomenon; it does not consist of things, people, behaviour, or emotions. It is rather an organisation of these things. It is the form of things that people have in mind, their models for perceiving, relating, and otherwise interpreting them." (Keesing 1974, S. 77; siehe auch: Goodenough 1957).

Kultur verfügt über einen ideellen Charakter, sie besteht aus kognitiven Entscheidungsmustern, die ein bestimmtes Verhalten hervorrufen oder unterlassen können. So verstandene Kultur lässt sich epistemologisch ähnlich wie Sprache als

> „inferred ideational codes lying behind the realm of observable events" (Keesing 1974, S. 77)

zuordnen.

Sprache kann somit als Subsystem von Kultur verstanden werden; als Konsequenz daraus ergibt sich, dass zur Kulturanalyse linguistische Methoden angewandt werden können.

Der strukturalistische Kulturansatz geht auf den Soziologen Lévi-Strauss zurück (siehe auch: Lévi-Strauss 1971-1975). Er versteht Kultur als ein System von miteinander geteilten symbolischen Bedeutungen, die als „cummulative creations of mind" entstehen. Er versucht,

die Struktur dieser Kulturdimensionen zu erklären, indem er ihre Schöpfungen, wie z. B. Mythen, Bräuche oder auch Sprache, erklärt. Die Struktur der kognitiven Prozesse ist für das Entstehen von Kulturmustern verantwortlich (vgl. Keesing 1974, S. 78).

Der symbolische Kulturansatz versteht Kultur als ein „system of shared symbols and meanings“ und wird am häufigsten mit dem unternehmenskulturellen Konzept in Verbindung gebracht. Zu den ersten Vertretern dieser Richtung zählt der amerikanische Anthropologe C. Geertz (siehe auch: Geertz 1993). Er beschreibt Kultur als ein System von geteilten symbolischen Bedeutungen und trennt es eindeutig von dem kognitiven Ansatz; Bedeutungen befinden sich nicht in den Köpfen der Menschen, vielmehr werden sie gemeinsam geteilt von den Teilnehmern eines sozialen Austauschprozesses. Seine Interpretation von Kulturen besteht aus der Analyse dieser miteinander geteilten symbolischen Bedeutungen und aus dem semiotischen Verständnis der Sprache. Kultur äußert sich, laut Geertz, als eine Ansammlung von Texten, die interpretiert werden müssen (vgl. Kessing 1974, S. 79).

Die dargestellte Systematisierung von Keesing diente Allaire und Firsirotu als Basis einer tiefergreifenden Klassifikation der Kulturansätze. Die zentrale Problemstellung dieser weiteren Klassifikation besteht in der Trennung von Kultur- und Sozialsystem. Das Kultursystem im anthropologischen Sinne besteht aus menschlichen Handlungen, die auf gemeinsamen Bedeutungs- und Sinnmustern basieren und in miteinander geteilten Werten und Normen der Kulturmitglieder fußen. Die soziologische Sichtweise von Kultur legt ihren Schwerpunkt auf die Interaktionen zwischen den Gesellschaftsmitgliedern. Als Konsequenz dieser Trennung ergibt sich die Überlegung, dass Kultur- und Sozialsysteme nicht zwangsläufig als ein gemeinsames, harmonisches sozio-kulturelles System zu betrachten sind. Kultursystem und Sozialsystem können in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen, z. B. wenn die Veränderung der Umweltbedingungen eine rasche Anpassung der sozialen Systeme hervorruft, eine Veränderung der kulturellen Normen und Werte aber erst später nach sich zieht. Basierend auf der Unterscheidung zwischen Kultur- und Sozialsystem führen Allaire und Firsirotu eine Trennung zwischen zwei Kulturkonzeptionen durch: Kultur als Ideensystem und Kultur als integrierter Bestandteil des soziokulturellen Systems (vgl. Allaire / Firsirotu 1984, S. 193). Kultur als Ideensystem wird als eigenständiges System von Bedeutungen aufgefasst, als ein gemeinsamer Kontext, der funktionale Kognitionen zur Verfügung stellt. Kultur als integrierter Bestandteil des soziokulturellen Systems betrachtet

die sozialen Verbände in ihren Interaktionsprozessen und deren Ergebnissen (vgl. Dormayer / Kettern 1997, S. 57).

Beide Kulturkonzepte lassen sich in weitere diverse Richtungen unterteilen, die in der nachfolgenden Abbildung dargestellt werden.

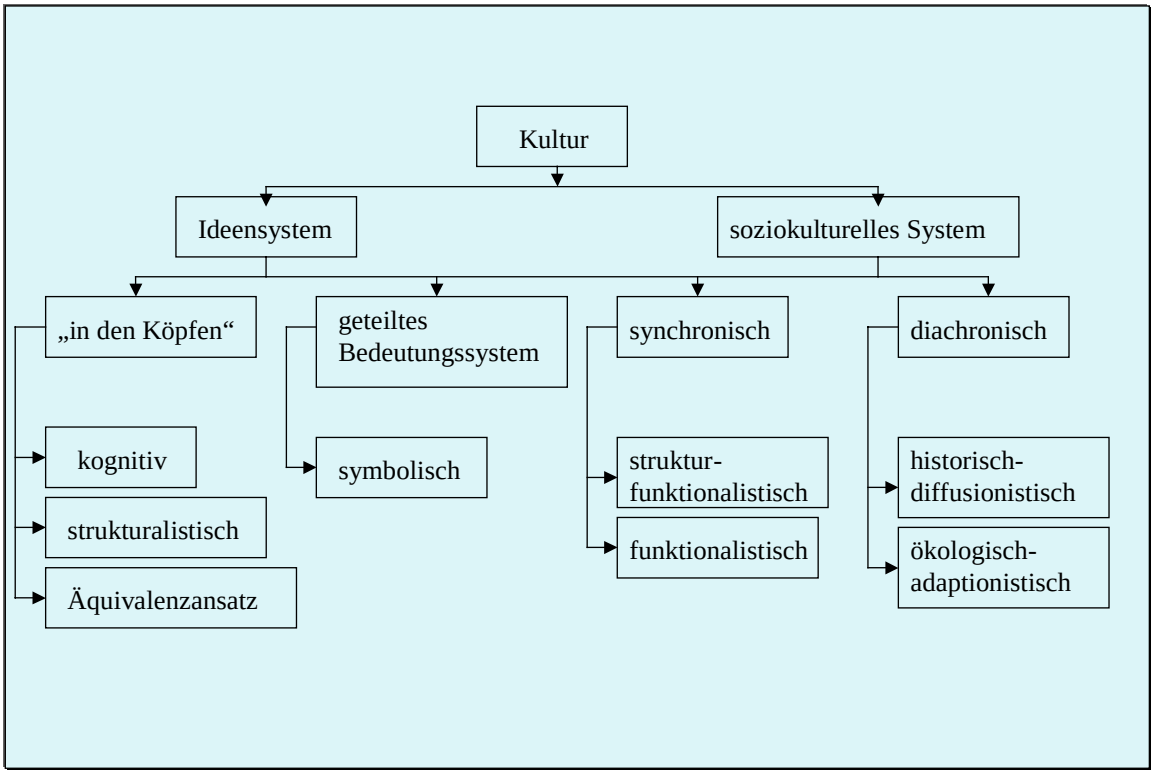


Abbildung 2.15 Klassifikation der Kulturkonzepte nach Allaire und Firsirotu, in Anlehnung an: Allaire / Firsirotu 1984, S. 196

Die Konzepte der soziokulturellen Schule werden in synchronische und diachronische Konzepte aufgeteilt. Die ersteren betrachten Kulturen unabhängig vom zeitlichen Hintergrund, d. h. sie abstrahieren vom temporären Faktor, betrachten Kulturen zu einem bestimmten Zeitpunkt. Die diachronischen Kulturkonzepte dagegen beschäftigen sich mit den prozessualen, entwicklungsgeschichtlichen Aspekten der Kulturveränderungen (vgl. Allaire / Firsirotu 1984, S. 197).

In dem **funktionalistischen** Ansatz (siehe auch: Malinowski 1944) wird Kultur instrumentell behandelt; sie dient dem Menschen dazu, seine Bedürfnisse zu befriedigen. Es handelt sich hier weniger um die Grundbedürfnisse, die durch den Einsatz geschaffener Werkzeuge oder

Verfahren erfüllt werden können. Vielmehr werden die höheren Bedürfnisse wie Bildung, ästhetische Erwartungen oder Selbstverwirklichung durch Kultur befriedigt (vgl. Allaire / Firsirotu 1984, S. 197).

Der **struktur-funktionalistische** Ansatz (siehe auch: Radcliffe-Brown 1952) erweitert das Verständnis von Kultur auf die soziale Umwelt. Somit ist Kultur ein

> „(...) Ordnungsmechanismus, der insbesondere dazu beiträgt, Gemeinschaft zu führen." (Dill 1986, S. 60).

Kultur ermöglicht den Menschen also, in einer geordneten Gemeinschaft zu leben.

Der diachronische, **ökologisch-adaptionistische** Ansatz betrachtet Kultur im Spannungsfeld zwischen erlernten soziokulturellen Verhaltensmustern und der Umwelt. Daraus resultieren die adaptiven Veränderungen innerhalb einer Kultur. Sie ist also nicht unveränderbar und statisch, sondern besteht in wechselseitiger Kausalabhängigkeit zwischen den beiden Einflussfaktoren und verändert sich im Zeitverlauf (vgl. Allaire / Firsirotu 1984, S. 197).

Der weitere diachronische Ansatz, der **historisch-diffusionistische** Ansatz (siehe auch: Kroeber / Kluckhohn 1963), betrachtet Kultur als ein sich ständig wandelndes System, das durch laufende Diffusionsprozesse fortlaufenden Anpassungen unterzogen wird. In diesem Sinne werden die Aspekte der Akkulturation oder Assimilation betont, die gerade bei der unternehmenskulturellen Diskussion eine wichtige Rolle spielen. Kultur als integrierter Bestandteil des sozio-kulturellen Systems wird vom Sozialsystem beeinflusst, das Sozialsystem wiederum wird von der Kultur beeinflusst (vgl. Allaire / Firsirotu 1984, S. 197).

Im Gegensatz dazu wird Kultur als Ideensystem getrennt vom sozialen System betrachtet. Der **kognitive** Ansatz versteht Kultur als kognitiv geteilte Gemeinsamkeiten, die so genannten kollektiven Kognitionen. Der **strukturalistische** Ansatz (siehe auch: Lévi-Strauss 1967 und 1975) behandelt Kultur als Ergebnis der unterbewussten Prozesse, die sich in Form von Symbolen manifestieren. Kultur als unbewusste, allgemein geteilte Struktur kommt in Form von Artefakten zum Vorschein (vgl. Allaire / Firsirotu 1984, S. 197).

> „Demzufolge sind unterschiedliche kulturelle Phänomene auf universell gültige Charakteristika des menschlichen Geistes zurückzuführen, was dazu führt, dass die Forschungsbemühungen dieses Ansatzes schwerpunktartig auf der Untersuchung universeller Regelmäßigkeiten der unbewussten Struktur des menschlichen Geistes liegen. Derartige „Strukturen“ verbergen sich hinter real vorfindbaren kulturellen Erscheinungen.“ (Dill 1986, S. 37).

Der **Äquivalenzansatz** (siehe auch: Wallace 1970) betrachtet Kultur als kognitive Ansammlung von Werten, die im sozialen Prozess verhaltenssteuernd wirken. Die oben genannten drei Ansätze gelten als kognitive Kulturansätze.

Im Unterschied zu den kognitiven Ansätzen beschäftigt sich der **symbolische Ansatz** nicht mit den geteilten Werten, sondern mit der semiotischen Bedeutung der Symbole, die durch soziale Interaktionen zustande kommen (siehe auch: White 1973). In diesem Verständnis wird Kultur durch Symbole übermittelt (vgl. Allaire / Firsirotu 1984, S. 198).

> „Die Fähigkeit der Symbolisierung ist somit eine der herausragenden Eigenschaften der menschlichen Individuen zur Kulturgestaltung.“ (Dill 1986, S. 38).

Die dargestellten Systematisierungsansätze der allgemeinen Kulturforschung heben die wichtigsten Aspekte der einzelnen Kulturschulen und ihre Herkunft hervor, sie haben ihren Ursprung in der Kulturanthropologie und eignen sich sehr gut zur Explikation des Kulturbegriffes. Die Übertragung der Kulturansätze auf die Betriebswirtschaft und damit auf die Unternehmensebene stellt in dieser Hinsicht eine Herausforderung dar; nicht Kultur, sondern Unternehmenskultur wird in der vorliegenden Arbeit betrachtet. Deshalb ist nicht die Kulturanthropologie, sondern die Organisationstheorie für die Analysezwecke vorgesehen. Als geeigneter gemeinsamer Bezugsrahmen, der aus der Kulturanthropologie hervorgeht und in die Organisationstheorie hineinwirkt, kann die Soziologie genutzt werden. Schon die Klassifikationen der Kulturkonzepte von Keesing sowie von Allaire und Firsirotu lassen eindeutige Verbindungen zur Soziologie erkennen. Soziologie kann als ein Bindeglied zwischen den beiden Disziplinen agieren. Der soziologische Rahmen der unternehmenskulturellen Forschung wird nachfolgend dargestellt.

2.3.2 Soziologische Paradigmen als Rahmen der unternehmenskulturellen Forschung

Als ein geeigneter Ausgangspunkt für eine Analyse von Unternehmenskultur im Rahmen der Organisationstheorie kann die umfassende Ausarbeitung von Burell und Morgan dienen. Die grundlegende Überlegung beider Autoren hinsichtlich der Unterschiedlichkeit verschiedener Organisationstheorien beruht auf dem allgemeinen Wissenschaftsverständnis. Die traditionellen Dimensionen der Wissenschaftstheorie und Philosophie werden von Burell und Morgan in vier Grundkategorien unterteilt: Ontologie, Epistemologie, Menschenbild und Methodologie. Ihre Wirkung geht über die grundsätzliche Frage der Wissenschaft hinaus und ist für die einzelnen Disziplinen wie Soziologie, Organisationstheorie – und innerhalb der Organisationstheorie für die Unternehmenskultur – von nachhaltiger Bedeutung.

Die Frage, die sich mit dem Grundproblem der Existenz beschäftigt, kann im Rahmen der **Ontologie** wie folgt formuliert werden: Ist eine materielle Existenz unabhängig von menschlichem Bewusstsein möglich oder umgekehrt gefragt, gibt es außer Materie noch eine andere ideelle Existenz? Obwohl die Antwort auf diese Fragen offen bleibt, entsteht aus der Fragestellung eine eindeutige Konsequenz für die Wissenschaft: die Bestätigung der wissenschaftlichen Annahmen und untersuchten Forschungsgegenstände hinsichtlich ihrer Logik sowie der Form der Erkenntnisgewinnung im Hinblick auf die Forschungsmethodologie. Burell und Morgan unterscheiden zwei Perspektiven, die aus der skizzierten Forschungsproblematik resultieren: Nominalismus und Realismus (vgl. Burell / Morgan 1979, S. 1-3).

Nominalismus betrachtet soziale Phänomene in Verbindung mit den sie konstruierenden Individuen. Die Schaffung von Ideen und Begriffen, genauso wie das soziale Handeln, wird durch Individuen und ihre Bewusstseinsakte ermöglicht. Die soziale Realität kann ohne Individuen nicht existieren (vgl. ebenda, S. 3-4).

Realismus betrachtet soziale Phänomene als von den Individuen unabhängig.

> „ Realism (...) postulates that the social world external to individual cognition is a real world made up of hard, tangible and relatively immutable structures.” (ebenda, S. 4).

Im Gegensatz zum Nominalismus sind es die sozialen Mechanismen, die das Handeln von Individuen bestimmen. Das Individuum passt sich dem gegebenen sozialen Rahmen an.

Epistemologie, die zweite von Burell Morgan genannte Grundkategorie der Sozialwissenschaften, lässt sich in Positivismus und Anti-Positivismus als zwei entgegengesetzte Pole unterteilen. Beide Richtungen repräsentieren jeweils andere Positionen des sozialwissenschaftlichen Standpunktes wissenschaftlicher Erkenntnisse. Positivismus gesteht dem Wissenschaftler eine objektive, außerhalb von ihm beobachtbare und real existierende soziale Welt zu. Er nimmt die Beobachterperspektive ein und ist in der Lage, die Welt objektiv zu interpretieren. Anti-Positivismus gesteht dem Sozialwissenschaftler keine Beobachterperspektive zu. Jede menschliche Erkenntnis ist vom Beobachter abhängig, die persönliche Situation des Wissenschaftlers hat einen Einfluss auf seine Beobachtungsgabe, er ist kein neutraler Beobachter, sondern im besten Fall ein verstehender Teilnehmer der sozialen Situation (vgl. ebenda, S. 1-3).

Die dritte sozialwissenschaftliche Grundannahme betrifft **das Menschenbild**, das sich ebenfalls in zwei gegenläufige Richtungen trennen lässt. Diese Unterscheidung basiert auf dem Standarddilemma der Philosophie: auf der Freiheit des menschlichen Willens. Die deterministische Position schreibt dem Individuum einen vorbestimmten, festgelegten Verhaltensrahmen vor. Das individuelle Verhalten sollte nicht frei von der Lebensumwelt sein; der Mensch reagiert auf bestimmte externe Stimuli, und diese Reaktionen lassen sich vorhersehen und erklären. In weiterer Konsequenz lässt sich das menschliche Verhalten durch die Veränderung der sozialen Umwelt steuern. Die entgegengesetzte voluntarische Wissenschaftsposition spricht dem Individuum eine weit gehende Handlungsautonomie zu. Der Mensch handelt entsprechend seinem freien Willen. Die menschlichen Handlungen lassen sich nicht auf der einfachen Grundlage von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen nachvollziehen (vgl. ebenda, S. 2).

Die vierte und letzte von Burell und Morgan genannte Grunddimension umfasst die Fragen der **methodologischen Orientierung** und kann in nomothetische und idiografische Orientierungen unterteilt werden. Die erstgenannte behandelt soziologische Fragen mit dem Instrumentarium der Naturwissenschaften. Somit sind experimentelles Vorgehen, Beobachtung, Befragung sowie Hypothesentests für das wissenschaftliche Arbeiten

charakteristisch. Die zweite Position, die idiografische Orientierung wird durch die Einfühlung und die Introspektion in den Forschungsgegenstand gekennzeichnet. Die aktive Teilnahme an sozialen Prozessen ist für diese Forschungsmethode charakteristisch (vgl. ebenda, S. 2-3).

Auf Basis der vier dargestellten Grundpositionen des sozialwissenschaftlichen Verständnisses und ihren zusammengelegten Ausprägungskombinationen legen Burell und Morgan zwei Dimensionen des Wissenschaftsverständnisses der Sozialforschung fest: objektive und subjektive Dimensionen. Das objektive Verständnis zeichnet sich durch die realistischen, positivistischen, deterministischen und nomothetischen Grundannahmen der Sozialwissenschaften aus; die subjektive Grundhaltung umfasst als Gegenpole Nominalismus, Anti-Positivismus, Voluntarismus und die idiografisch-methodologische Orientierung. Als zwei weitere Dimensionen der Sozialforschung legen Burell und Morgan die Grundannahmen hinsichtlich des Wesens der Gesellschaft fest: Soziologie der Regelung und Soziologie des radikalen Wandels. Die Soziologie der Regelung beschäftigt sich mit der gesellschaftlichen Ordnung, mit dem menschlichen Zusammenleben und mit den Kräften, die eine Gesellschaft als eine integrierte Einheit zusammenhalten. Die Soziologie des radikalen Wandels sucht nach konfliktären, gesellschaftlichen Kräften, nach Macht- und Herrschaftsmerkmalen, die in einer Gesellschaft wirken (vgl. Ochsenbauer / Klofat 1997, S. 76-77).

Die beschriebenen Dimensionen ergeben in der Kombination vier Paradigmen der sozialwissenschaftlichen Schulen, die nachfolgend abgebildet werden.

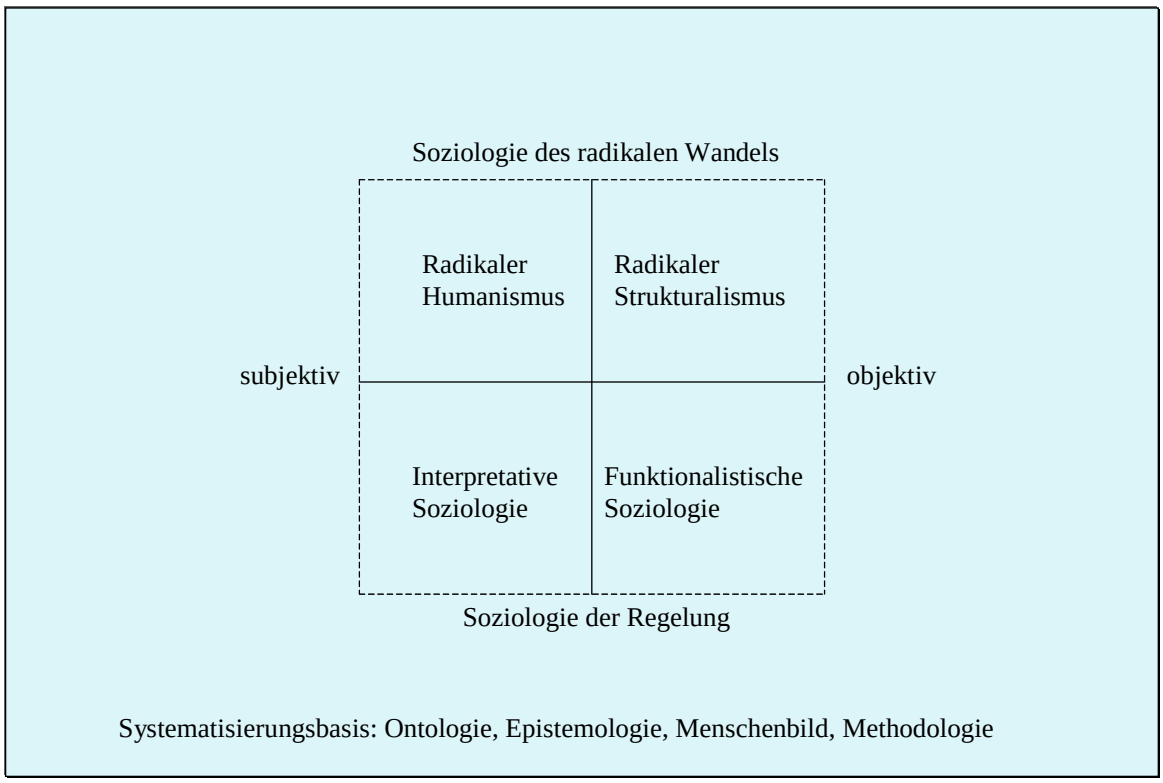


Abbildung 2.16 Soziologische Paradigmen als Basis unternehmenskultureller Forschung, in Anlehnung an: Burell / Morgan 1979, S. 22; Hofbauer 1991, S. 33

Die dargestellten Dimensionen dienen als Orientierungsrahmen für die Zuordnung einzelner soziologischer Schulen. Aus der organisationstheoretischen Perspektive können sie zur Systematisierung von Organisationstheorien dienen, daher eignen sie sich ebenfalls zur Systematisierung der Unternehmenskulturforschung. Die Unterscheidung zwischen der Soziologie der Regelung und der Soziologie des radikalen Wandels, die in der Soziologie als Ordnungs-Konflikt-Diskussion genannt wird, findet in der organisationstheoretischen Diskussion kaum statt (vgl. Ochsenbauer / Klofat 1997, S. 78). Dagegen ist die funktionalistische und die interpretative Soziologie als Rahmen vieler organisationstheoretischer Schulen deutlich zu sehen. Eine Organisation stellt aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive einen Ort dar, wo die Organisationsmitglieder sich an das Organisationsleben anpassen. Die funktionalistische Schule lässt eine neutrale Betrachtung sowie eine Beeinflussung des Organisationsgeschehens zu, das Verhalten der Organisationsmitglieder sollte von den unternehmerischen Stimuli abhängig und damit beeinflussbar sein. Die interpretative Organisationstheorie konzentriert sich auf das Erklären der organisationalen Phänomene, ohne jedoch auf das Geschehen in Organisationen Einfluss nehmen zu wollen.

2.3.3 Wissenschaftsdisziplinäre Überschneidung

Die bisherigen Ausführungen zur Unternehmenskultur haben folgenden interdisziplinären Charakter dieser Forschungsdisziplin angedeutet: ihre kulturanthropologischen Wurzeln, den soziologischen Bezugsrahmen, den psychologischen und verhaltenswissenschaftlichen Erklärungsansatz sowie die organisationstheoretische „Anwendung“ in der Betriebswirtschaftslehre. Unternehmenskultur liegt in einem Überschneidungsbereich dieser einzelnen Wissenschaftsdisziplinen.

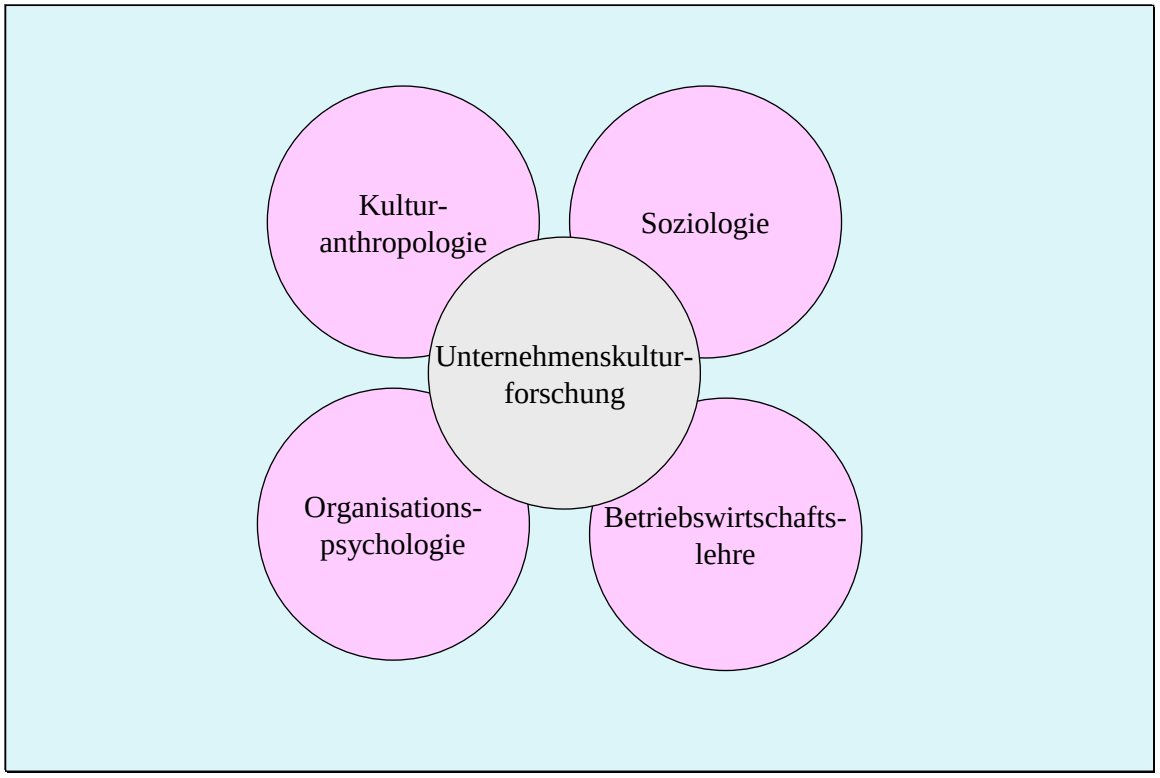


Abbildung 2.17 Unternehmenskultur im Überschneidungsbereich vier Wissenschaftsdisziplinen

Die Interdisziplinarität in Bezug auf Unternehmenskultur kann zum Teil die methodologischen Schwierigkeiten des Umgangs mit dem Phänomen Unternehmenskultur erklären. Alle dargestellten Disziplinen haben methodologisch zur Erforschung der

Unternehmenskultur beigetragen; so nutzt z. B. die Organisationskulturforschung die ethnografischen Methoden der Kulturforschung oder das methodologische Instrumentarium der Tiefenpsychologie. Es herrscht keine Einigkeit über die forschungsmethodologische Handhabung unternehmenskultureller Fragen (vgl. Prätorius / Tiebler 1990, S. 18; Stafflage 2005, S. 236; Berthold 2005, S. 30). Aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive lässt sich lediglich festhalten, dass es keine eigenständige „Unternehmenskulturtheorie“ gibt, was ebenfalls die methodologischen Lücken erklären könnte:

> „Der Durchschnitt der betriebswirtschaftlichen Literatur zur Unternehmenskultur zeigt einen starken Überhang auf Seiten der praxisorientierten Literatur. Mit ihren eher intuitiven Ansätzen und den meist vagen Gestaltungsvorschlägen kann sie jedoch nicht den Anspruch erheben, das Thema „Unternehmenskultur“ zureichend zu erfassen. Noch im Schatten der hiesigen Unternehmenskulturforschung stehen eher theoriegeleitete Ansätze (...) sowie die Entwicklung empirischer Zugänge zur Thematik.“ (Prätorius / Tiebler 1993, S. 34).

Unternehmenskultur stellt also kein neues Paradigma der Betriebswirtschaftslehre dar und ist somit für die eigenständige Theoriebildung entbehrlich (vgl. Ebers 1985, S. 204). Diese Feststellung kann ihr jedoch die ausnahmslos hohe Relevanz für die unternehmerische Praxis nicht entziehen. Das überragende Interesse für die unternehmenskulturelle Thematik entstammt der organisationalen Praxis und resultiert aus dem anhaltendem Interesse sowohl das Managements als auch der Wissenschaft (vgl. Prabitz 1996, S. 135).

Nachfolgend werden grundlegende unternehmenskulturelle Forschungsperspektiven dargestellt, mit dem Ziel, eine eigene Forschungsrichtung festzulegen.

2.3.4 Organisationstheoretische Forschungsperspektiven von Unternehmenskultur

Seit dem Beginn der unternehmenskulturellen Diskussion Anfang der 80er-Jahre gibt es zwei grundlegende wissenschaftliche Richtungen, die das Phänomen Unternehmenskultur zu erklären versuchen: funktionalistische und interpretative Ansätze; häufig werden für diese

Ansätze in der wissenschaftlichen Literatur andere Bezeichnungen verwendet: objektivistische und subjektivistische Ansätze (vgl. Schmid 1996, S. 154), instrumentelle und konstruktivistische Ansätze (vgl. Klimecki / Probst 1990, S. 47) oder Variablen- und Metaphernansätze (vgl. Sackmann 1990, S. 157; Schultz 1995, S. 17).

Unabhängig von der Vielfalt dieser Namengebung bilden beide Ansätze, basierend auf den dargestellten soziologischen Paradigmen, zwei entgegengesetzte Pole zum Verständnis des unternehmenskulturellen Charakters. Diese Sichtweisen werden nachfolgend charakterisiert.

2.3.4.1 Funktionalistischer Ansatz

Die funktionalistische Betrachtungsweise lässt die Gestaltbarkeit von Unternehmenskulturen zu. Ein **Unternehmen hat** demnach **eine Kultur**. Unternehmenskultur wird als eine von vielen internen Organisationsvariablen begriffen, die beeinflussbar sind; sie lässt sich managen und ist eine der instrumentellen Gestaltungsvariablen des organisatorischen Handelns. Ähnlich wie Strategie, Organisationsstruktur oder Unternehmensplanung erfüllt Unternehmenskultur im Unternehmen eine Funktion: Während Struktur der Optimierung von Führungs- und Kontrollinstrumenten dient, Strategie unter anderem die Funktion der Ressourcenallokation erfüllt, ist die Unternehmenskultur für Integration der Organisationsmitglieder, Koordination der Aufgaben und internen Prozesse sowie Mitarbeitermotivation im Unternehmen verantwortlich (vgl. Schmid 1996, S. 154; Sackmann 1990, S. 157). Eine solche Positionierung ist zum Teil auf pragmatische Gründe zurückzuführen. Der funktionalistische Ansatz verspricht in der Handhabung also Analyse, Beschreibung und darauf folgenden Beeinflussung der Unternehmenskultur, die gewünschten Ergebnisse zu liefern sowie durch die Nutzung von Unternehmenskulturfunktionen die Überlebenswahrscheinlichkeit einer Organisation zu erhöhen (vgl. Schultz 1995, S. 17). Die funktionalistisch-objektivistische Perspektive behandelt Organisationskultur als Instrument, das zur Erhöhung des Zielerreichungsgrades dient (vgl. Scholz / Hofbauer 1990, S. 45).

Die unternehmerischen Variablen können in einem Unternehmen nebeneinander eingeordnet werden, d. h. es herrscht eine gewisse Abstimmung zwischen den Variablen, oder die kulturelle Variable kann als eine Folge von vorher gewählten Bestimmungsgrößen auftreten:

> „Culture follows Strategy, Process, Systems and Structure.“ (vgl. Schmid 1996, S. 154).

Wenn alle unternehmerischen Variablen aufeinander abgestimmt sind, sollte dies zum Erfolg führen. Diese Kausalitätsabhängigkeit zwischen der Unternehmenskultur und dem unternehmerischen Erfolg wurde in vielen Veröffentlichungen dargelegt (vgl. Uder / Kramarsch 2001, S. 326). Somit gehören die früheren Arbeiten der „new management thinkers“ zu der funktionalistischen Kulturperspektive, genauso wie die überwiegende Mehrheit der ersten wissenschaftlichen Unternehmenskulturansätze. Ihre Autoren sehen eine starke Korrelation zwischen Unternehmenskultur und Erfolg. Peters und Waterman postulieren acht solcher Erfolgskriterien (siehe Punkt 2.1.1.4), deren konsequenter Ansatz zum Erfolg führen soll (vgl. Scholz / Hofbauer 1990, S. 45; Peters / Waterman 1986, S. 36-38).

> „Die beherrschende Rolle einer in sich schlüssigen Firmenkultur erwies sich ausnahmslos als wichtiges Wesensmerkmal aller besonders erfolgreichen Unternehmen. Je stärker diese Kultur ausgeprägt war und je marktnäher sie war, um so weniger brauchte das Unternehmen geschäftspolitische Handbücher, Organigramme oder detaillierte Regeln und Verfahrensvorschriften.“ (Peters / Waterman 1986, S. 102-103).

Die Stärke einer Kultur sollte einen positiven Einfluss auf die Stabilität der Mitglieder, ihre Bindung an die Organisation sowie auf die Unternehmensidentität ausüben (vgl. Calori / Sarnin 1991, S. 60-61). Die Beherrschung der unternehmenskulturellen Variable soll damit zur effektiven Steuerung von Unternehmen führen (vgl. Heinen 1997, S. 17). Die Organisationsleitung kann die Unternehmenskultur, ähnlich wie die anderen Führungsinstrumente, für Unternehmenszwecke somit gezielt einsetzen.

Ein solches mechanistisches Kulturverständnis impliziert die Erfassung der Ist-Kultur, danach die Formulierung der Soll-Kultur und die Lenkung des Unternehmens in die gewünschte Richtung durch den Einsatz unterschiedlicher Instrumente (vgl. Kutschker / Schmid 2002, S. 682; Klimecki / Probst 1990, S. 47). Eine solche Beeinflussung der Unternehmenskultur geschieht auf der Top-Management-Ebene; Mitarbeiter spielen dabei eine untergeordnete,

ausführende Rolle und werden in die Entscheidungsprozesse nicht miteinbezogen (vgl. Schmid 1995, S. 155). Der funktionalistische Variablenansatz setzt sich als Ziel ein instrumentelles Kulturmanagement, das durch die Führungskräfte zur Verhaltenssteuerung von Mitarbeitern führen soll und im Weiteren zum Erreichen von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Heinen 1997, S. 17; Porter 1986, S. 48).

Diese Vorstellung, ein Unternehmen durch den Einsatz bzw. die Nutzung von Unternehmenskultur zu lenken, führte zur Entwicklung des sog. *„Management by culture“*, das eine Zeit lang als eine wirksame Form der Unternehmensführung angesehen wurde (vgl. Lattman 1990, S. 342). Spätere Veröffentlichungen gehen vorsichtiger mit der Instrumentalisierbarkeit der Unternehmenskultur um. Ihre uneingeschränkte Beeinflussbarkeit wird in Frage gestellt, darüber hinaus wird von einer weniger großen Korrelation zwischen der Möglichkeit der Beeinflussung von Unternehmenskultur und dem unternehmerischen Erfolg ausgegangen (vgl. Stafflage 2005, S. 22).

Kritik am funktionalistischen Ansatz wird in der wissenschaftlichen Literatur von vielen Autoren geübt (vgl. Ulrich 1984, S. 317). Scholz und Hofbauer schreiben zusammenfassend über die funktionalistisch-objektivistische Unternehmenskulturperspektive, die sich auf die folgende Annahme stützt:

> „(...) die Handlungen der Organisationsmitglieder weit gehend determiniert sind. Das Individuum reagiert auf identische Stimuli annähernd gleich. Dieses deterministische Menschenbild ermöglicht es, Handlungen zu prognostizieren und zu steuern, sofern die Kausalzusammenhänge zumindest ansatzweise erkannt sind. Dies bedingt, dass auch die Kultur durch gezielte Beeinflussung eines oder mehrerer Kulturelemente gezielt verändert werden kann.“ (Scholz / Hofbauer 1990, S. 47)

Ein typischer, funktionalistisch geprägter Umgang mit Unternehmenskultur resultiert aus der Überzeugung, dass Unternehmenskulturen klassifizierbar, beeinflussbar und veränderbar sind. Typologisierungsansätze leiten auf Basis ausgewählter Dimensionen idealtypische Kulturen ab (vgl. Homburg / Krohmer 2003, S. 1076). Durch das Identifizieren unterschiedlicher kultureller Ausprägungen soll es möglich sein, für das betroffene Unternehmen die beste unternehmenskulturelle Form einzuführen. Heinen sieht die Typologisierung als

„(…) wesentlichen Schritt in die Richtung einer systematischen betriebswirtschaftlichen und damit letztendlich effizienzorientierten Berücksichtigung der Unternehmenskultur in betriebswirtschaftlichen Aussagesystemen.“ (Heinen 1997, S. 26).

Den Typologisierungen liegen sehr unterschiedliche, zum Teil willkürliche Klassifizierungsgrundlagen zu Grunde. Vier solcher Typologisierungsbeispiele werden beispielhaft herangezogen.

1. Harrison / Handy

Roger Harrison beschreibt vier „reine” Ausprägungen von Unternehmenskulturen: Macht-, Rollen-, Aufgaben- und Personenkultur. Handy übernimmt die vier von Harrison definierten Typen von Organisationskulturen und beschreibt sie anhand von Führungsprinzipien, Arbeitsweise sowie Motivationsprinzipien (vgl. Handy 1978, S. 406).

	Kurzbeschreibung	Führungsprinzip	Arbeitsweise	Motivationsprinzip
Macht-kultur	Die Entscheider sind bemüht, die absolute Macht auszuüben; die schwächeren werden im Wettbewerb ausgeschaltet	Wird von einer zentralen Macht gelenkt	Arbeit nach Präzedenzfällen, durch Antizipation der Wünsche und Entscheidungen der zentralen Person	Die Fortentwicklung und Erreichung der Zufriedenheit ist bis zu einem gewissen Grade möglich
Rollen-kultur	Die Ausübung der übertragenen Rolle und der damit verbundenen Verantwortung sind anderen Zielen übergeordnet	Die Arbeit wird durch Stellen-beschreibungen Kompetenz-abgrenzungen und Kommuniaktions-regelungen gesteuert	Siehe dazu Führungsprinzip	Sicherheit, Regelmäßigkeit und Status sind gegeben, Karrierewege sind transparent und festgelegt
Aufgaben-kultur	Die Erreichung der gestellten Aufgaben und Ziele ist im Unternehmen von großer Bedeutung; die Autorität wird	Einfluss per Expertenmacht	Teamarbeit wird hoch geschätzt, individuelle Ziele sind nicht bedeutend	Die Kontrolle findet über die Arbeit statt, das Ergebnis der Arbeit wird zum Beurteilungsmaßstab

	im Rahmen der Fachkompetenz akzeptiert			
Personen-kultur	Ziele dieser Unternehmen sind mit den individuellen Zielen der Mitglieder kongruent; Aufgaben werden dann übernommen, wenn sie persönlichen Interessen entsprechen	Die Unterordnung der Organisation unter das Individuum, es gibt keine Hierarchien oder Kontrollmechanismen	Individuen fühlen sich der Organisation nicht verpflichtet, Organisation ist ein Ort, wo sie sich profilieren können	Basis für persönliche Erfolge

Tabelle 2.4 Unternehmenskulturtypen nach Handy,
in Anlehnung an: Harrison 1972, S. 119-123; Handy 1978, S. 404-406

2. Ansoff

Ansoff definiert fünf Typen strategischer Unternehmenskulturen in Abhängigkeit von zeitlicher Ausrichtung, Gestaltungsalternativen, Innen- vs. Außenfokussierung, Veränderungsfähigkeit, Veränderungsfreudigkeit und Risikobereitschaft einer Unternehmung. Daraus ergeben sich folgende Unternehmenskulturtypen.

	Stable	Reactive	Anticipating	Exploring	Creative
Slogan	"Don't Rock the Boat"	"Roll with the Punches"	"Plan Ahead"	"Be where the Action Is"	"Invent the Future"
Time perspective	Past	Present	Familiar Futures	Unfamiliar Futures	Novel Futures
Domain of Alternatives	Past Precedents	Past Experience	Extrapolated Possibilities	Global Possibilities	Creative Possibilities
Inside/outside Focus of Attention	Introverted	Introverted	Introverted / Extroverted	Extroverted	Extroverted
Change Propensity	Crisis	Unsatisfactory Performance, History	Anticipated Shortfall of Performance	Continuous Search for Change	Continuous Search for Novel Change
Acceptable Discontinuity of Change	None: Status Quo	Minimal Departure from Status Quo	Incremental	Discontinuous	Novel

Risk Propensity	Aversion to Risk	Minimum Risk	Familiar Risk	Risk / Gain Tradeoff	Preference for Familiar Risk
Preferred Culture in:	Production, Accounting Units	Production Units, Financial Control	Marketing, Planning Units	Product / Market Development Diversification Units	Research, New Venture Units

Tabelle 2.5 Unternehmenskulturtypen nach Ansoff, in Anlehnung an: Ansoff 1979, S. 120

3. Kets de Vries / Miller

Kets de Vries und Miller unterscheiden auf Basis der eventuell auftretenden Persönlichkeitsstörungen der Führungsperson die möglichen Arten krankhafter Unternehmenskulturen. Somit zeigen sie die Möglichkeit der Pathologisierung von Unternehmenskulturen auf (vgl. Kutschker / Schmid 2002, S. 68).

Persönlichkeitsstörung als Auslösefaktor	Beschreibung	(neurotischer) Managementstil	Merkmale	Art der Unternehmens-kultur
Verfolgungswahn	„Niemandem ist zu trauen, deshalb muss man bereit sein, Angriffe abzuwehren“	Stil des Misstrauens	Misstrauen; repressiver, autoritärer Führungsstil, Kontrollapparat; Flexibilität, Kreativität = Gefahr	paranoid
Hilflosigkeitswahn	„Man kann den Lauf der Dinge nicht ändern“	Depression	Mangelndes Selbstbewusstsein, Fatalismus, Depression, Verwaltung statt Führung, fehlende Initiative	depressiv
Großartigkeitswahn	„Man möchte von allen bewundert und bestaunt werden“; „Ich bin der Größte“	Dramatik	Entscheidungszentralisation, Selbstüberschätzung, gefühlsgeladen, impulsiv, hyperaktiv, motivierend	dramatisch

Kontrollwahn	„Alles unter Kontrolle halten, um nicht von Zufällen abhängig zu sein“	Zwanghaftigkeit	Überzogener Perfektionismus, Spontanität fehlt, Formalismen & Hierarchien, Kontrolle aller Eventualitäten	zwanghaft
Abkopplungswahn	„Ich will mit anderen nichts zu tun haben“	Distanzierung	Führungsvakuum, Distanz, Engagement, Enthusiasmus nicht vorhanden, Koordinationsprobleme	Schizoid

Tabelle 2.6 Unternehmenskulturtypen nach Kets de Vries / Miller, in Anlehnung an: Kets de Vries / Miller 1986, S. 267 ff.

4. Hofstede

Hofstede unterscheidet sechs bipolare Dimensionen von Organisationskulturen. Sie werden durch ihre Unterscheidungskriterien charakterisiert und nachfolgend in tabellarischer Form dargestellt.

1. Unterscheidungskriterium: Zielsetzungs- bzw. Zielerreichungsmechanismen einer Organisation.

Prozessorientiert	Ergebnisorientiert
technische, bürokratische Mechanismen herrschen vor	Zielerreichung und Resultatorientierung haben Priorität
Unterschiedliche Auffassung hinsichtlich der einzelnen Prozessebenen im Unternehmen	Homogenität einer Kultur dient als ihre Stärke

Tabelle 2.7a

2. Unterscheidungskriterium: Wertschätzung der Unternehmensmitglieder durch das Unternehmen

Arbeitsorientiert	Mitarbeiterorientiert
Die Arbeitsleistung des einzelnen Mitarbeiters zählt	Das Wohlergehen der Belegschaft hat Priorität

Tabelle 2.7b

Die Ausprägungen dieser Dimension resultieren stark aus der Vergangenheit eines Unternehmens, z. B. aus Erfahrungen mit Unternehmenskrisen wie kollektiven Entlassungen etc.

3. Unterscheidungskriterium: Identifikationskontext der Unternehmensmitglieder

Berufskulturen	Parochialkulturen
Identifikation der Mitglieder (meistens hochgebildet) mit ihrem Beruf	Identifikation der Mitglieder aus der Organisationszugehörigkeit
Kosmopolitischer, äußerer Bezugsrahmen	Lokaler (parochialer), innerer Bezugsrahmen

Tabelle 2.7c

4. Unterscheidungskriterium: Interne Kommunikation bzw. die Offenheit der internen Systeme

Kulturen mit offenen Systemen	Kulturen mit geschlossenen Systemen
Offene Kommunikation	Geschlossene, restriktive Kommunikation
Leichter Zugang zur Kultur für neue Mitarbeiter oder Außenstehende	Schwerer Zugang zu den Organisationssystemen für Neulinge bzw. Außenstehende

Tabelle 2.7d

5. Unterscheidungskriterium: Kontrollmechanismen innerhalb einer Organisation

Streng kontrollierte Kulturen	Locker kontrollierte Kulturen
Formalität und Pünktlichkeit spielen eine übergeordnete Rolle	Lockere Führung, ohne strenge Kontrollmechanismen

Tabelle 2.7e

6. Unterscheidungskriterium: Flexibilität in Bezug auf das externe Umfeld

Pragmatische Kulturen	Normative Kulturen
Flexible Art, mit dem Umfeld umzugehen	Rigide Art, mit dem Umfeld umzugehen
Hoher Grad der Kundenorientierung	Die Richtlinien und Regeln schränken das offene Verhalten dem Umfeld gegenüber ein

Tabelle 2.7f

Tabellen 2.7a – 2.7f Dimensionen von Unternehmenskultur nach Hofstede, in Anlehnung an: Hofstede 1992a, S. 318 ff.; Hofstede et al. 1990, S. 303

Die gewünschte Veränderung von Unternehmenskulturtypen, d. h. ihre Wandlung innerhalb der dargestellten Dimensionen, hält Hofstede für möglich. Die Veränderungsprozesse sind jedoch langwierig, sie sollten in dem Verantwortungsbereich des Top-Managements angesiedelt werden (vgl. Hofstede 1992a, S. 321).

Im deutschsprachigen Raum wurden solche Klassifikationen unter anderem von Heinen oder von Hofbauer und Scholz unternommen (vgl. Heinen 1997, S. 26, ff.; Scholz / Hofbauer 1990, S. 140 ff.). Es wird jedoch an dieser Stelle auf eine weitere Darstellung Unternehmenskultur-Typologisierungskonzepte verzichtet. Der Umgang mit solchen Klassifizierungen hat sich in der wissenschaftlichen Literatur in unterschiedlichem Maße durchgesetzt. Viele der funktionalistischen Akkulturationskonzepte basieren auf einen der hier dargestellten Unternehmenskultur-Typologisierungen, worauf im späteren Verlauf der Arbeit Bezug genommen wird.

2.3.4.2 Interpretativer Ansatz

Eine frühe Kritik zur funktionalistischen Organisationskulturforschung ist bei Pondy und Mitroff zu finden. Sie zeigen die überragende Bedeutung von Sprache im organisationalen Leben auf. Sprache dient nicht nur zur Kommunikation und Informationsübertragung, sie dient der Sinnschaffung und ist in ihrer symbolischen Bedeutung ein wichtiges Merkmal des Organisationslebens:

> „language is a key element in moving toward a cultural methaphor of organisation" (Pondy / Mitroff 1979, S. 28).

Sprache und ihre symbolischen Konstrukte wie Mythen und Metaphern sollen im Forschungsmittelpunkt stehen. Diese Gedankenrichtung geht auf den „verstehenden" Strang der Sozialwissenschaften zurück und ist damit nicht mehr funktionalistisch, sondern interpretativ (vgl. Ochsenbauer / Klofat 1997, S. 85).

> „Organisational culture, thus conceived, is a powerful tool for interpreting organisational life and behaviour and for understanding the process of decay, adaption and radical change in organizations.“ (Allaire / Firsirotu 1984, S. 216)

Die interpretative Betrachtungsweise stellt einen entgegengesetzten Ansatz zur funktionalistischen Auffassung dar. Unternehmenskultur wird als ein eigenständiges, sozial und gesellschaftlich gewachsenes Gebilde verstanden. In diesem Sinne lassen sich Unternehmenskulturen nicht beeinflussen. Ein **Unternehmen ist** demnach **eine Kultur**, sie entsteht in einem historischen Prozess im Verlaufe der Zeit und lässt sich nicht gestalten. Unternehmenskultur stellt eine organische Lebenswelt dar, ein ideelles Konstrukt, das sich lediglich beschreiben und interpretieren lässt (vgl. Krohmer 1999, S. 24; Werner 1998, S. 44). Ein solches Kulturverständnis stellt Kultur einer Metapher der Organisation gleich und hat als Aufgabe, die Bedeutung von Organisation für ihre Mitglieder zu erklären (vgl. Schultz 1995, S. 17).

Nach Scholz und Hofbauer existiert eine Organisation nicht wirklich, sie wird sozial konstruiert, ist auf sich selbst bezogen, reproduziert sich selbst und kann ihre Identität nur durch die inneren Zusammenhänge aufrechterhalten. Unternehmenskultur existiert nicht real. (vgl. Scholz / Hofbauer 1990, S. 48-49). Aus subjektivistischer Sicht geht man davon aus, dass Unternehmenskulturen von subjektiven Einflüssen abhängig und nicht objektiv gegeben sind (vgl. Kutschker / Schmid 2002, S. 683). Allaire / Firsirotu verwenden die Bezeichnung „little societies“, die sich im deutschen Sprachraum als „Miniaturgesellschaft“ in Bezug auf Unternehmenskultur durchgesetzt hat (vgl. Allaire / Firsirotu 1984, S. 216).

Die interpretative Betrachtungsweise erlaubt eine Interpretation der Organisationskultur bis hin zu ihrer Sinnebene; die Operationalisierung sowie die Gestaltung der Unternehmenskultur ist jedoch nicht umsetzbar (vgl. Scholz / Hofbauer, S. 51). Ähnlich begreift Linda Smircich Organisationskultur:

> „Culture as a root metaphor promotes a view of organisations as expressive forms, mainfestations of human consciousness.“ (Smircich 1983, S. 347).

Der Begriff *root metaphor* von Smircich wird nachhaltig mit Unternehmenskultur in Verbindung gebracht und wird als erkenntnissleitender Grundbegriff der interpretativen Organisationskulturforschung verstanden (vgl. Heinen 1997, S. 17). Schreyögg beschreibt Unternehmenskultur als „ein System von Symbolen". Aus der interpretativen Sicht gesehen sind diese Symbolsysteme zu komplex und zu tiefgründig, um sie verändern zu können. Unternehmenskulturen können nur kongenial erschlossen werden (vgl. Schreyögg 1991, S. 202; Schmid 1996, S. 156). Organisationen stellen ein Beziehungsgeflecht von symbolischen Kommunikations- sowie Interpretationsprozessen und ihren Bedeutungsinhalten dar. So verstandene Unternehmenskultur, als Sinnsystem einer Organisation, kann zum Teil entschlüsselt werden (vgl. Heinen 1997, S. 19).

Unternehmenskultur im Sinne der *root metaphor* stellt eine Perspektive dar, aus der man Unternehmen betrachten kann (vgl. Schmid 1996, S. 155). Damit sehen sich die Vertreter des subjektivistischen Unternehmenskulturansatzes dem funktionalistischen Ansatz überlegen; sie setzen sich als Ziel das Verstehen von Kultur und nicht das Manipulieren. Die Haltung gegenüber Unternehmenskulturen ist durchaus affirmativ (vgl. Schreyögg 1991, S. 203). Im Gegensatz zur funktionalistischen Perspektive betrifft die Unternehmenskultur im Sinne des interpretativen, „verstehenden", Ansatzes das gesamte Unternehmen und nicht nur das Top-Management: Kultur wird im Sinne einer komplexen Sozialbildung verstanden, als Manifestation des menschlichen Bewusstseins (vgl. Heinen 1997, S. 18-19; Schmid 1996, S. 156). Das Forschungsinteresse gilt dem gesamten Unternehmen, den Prozessen, die zur Entstehung einer Unternehmenskultur führen, den Machtverhältnissen und Konflikten im Unternehmen (vgl. Kutschker / Schmid 2002, S. 683).

Die Weiterentwicklungen der funktionalistischen und interpretativen Betrachtungsweise der Unternehmenskultur lassen sich in zwei unabhängige Stränge unterteilen. Der integrative Ansatz stellt eine Verbindung beider dargestellten Forschungsperspektiven dar und ist vor allem in deutschsprachigen Veröffentlichungen zu finden. Der symbolische Ansatz resultiert in stärkerem Maße aus der interpretativen Sichtweise und wird durch angelsächsische Literatur geprägt.

2.3.4.3 Integrativer Ansatz – Unternehmenskultur als „dynamisches Konstrukt“

Die überwiegende Mehrheit der früheren Unternehmenskultur-Ansätze verfolgt die präskriptive Gestaltungsmöglichkeit der funktionalistischen Ansätze. Die späteren unternehmenskulturellen Ansätze weisen mehrheitlich verstehenden, interpretativ-subjektivistischen Charakter auf und sind rein deskriptiv ausgelegt (vgl. Fankhauser 1996, S. 13). Beide Ansätze weisen sowohl Stärken als auch Schwächen auf. Der Variablenansatz bedient sich zum großen Teil quantitativer Forschungsmethoden, der interpretative qualitativer Forschungsmethoden. Die funktionalistische Perspektive zeigt die Möglichkeiten der Beeinflussung von Unternehmenskultur, die interpretative Perspektive zeigt ihre Grenzen auf. Da Unternehmenskultur kein triviales, sondern ein sehr komplexes Phänomen darstellt, ist ihre Gestaltung nur begrenzt möglich (vgl. Scholz / Hofbauer 1990, S. 52).

Eine integrative Verbindung beider Ansätze durch die Nutzung ihrer Stärken kann eine sinnvolle Lösung darstellen. Aus dem Variablenansatz kann eine bedingte Veränderbarkeit von Unternehmenskulturen abgeleitet werden. Dem interpretativen Ansatz wird das Verstehen von Unternehmenskultur entnommen; dieses Verständnis von Kulturen wird jedoch nicht als Ziel an sich verstanden, vielmehr sollte eine Unternehmenskultur vom Management für die unternehmerischen Zwecke genutzt werden. Langwierige unternehmenskulturelle Veränderungen sind demnach möglich, wenn sie behutsam angegangen werden (vgl. Kutschker / Schmid 2002, S. 684). Ein **Unternehmen hat eine Kultur und ist** gleichzeitig **eine Kultur**.

Im Folgenden werden einige Beispiele integrativer Ansätze der Unternehmenskulturforschung dargestellt.

Sonja Sackmann versteht unter dem „dynamischen Konstrukt“ eine Synthese des Variablen- und Metaphernansatzes in dem sie vier, diesem Konzept zugrunde liegenden Annahmen postuliert:

1) Unternehmenskultur ist ein komplexes dynamisches Konstrukt, das sowohl ideelle als auch materielle Aspekte aufweist.

2) Diese Aspekte können sichtbar oder nicht sichtbar sein; die nicht sichtbaren Facetten einer Unternehmenskultur äußern sich durch ihren Einfluss auf das Unternehmen.
3) Die einzelnen Unternehmenskulturaspekte stehen in einer multikausalen Verbindung zueinander.
4) Die Unternehmenskulturen sind weder gut noch schlecht, sie kommen zum Ausdruck in einer für das Unternehmen förderlichen oder hinderlichen Art (vgl. Sackmann 1990, S. 163).

Eine Kulturgestaltung besteht im Sinne des dynamischen Konstruktes aus mehreren Stufen: Bewusstwerden der Unternehmenskultur, Entwicklung einer kulturellen Sensibilität im Unternehmen sowie Durchführung konkreter Handlungen. Für die Durchführung dieser Handlungen spricht Sackmann den sog. Kulturträgern eine große Bedeutung zu. Sie zählt sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte dazu und räumt der Personalführung viel Bedeutung ein (vgl. Sackmann 1990, S. 180; Scholz / Hofbauer 1990, S. 54).

> „Der dynamische Konstruktansatz versucht, erkenntnistheoretische und pragmatische Interessen miteinander zu verknüpfen. Es resultieren Möglichkeiten der Gestaltung, die allerdings nicht so eindeutig sind, *clear-cut* und rezeptartig sind wie in der Variablenperspektive. Sie bleiben im Bereich der Möglichkeiten, geben Denkanstöße, um diese Möglichkeiten noch weiter auszubauen und sollen helfen, bestmögliche Voraussetzungen und Bedingungen für ein kulturbewusstes Management zu schaffen – aber sie lassen keine klaren Wenn-Dann-Aussagen zu. Die Ambiguität eines ungewissen Ergebnisses bleibt.“ (Sackmann 1990, S. 181)

Schreyögg äußert sich ähnlich wie Sackmann gegen das mechanistische Verständnis von Unternehmenskultur im Variablenansatz: Unternehmenskulturen können durch Manipulationen nicht zielgenau verändert werden. Andererseits sollen Unternehmenskulturen als soziale Schöpfungen vom Management nicht nur hingenommen werden, ohne jeglichen Einfluss auf sie auszuüben, vielmehr sollen sie kritisch nachvollzogen und begleitet werden (vgl. Schreyögg 1991, S. 211). Daher schließt er sich der Betrachtung von Sackmann an, er schlägt kulturelle Veränderungen vor, die seiner Meinung nach möglich sind. Diese sollten von den Organisationsmitgliedern ausgehen, die motiviert und überzeugt sind, dass solche Veränderungen notwendig sind. Die Bedeutung der Einbeziehung von Mitarbeitern ist für die

Durchführung einer Kulturveränderung nicht zu unterschätzen, da sie nur bedingt planbar und steuerbar ist (vgl. ebenda, S. 212).

Schmid befürwortet eine langfristig gestaltete Veränderung von Unternehmenskulturen. Langsame Bottom-up-Prozesse können gewünschte Veränderungen hervorrufen. Er kritisiert den Variablenansatz als das technokratische Managementverständnis sowie den Metaphern-Ansatz für die Reduzierung von Unternehmenskultur auf ein soziales Phänomen, wodurch dem Management seine Hauptaufgabe – die Gestaltung und Steuerung der Prozesse innerhalb des Unternehmens – entzogen wird (vgl. Schmid 1996, S. 158).

Eine bedingte Gestaltbarkeit von Unternehmenskulturen wird dem Management ebenfalls von Scholz und Hofbauer in ihrem FOSI-Konzept (funktional-objektivistisch und subjektiv-interpretativ) ebenfalls zugesprochen. Durch die Unterstützung unternehmenskultureller Funktionen der Sinngebung, Identitätsvermittlung und Konsensstiftung (vgl. Scholz / Hofbauer 1990, S. 53). Diese sozialintegrativen Funktionen üben einen positiven Einfluss auf die Mitarbeitermotivation aus. Das integrative Konzept von Scholz / Hofbauer baut auf Bedürfnissen der Organisationsmitglieder auf. Ihre Interessen finden eine explizite Beachtung in diesem Konzept.

> „Die motivierten Mitarbeiter, denen der Sinn ihrer Tätigkeit bewusst ist, brauchen nicht verwaltet zu werden – sie sind das Unternehmen.“ (ebenda, S. 54)

Das zu erreichende Ziel der Unternehmenskultur-Beeinflussung äußert sich in einer schrittweisen Veränderung des Mitarbeiterverhaltens.

Zusammenfassend lassen sich im Hinblick auf die integrativen Unternehmenskulturkonzepte ihre gemeinsamen Merkmale wie folgt festhalten:

1. Eine Gestaltbarkeit von Unternehmenskulturen ist bedingt möglich, die kulturellen Veränderungsprozesse sind risikoreich und zeitaufwendig.
2. Die Bedeutung der Führungskräfte, die eine Verantwortung für die kulturellen Veränderungsprozesse tragen und als wichtige Kulturträger eine Vorbildfunktion im Unternehmen ausüben, ist groß, eine Möglichkeit der organisationalen Einflussnahme

stellt in dieser Hinsicht das symbolische Management dar (vgl. Neuberger 2002, S. 642 ff.).

3. Eine überragende Rolle bei den kulturellen Veränderungen fällt den Mitarbeitern zu, über sie und durch ihren motivierten Einsatz kann sich das Unternehmen und seine Unternehmenskultur weiterentwickeln.
4. Die integrativen Konzepte liefern jedoch kein umsetzbares Instrumentarium für die Durchführung von Unternehmenskulturveränderungen.

2.3.4.4 Symbolischer Unternehmenskultur-Ansatz

Der symbolische Ansatz der Unternehmenskulturforschung kann als eine Weiterentwicklung der interpretativen Forschungsrichtung angesehen werden und stellt einen bedeutenden Teilaspekt der Organisationstheorie dar. Er geht aus der interpretativen Soziologie hervor, die das individuelle, menschliche Handeln in den Mittelpunkt des Interesses stellt. Es geht hierbei nicht nur um das beobachtbare Handeln selbst, sondern um die dahinter stehenden Bedeutungen, Sinnstrukturen und Motivationen (vgl. Richter 2001, S. 171 ff.).

Den zentralen Ausgangspunkt des symbolischen Organisationsansatzes stellen die Symbole und symbolischen Handlungen dar. Da Symbole das organisatorische Dasein und Handeln bedingen, ist es von großer Bedeutung, ihren Sinn richtig zu deuten. Das Erkenntnisinteresse des symbolischen Organisationsansatzes liegt vor allem in der Erklärung der Bedeutungssysteme, die dem organisatorischen Handeln zugrunde liegen (vgl. Hofbauer 1991, S. 82; Alverson / Berg 1992, S. 210).

Folgende Schulen und Richtungen werden mit dem symbolischen Organisationsansatz in Verbindung gebracht.

Einfluss von Selznick aus der klassischen Organisationstheorie

Selznick beschäftigt sich mit den symbolischen Aspekten innerhalb von Organisationen und unterscheidet drei Symbol-Merkmale:

Symbole im engeren Sinne:	Eine Organisation stiftet Symbole, stellt Bedeutungsinhalte her und erzeugt Sinn durch organisationale Interpretationen
symbolische Führung:	Sie besteht aus der Vermittlung von Werten, die zur Bildung, Erhaltung oder gewünschten Veränderung der Unternehmensidentität führen sollen (vgl. Türk 2000, S. 278), Selznick sieht Manager als „providers of meaning"
organisationale Sprache:	Selznick untersucht die Rolle der organisationalen Sprache und hebt ihre herausragende symbolische Bedeutung hervor

Tabelle 2.8 Symbolmerkmale nach Selznick,
in Anlehnung an: Czarniawska-Joerges 1997, S. 373

Selznick trennt Organisationen und Institutionen; die ersteren sind rational, menschengeschaffen und konzentriert auf technische Gegebenheiten; die letzteren sind natürliche Produkte der menschlichen Bedürfnisse und Erwartungen, sowohl auf der gesellschaftlichen als auch auf der personellen Ebene, die über einen symbolischen Charakter verfügen und ein Identifikationsgefühl stiften (vgl. Türk 2000, S. 280 ff.).

Strukturfunktionalismus von Lévi-Strauss

Die Einflüsse der Kulturanthropologie sind für den symbolischen Organisationsansatz entscheidend. Der symbolische Gedanke in der Anthropologie rührt aus der Verständigung mit anderen Kulturen durch Kommunikation her; das Verstehen von Sprache und sprachlichen Symbolen spielt dabei eine erhebliche Rolle. Der Strukturfunktionalismus von Lévi-Strauss behandelt in dieser Hinsicht zwei zentrale Bereiche: Kultur und Gesellschaft. Gesellschaft besteht für ihn aus Individuen und Gruppen, die in einem ständigen Tauschverkehr miteinander stehen (vgl. Meleghy 2001, S. 121). Die Tauschprozesse vollziehen sich über Kommunikation, dabei ist der Tausch von Mitteilungen mittels Zeichen, Symbolen und Sprache möglich. Ohne auf die Grundbegriffe seiner Theorie einzugehen, lässt sich festhalten, dass vor allem eine sprachliche und semiotische Symbolanalyse die sozialen Normen und Gesetze einer Gesellschaft erklärt (vgl. ebenda, S. 122 ff.). Diese Interpretation von Gesellschaften setzt voraus, dass Sprache, Symbole und Texte richtig verstanden werden (vgl. Czarniawska-Joerges 1997, S. 371-372; siehe auch: Lévi-Strauss 1967 und 1975).

Anthropologischer Einfluss von Cohen

Cohen beschäftigt sich mit dem symbolischen Gedanken aus gänzlich anderer Perspektive: Er verbindet in seiner Analyse das soziologische Interesse für Macht (Machtlegitimation, Machtergreifung und Machtausübung in einer Gesellschaft) mit dem anthropologischen Interesse für Symbole (Symbolentstehung, Symbolübermittlung und Symbolinterpretation). Aus der Verbindung dieser beiden Perspektiven entsteht die Frage nach der Instrumentalisierung von Symbolen (vgl. Czarniawska-Joerges 1997, S. 372). Symbole, die vor allem über einen expressiven Charakter verfügen und für die Entstehung der menschlichen Identität und der zwischenmenschlichen Beziehungen in einer Gesellschaft verantwortlich sind, können bewusst eingesetzt und zweckgerichtet genutzt werden.

> „Used by people in power, very often for the purpose of mystification, symbols stand for conservation and resistance to change. By the same token, however, they are the most powerful change vehicles, and an additional complication consists in the fact that nobody has domination over symbols – everybody can create them, launch them, or oppose them, but nobody can control the process of symbolisation.“ (ebenda, S. 372).

Eine ständige Symbolmanipulation, ebenfalls wie die andauernden Machtbestrebungen innerhalb einer Kultur, gehören laut Cohen zu den beständigen Charakteristika des menschlichen Zusammenlebens (vgl. ebenda, S. 371-372).

Symbolischer Interaktionismus

Der symbolische Ansatz innerhalb der Organisationstheorie wurde nachhaltig durch die „Chicago school of pragmatism“ beeinflusst, vor allem durch die wissenschaftlichen Arbeiten von G. H. Mead und seinem Nachfolger H. Blumer. Symbolischer Interaktionismus zählt zu den bedeutendsten Richtungen des symbolischen Organisationsansatzes.

Dieser Ansatz soll die Erklärung von menschlichen Handlungen in Organisationen und im übertragenen Sinne die Erklärung der Handlungen von Organisationen liefern (vgl. Kieser 1993, S. 282). Das soziale Handeln und die Sinnerzeugung in Organisationen werden wie folgt dargestellt:

> „(...) Beziehung zwischen einem gegebenen Reiz – als eine Geste – und den späteren Phasen der gesellschaftlichen Handlung, deren frühere (wenn nicht erste) Phase die

> Geste darstellt, ist der Bereich, in dem Sinn oder Bedeutung entsteht und existiert. Sinn ist daher die Entwicklung einer objektiv gegebenen Beziehung zwischen bestimmten Phasen der gesellschaftlichen Handlung.“ (Mead 1995, S. 115)

Diese gesellschaftliche Handlung, die zur Sinnerzeugung führt, ist als Prozess zu sehen, in dem die Kommunikation die Hauptrolle spielt (vgl. ebenda, S. 119). Der soziale Interaktionismus erklärt das gesellschaftliche Handeln als Ergebnis von sozialen Interaktionen; die Sinnerzeugung entsteht dabei durch die Symbolübermittlung in einem kontinuierlichen Kommunikationsprozess. Die zentralen Ideen des symbolischen Interaktionismus werden in Kapitel IV für die empirischen Zwecke dieser Arbeit genutzt. Aus diesem Grund findet eine ausführliche Betrachtung des Symbolischen Interaktionismus dort statt.

Ethnomethodologie

Ethnomethodologie verfolgt den Prozess der Symbolerstellung und erklärt den Umgang der Menschen mit der Wirklichkeitsinterpretation und der Realitätskonstruktion. In Bezug auf die philosophische Tradition fußt sie in der Phänomenologie und vor allem in den Arbeiten von A. Schütz, der nach einer Erklärung des subjektiven Sinns, der alltäglichen Sinndeutungs- und Sinnsetzungsprozesse sowie des Grundbegriffs des sinngeleiteten Handelns sucht. Für das alltägliche Wahrnehmen und Handeln stellt die sog. „intersubjektive Kulturwelt“, der ständig zu interpretierende Sinnzusammenhang, eine Voraussetzung dar (vgl. Preglau 2001b, S. 67 ff.). Das Handeln besteht nicht nur aus dem aktiven Handeln, sondern auch aus dem verdeckten Handeln, wie z. B. Nachdenken, sowie aus dem Unterlassen einer Handlung. Ethnomethodologie untersucht die Regeln, nach denen die Gesellschaftsmitglieder ihre Umgebung interpretieren und entsprechend der Sinnbedeutung handeln. Die Wissensentstehung wird hier im weiteren Sinne verstanden, als Methode, die den Gesellschaftsmitgliedern ermöglicht, ihr tägliches Leben zu organisieren, die alltägliche Lebenswelt zu konstruieren und den Sinn dieser Welt zu finden. Das Alltagswissen besteht aus Regeln und Routinen, bei denen die Interaktionspartner davon ausgehen, dass die anderen Partner sie verstehen, sie unterstellen somit die Sinnübermittlung. Vor allem H. Garfinkel (siehe auch: Garfinkel 1967) hat sich in diesem Kontext z. B. mit der Sinnanalyse der Sprache beschäftigt und ordnet ihr die Indexikalität und Vagheit zu. Die erstere bedeutet, dass Sprache einen indexikalischen Charakter hat. Sie wird in einem bestimmten Kontext von den

Interaktionspartnern auf eine bestimmte Art verstanden. Die Vagheit bedeutet Ungenauigkeit, die Nicht-Präzisiertheit und die Möglichkeit, die sprachlichen Ausdrücke auf vieldeutige Art zu interpretieren. Die soziale Wirklichkeit entsteht aus diesen nicht eindeutig definierbaren, im sozialen Prozess übertragenen Sinndeutungen und Handlungen (vgl. Richter 2002, S. 203 ff.). Goffmann, der in seiner Analyse einen Schritt weitergeht und die Inszenierung der sozialen Wirklichkeit untersucht, kann ebenfalls der ethnomethodologischen Richtung zugeordnet werden. Für ihn sind Menschen handelnde Akteure, die auf der Bühne des Lebens die Realität inszenieren (ebanda, S. 203; siehe auch: Goffmann 1959).

Der narrative Ansatz

Der narrative Ansatz betrachtet Organisationen als Bühnen für *story telling*, für Narrationen. Geschichten- und Textinterpretationen sowie rethorische Analysen sind am häufigsten in Fallstudien zu finden. Das organisationale Leben wird in den Geschichten erzählt und symbolisch erklärt (vgl. Czarniawska-Joerges 1997, S. 379). Organisationen bestehen aus Handlungen und Erlebnissen, die jeweils von Gruppen von Menschen realisiert werden und dadurch einen Sinn hervorbringen (vgl. Loebbert 2003, S. 35). Czarniawska-Joerges unterscheidet drei Wege, die dem narrativen Ansatz den Einzug in die Organisationstheorie erlauben:

- Organisationsstudien, die in Form von Erzählungen geschrieben werden,
- Organisationsstudien, die unternehmensinterne Geschichten sammeln und aufschreiben,
- Organisationsstudien, die das organisationale Leben als *story making* und Organisationstheorie folgerichtig als *story reading* auffassen (vgl. Czarniawska-Joerges 1997, S. 378).

Schreyögg und Geiger untersuchen das sog. narrative Wissen in Organisationen, das Erzählungswissen, das durch Narrationen weitergegeben wird. So verstanden, tragen Geschichten Erfolgsbegründungen, Problemlösungen und andere Leistungskriterien in sich. Die Kulturzugehörigkeit der Empfänger entscheidet darüber, ob die Narrationen verstanden oder missverstanden werden (vgl. Schreyögg / Geiger 2003, S. 15-16). Sprache dient als Medium für die Weltkonstruktion, und die Macht der Symbolik wird durch ihre Ambiguität erhöht (vgl. Czarniawska-Joerges 1997, S. 376 und 380).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der symbolische Organisationsansatz eine neuere Richtung der wissenschaftlichen Überlegungen darstellt und sich als solcher erst in den letzten zwei Dekaden des zwanzigsten Jahrhunderts entwickelt hat (vgl. ebenda, S. 374). Organisationskultur-Studien werden oft der symbolischen Richtung der organisationalen Überlegungen zugerechnet. Schon die von Smircich 1983 verbreitete Bezeichnung von Unternehmenskultur als *root methaphor* legt eindeutig die symbolische Bedeutung der Unternehmenskultur fest und stellt somit die Verbindung zu den symbolischen Ansätzen dar (vgl. Smircich 1983, S. 347). Es ist jedoch nicht möglich, eine eindeutige Zuordnung der Unternehmenskulturforschung innerhalb der symbolischen Organisationstheorie vorzunehmen. Die Schwierigkeit liegt nicht nur darin, dass es sehr viele unterschiedliche Forschungsperspektiven in Bezug sowohl auf die Unternehmenskultur als auch innerhalb des symbolischen Organisationsansatzes gibt, sondern auch darin, dass es in der wissenschaftlichen Literatur keine einheitliche Meinung gibt, ob *Organizational Symbolism* eine Strömung der Unternehmenskultur darstellt oder umgekehrt:

> „Depending on who is attempting the review, organisation culture is presented as a stream within organizational symbolism or vice versa.“ (Czarniawska-Joerges 1997, S. 375).

Der symbolische Organisationsansatz, der aus der interpretativen Unternehmenskulturforschung hervorgeht, entwickelte sich über unterschiedliche Etappen, zuletzt über den narrativen Ansatz, immer mehr in die Richtung des Postmodernismus.

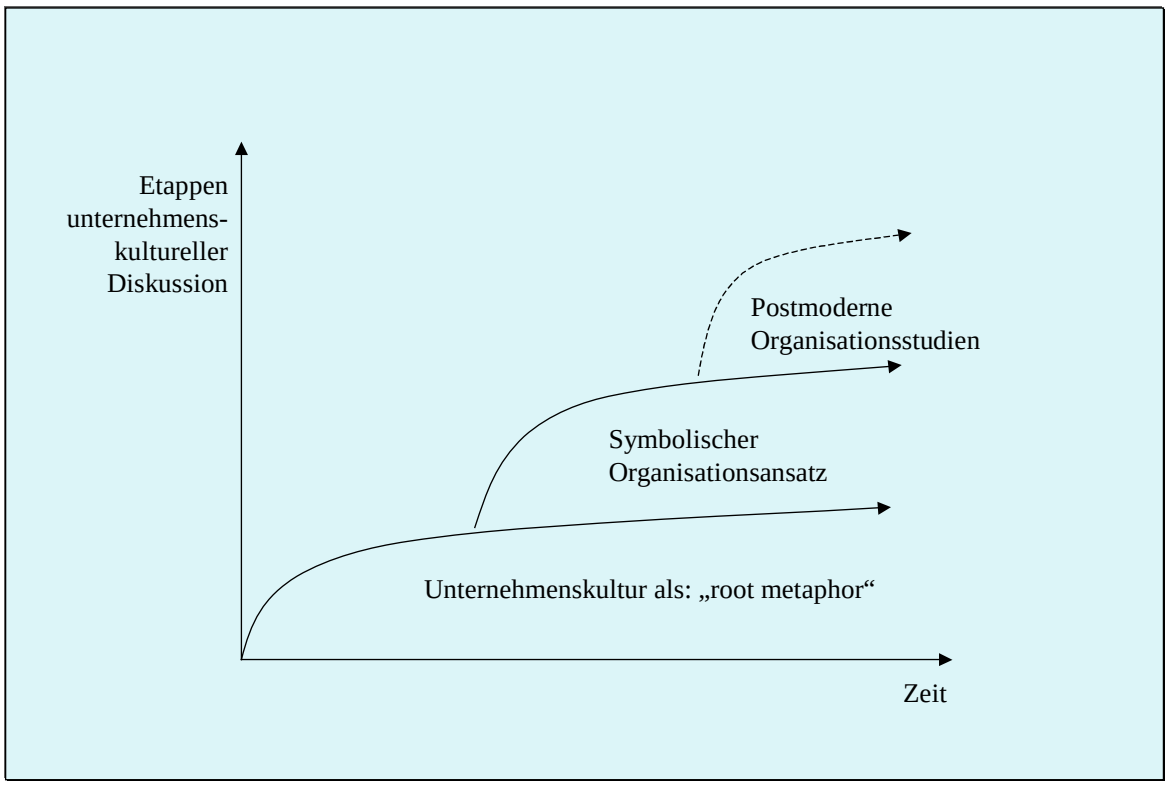


Abbildung 2.18 Drei Ebenen des unternehmenskulturellen und symbolischen Konzeptes, in Anlehnung an: Alvesson / Berg 1992, S. 201

Der symbolische Organisationsansatz stellt jedoch keine in sich geschlossene Theorie dar; er ist durch eine ausgesprochen große Fragmentierung der einzelnen Ansätze charakterisiert und gibt zum Teil eine Antwort auf die veränderten sozialen und politischen Rahmenbedingungen, in denen sich Organisationen von „Strukturen“ zu Netzwerken und zu Gruppen von Profit Centern entwickeln (vgl. Knorr Cetina 1997, S. 385). Die Bedeutung der Unternehmenskultur in ihrer orientierungsgebenden und sinnstiftenden Funktion wird sich nach Meinung der Autorin unter diesen Umständen erhöhen.

2.3.5 Unternehmenskulturforschung - Zusammenfassung

In Punkt 2.3 wurden vielfältige Unternehmenskulturforschungs-Ansätze dargestellt. Zuerst wurden die kulturanthropologischen Wurzeln von Unternehmenskultur behandelt; weiterhin wurde der soziologische Rahmen sowie die wissenschaftliche Überschneidung der

Unternehmenskulturforschung dargelegt. Schließlich wurden die aus der Organisationsforschung stammenden Unternehmenskulturkonzepte erläutert.

Der funktionalistische, eine gezielte Veränderbarkeit von Unternehmenskulturen zulassende Ansatz wurde verworfen. Die Annahme über eine beliebige Formbarkeit von Unternehmenskulturen wird in der vorliegenden Arbeit nicht übernommen. Unternehmenskulturen lassen sich nicht messen, um schließlich ganzheitlich und gezielt verändert zu werden. Vielmehr stellen sie komplexe soziale Phänomene dar.

Auch der integrative Unternehmenskulturansatz, der sich bemüht, die funktionalistische und die interpretative Forschungsperspektive zu verbinden, ist mit seinem Instrumentarium für den „Praxiseinsatz“ nicht ausgereift. Er stellt eine gekünstelte Verbindung des funktionalistischen und des interpretativen Ansatzes dar, mit dem Ziel, die Unzulänglichkeiten dieser beiden zu beheben. Dieser Ansatz bietet jedoch bis auf einzelne allgemeine Überlegungen keine umsetzbaren Mittel zum Umgang mit Unternehmenskultur an.

Der interpretative, aus der Soziologie hervorgehende Ansatz sowie seine Weiterentwicklung in Form des symbolischen Organisationsansatzes, die beide als Ziel lediglich das Verstehen und die Beschreibung von Unternehmenskulturen haben, können die Forschungsfrage dieser Arbeit ebenfalls nicht zufriedenstellend beantworten. Die Interpretation von Unternehmenskulturen ist nicht ausreichend, um das kulturelle Zusammenwachsen zweier Unternehmen zu unterstützen. Es ist jedoch wichtig zu verstehen, wie es zu sozialen Handlungen in Organisationen kommt und wie die kulturelle Identität eines Unternehmens entsteht. Die Forschungsperspektive dieser Arbeit stützt sich somit zum Teil auf dem interpretativen Ansatz der Unternehmenskulturforschung.

2.4 Kapitel II - Zusammenfassung

Das zweite Hauptkapitel der vorgelegten Arbeit beschäftigte sich ausführlich mit der unternehmenskulturellen Thematik. Das Ziel dieses Kapitels war die Erstellung eines Rahmens zur Erklärung sowie zur Betrachtung von Unternehmenskulturen. Primär sollte eine

konzeptionelle Komplexitätsreduktion von Unternehmenskultur vorgenommen werden. Es wurde ein auf vier Hauptbetrachtungsebenen basierendes Unternehmenskulturkonzept entwickelt, das alle relevanten unternehmenskulturellen Aspekte mit einschließt und in der wissenschaftlichen Literatur in dieser umfassenden Form noch nicht vorfindbar war.

Weiterhin wurde die Unternehmenskulturforschung mit dem Ziel die Forschungsrichtung dieser Arbeit zu begründen, analysiert. Als Ergebnis hierzu wurde festgehalten, dass der interpretative, aus der Soziologie stammende Kulturforschungsansatz, eine Ausgangsbasis liefert, um Unternehmenskulturen eingehend zu betrachten.

Die theoretische Basis der empirischen Untersuchung hinsichtlich des Zusammenkommens zweier Unternehmenskulturen kann jedoch erst nach der Betrachtung der Unternehmenszusammenschlüsse entwickelt werden. Aus diesem Grund richtet sich der nächste Schritt der vorliegenden Arbeit auf die Betrachtung der Unternehmenszusammenschlüsse; das besondere Augenmerk wird auf die unternehmenskulturelle Perspektive internationaler *Mergers and Acquisitions* gelegt.

III Unternehmenszusammenschlüsse und Unternehmenskultur

Das Ziel dieses Kapitels ist die Betrachtung von Unternehmenszusammenschlüssen mit besonderer Berücksichtigung der unternehmenskulturellen Perspektive. Im ersten Schritt, im Punkt 3.1, findet die allgemeine Darstellung von Mergers and Acquisitions statt. Punkt 3.2 beschäftigt sich mit dem Phasenverlauf von Unternehmenszusammenschlüssen. Darauf folgend wird im Punkt 3.3 die Unternehmenskulturrelevanz einzelner Phasen eingehend behandelt. Schließlich wird als Ergebnis ein theoretisch fundierter Rahmen als Grundlage für die empirische Untersuchung erarbeitet.

3.1 Mergers and Acquisitions

Unternehmenszusammenschlüsse stellen gemeinsam mit Unternehmenskultur den inhaltlichen Hauptaspekt dieser Arbeit dar. Nachfolgend werden ausgehend von der begrifflichen Abgrenzung der M&A ihre Arten, sowie Motive und Ziele betrachtet. Weiterhin werden die Erfolgsbedingungen und Risikofelder internationaler Unternehmenszusammenschlüsse dargelegt.

3.1.1 Begriff Mergers & Acquisitions

Mit Mergers and Acquisitions (M&A), einem aus dem angelsächsischen Sprachraum stammenden Begriff, werden in der Fachliteratur unterschiedliche Formen von Unternehmensverbindungen bezeichnet. Ein konstitutives Merkmal solcher Unternehmenszusammenschlüsse ist die Änderung der Eigentumsverhältnisse der beteiligten Unternehmen (vgl. Hünerberg 1994, S. 113; Lucks / Meckl 2002, S. 23). Als Beispiele für Mergers and Acquisitions, für Fusionen und Akquisitionen, lassen sich die Transaktionen zwischen Thyssen / Krupp, Daimler / Chrysler oder Hewlett Packard / Compaq nennen.

Der Begriff Mergers and Acquisitions wurde bereits Ende des 19. Jahrhunderts in Bezug auf die damalige Übernahmewelle in den USA, die zwischen den Jahren 1895-1904 verlaufen ist, gebraucht (vgl. Vogel 2002, S. 3). In Deutschland wird dieser Begriff in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur seit Begin der 80er-Jahre intensiver verwendet, ohne dass sich eine allgemeingültige Begriffsverwendung durchgesetzt hat (vgl. Wirtz 2003, S. 10). So wird der Terminus Unternehmenszusammenschlüsse in der wissenschaftlichen Literatur sehr unterschiedlich benutzt. Er stellt den Oberbegriff für jegliche Formen der Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Unternehmen dar (vgl. Eschen 2002, S. 20). Picot fasst den Begriff Mergers and Acquisitions sehr weit, als „Unternehmenszusammenschlüsse und Unternehmensübertragungen“ auf und versteht darunter nicht nur Unternehmenskäufe, -verkäufe und -kooperationen, sondern erweitert diesen Begriff nach dem anglo-amerikanischen Verständnis um Börsengänge, Management Buy-Out / Buy-In, Implementierungs- bzw. Integrations- und Umwandlungsmaßnahmen sowie Restrukturierungsmaßnahmen (vgl. Picot 2001, S. 37; Picot 2002, S. 19).

Nach Vogel lassen sich Mergers and Acquisitions wie folgt definieren:

> „Der Begriff Mergers & Acquisitions schließt alle Transaktionen einschließlich der zugehörigen Dienstleistungen ein, welche die Übertragung strategisch induzierter und aktiv wahrzunehmender Kontroll- und Leitungsbefugnisse an Unternehmen bzw. entsprechender Rechte und Pflichten bei vertraglichen Kooperationen zum Inhalt haben.“ (Vogel 2002, S. 5)

Unter M&A werden im Allgemeinen Unternehmenskooperationen sowie Unternehmenszusammenschlüsse im engeren Sinne verstanden; sie umfassen Unternehmenskooperationen, bei denen Partnerunternehmen auf freiwilliger Basis zusammenarbeiten und rechtlich selbständig bleiben, sowie Akquisitionen und Fusionen, bei denen mindestens eines der beteiligten Partnerunternehmen seine wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit verliert (vgl. Wirtz 2003, S. 13). Fusionen und Akquisitionen (Unternehmenszusammenschlüsse im engeren Sinne) führen also dazu, dass zwei oder mehr sich zusammenschließende Unternehmen nicht mehr eigenständig am Markt agieren (vgl. Eschen 2002, S. 23).

Auf dieser Unterscheidungsbasis lässt sich folgende Klassifikation von Unternehmenszusammenschlüssen vornehmen.

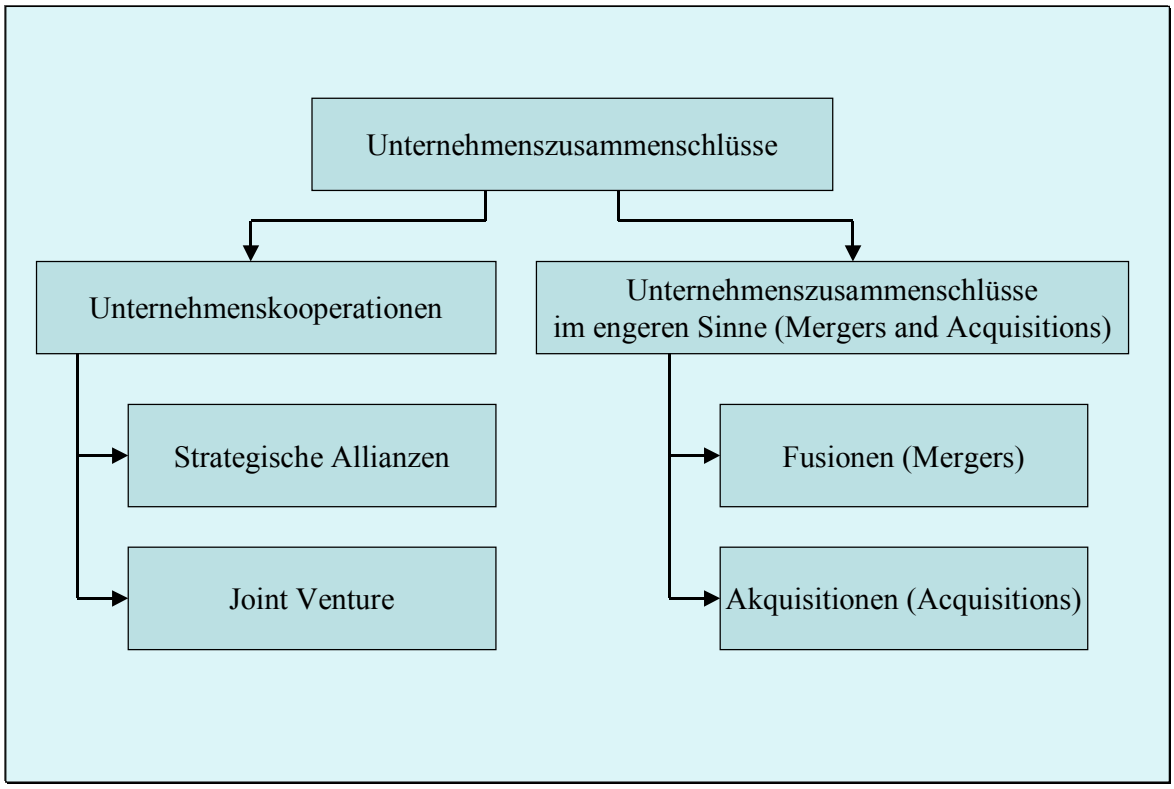


Abbildung 3.1 Klassifikation von Unternehmenszusammenschlüssen

Unter einem **Merger**, einer **Fusion,** wird ein Zusammenschluss zweier oder mehrerer Unternehmen verstanden, wenn zuvor rechtlich selbständige Unternehmen zu einer rechtlichen Einheit verschmelzen (vgl. Wirtz 2003, S. 10). Eine Fusion führt dazu, dass beide beteiligten Partner in dem neuen Unternehmen aufgehen, wobei der Einfluss in dem neuen Unternehmen von den Eigentumsstrukturen abhängt (vgl. Hünerberg 1994, S. 113). Eine Fusion zieht somit die Eigentumsveränderung nach sich, der Unternehmenseigner wird zum Teileigentümer des neuen Unternehmens (vgl. Vogel 2002, S. 5).

Das Umwandlungsgesetz vom 1994 unterscheidet zwei Arten von Fusionen:

a) Verschmelzung durch Aufnahme,
b) Verschmelzung durch Neugründung (vgl. ebenda, S. 6).

Die Aufnahme (synonym dazu: Annexion, Absorption) bedeutet, dass ein Rechtsträger das Vermögen und die Verbindlichkeiten des anderen Rechtsträgers übernimmt. Bei Verschmelzung durch Neugründung gehen bestehende (zwei oder mehr) Unternehmen in eine neu gegründete Gesellschaft über. Diese Art der Verschmelzung entspricht am besten der allgemeinen Vorstellung einer Fusion (vgl. ebenda, S. 7).

Unter **Akquisition** wird der Erwerb von Unternehmen oder von Unternehmensteilen verstanden, sodass das erworbene Unternehmen seine wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit zum Teil oder vollkommen aufgibt (vgl. Lucks / Meckl 2002, S. 24).

Ein Unternehmenserwerb kann grundsätzlich durch einen Beteiligungserwerb oder durch einen Vermögenserwerb erfolgen. Ein Beteiligungserwerb – Share Deal – charakterisiert sich dadurch, dass eine Übertragung der Gesellschaftsanteile des Rechtsträgers auf den Käufer erfolgt. Der Käufer übernimmt die Rechte und Verbindlichkeiten des Verkäufers durch einen Kapitalanteilserwerb (vgl. ebenda, S. 27). Ein Vermögenserwerb – Asset Deal – bedeutet die Übertragung der Wirtschaftsgüter Sachen und Rechte vom Verkäufer auf den Käufer (vgl. Vogel 2002, S. 11). Eine Akquisition umfasst demnach den ganzheitlichen Erwerb oder eine Mehrheitsbeteiligung an dem Akquisitionsobjekt. Das erworbene Unternehmen kann in dem kaufenden Unternehmen aufgehen, es kann aber auch erhalten bleiben sodass lediglich die Namensänderung von der durchgeführten Transaktion zeugt (vgl. Hünerberg 1994, S. 113).

Der Grad, bis zu dem beide an der Transaktion (Fusion oder Akquisition) beteiligten Unternehmen zusammenwachsen, variiert stark und ist unter anderem von der Zielsetzung des Zusammenschlusses und von der strategischen Unternehmensausrichtung abhängig.

Unternehmenskooperationen stellen im Gegenteil zu Fusionen und Akquisitionen, die als „harter Weg“ der Umstrukturierung im globalen Wettbewerb bezeichnet werden, eine mildere Form, den „weichen Weg“ der Zusammenarbeit dar und sind oft eine Vorstufe der späteren, engeren Unternehmensverbindung (vgl. Vogel 2002, S. 14).

Eine Kooperation umfasst unterschiedliche Zusammenarbeitsformen von rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen (vgl. Eschen 2002, S. 23). Eine enge, auf die strategischen Ziele ausgerichtete Kooperation zwischen den Partnern kann als **Strategische**

Allianz bezeichnet werden (vgl. Hünerberg 1994, S. 115). Der Begriff Strategische Allianz ist nicht eindeutig. Eine weit angelegte Begriffsabstimmung definiert Strategische Allianz als

> „eine Kooperationsform zwischen rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Organisationen, die in bestimmten Geschäftsfeldern durch in gering institutionalisierten Gremien gemeinsam getroffene Entscheidungen koordiniert agieren und dadurch langfristig Wettbewerbsvorteile anstreben." (Vogel 2002, S. 14).

Strategische Allianzen werden oft zwischen Partnern unterschiedlicher Wertschöpfungsketten abgeschlossen (vgl. ebenda, S. 15).

Joint Venture stellen eine weitere Art von Kooperationen dar und umfassen Kooperationen zwischen zwei oder mehr von einander unabhängigen Unternehmen, die ein Gemeinschaftsunternehmen zusammen gründen. Das Ziel dieses neuen Gemeinschaftsunternehmens ist es, die gemeinsamen Aufgaben im Interesse der beteiligten Gesellschaftsunternehmen durchzuführen.

Joint Venture lassen sich in Abhängigkeit von vielen Aspekten, unter anderem unter Berücksichtigung vom Beteiligungsgrad der Partner, klassifizieren als:

- Majority Joint Venture: Mehrheitsbeteiligungen,
- Equity Joint Venture: 50 % – Beteiligungen / Paritätsbeteiligungen,
- Minority Joint Venture: Minderheitsbeteiligungen.

Ein anderer Klassifikationsaspekt von Joint Venture stellen die Gründungsabsichten der beteiligten Unternehmen dar; es lassen sich demnach freiwillige und erzwungene Joint Venture unterscheiden. Die letzteren kommen zustande, wenn aufgrund administrativer oder rechtlicher Barrieren eine selbständige Unternehmensgründung in einem Land nicht möglich ist (vgl. Hünerberg 1994, S. 130). Eine solche, sehr dynamische Joint Venture Entwicklungsphase hat in der letzten Dekade im asiatischen Wirtschaftsraum mit Beteiligung europäischer Unternehmen stattgefunden (vgl. Vogel 2002, S. 16).

Im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Unternehmenszusammenschlüsse im engeren Sinne, ausschließlich in Bezug auf Fusionen

und Akquisitionen verwendet; Unternehmenskooperationen werden somit in die Betrachtung nicht weiter eingeschlossen. Es werden synonym die Bezeichnungen Unternehmenszusammenschlüsse, Fusionen und Akquisitionen, Mergers and Acquisitions oder M&A verwendet.

3.1.2 Arten von Mergers and Acquisitions

Fusionen und Akquisitionen lassen sich nach unterschiedlichen Merkmalen sowie deren Ausprägungen klassifizieren. Nachfolgend werden die vier wichtigsten Merkmale solcher Unterscheidungen dargestellt:

1) Grundlage der Zusammenarbeit,
2) Strategische Ausrichtung der Zusammenschlüsse,
3) Bindungsintensität der Partnerunternehmen,
4) Funktionale Ausrichtung der Transaktionen.

Grundlage der Zusammenarbeit: Sowohl Fusionen als auch Akquisitionen können im Einvernehmen mit den Eigentümern, gleichzeitig aber gegen den Willen der Unternehmensorgane, z. B. gegen den Willen des Aufsichtsrates bzw. des Managements oder der Mitarbeiter, erfolgen; solche feindlichen Übernahmen werden mit dem Terminus *Hostile Takeover* bezeichnet. Die Basis für die Zusammenarbeit ist in diesem Fall unfreiwilliger Natur, was zur Folge haben kann, dass das Management, das mit der Transaktion nicht einverstanden war, im neuen Unternehmen nicht übernommen wird (vgl. Gut-Villa 1997, S. 28). Im Gegensatz dazu sind die freundlichen Übernahmen (*Friendly Takeover*) als solche zu beschreiben, in denen sowohl das Management als auch die Eigentümer den Zusammenschluss befürworten (vgl. Wirtz 2003, S. 21). Der Erwerb von Mannesmann AG durch Vodafone AirTouch kann als Beispiel einer feindlichen Übernahme auf dem deutschen Markt dienen. Das britische Unternehmen hat

> „At no time (…) made a friendly approach with an offer acceptable to Mannesmann shareholders“

und Mannesmann:

> "extremely regrets that Vodafone insists on pursuing the company with a hostile takeover bid." (o. V. (BBC News) 2005).

In diesem Fall ließ sich eine Skepsis in Verbindung mit der Transaktion sowohl unter den Mitarbeitern als auch unter den Kunden beobachten, woraus eine kulturelle Resistenz gegen das Zusammenkommen beider Unternehmen resultierte (vgl. Hünerberg 2001, S. 479).

Strategische Ausrichtung der Zusammenschlüsse: Mergers and Acquisitions lassen sich weiterhin nach der strategischen Ausrichtung des Zusammenschlusses klassifizieren (vgl. Meckl / Lucks 2002, S. 25). Die Typologisierung von M&A-Projekten auf Basis ihrer strategischen Ausrichtung lässt sich zum Teil von den Motiven und Zielen der durchgeführten Transaktion ableiten. Diese Klassifizierung kann in Abhängigkeit von den betroffenen Märkten (Branchen) sowie Produktionsstufen erfolgen (vgl. Vogel 2002, S. 9). So lassen sich vier Arten von Unternehmenszusammenschlüssen unterscheiden:

1) **Horizontale** M&A werden zwischen Unternehmen aus der gleichen oder ähnlichen Branche und Wertschöpfungsstufe, die im Wettbewerb zueinander stehen, geschlossen. Bei ihnen steht vor allem das Ausschalten der Wettbewerber im Vordergrund sowie die Erreichung einer marktbeherrschenden Stellung (vgl. Gut-Villa 1997, S. 28).
2) **Vertikale** Verbindungen werden zwischen Partnern der gleichen Branche, jedoch unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen geschlossen; sie ermöglichen die Erhöhung der Leistungsfähigkeit sowie die Leistungstiefe eines Unternehmens. So lassen sich *down-stream-* und *up-stream*-Zusammenschlüsse unterscheiden, je nachdem, ob ein Abnehmer oder Zulieferer in die Transaktion miteinbezogen wird. Sie werden zwischen Unternehmen der vorgelagerten (Lieferanten) oder nachgelagerten (Kunden) Produktionsstufe abgeschlossen (vgl. ebenda, S. 28). Vertikale Zusammenschlüsse bringen vor allem Kostenvorteile mit sich, unter anderem in Form von *economies of scale*, z. B. im Beschaffungsbereich, in der Auslastung der Fertigungskapazitäten oder im Absatzbereich.
3) Die **konglomeraten** Mergers and Acquisitions liegen dann vor, wenn die zusammenkommenden Unternehmen über die angestammte Branche hinweg fusionieren und in neue Geschäftsfelder vordringen (vgl. Lucks / Meckl 2002, S.

25; Wirtz 2003, S. 19). Eine konglomerate (diagonale) Unternehmensverbindung zielt auf Zusammenschlüsse zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen; somit ist nicht die Erreichung der Wettbewerbsvorteile als Hauptgrund anzusehen, sondern die Entstehung von sog. Mischkonzernen, wo das Risiko auf verschiedene Unternehmenszweige (frühere Unternehmen) verteilt werden sollte (vgl. Gut-Villa 1997, S. 28).

4) Die **konzentrischen** Transaktionen umfassen solche Zusammenschlüsse, wo beide Partner in unterschiedlichen, aus der Zielgruppenperspektive betrachtet jedoch nahe liegenden Branchen agieren, z. B. ein Hersteller von Sport- und Freizeitkleidung fusioniert mit einem Reiseveranstalter (vgl. Cartwright / Cooper 1996, S. 3).

Die Klassifizierung von M&A-Transaktionen nach **Bindungsintensität** ihrer Partner, d. h. nach Intensität der wirtschaftlichen Integration zwischen beiden Unternehmen, stellt eine weitere Unterscheidungsmöglichkeit dar. Die Bindungsintensität bedingt die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Aktivitäten des Akquisitionsobjektes oder Fusionspartners. Die Abgrenzung kann hierfür anhand der Eigentumsverhältnisänderung bzw. anhand des Eingriffs auf Selbständigkeit der Transaktionspartner vorgenommen werden. In Abhängigkeit davon lassen sich Minderheits-, Paritäts- und Mehrheitsbeteiligungen oder vollständiger Anteilserwerb unterscheiden. Eine Mehrheitsbeteiligung (mehr als 50 % Anteilserwerb) erlaubt dem Käufer, eine beherrschende Stellung dem Akquisitionsobjekt gegenüber einzunehmen (vgl. Lucks / Meckl 2002, S. 27).

Die **Funktionale Ausrichtung der Transaktionen** stellt eine weitere Klassifizierungsmöglichkeit von M&A-Projekten dar. Folgende Transaktionstypen lassen sich unterscheiden:

- **finanzanlageorientierte Transaktionen** – sie zielen auf ein schnelles Wachstum; Zukauf von Unternehmen oder Unternehmensanteilen wird dabei als Geldanlage angesehen, Transaktionen werden unabhängig vom Geschäftsfeld der Partner durchgeführt;
- **marketingorientierte Transaktionen** – in diesen Fällen besteht eine marktbezogene Verwandtschaft zwischen den Unternehmen; es wird z. B. eine Sortimentsergänzung angestrebt, oder die Abdeckung der gleichen

Distributionskanäle sowie der Eintritt in neue Märkte; die Interdependenz im Absatzbereich ist ausschlaggebend für diese Zusammenschlüsse;

- **produktionsorientierte Transaktionen** – sie zielen auf Gemeinsamkeiten im Produktions- und Absatzbereich; Ziel ist hier eine gemeinsame Nutzung von Rohstoffen oder bestehenden Kapazitäten, z. B. im Produktionsbereich (vgl. Stein 1992, S. 14-15; Howell 1970, S. 66 ff.).

Obwohl die westeuropäischen Akquisitionen in Osteuropa die überwiegende Mehrheit der Unternehmensverbindungen zwischen west- und osteuropäischen Unternehmen darstellen, ist eine umgekehrte Transaktionsrichtung – der Kauf eines westlichen Unternehmens durch ein osteuropäisches Unternehmen – in den letzten Jahren bereits aufgetreten; z. B. erwarb der polnische Ölkonzern PKN Orlen im Juni 2003 494 Tankstellen in Norddeutschland (vgl. o. V. (Wer zu Wem) 2005).

3.1.3 Motive und Ziele von Mergers and Acquisitions

Zielsetzungen und Motive von Fusionen und Akquisitionen sind vielfältig. Zielkenntnis stellt oft die Voraussetzung für die Erfolgsmessung von M&A dar und wird zum Hauptbestimmungsfaktor für die Integrationsplanung zwischen beiden beteiligten Unternehmen. Grundsätzlich lassen sich M&A-Ziele in ökonomische und nicht-ökonomische unterscheiden. Die ökonomischen Motive zielen vor allem auf Steigerung des Unternehmenswertes beider an einer Transaktion beteiligten Unternehmen, die nicht-ökonomischen Ziele beziehen sich auf Steigerung der Marktmacht, Verbesserung der eigenen Marktposition, Nachahmung der Konkurrenz, aber auch auf die persönlichen Interessen der an der Transaktion beteiligten Manager (vgl. Vogel 2002, S. 32-33; Gut-Villa 1997, S. 33).

M&A-Ziele werden durch externe Rahmenbedingungen beeinflusst. Die letzten Übernahmewellen, die nach 1993 vollzogen wurden, haben insbesondere die internationalen Transaktionen, als eine Anpassungsreaktion von Unternehmen auf veränderte Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen, hervorgebracht (vgl. Jansen 2002, S. 206; Lucks / Meckl 2002, S. 8). Globalisierung der Märkte, technologischer Wandel, der keine zeitlichen Verzögerungen zulässt und Unternehmen dazu veranlasst das „Wissen“ auf dem Markt einzukaufen anstatt

selbst in langwierigen Prozessen zu entwickeln, sowie steigende Komplexität und Dynamik im internationalen Umfeld können als Gründe für Unternehmenszusammenschlüsse im internationalen Kontext genannt werden.

Unter den ökonomischen Transaktionszielen werden zuallererst **Synergievorteile** genannt (vgl. Steidl 1999, S. 22-23). Sie gehören zu den wichtigsten Gründen für Unternehmenszusammenschlüsse. In der englischsprachigen Literatur wird der Begriff Synergie synonym mit Synergieeffekt verwendet. In der deutschsprachigen Literatur spricht man von Verbundwirkung oder Verbundeffekt; diese Bezeichnungen beschreiben die „Mehrheitseffekte" im Sinne Ansoffs Formel „2+2=5" (vgl. Ansoff, 1966, S. 97; Paprottka 1996, S. 42; Vogel 2002, S. 33). Ansoff versteht unter Synergien:

> "a product-market posture with a combined performance that is greater than the sum of its parts". (Ansoff 1966, S. 80).

Die Summe des erwarteten Zusammenwirkens des neuen Unternehmens sollte größer ausfallen als die Summe der addierten Ergebnisse, die durch beide Unternehmen separat erzielt worden wären (vgl. Eccles / Lanes / Wilson 2001, S. 53).

Synergiepotenziale sind Erfolgspotenziale, sie beziehen sich auf die bestehenden und zu erreichenden Optionen, die im Integrationsprozess realisiert werden können (vgl. Braun 2002, S. 161). Die Erreichung von Synergiepotenzialen liegt in der Verantwortung des Managements (vgl. ebenda, 163). Eine solche Begriffsbestimmung von Synergien lässt einen breiten Spielraum für Interpretationen (vgl. Eschen 2002, S. 25). Die Klassifizierungsmöglichkeiten von Synergieeffekten sind aus diesem Grund vielfältig, und es besteht oft nur wenig Systematik in der empirischen Literatur zur Motivforschung von M&A (vgl. Hoyningen-Huene 2004, S. 125; Kogeler 1992, S. 42).

Es lassen sich hauptsächlich zwei Arten von Synergien unterscheiden:

1) Synergien, die aus Gleichartigkeit resultieren: Größen-, Rationalisierungsvorteile;
2) Synergien, die aus Komplementarität resultieren: Know-how-Transfer, Lernkurveneffekt (vgl. Vogel 2002, S. 35; Papprottka 1996, S. 69).

Der Ansatz von Größenvorteilen bezieht sich auf die *economies of scale* und *economies of scope*. ***Economies of scale***: Die Erreichung von Stückkostendegression aufgrund eines größeren Produktionsvolumens stellt den am häufigsten erwarteten Synergieeffekt einer Fusion / Akquistion dar (vgl. Cartwright / Cooper 1996, S. 20). Bei steigender Unternehmensgröße durch eine Akquisition oder Fusion lassen sich kostengünstigere Produktionsverfahren einsetzen, die langfristig zur Senkung von Stückkosten führen (vgl. Paprottka 1996, S. 51). Die Betriebsgrößenvorteile – die sinkenden Stückkosten durch steigende Ausbringungsmenge – können in allen Unternehmensbereichen auftreten, nicht nur bei der Produktion, sondern auch im Einkauf, Vertrieb, F&E etc. (vgl. Eschen 2002, S. 101). Sie treten in der Regel bei horizontalen Unternehmenszusammenschlüssen auf (vgl. Wirtz 2003, S. 59). Die ***economies of scope***, die Verbundvorteile, liegen vor, wenn eine gemeinsame Produktion zweier Güter oder Dienstleistungen günstiger ist als ihre getrennte Herstellung. Bei Mehrproduktunternehmen lässt sich die Kostenreduktion durch eine verbundene Produktion unterschiedlicher Produkte erreichen (vgl. Paprottka 1996, S. 51). Diese Skalenvorteile beziehen sich auf die Zusammenfassung von Inputfaktoren (vgl. Wirtz 2003, S. 59). Die Verbundvorteile werden mehrfach als Argument für Akquisitionen im Automobilbereich genannt (vgl. Vogel 2002, S. 34).

Nur unter der Prämisse, dass beide Unternehmen bereits vor dem Zusammenschluss nach ihren individuellen Mitteln sowie Fähigkeiten optimal betrieben wurden, können die größenbedingten Synergievorteile durch Betriebsgrößen-Variationen, also im Sinne von *economies of scale* bzw. *scope,* erreicht werden (vgl. Paprottka 1996, S. 53). Die Nutzung von Synergievorteilen hängt nicht unwesentlich davon ab, ob es in der Integrationsphase gelingt, die Kundenloyalität zu sichern. Die abwandernden Kunden können den Erfolg einer Fusion / Akquisition in hohem Maße gefährden (vgl. Homburg / Krohmer 2003, S. 431).

Die zweite Art von Synergievorteilen, die aus Komplementarität resultierenden Synergien, beziehen sich vor allem auf die Erreichung von Know-how- und Wachstumsvorteilen.

Der **Know-how-Transfer** erlaubt einem der beteiligten Unternehmen, das höhere Wissensniveau des M&A-Partners zu erlangen und daraus zukünftige Vorteile zu beziehen (vgl. Vogel 2002, S. 34). Solche Synergiepotenziale werden von osteuropäischen Unternehmen oft in den Vordergrund einer Transaktion gestellt: Die Erhaltung eines Know-how-Transfers, der zusätzlich mit einer erheblichen Investitionssumme verbunden ist und zur

Modernisierung veralteter Produktionsanlagen führt, kann als eines der wichtigsten Motive von Fusionen / Akquisitionen aus der osteuropäischen Unternehmensperspektive genannt werden.

Die immer kürzer werdenden Entwicklungszyklen bringen den Zeitaspekt als Argument für die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zur Sprache (vgl. Jung 1993, S. 88). Die über einen Know-how-Transfer erreichte Zeitersparnis (*economies of speed*) führt zum Erlangen von Wissensvorsprüngen und infolgedessen zur Verminderung der Produktionskosten (vgl. Paprottka 1996, S. 56). Die Senkung von Produktionskosten lässt sich mithilfe des Erfahrungskurven-Konzeptes der Boston Consulting Group erklären (vgl. Vogel 2002, S. 34-35). Das Konzept setzt die Senkung der Stückkosten in Abhängigkeit von der im Zeitverlauf kumulierten und steigenden Erfahrung. Diese Erfahrung wird als Kostensenkungspotenzial gesehen, dessen Realisierung vom Verhalten des verantwortlichen Managements abhängt (vgl. Homburg / Krohmer 2003, S. 357). Durch einen Zusammenschluss und die damit verbundenen Lerneffekte können auf relativ kostengünstigem Wege die Wissensvorsprünge eines der beteiligten Unternehmen für den anderen Partner zugänglich gemacht werden (vgl. Vogel 2002, S. 35). Synergiepotenziale, die aus der Komplementarität von Wissen bzw. Tätigkeiten resultieren, sind bei horizontalen Unternehmenszusammenschlüssen eher geringfügig (vgl. Paprottka 1996, S. 121).

Wachstumsvorteile lassen sich als Zugewinn potenzieller Felder für unternehmerische Aktivitäten verstehen (vgl. Vogel 2002, S. 35). Es zählen dazu:

- Erweiterung der Produktpalette,
- Erschließung neuer Regionen,
- Öffnung neuer Absatzkanäle,
- Gewinnung neuer Managementkapazitäten,
- Verbesserung der Faktorenallokation, z. B. durch Spezialisierung der Fertigungskapazitäten (vgl. Kogeler 1992, S. 42).

Eine weitere Synergiesystematisierung lässt sich **in Anlehnung an die Wertkette von Porter** durchführen (vgl. Porter 1987a, S. 35 ff.). Mithilfe seines Wertschöpfungskonzeptes lassen sich die einzelnen, für die Identifizierung von Wettbewerbsvorteilen relevanten Wertschöpfungsketten (sog. *value chains*) unterscheiden (vgl. Hase 1996, S. 39). Materielle Verflechtungen bedeuten eine gemeinsame Ausführung einzelner Wertschöpfungsstufen wie

z. B. Produktion, Beschaffung oder Marktforschung. Durch eine Horizontalstrategie können Synergien entstehen, die aus materiellen Verflechtungen resultieren und zur gemeinsamen Ausführung oder zur Zentralisierung unterschiedlicher Wertschöpfungsketten führen (vgl. Porter 1987b, S. 49; Kogeler 1992, S. 39; Hase 1996, S. 41). Immaterielle Verflechtungen (Synergien) entstehen durch Kooperationen zwischen den einzelnen Wertschöpfungsstufen (vgl. Vogel 2002, S. 38; Porter 1992, S. 413 ff.).

Eine weitere Klassifizierung von Synergiepotenzialen lässt sich **aus finanztheoretischer Perspektive** durchführen. Einerseits verfolgen die an M&A beteiligten Unternehmen das Ziel der Gesamtumsatzsteigerung, d. h. der erwartete Cash-Flow sollte nach dem Zusammenschluss größer sein als die Summe der Kapitalwerte beider Unternehmen, ohne die Durchführung einer M&A-Transaktion (vgl. Gut-Villa 1997, S. 32). Andererseits steht Kostensenkung als Synergiepotenzial im Vordergrund vieler Unternehmens-zusammenschlüsse (vgl. Pack 2002, S. 285; Penzel / Pietig 2000, S. 17).

Kogeler unterteilt finanzielle Synergien in zwei Gruppen: in die risikosenkenden Verbundeffekte, wie z. B. Risikostreuung oder Verminderung des Liquiditätsrisikos, und in die Rentabilitätserhöhung, die durch Verkürzung der Bindungsdauer des Gesamtkapitals, durch die Erhöhung der Verschuldungsfähigkeit oder durch die Verringerung des Fremdkapitaleinsatzes zu erreichen sind (vgl. Kogeler 1992, S. 36 ff.).

Eine neues Motiv für Unternehmenszusammenschlüsse stellt das seit den neunziger Jahren populär werdende Share-Holder-Value-Konzept dar. Share-Holder-Value, der Wert, der aus Kurssteigerungen und Dividenden resultiert, kann ausschließlich bei börsennotierten Unternehmen erzielt werden (vgl. Kerler 2000, S. 17). Eine dynamische Entwicklung der europäischen Börsenmärkte in den letzten 15 Jahren brachte das Interesse für das Share-Holder-Value-Konzept mit sich und mitverursachte sogar die letzte Merger-Welle auf dem europäischen Markt (vgl. Jansen 2002, S. 505).

Alle aufgeführten Synergiearten führen letztendlich zur Erreichung finanzieller Vorteile, Kostenersparnisse sowie zur Risikominimierung bzw. -streuung (vgl. Johnson 1999, S. 108). Eine Trennung der zu erreichenden Synergiearten einer M&A-Transaktion ist oftmals nicht einfach, da die angestrebten Ziele komplementär sind und sie schwer trennbare Verbundeffekte hervorrufen.

Schließlich kann eine Differenzierung von Synergieeffekten in **positive und negative** erfolgen. Neben den bisher aufgeführten gewünschten M&A-Synergien besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, negative Synergien durch den M&A-Vorgang zu erzeugen und den Erfolg eines Zusammenschlusses dadurch zu gefährden. Hierzu zählen:

- Nachteile im Personalbereich, z. B. durch gesunkene Motivation der Mitarbeiter, durch erhöhte Kündigungsquote etc.,
- eine erhebliche Belastung des operativen Geschäftes durch umfangreiche organisatorische Veränderungsmaßnahmen,
- Kundenverluste und daraus resultierende Umsatzrückgänge als negative Marktreaktionen auf die durchgeführten Maßnahmen (vgl. Homburg / Bucerius 2005a, S. 107),
- erhöhte, nicht geplante Kosten der Koordinierung von Integrationsprozessen (vgl. Kogeler 1992, S. 42-43; Nahavandi / Malekzadeh 1990, S. 55). Die Sonderbelastungen beispielsweise nach dem Kauf von Compaq durch Hewlett Packard führten direkt nach dem Kauf, im dritten Quartal 2002, zu einem Verlust von 2 Mrd. US-Dollar; die Restrukturierungskosten betrugen 1,6 Mrd. US-Dollar, sonstige Fusionskosten betrugen 1,4 Mrd. US-Dollar (vgl. o. V. (Tecchannel) 2005a).

Porter nennt die andauernden, zur Erreichung von geplanten Synergien notwendigen Kosten Komplexitätskosten. Sie werden durch drei Faktoren verursacht: durch Koordinations-, Kompromiss- sowie durch Inflexibilitätsaufwendungen. Fallen diese drei Kostenkomplexe niedriger aus als die durch Unternehmensverflechtungen erreichten Synergien, kann man von Wettbewerbsvorteilen durch M&A sprechen (vgl. Porter 1986, S. 342). Synergien in Form von erwarteten Ergebnissen und Vorteilen können jedoch nur durch ein effektives Post-Merger-Management erreicht werden (vgl. Olie 1994, S. 383).

Zu weiteren ökonomischen Motiven von M&A-Transaktionen werden das Marktmachtargument und die Erhaltung des bestehenden Geschäfts gezählt.

Das Marktmachtmotiv trifft auf M&A einer gleichen Wertschöpfungsstufe zu. Sie führen oft zur Branchenkonzentration; vor allem horizontale M&A resultieren aus dem Willen nach

einer neuen strategischen Positionierung des eigenen Unternehmens und nach Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition. Der Wille nach Steigerung des Welt-Marktanteils durch Reduzierung der Wettbewerberzahl gehört zu den klassischen Motiven von sog. *Mega-Deals* (vgl. Stein 1992, S. 99). So kann der Compaq-Kauf durch Hewlett Packard in 2002 im Wert von 18,6 Mrd. US-Dollar als eine auf die Erhöhung des Weltmarktanteils zielende Transaktion angesehen werden (vgl. o. V. (Tecchannel) 2005b). Ebenfalls ist der Zusammenschluss von Daimler und Chrysler als ein auf Marktmacht ausgerichteter, zum Teil durch konfligierende Unternehmenskulturen gekennzeichneter, Unternehmens-zusammenschluss zu betrachten (vgl. Picot 2002, S. 13; Buchenau 2005, ohne Seitenangabe).

Der Marktmachtmotiv lässt sich ebenso durch das Streben des Managements, den eigenen Einflussbereich andauernd zu erweitern, erklären. Oft sind die Gehälter der Top-Manager direkt an die Umsatzentwicklung oder die Entwicklung der Bilanzsumme gekoppelt (vgl. Jung 1993, S. 84). Die Erhöhung der eigenen Marktmacht und die daraus resultierende Anbieterkonzentration erlauben es, den Markt in höherem Maße zu kontrollieren und zu beeinflussen, wodurch mehr Gewinn erzielt werden kann (vgl. Eschen 2002, S. 95). Als Beispiel für Konzentration auf dem europäischen Markt kann die Handelskonzentration in West- und Osteuropa dienen.

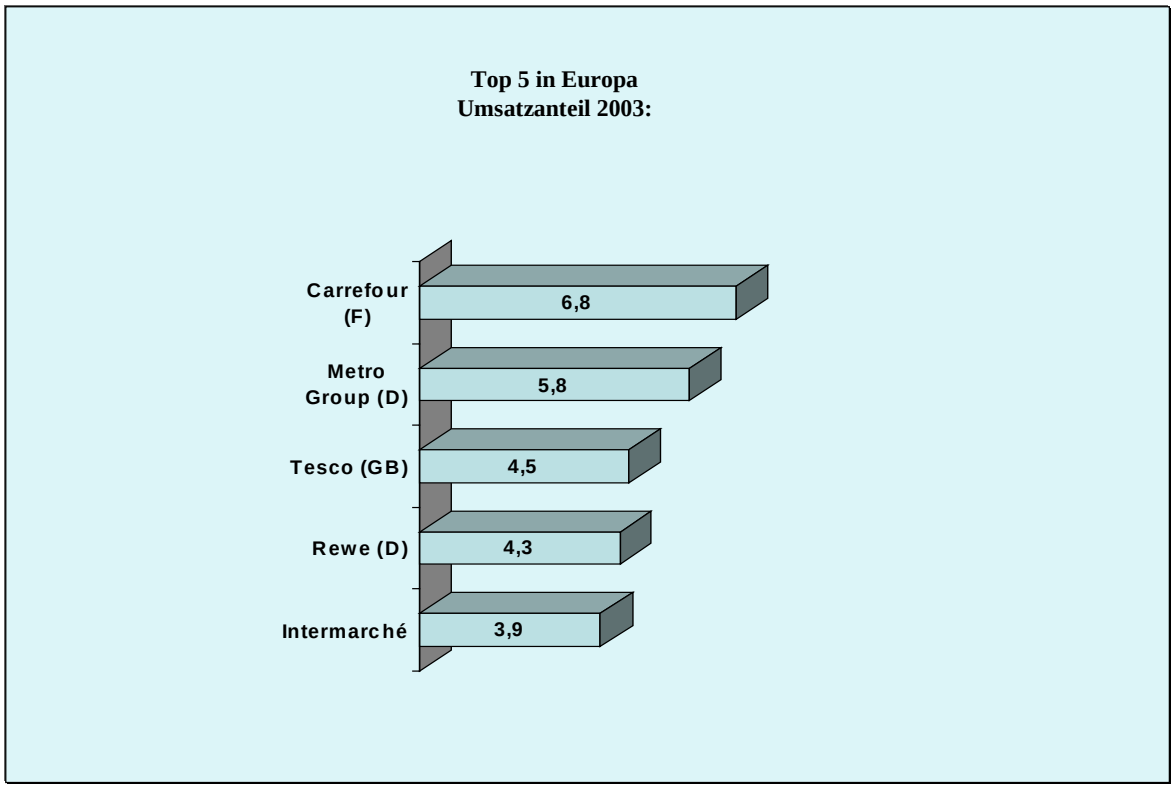


Abbildung 3.2 Handelskonzentration im europäischen Lebensmittelhandel, in Anlehnung an: o. V. (2003): Der Lebensmittelhandel in Europa 2003

Die fünf größten Handelsunternehmen erzielen mehr als 25 % des gesamten Umsatzes auf dem europäischen Markt. Die herausragende Position der Metro Group in den drei neuen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union: Polen, Tschechien und Ungarn deutet auf das Streben dieses Unternehmens nach uneingeschränkter Marktmacht hin.

	Polen	Tschechien	Ungarn
Umsatz in Mio €	2,858	1,096	1,302
Marktanteil Metro Group (Marktanteil Top-5)	9,1 % (23 %)	11,4 % (43,8 %)	17,6 % (62,4 %)
Position auf dem Markt	Nr. 1	Nr. 1	Nr. 1

Abbildung 3.3 Marktposition der Metro Group in Polen, Tschechien, Ungarn, in Anlehnung an: o. V. (2003): Der Lebensmittelhandel in Europa 2003

Zusätzlich zu den genannten Motiven von M&A nennt Gut-Villa die **Sicherung des Unternehmensbestehens** als einen der Gründe für die Unternehmenszusammenschlüsse. Das Akquisitionsobjekt befindet sich in einer existenzbedrohenden Notlage; durch einen Zusammenschluss wird das Unternehmen aus dieser Lage herausgeholt, wodurch eine sehr positive Einstellung der Mitglieder des akquirierten Unternehmens gegenüber der Übernahme entstehen kann (vgl. Gut-Villa 1997, S. 29). Viele Transaktionen auf dem osteuropäischen Markt lassen sich durch solch ein Motiv erklären. Das östliche Unternehmen kann das eigene, gefährdete Fortbestehen durch die Fusion / Akquisition sichern; dem westlichen Unternehmen ist es möglich, ein Partner- / Tochterunternehmen im Zielland mit allen damit verbundenen Vorteilen (mögliche Kostensynergien, Standortvorteile, lokales Know-how, Kundenstamm, Vertriebsorganisation, ausgebildete Arbeitskräfte etc.) zu gewinnen.

Die individuellen, **nicht-ökonomischen Motive** des Managements gehören zu den weiteren M&A-Transaktionsursachen. Die Eigeninteressen der entscheidungsbefugten Führungskräfte spielen bei der Motiverklärung von Unternehmenszusammenschlüssen eine nicht zu

unterschätzende, jedoch wissenschaftlich kaum untersuchte Rolle (vgl. Jansen 2004, S. 97). Die Manager-Motive lassen sich nur schwer systematisch erfassen oder empirisch überprüfen. Aufgrund hoher Misserfolgsraten von Unternehmenszusammenschlüssen werden die Managementkompetenzen und die bei einer Transaktion herrschenden Interessenkonflikte stärker diskutiert. Der generelle theoretische Erklärungsansatz der psychologischen Motive von Unternehmenszusammenschlüssen ist in der Principal Agent Theory zu suchen. Hier werden M&A auch als Resultat unterschiedlicher Interessen von Management und Anteilseignern angesehen (vgl. Ebers / Gotsch 1999, S. 209-225; Wirtz 2003, S. 69; Gut-Villa 1997, S. 37).

Jansen unterscheidet acht solche auf Managementinteressen basierten Motive von M&A:

1) Die Hybris-Hypothese: Sie bedeutet bewusste und unbewusste Selbstüberschätzung des Managements. Die Argumentation hierfür basiert auf verhaltenswissenschaftlichen Erklärungsansätzen. Manager überschätzen einerseits die Synergiepotenziale der bevorstehenden Transaktionen, andererseits überschätzen sie ihre eigene Führungskompetenz hinsichtlich des neuen Unternehmens nach der Transaktion (vgl. Jansen 2004, S. 99; Jung 1993, S. 85). Schrempp hat sein Ziel, die Errichtung einer Welt-AG, nicht erreicht; stattdessen wurde er von der Zeitschrift *Business Week* zum schlechtesten Manager des Jahres 2004 gewählt (vgl. o. V. (Faz Net) 2005). In einer empirischen Untersuchung von 449 Transaktionen von Haleblian und Finkelstein wurde nachgewiesen, dass eine Akquisitionserfahrung der Manager keine Erfolgsgarantie für nachfolgende Transaktionen impliziert. Die besten Akquisitionsergebnisse wurden entweder von akquisitionserfahrenen oder von ganz unerfahrenen Akquisitionsmanagern erzielt. Die Mehrheit der Transaktionen, die durch Manager mit einer durchschnittlichen, auf wenige Fälle basierten Akquisitionserfahrung durchgeführt wurden, war nicht erfolgreich. Eine positive Korrelation zwischen Akquisitionserfahrung und -erfolg, die intuitiv angenommen wird, konnte nicht nachgewiesen werden (vgl. Haleblian / Finkelstein 1999, S. 51).

„These results show that behavioral learning theory may add value to the acquisition experience literature because, unlike learning-curve theory, it explains and predicts both positive and negative influences of organisation acquisition experience." (ebenda, S. 51)

2) Die Managerial-Myopia-Hypothese: Sie lässt sich dadurch charakterisieren, dass unter den Managern eine hohe Präferenz für kurzfristige Erfolgsversprechungen verbreitet ist. Das charakteristische, aber empirisch sehr schwer belegbare Verhalten der Manager besteht im Problem der Informationsasymmetrie: Die kurzfristigen Erfolgsversprechungen treffen eher auf ein Interesse der Stakeholder, vor allem Aktionäre, als die langfristigen, zukunftsorientierten Investitionsentscheidungen. Nur eine erhebliche Kommunikationskompetenz und Überzeugungskraft der beteiligten Manager sowie ihre eigene Überzeugung für langfristiges Vorgehen kann der kurzfristigen Profit-Orientierung entgegenwirken (vgl. Jansen 2004, S. 99-100).

3) Die Free-Cash-Flow-Hypothese besagt, dass die erzielten Zahlungsüberschüsse, die nicht mehr investiert werden können anstatt an die Aktionäre ausgezahlt zu werden (was die Menge der durch das Management kontrollierten Ressourcen reduzieren würde), durch Akquisitionen erneut investiert werden können (vgl. Jung 1993, S. 87). Dieses Vorgehen bindet die vorhandenen Ressourcen und führt vor allem, aus der Management-Perspektive betrachtet, nicht zur Reduzierung ihrer Macht- sowie Marktposition, sondern zu ihrer Stärkung. Durch die Unternehmensvergrößerung entstehen neue Beförderungsmöglichkeiten für das Management (vgl. Wirtz 2003, S. 71). Sein Einflussbereich wird dadurch vergrößert, was oft eine Gehaltssteigerung nach sich zieht. Diese These lässt sich durch die Tatsache unterstützen, dass managementgeführte Unternehmen häufiger akquirieren als eigentümergeführte Unternehmen (vgl. Jansen 2004, S. 100-101; Vogel 2002, S. 41).

4) Die Absicherungshypothese: Sie geht davon aus, dass das Management vorsätzlich daran interessiert ist, das eigene Arbeitsplatzrisiko zu reduzieren. Aus Management-Perspektive geht es hierbei um die Erhöhung des eigenen Einflusses und des eigenen Einkommens. M&A führen dazu, dass das Risiko für das Management reduziert wird durch die Erhöhung des Risikos für das Unternehmen (vgl. Jansen 2004, S. 101). Eine davon abgeleitete Hypothese ist hier die Diversifikationshypothese. Das risikoaverse Management bemüht sich, die Bankrottwahrscheinlichkeit dadurch zu vermindern, dass durch Zukäufe ein möglichst hoher Diversifikationsgrad auf Gesamtunternehmensebene erreicht wird. Das Risiko einer Unternehmenspleite sollte dadurch sinken, und der eigene Arbeitsplatz bzw. das eigene Einkommen sollte

sicherer werden. Somit ist die Diversifikationstendenz ebenfalls auf die persönlichen Motive des Managements zurückzuführen (vgl. Wirtz 2003, S. 71).

5) Die Prestige-Hypothese: Sie wird am häufigsten mit persönlicher Motivation des Managements in Verbindung gebracht. Diese sog. Managerialismus-Hypothese geht auf Mueller zurück und besagt, dass durch eine Akquisition unternehmerisches Wachstum und damit verbundenes Ansehen des Managements besonders schnell und einfach zu erreichen sind (vgl. Mueller 1969 S. 644 ff.). Sie erklärt zweierlei: Einerseits wird durch die Managermotivation der Anstieg von Gehältern, Reputation sowie Erweiterung des eigenen Einflussbereiches erzielt, andererseits fasziniert die Größe des neuen Unternehmens (vgl. Vogel 2002, S. 41). Durch einen Unternehmenszukauf steigen die Managergehälter, die in der Regel von der Unternehmensgröße und nicht von der Profitabilität abhängen (vgl. Mueller 1969, S. 644).

„In the course of our research, one senior executive of an extremely acquisitive organization stated that he enjoyed making acquisitions because, in his words > it was sexy<" (Cartwright / Cooper 1996, S. 21).

Mergers and Acquisitions werden somit als eine Art Spiel betrachtet (vgl. ebenda, S. 22). Andererseits können die M&A-Transaktionen von den bestehenden Problemen des Käuferunternehmens ablenken; die Schuldzuweisung kann akquisitionsbedingt umgelenkt werden (vgl. Jansen 2004, S. 103).

6) Die M&A-Kompetenzhypothese: Sie lässt sich auf die in den neunziger Jahren aufgekommene Kernkompetenzdiskussion im Management zurückführen. Die Motivation für M&A-Transaktionen besteht infolgedessen darin, die Kernkompetenzen und damit die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens durch systematische Akquisitionsprogramme zu stärken (vgl. ebenda, S. 103).

7) Die Unabhängigkeitshypothese: Sie erklärt die Erhaltung der Unabhängigkeit des Unternehmens als wesentliches Motiv des Managements für M&A. So soll der Zusammenschluss von Daimler-Benz und Chrysler aus der Idee entstanden sein, sich gegen eine Übernahme von GM zusammenzuschließen. Dadurch konnten nicht nur

die Marken, sondern das gemeinsame Unternehmen, trotz Post-Merger-Traumas, unabhängig bleiben (vgl. ebenda, S. 104).

8) Die Change-Management-Hypothese: Sie beruht auf der „unfreezing"-Idee Kurt Levins (vgl. Sommer 1996, S. 130). Demnach sind organisationale Veränderungen durch die Phase des „Auftauens" zu beginnen (vgl. Spieß 1999, S. 160). Die veränderungsresistenten Organisationen können durch eine Fusion oder Akquisition gezwungen werden, Restrukturierungsprozesse anzugehen. Diese These geht davon aus, dass nicht die Restrukturierung des Zielunternehmens der Gegenstand der gewollten Veränderungen ist, sondern die Restrukturierung und Umdenkungsprozesse des eigenen Unternehmens; das Post Merger Management stellt das eigentliche Ziel solcher Transaktionen dar (vgl. Jansen 2004, S. 104-105).

Vogel unterscheidet drei weitere persönliche Motive für M&A:

1) als Überlebensmaßnahme, um das eigene schlechte Geschäftsergebnis zu verschleiern, die Aufnahme neuer Kredite zu ermöglichen bzw. die Ressourcen des anderen Unternehmens zu nutzen. Dadurch wird der eigene Arbeitsplatz gesichert (vgl. Vogel 2002, S. 42);
2) als Mittel der Ergebnisgestaltung – die Übernahme bietet eine neue Möglichkeit der Jahresabschlussgestaltung und somit eine neue Möglichkeit der Darstellung eigener Leistung;
3) als *Point of no return*-Effekt – die geführten Akquisitionsverhandlungen sind an einem Punkt angelangt, wo der Abbruch der Verhandlungen nicht mehr tragbar erscheint. Die wirtschaftlichen Verluste solcher Transaktionen werden unter Umständen in Kauf genommen (vgl. ebenda, S. 42).

Die persönlichen, nicht-ökonomischen sowie die ökonomischen Motive für M&A-Transaktionen spielen in der Praxis gleichwohl eine Rolle und vermischen sich oft (vgl. ebenda, S. 41). Die psychologischen Motive des Managements sind nicht alleine maßgebend für Akquisitionsentscheidungen (vgl. Gut-Villa 1997, S. 37). Auf die persönlichen M&A-Motive wird in Veröffentlichungen jedoch oft kein Hinweis gegeben (vgl. Vogel 2002, S. 42). Es ist anzunehmen, dass die ökonomischen und die psychologischen Motive gleichermaßen eine Rolle für die M&A-Entscheidungen spielen und grundsätzlich nicht widersprüchlich sein müssen. Die einzelnen Ziele und Motive von M&A-Transaktionen sind ebenfalls nicht

überschneidungsfrei. Sie sind in beiden Unternehmen unterschiedlich und können zu einem Konsens führen, indem sie sich gegenseitig ergänzen: wenn sich z. B. das westliche Unternehmen die günstigeren Produktionskapazitäten bei dem osteuropäischen Partner verspricht und wenn das östliche Unternehmen den Know-how-Zugewinn durch den Zusammenschluss erwarten kann. Die Motive eines Zusammenschlusses sind aber auch innerhalb eines Unternehmens, bei unterschiedlichen Interessengruppen, nicht einheitlich. Sie sind vielfältig und umfassen in der Regel alles: Kostenersparnisse, Größenvorteile, Marktanteilsmotive und die persönlichen Managementmotive (vgl. Jansen 2004, S. 105).

Diese unterschiedlichen Erwartungen einerseits und die danach erzielten Ergebnisse eines Zusammenschlusses andererseits stehen oft nicht im Einklang miteinander, wie die nachfolgende Abbildung zeigt.

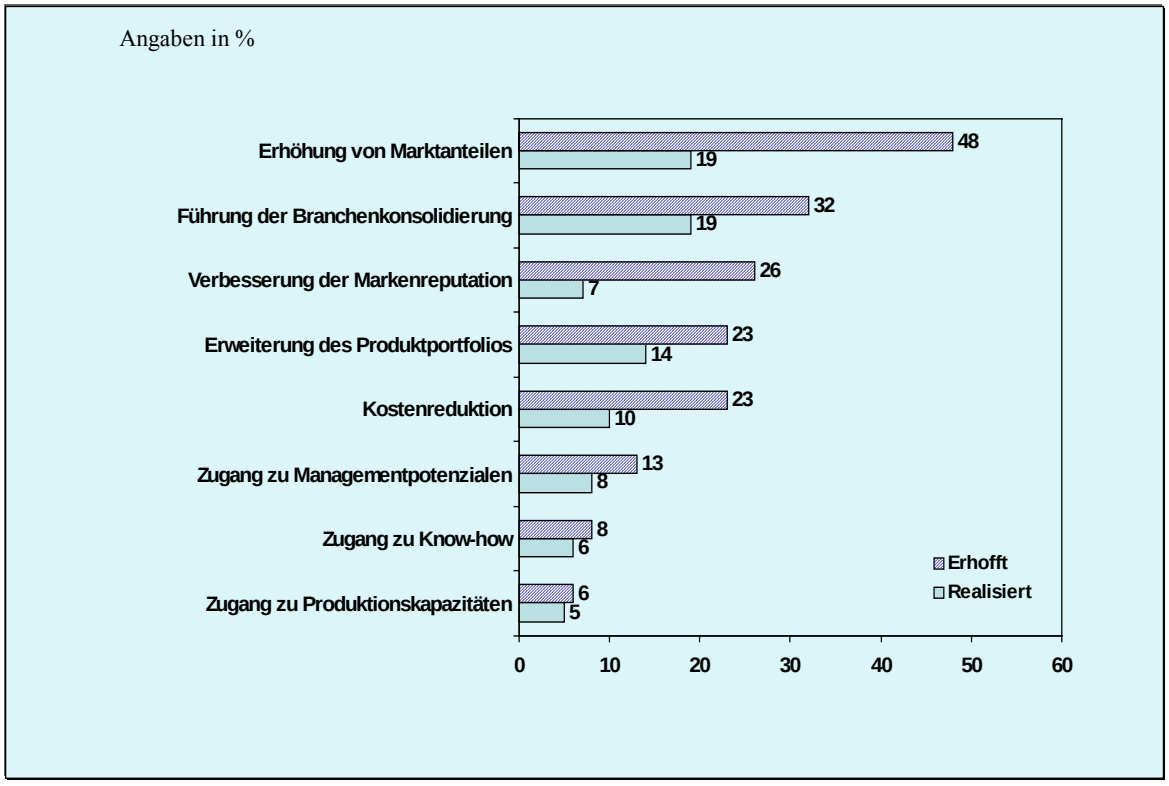


Abbildung 3.4 Erwartete und erzielte M&A-Ergebnisse,
in Anlehnung an: Uder / Kramarsch 2001, S. 325

Bei Transaktionen mit Beteiligung US-amerikanischer Unternehmen wird am häufigsten aus Marketinggründen fusioniert; Deutsche Unternehmen führen zu gleichen Teilen Marketing- und Produktionsaspekte für M&A-Transaktionen an (vgl. Suckut 1992, S. 319). Bei

Unternehmenszusammenschlüssen mit osteuropäischen Unternehmen werden aus der westlichen Perspektive in erster Linie die Erschließung osteuropäischer Märkte und die Verlagerung der Produktion genannt. Zwischen 1988 und 1996 haben sich beispielsweise die deutschen Lohnveredelungsimporte aus Tschechien verdreifacht. Die Hälfte aller deutschen Lohnveredelungsimporte kam bereits 1996 aus den mittel- und osteuropäischen Ländern (vgl. o. V. (Weltpolitik) 2005).

3.1.4 Erfolgsbedingungen internationaler Unternehmenszusammenschlüsse

Eine seit Jahren ansteigende Zahl von Unternehmenszusammenschlüssen lässt daraus schließen, dass dies eine erfolgreiche Unternehmensentwicklungsstrategie ist. Darüber hinaus deutet eine tendenziell steigende Quote von grenzüberschreitenden Unternehmenszusammenschlüssen darauf hin, dass Fusionen / Akquisitionen ebenfalls eine beliebte Markteintrittsform auf fremden Märkten darstellen (vgl. Lucks / Meckl 2002, S. 10).

Im Gegensatz zur steigenden Zahl internationaler Transaktionen ist ihre Erfolgsquote nach wie vor nicht gestiegen. Die Höhe der Misserfolge wird zum Teil auf bis über 75 % geschätzt (vgl. ebenda, S. 10).

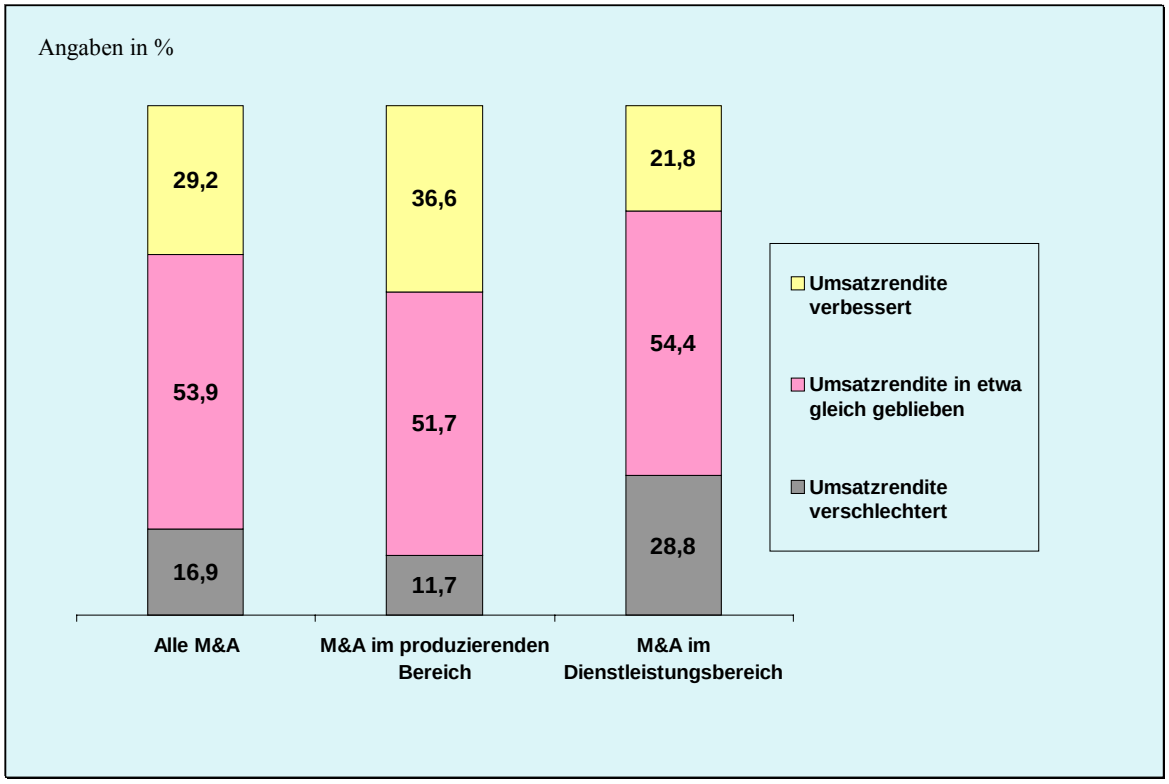


Abbildung 3.5 Erfolgsquoten von Unternehmenszusammenschlüssen, in Anlehnung an: Homburg / Bucerius 2004, S. 154

Mergers and Acquisitions stellen somit eine mit sehr hohem Risiko verbundene externe Wachstumsstrategie für die beteiligten Unternehmen dar. Die Misserfolgsquote von Unternehmenszusammenschlüssen lässt sich zum Teil dadurch erklären, dass der Integrationsplanung ex ante zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird (vgl. Paprottka 1996, S. 127). Trotz dieser Misserfolgsergebnisse stellen Unternehmenszusammenschlüsse gerade im internationalen Umfeld eine Antwort auf die steigende Dynamik und Komplexität der Märkte- sowie Umfeldanforderungen dar. Die zu erbringenden Skaleneffekte im internationalen Geschäft und eine gleichzeitige Anpassung an die Anforderungen der lokalen Märkte können zum Teil die hohe Zahl der Unternehmenszusammenschlüsse erklären (vgl. Lucks / Meckl 2002, S. 7). Ebenfalls kann die hohe Zahl der internationalen Unternehmenszusammenschlüsse durch externe Wettbewerbsanforderungen erklärt werden.

Mergers and Acquisitions werden somit zum großen Teil durch externe Marktgegebenheiten bedingt: Sie stellen eine gute Möglichkeit dar, sich schnell auf einem Markt oder auf den sich gerade öffnenden Märkten in dynamisch wachsenden Wirtschaftsregionen „einzukaufen“ und präsent zu sein. PricewaterhouseCoopers prognostiziert ein Fertigungswachstum von

Automobilen für die Zeit zwischen 2003-2011 von 8,7 % für China, 4,8 % für Indien und 0,9 % für Deutschland (vgl. o. V. (PWC) 2005). Trotz einer hohen Risikoträchtigkeit internationaler M&A wäre der Verzicht auf diese Potenziale, aus der internationalen Wettbewerbsperspektive gesehen, nicht zielführend; Fusionen und Akquisitionen stellen eine schnelle Alternative dar, um Marktpräsenz zu erlangen (vgl. Lucks / Meckl 2002, S. 11).

Die Erfolgsmessung von Unternehmenszusammenschlüssen stellt an sich eine aus vielfältigen Gründen problematische Angelegenheit dar. Die Zielbeurteilung kann grundsätzlich auf Basis objektiver Größen und auf Basis subjektiver Einschätzungen erfolgen. Eine Fusion / Akquisition ist erfolgreich, wenn die ex ante gestellten Ziele erreicht wurden (vgl. ebenda, S. 15). Unterschiedliche Erfolgskonzepte lassen sich, je nach zugrunde gelegtem Messkonzept, unterscheiden. Becker differenziert die quantitativ-objektiven und die quantifizierten Erfolgsmessungsmethoden (vgl. Becker 2005, S. 75). Die quantitativ-objektiven Methoden lassen sich in finanzielle und in strategische Erfolgsmaße unterscheiden. Zu den ersteren zählen die jahresabschlussorientierte Portfolioanalysen, kapitalmarktorientierte Portfolioanalysen sowie das bei internationalen Transaktionen etablierte Cash-Flow-Verfahren.

Die **jahresabschlussorientierte Erfolgsmessung** nimmt als Basis die Rechnungslegung fusionierter Unternehmen. Hierfür können unterschiedlichste Variablen herangezogen werden:

- Größenmaße: Umsatz, Vermögen, Kapital, Gewinn;
- Rentabilitätsmaße: Eigen-, Fremd-, Gesamtkapital- bzw. Umsatzrentabilität;
- aktionärsbezogene Kennzahlen (bei börsennotierten Unternehmen): Börsenkurs, Dividende, Gewinn pro Aktie, Auszahlungsrate, Kurs-Gewinn-Verhältnis (vgl. ebenda, S. 78).

Die Verfahren der jahresabschlussorientierten Erfolgsmessung lassen sich grundsätzlich nach zwei Messkriterien in Vorher-Nachher-Analysen und in komparative Objektanalysen unterteilen. Die Vorher-Nachher-Analysen vergleichen die ausgewählten Kennziffern im Zeitverlauf. Die zu untersuchenden Perioden können unter Umständen sehr lange ausfallen und z. B. bis 5 oder mehr Jahre nach einem Zusammenschluss umfassen. Die komparativen Objektanalysen basieren auf einem Vergleich der Kennziffern fusionierender Unternehmen mit den Branchendurchschnittswerten oder Werten einer ausgewählten

Unternehmenskontrollgruppe. Die Kennzahlen der Erfolgsmessung können hierfür entweder die absolute Höhe oder die relative Veränderung der Kenngrößen umfassen (vgl. ebenda, S. 77-78). Eine grundsätzliche Kritik der Jahresabschlusszahlen beruht darauf, dass sie lediglich bei publizitätspflichtigen Unternehmen einsetzbar ist und dass die Isolation der Zusammenschlusseffekte zum Zweck der Erfolgsmessung schwierig ist.

Die **kapitalmarktorientierten Portfolioanalysen** basieren auf einem Vergleich von Kapitalmarkt- oder Kursentwicklungen hypothetischer Ereignisfolgen einer Fusion / Akquisition. Es ist zu ermitteln, wie stark ein Zusammenschluss die Erträge der beteiligten Aktionäre beeinflusst hat (vgl. ebenda, S. 81-82). Der Kapitalwert einer Transaktion kann in Aktienkursveränderungen (absolut oder in Prozentpunkten) des akquirierenden Unternehmens gemessen werden. Bei den börsennotierten Unternehmen wird vermehrt anhand der Share-Holder-Value-Orientierung die Steigerung des Unternehmenswertes gemessen. Die Börsen- bzw. Kapitalmarktentwicklung des kaufenden Unternehmens wird als Erfolgsmaßstab gesetzt.

Das **Cash-Flow-Verfahren** wird angewendet, um die Erreichung der finanzwirtschaftlichen Zielsetzung einer Fusion / Akquisition zu beurteilen und um die Erreichung des Ergebnisses nach der Transaktion zu messen (vgl. Lehmann 1995, S. 116). Der Cash-Flow, ein aus den USA stammender Begriff, der ursprünglich bei Wertpapieranalysen angewandt wurde, umfasst die Messung des Überschusses der Einzahlungen über die Auszahlungen einer Periode (vgl. Bühner 1990, S. 35; Suckut 1992, S. 25). Das Cash-Flow-Verfahren berücksichtigt die effektiven Zahlungsvorgänge, ohne Aufwendungen, die nicht zu Auszahlungen führen und ohne Erträge, die nicht zu Einnahmen führen. Es stellt vielmehr eine gesamtwirtschaftliche Sicht der Zahlungsein- und -ausgänge als eine genaue Analyse der Bilanzsumme (vgl. Lehmann 1995, S. 119) dar. Ist der Nettowert einer Transaktion – der erzielte Cash-flow – positiv, wird die Transaktion als erfolgreich beurteilt. Einer der Gründe, warum die Cash-Flow-Analyse sich bei Mergers and Acqusitions durchgesetzt hat, ist die Tatsache, dass diese Methode die hohen Ausgaben für Investitionen (hier Akquisitionsausgaben) berücksichtigt und direkt in Verbindung mit den erzielten Einnahmen bringt.

Die **strategischen Erfolgsgrößen** untersuchen die Veränderung der Marktpositionierung eines Unternehmens nach dem Zusammenschluss. Als Variablen werden hier folgende Größen herangezogen:

- Marktanteilserhöhung,
- eine verbesserte Marktpositionierung (z. B. als Nr. 1 oder unter den Top 5 Unternehmen der Branche),
- Vorantreibung und Gestaltung der Branchenkonsolidierung,
- Zugang zu Absatz- und Beschäftigungsmärkten,
- internationale Wettbewerbsfähigkeit,
- Know-how-Erhöhung / Zukauf von Technologien oder von Managementkapazitäten (vgl. Becker 2005, S. 98).

Der Erfolg eines gelungenen Unternehmenszusammenschlusses hängt von dem Erfolg der Integration ab; dieser ist aber oft nicht messbar (vgl. Koch 2002, S. 388). Die traditionellen Integrationsansätze gehen davon aus, dass eine Festlegung neuer Strukturen, Regeln und Prozesse automatisch eine Verbindung beider Unternehmen und Unternehmenskulturen nach sich ziehen wird. Eine gemeinsame, gewünschte Leistungskultur kann aber nur dann erreicht werden, wenn die Qualität der gemeinsamen Zielsetzung (Vision, Strategie) sowie die Qualität der Zusammenarbeit im neuen Unternehmen (Koordination und Motivation) hoch und übereinstimmend sind (vgl. ebenda, S. 388). Der Erfolg von horizontalen Unternehmenszusammenschlüssen sollte höher liegen als bei den *unrelated acquisitions*, da dort der Transfer von Wissen sowie die Produkt- und Marktkenntnis die Erreichung von Economies of Scale begünstigen (vgl. Cartwright / Cooper 1996, S. 4).

Die grundlegende Schwierigkeit der quantitativen Erfolgsmessung, unabhängig von der gewählten Methode, liegt in der fehlenden Vergleichbarkeit der Unternehmensentwicklung mit und ohne M&A-Transaktion und damit in der Unmöglichkeit der Beantwortung der Frage, ob die positive Entwicklung auch ohne Akquisition aufgetreten wäre. Die zweite grundlegende Schwierigkeit liegt in der zeitlichen Messung von M&A-Projekten, in der Festlegung des zu beurteilenden Zeitraums der Messung (1 Jahr, 2 Jahre, 3 oder mehr Jahre nach der Transaktion). Auch dadurch lassen sich sehr unterschiedliche Ergebnisse von Erfolgsaussagen zu M&A-Projekten erklären (vgl. Meckl / Lucks 2002, S. 17).

Der Zielansatz stellt einen diametral anderen Ansatz zur Erfolgsmessung dar – er schließt die subjektive Beurteilung durch die beteiligten Manager, ob die Fusion / Akquisition gelungen oder gescheitert ist ein. Diese quantifizierte Erfolgsmessung umfasst die Befragung von mit dem Zusammenschluss betrauten Experten nach ihrer Erfolgseinschätzung der durchgeführten

Transaktion (vgl. Becker 2005, S. 100). Am häufigsten handelt es sich hier jedoch um eine unternehmensinterne Beurteilung der Fusion / Akquisition, um eine Erfolgsbeurteilung anhand des Erreichungsgrades der angestrebten Ziele. Ein Vorteil dieser Methodik ist die Möglichkeit genauer Informationsgewinnung über den Ablauf der internen Prozesse und Rahmenbedingungen eines Zusammenschlusses (vgl. ebenda, S. 100). Zum Teil handelt es sich hier um nicht erfassbare Zielgrößen, wie z. B. ein Prestigezugewinn durch Zukauf eines langjährigen Konkurrenten.

Es besteht in der Literatur keine Einigkeit über die Erfolgsmessung, sowohl in Bezug auf die Erfolgsdefinition, als auch auf die Messmethoden von M&A. Die Ergebnisse der Erfolgsmessung durch Expertenbefragungen zeigen ein leicht positiveres Bild als die Jahresabschluss- oder Kapitalmarktmethode (vgl. ebenda, S. 103-104). Dies kann am persönlichen Engagement der Befragten liegen und kann sich durch ihre Befangenheit erklären; andererseits kann sie als Ausdruck des Insiderwissens gelten – bevor der Erfolg in Zahlen quantifiziert werden kann, ist die Einschätzung der persönlich teilnehmenden Manager möglich.

Die Schwierigkeiten der Erfolgsmessung von M&A sind, wie dargestellt, vielschichtig. Jansen ordnet sie in drei Gruppen.

1. Problem der Bestimmung der Erfolgsgröße:
   - bedingte Aussagefähigkeit der finanziellen Erfolgsgrößen,
   - Subjektivität der qualitativen Erfolgsgrößen,
   - Nicht-Berücksichtigung des Wiederverkaufs nach misslungenen Transaktionen,
   - Probleme der Bestimmung und Erreichung von Zielerreichungsgraden,
   - keine Differenzierung zwischen Käufer- / Verkäufersicht;
2. Problem der Referenzierung von Erfolgsgrößen:
   - keine Aussagen möglich über die Alternative „Nicht-Akquisition“,
   - keine Möglichkeit, eine komparative Analyse mit einer Kontrollgruppe durchzuführen,
   - Referenzwerte zum Teil nicht aussagekräftig, z. B. der Aktienkurs, der von vielen anderen Einflüssen zusätzlich bestimmt wird,
3. Problem der zeitlichen Festlegung der Analyse:
   - bei kurzfristigen Studien keine Aussage über den Post-Merger-Erfolg möglich,

- bei mittelfristigen Analysen Verwässerung der Ergebnisse durch zusätzliche Einflüsse, z. B. weitere Transaktionen, Desinvestitionen, Kapitalerhöhungen,
- bei langfristigen Studien sind die frühen Mergerinformationen oft nicht mehr verfügbar, z. B. durch das Ausscheiden der Ansprechpartner, weiterhin sind die Erhebungen zeit- und kostenintensiv (vgl. Jansen 2004, S. 111).

3.1.5 Risiken und Problemfelder von Mergers and Acquisitions

Risiken und Problemfelder von Unternehmenszusammenschlüssen sind vielfältig. Es lassen sich hauptsächlich drei Problemfelder solcher Transaktionen unterscheiden:

- die einzubeziehenden Interessengruppen,
- die Integrationsgeschwindigkeit,
- die Managementfähigkeiten.

Diese Risiko- und Problemfelder werden im Einzelnen behandelt.

3.1.5.1 Einbeziehung beteiligter Interessengruppen

Aufgrund einer hohen Quantität sowie Heterogenität der einzelnen Projektbereiche und zu beachtenden Aufgaben, die bei einem Zusammenschluss bewältigt werden müssen, sind zahlreiche verschiedene Interessengruppen zu beachten. Sie werden nachfolgend, in Abhängigkeit von Funktionen sowie Interessen der jeweiligen Gruppe, dargestellt (vgl. Lucks / Meckl 2002, S. 29).

Interne Interessengruppen

Akquirierendes Unternehmen	Zielunternehmen
Eigentümer	Eigentümer
Management der Zentrale	Management der Zentrale
Das operative Management	Das operative Management
Fachabteilungen	Fachabteilungen
Mitarbeiter	Mitarbeiter
Arbeitnehmervertretungsorgane	Arbeitnehmervertretungsorgane
Institutionalisierte M&A-Spezialabteilungen	

Externe Interessengruppen

Wirtschafts- und Sozialpartner	M&A-Experten
Wettbewerber	Unternehmensberater
Zulieferer	Investmentberater
Kunden	Wirtschaftsprüfer
Öffentlichkeit	Anwälte
Öffentliche Institutionen / Verbände	

Abbildung 3.6 Interessengruppen eines Unternehmenszusammenschlusses, in Anlehnung an: Lucks / Meckl 2002, S. 29 ff.

Das Gelingen eines Zusammenschlusses ist essenziell von dem Interessenausgleich der beteiligten Interessengruppen abhängig. Die Komplexität einer Organisation, die aus dem herrschenden Interessenpluralismus resultiert, wurde bereits von Cyert und March als das Bestehen unterschiedlicher Koalitioneninteressen bezeichnet (vgl. Cyert / March 1995, S. 207). Die zum Teil stark divergierenden und konfligierenden Interessen der Merger-Partner sollten nach einem Zusammenschluss in Einklang gebracht werden. Es handelt sich hier um den Interessenausgleich zwischen unterschiedlichen Ebenen: zwischen den Gruppen innerhalb des akquierierenden Unternehmens, sowie zwischen den Gruppen im Zielunternehmen; zwischen Interessen beider beteiligten Unternehmen und zwischen den externen und internen Partnern.

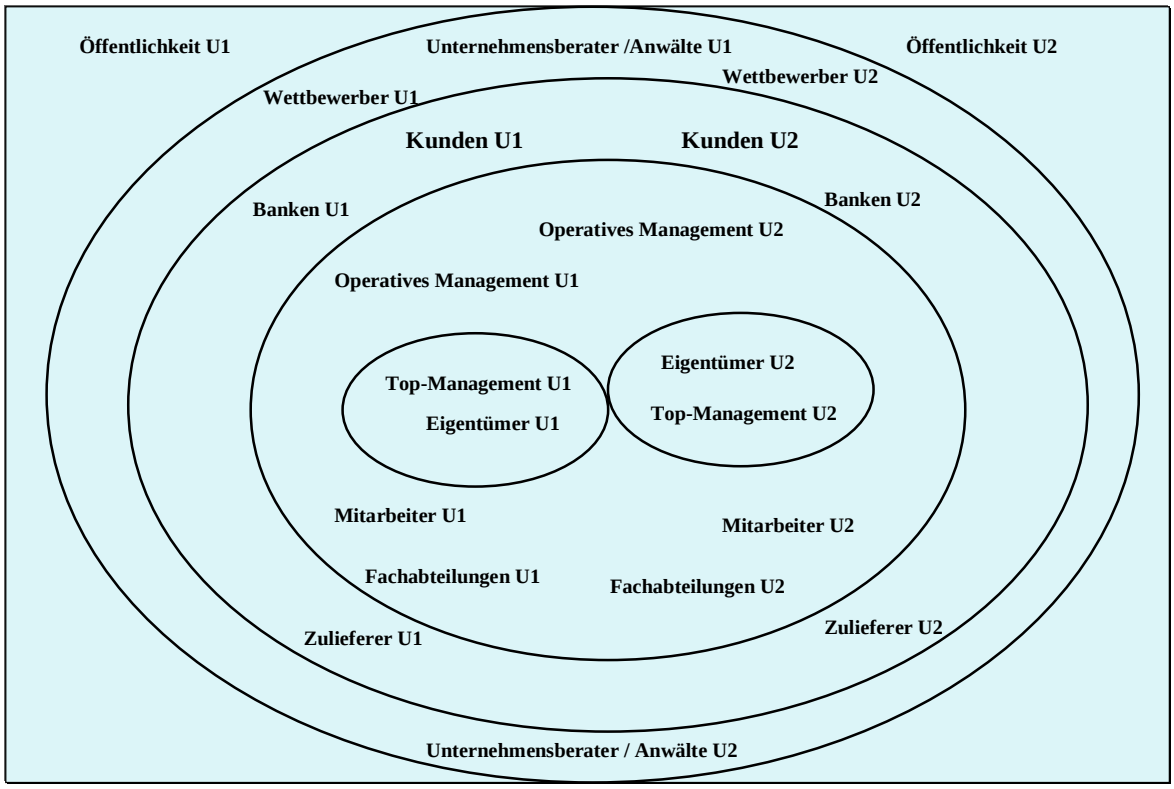


Abbildung 3.7 Interessenebenen als Konfliktquellen nach einem Zusammenschluss

Grundsätzlich gilt, dass zur Beilegung von Interessenkonflikten zwischen den beteiligten Gruppen die Kommunikationsmaßnahmen, Offenlegung von Problemen, Erklärung der vorstehenden Veränderungen, eine dialogorientierte interne und externe Unternehmenskommunikation sowie die Einbindung der Betroffenen in die Durchführung von M&A-Projekten beitragen (siehe Kap. IV). Lucks und Meckl unterscheiden für den letztgenannten Zweck die Bildung von sog. Transition-Teams und Task Forces (vgl. Lucks / Meckl 2002, S.36). Transition-Teams setzen sich aus Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchiestufen des akquirierten Unternehmens zusammen, wodurch unterschiedliche Interessen der betroffenen Gruppen vertreten werden und das Auftreten von Interessenkonflikten vermindert wird. Solche Teams sorgen außerdem für eine zeitnahe Informationsversorgung der Organisationsmitglieder. Task Forces werden unternehmensübergreifend gebildet, und deshalb kommt ihnen eine wichtige Bedeutung zu (vgl. Marks / Mirvis 2000, S. 39 ff.). Sie sorgen für den Interessenausgleich zwischen den Gruppen und Unternehmen.

> „Auf der operativen Ebene, vor allem in der Integrationsphase, können durch eine temporäre Freistellung von Mitarbeitern für die Teilnahme am M&A-Projekt zum einen die notwendigen Aufgaben bei der Integration aber auch die Interessen der operativ tätigen Manager und Mitarbeiter beider Unternehmen einbezogen werden.“ (Lucks / Meckl 2002, S. 36).

Es wird häufig bei der Integrationsplanung sowie -durchführung nicht beachtet, dass Kunden eine ebenfalls bedeutende externe Interessengruppe darstellen. Eine zu starke Konzentration auf Kostenreduktion oder auf die Bewältigung interner Konflikte kann zu einer erheblichen Leistungsverschlechterung für Kunden führen und einen Kundenverlust nach sich ziehen (vgl. Homburg / Bucerius 2004, S. 157). Auch der Informationsbedarf der Kunden während der Integrationsphase ist groß und bezieht sich auf alle Unternehmensbereiche: auf das Marketing – welche Produkte und Dienstleistungen werden in der Zukunft in welcher Form angeboten; auf die Markenführung – welche Marken werden zukünftig vertrieben; auf den Vertrieb – welche Bestellmöglichkeiten wird es in der Zukunft geben und welche Konditionen werden den Kunden angeboten (vgl. ebenda, S. 159). Eine verspätete Beantwortung dieser Fragen kann den Integrationsverlauf negativ beeinflussen oder sogar zum Scheitern einer Fusion / Akquisition führen (vgl. Homburg / Bucerius 2005a, S. 107). Die Erfüllung der Kundenwünsche beider Seiten, auch die Erfüllung der Bedürfnisse von Kunden des gekauften Unternehmens, sind für den zukünftigen Erfolg ausschlaggebend (vgl. ebenda, S. 108). Nach der Transaktion zwischen VW und Škoda im Jahre 1990 war es für den positiven Verlauf der Akquisition notwendig die tschechischen Kunden, die Mitarbeiter und die Führungskräfte des gekauften Unternehmen davon zu überzeugen, dass sie nach der Transaktion keine Nachteile erfahren werden (vgl. Fogel / Farsky 2002a, S. 17; Fogel / Farsky 2002b, S. 7-8).

3.1.5.2 Integrationsgeschwindigkeit

Die hohe Komplexität der Rahmenbedingungen führt dazu, dass Unternehmenszusammenschlüsse unter einem sehr hohen Zeitdruck durchgeführt werden. Eine überwiegende Mehrheit der Literaturquellen zum Thema Mergers and Acquisitions sowie zum Integrationsmanagement plädiert für eine rasche Integrationsumsetzung (vgl. Robinson / Tomczak-Stepien 2000, S. 131). Je schneller die Integrationsmaßnahmen

durchgeführt werden, desto Erfolg versprechender sollten sie sein (vgl. Meckl / Lucks 2002, S. 12; Gerds / Schewe 2001, S. 78). Die Frage nach einem angemessenen Zeitraum einer Fusion / Akquisition bleibt umstritten (vgl. Vogel 2002, S. 249; Quah / Young 2005, S. 66-67). Der hohe Zeitbedarf für den Integrationsprozess, seine detaillierte Planung sowie die intensive Inanspruchnahme der vorhandenen Managementkapazitäten werden im Planungsprozess gar nicht oder nicht ausreichend beachtet. Die Erwartungen an eine schnelle Integration werden somit oft enttäuscht (vgl. Töpfer 2000, S. 13). Der zeitliche Aspekt einer Integration lässt sich aus mehreren Perspektiven betrachten. Zum einen handelt es sich hier um die Reihenfolge der Integrationsmaßnahmen sowie um die Zeitpunkte ihrer Durchführung (vgl. Vogel 2002, S. 249). Zum anderen stellt sich die Frage, ob Integration schnell, revolutionär oder vielmehr langsam, evolutionär, durchgeführt werden sollte. Beide Vorgehensweisen sind idealtypisch und können in praxi kombiniert werden. Eine schnelle Integration erlaubt bereits nach kurzer Zeit, die unternehmerischen Ressourcen auf die Marktanforderungen auszurichten. Die Integrationsmaßnahmen werden zügig, am Anfang der Post-Merger-Phase durchgeführt, wenn die Akzeptanz für den Zusammenschluss am höchsten ist (vgl. Wirtz 2003, S. 288). Kirsch bezeichnet schnell durchgeführte Veränderungsmaßnahmen als „Strategie des Bombenwurfs“:

> „Zunächst wird in relativ kleinem Zirkel unter weit gehender Geheimhaltung und Ausschluss einer Vielzahl von Betroffenen ein Grobkonzept für die neue (...) Organisationsform entworfen, das in der Regel über eine Festlegung der zukünftigen Geschäftsbereiche und die Personen der ersten und zweiten Führungsebene nicht hinausgeht. Dieses Grobkonzept wird – obwohl es noch nicht in allen Einzelheiten detailliert ausgearbeitet ist – schlagartig und relativ unwiderruflich in Kraft gesetzt, d. h. wie eine „Bombe“ in die laufende Organisation geworfen. Man verlässt sich weit gehend darauf, dass die vorhandenen Organisationsmitglieder in der Lage sind, die durch das in Kraft gesetzte Grobkonzept belassenen „organisatorischen Lücken“ improvisatorisch auszufüllen“ (Kirsch 1990, S. 151-152).

Bei einer zu schnellen Integration besteht die Gefahr, dass komplexe Entscheidungssituationen nicht aufmerksam genug angegangen werden können und dass die unbekannten Gegebenheiten in dem noch fremden Partnerunternehmen nicht genug Beachtung finden können (vgl. Wirtz 2003, S. 289). Dies kann zu suboptimalen Integrationsergebnissen führen. Eine langsame Strategie gibt genügend Zeit zur Sammlung

sowie Auswertung erforderlicher Informationen, dies erlaubt eine sachgerechte Entscheidungsfindung. Weiterhin können Reaktionen der Betroffenen berücksichtigt werden, und dadurch kann der Widerstand gegen den Zusammenschluss verringert werden (vgl. Vogel 2002, S. 249).

Töpfer schlägt vor, den gesamten Integrationsprozess innerhalb von zwei bis drei Jahren durch Abarbeitung von Integrationsaufgaben gemäß ihrer Prioritäten abzuschließen. Die Verbindung von Marketingabteilungen beider Unternehmen gehören zu diesen prioritären Aufgaben einer schnellen Integration (vgl. Homburg / Bucerius 2005a, S. 108). Nach Ablauf einer relativ kurzen Zeit werden etwa 80 % der erforderlichen Integrationsanstrengungen abgeschlossen sein; die übrigen 20 % der Integrationsmaßnahmen können über diesen Zeitraum hinausgehen, sind aber nicht direkt erfolgsrelevant. Somit wird vermieden, dass eine Integration auf fünf oder mehr Jahre hinausläuft (vgl. Töpfer 2000, S. 15).

Einige Autoren weisen allerdings darauf hin, dass eine zu schnelle Verschmelzung beider Unternehmen nicht nur Vorteile mit sich bringen muss (vgl. Jansen 2002, S. 529; Buono / Bowditch 1989, S. 15). Dabei sollte vermerkt werden, dass eine gänzliche Veränderung von Unternehmenskultur, unabhängig von Integrationsaspekten, bis hin zu 15 Jahren andauern kann (vgl. Schmid 1996, S. 157). Jansen führt eine auf Literaturrecherche gestützte komparative Analyse der Effekte von hoher und geringer Integrationsgeschwindigkeit durch und listet beide Vorgehensweisen auf.

Vorteile einer hohen Integrationsgeschwindigkeit sind u. a.:

- Nutzung von Veränderungserwartungen der Mitarbeiter,
- schnelle Realisierung von Wertsteigerungspotenzialen, Verringerung der Opportunitätskosten unveränderter Ressourcen,
- Verminderung und Abbau von Unsicherheit, z. B. durch Schaffung klarer Führungsverhältnisse,
- Überwindung der Aufmerksamkeitskonzentration auf unternehmensinterne Ereignisse.

Vorteile einer geringen Integrationsgeschwindigkeit lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- wechselseitiges, gründliches Kennenlernen des Partners verbunden mit Vertrauensaufbau beim Management und bei Mitarbeitern,

- Sicherung der Partizipation durch Motivation der beteiligten Mitarbeiter,
- fundierte Strategieentwicklung auf Basis vertiefter Analysen,
- Vermeidung einer Überforderung der beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter, Vermeidung des Merger Syndromes und Fluktuation (vgl. Jansen 2004, S. 305).

Im Endeffekt können sich die nachhaltigen Konsequenzen langsamer Entscheidungen und Integrationsprozesse als positiver darstellen als die oft falschen Konsequenzen schnell getroffener Entscheidungen (vgl. Vogel 2002, S. 249).

Eine schnelle Integration kann also die zur Verfügung stehenden Ressourcen überfordern, sie kann das laufende Geschäft zu sehr beeinträchtigen und aus diesem Grund zu Kundenverlust führen (vgl. Homburg / Bucerius 2005a, S. 107). Die Integrationsgeschwindigkeit sollte die Zielerreichung einer Fusion / Akquisition unterstützen (vgl. Meckl / Lucks 2002, S. 12). Deshalb ist eine optimale Integrationsgeschwindigkeit stark vom Einzelfall abhängig. Homburg und Bucerius machen die Integrationsgeschwindigkeit abhängig von der externen und von der internen interorganisationalen Heterogenität (vgl. Homburg / Bucerius 2005b, S. 603). Die externe Heterogenität hängt von der Heterogenität der Zielmärkte und von der Heterogenität der marktbezogenen Unternehmenspositionierung ab; die interne Heterogenität bezieht sich auf die Heterogenität der strategischen Positionierung, der Managementstile und der Kundenorientierung.

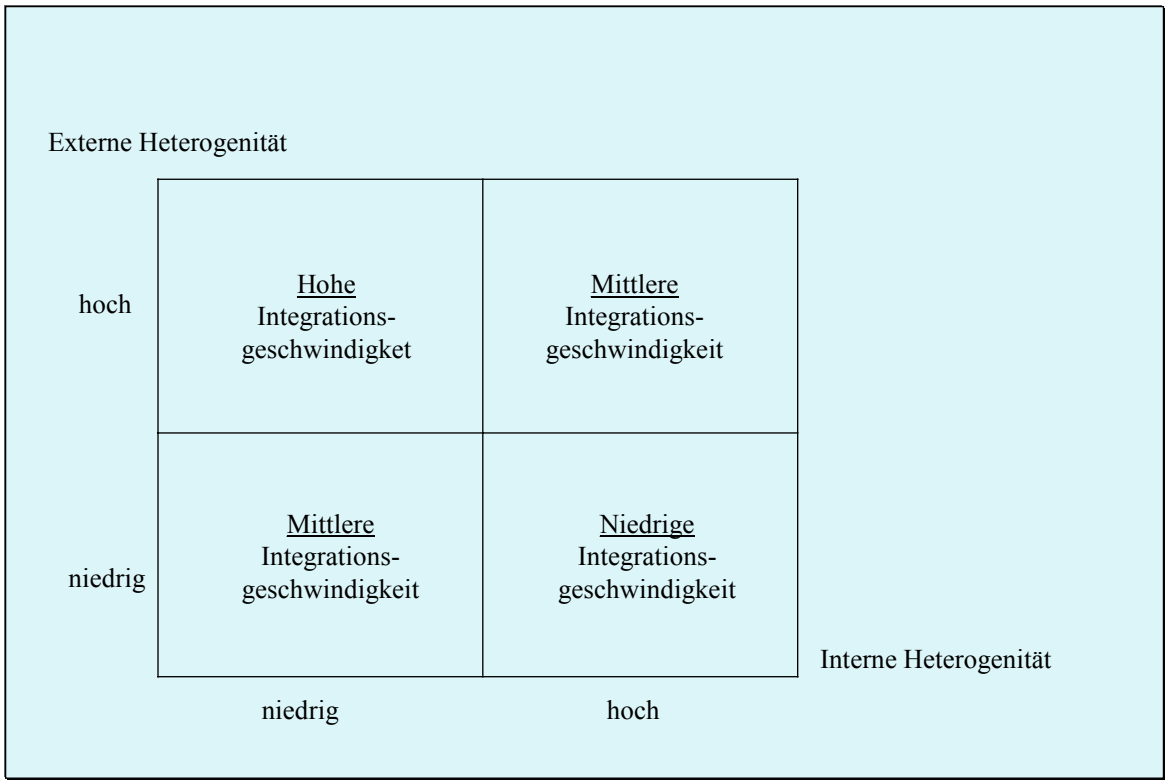


Abbildung 3.8 Integrationsgeschwindigkeit,
in Anlehnung an: Homburg / Bucerius 2004, S. 157

Die Schnelligkeit einer Integration ist dann sinnvoll, wenn die externe Heterogenität hoch und die interne Heterogenität niedrig ist (vgl. Homburg / Bucerius 2004, S. 157). Bei unterschiedlichen Unternehmenskulturen, bei einer hohen internen Heterogenität beider Unternehmen, ist es gemäß der Theorie der sozialen Identität (siehe Ausführungen im Kap. IV) zu erwarten, dass die Bildung einer neuen Unternehmensidentität von Dauer ist. Divergierende Unternehmenskulturen verlangsamen den Abbau von Barrieren zwischen den Unternehmen und die Schaffung von wechselseitigem Vertrauen. Unter diesem Aspekt empfiehlt es sich, eine längere Integrationsdauer in Betracht zu ziehen, um die internen Konflikte und Turbulenzen nicht zu unterdrücken oder unbehandelt zu belassen (vgl. Homburg / Bucerius 2005b, S. 605).

Der Abbau von kulturbedingten Barrieren gehört somit zu den Aspekten, die für eine geringe Integrationsgeschwindigkeit sprechen.

3.1.5.3 Managementfähigkeiten

Unternehmenszusammenschlüsse haben zur Folge, dass zusätzliche Managementfähigkeiten als im Tagesgeschäft verlangt werden. Die internationalen Zusammenschlüsse erhöhen zudem diese Aufgabenkomplexität. Eine ganzheitliche Betrachtung der Planung und Durchführung von Integrationsprozessen gehört zu den Kernaufgaben des M&A-Managements (vgl. Lucks / Meckl 2002, S. 14; Picot 2002, S. 17). Die Forderung nach einer interdisziplinären, fachübergreifenden Betrachtungsweise über unterschiedliche Aufgabenfelder, die sowohl fachliche als auch soziale Kompetenzen umfassen, wird dem Management gestellt. Flexibilität, unbürokratisches Handeln und transparentes Vorgehen, ohne unnötige Komplexität zu forcieren, wird in vielen Situationen verlangt (vgl. Töpfer 2000, S. 15-16). Die traditionellen Managementaufgaben werden erweitert um die Gestaltung funktionierender Mitarbeiternetzwerke über nationale Grenzen hinweg und um die Lösung von verstärkt auftretenden, aus der Kooperation resultierenden sozialen Problemen sowie um eine klare Führung, die für den Integrationserfolg entscheidend ist (vgl. Schreyögg / Sydow 1997, S. VII). Die indirekten Maßnahmen des Managements in der Integrationsphase eines Zusammenschlusses lassen sich als Symbolisches Management bezeichnen, wenn die Führungskräfte eine sinnstiftende Funktion übernehmen und durch symbolische Handlungen und durch das Übernehmen einer Vorbildfunktion das Commitment der Organisationsmitglieder erhöhen (vgl. Stein / Terrahe 1995, S. 604).

> „The true merger process does not come automatically or naturally – it is culturally unnatural and takes management determination.“ (Morosini 2001b, S. 524)

Unternehmenszusammenschlüsse rufen im Unternehmen organisationale Veränderungsprozesse hervor. Das Management des Wandels verlangt zusätzliche Managementfähigkeiten, wie z. B. Ausgleich verstärkt auftretender Konflikte (vgl. Meckl / Lucks 2002, S. 12). Mergers and Acquisitions stellen somit eine Herausforderung für das Management dar, sie verursachen ein Management of Change par excellence (vgl. Cartwright / Cooper 1996, S. 4).

Im Einzelnen lassen sich, in Anlehnung an Jansen und Körner, folgende Managementaufgaben bei internationalen Unternehmenszusammenschlüssen auflisten:

- schnelle Entscheidung über die Führungsstruktur,
- Erarbeitung einer internen / externen Kommunikationsstrategie,
- Einsatz von Integrations- / Projektteams,
- Abgleich / Anpassung der Kundenstrukturen,
- Ableitung einer Integrationsplanung,
- Definition der Kernbelegschaft,
- Harmonisierung der Gehalts- / Incentivestrukturen,
- Neupositionierung der Produkt- / Leistungspalette,
- neue Marktsegmentierung,
- neue Preispolitik,
- Konsolidierung des Vertriebes und vertrieblichen Berichtswesens,
- Einbeziehung wichtiger Kunden / Lieferanten in den Integrationsprozess,
- Erarbeitung neuer Führungs- / Steuerungssysteme,
- Einrichtung eines Post-Merger-Audit-Systems,
- Entwicklung von Instrumenten zum Wissenstransfer,
- Aufbau zusätzlicher F&E-Aktivitäten,
- Angebot von Kulturworkshops (vgl. Jansen / Körner 2000, S. 7).

Die Liste ließe sich mit zusätzlichen, zu den regulären Managementaufgaben dazu kommenden Aufgaben weiter fortführen. Aus dieser Vielfalt resultiert eine wichtige Eigenschaft des M&A-Managements: die erhöhte Ambiguität der Führungsaufgaben. Dabei wird in Organisationen bereits zu regulären Zeiten versucht, die Unsicherheit durch handhabbare, kontrollierbare Entscheidungssituationen zu vermeiden (vgl. Cyert / March 1995, S. 160). In einer M&A-Situation ist die Reduzierung der Ambiguität schwierig (vgl. Steffens 2003, S. 201). Zusätzlich dazu ist die Zielerreichung eines M&A ungewiss und mit einem hohen Stress- sowie Konfliktrisiko verbunden. Datta stellt in seiner Studie fest, dass Unterschiede im Führungsstil zweier Unternehmen einen negativen Einfluss auf die Integration haben können, auch wenn nur ein geringes Integrationsniveau angestrebt wird (vgl. Datta 1991, S. 291).

Ferner ist die Schaffung von Motivation und Vertrauen im Unternehmen, genauer gesagt bei den Mitarbeitern beider Teile des neuen Unternehmens, eines der Hauptziele der Managementbemühungen einer Integrationsphase (vgl. Marks / Mirvis 1992, S. 19). Die

persönliche Belastbarkeit der Führungskräfte wird in solchen Situationen auf eine Probe gestellt.

Aus der unternehmenskulturellen Perspektive lassen sich bei internationalen Unternehmenskooperationen zwei Themenkomplexe betrachten:

1) das Aufeinandertreffen zweier Führungs- und Mitarbeiterteams mit unterschiedlichen Erfahrungen bezüglich des Führungsstils und mit unterschiedlich stark ausgeprägter kultureller Offenheit gegenüber dem ausländischen Partner;
2) Führung von Mitarbeitern in einer veränderten Situation mit besonderer Berücksichtigung der Motivationserhöhung und Vertrauensbildung.

Die Vertrauensbildung kann gestört werden, wenn Eingriffe in das Management des Zielunternehmens, die zum Teil erheblich sein können, notwendig sind (vgl. Lucks / Meckl 2002, S. 24). Die Glaubwürdigkeit des M&A-Managements äußert sich unter anderem darin, ob die in der Pre-Merger-Phase gegebenen Versprechungen gehalten werden.

> „Often, the acquirer promises autonomy and independence to the acquired unit at the time of the merger, yet, soon after, it begins to interfere in the unit's operations." (Nahavandi / Malekzadeh 1990, S. 57).

Die Integrationsphase, die für den Erfolg eines Zusammenschlusses entscheidend ist, sollte unter anderem zum Abbau emotionaler Barierren und „Sieger-Besiegter"- Konstellationen im neuen Unternehmen führen (vgl. Weber / Menipaz 2003, S. 57). Eine neue Unternehmenskultur mit einem gemeinsamen „Wir-Gefühl" ist das Ziel der Integrationsphase. Schon Barnard sah eine der zentralen Aufgaben der Führungskräfte darin, die Mitarbeiter zur Identifikation mit dem Unternehmen zu führen und dadurch zum Entstehen eines „Wir-Gefühls" beizutragen (vgl. Kieser 1993, S. 154; Türk 2000, S. 21).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine hohe Misserfolgsquote beweist, dass ein erfolgreiches M&A-Management eine schwierige und risikoreiche Aufgabe darstellt.

3.2 Mergers and Acquisitions – Phasenverlauf

Der Erfolg einer Fusion / Akquisition hängt von vielerlei Faktoren ab; die Gestaltung der Integrationsprozesse gehört zu den bedeutendsten (vgl. Hornung 1998, S. 46). Der erfolgreiche Verlauf einer Integrationsphase hängt maßgeblich von der Planung sowie Durchführung einzelner M&A-Phasen ab. Aus diesem Grund werden im kommenden Kapitel die M&A-Phasen behandelt, ihre Bedeutung für kulturelle Integration beider Unternehmen wird herausgearbeitet.

3.2.1 Die Pre-Merger-Phase

Die **Pre-Merger-Phase** umfasst hauptsächlich zwei Management-Aufgabenfelder: die Strategieformulierung sowie die Suche nach geeigneten Partnern für die geplante Transaktion.

Die **Strategieformulierung** stellt den ersten Schritt in Richtung einer Fusion / Akquisition dar und ist als initiierende Maßnahme von M&A-Projekten anzusehen. In dieser Phase werden die wesentlichen Parameter für den zukünftigen Zusammenschluss festgelegt (vgl. Lucks / Meckl 2002, S. 74). Als erstes, zentrales Ziel dieses Prozesses lässt sich die Klärung der Notwendigkeit einer Fusion / Akquisition ansehen. Bezogen auf die übergeordneten Unternehmensziele wird entschieden, ob das externe Wachstum in Form eines Zusammenschlusses die beste Alternative der Unternehmensentwicklung darstellt. Nach einer positiven Entscheidung erfolgt die Festlegung konkreter Ziele, die mit der Fusion / Akquisition verfolgt werden sollen. Die strategischen Planungsmaßnahmen beginnen auf Gesamtunternehmensebene und geben einen Rahmen für die weitere Planung auf Geschäftsfeldebene (vgl. Hornung 1998, S. 47).

Zuerst werden auf Gesamtunternehmensebene die Umweltbedingungen und die externen Faktoren geprüft (vgl. ebenda S. 48). Daraufhin erfolgt die Erstellung einer Stärken- / Schwächen-Analyse des eigenen Unternehmens. Sie ermöglicht, die Gefahren sowie Potenziale der eigenen Geschäftstätigkeit hinsichtlich des angestrebten Zusammenschlusses abzuschätzen. Auf Basis einer SWOT-Analyse lassen sich die Ziele sowie die zu erreichenden

Synergiepotenziale der geplanten Fusion / Akquisition definieren (vgl. Kerler 2000, S. 235; Kohlöffel 2000, S. 146). Die Bestimmung von erwarteten Synergieeffekten erlaubt wiederum, die Zielrichtung der gesamten Fusion / Akquisition festzulegen und das Zielportfolio, das die zukünftige Wettbewerbsstellung des Unternehmens beschreibt, auszurichten (vgl. Hornung 1998, S. 49). Die wichtigste Zielsetzung des bevorstehenden Zusammenschlusses, die nach der Phase der Strategieplanung erfolgt, sollte klar formuliert werden (vgl. Lucks / Meckl 2002, S. 79). Bereits in dieser Phase wird empfohlen, eine Vision des zukünftigen gemeinsamen Unternehmens zu entwickeln, um dem ganzen M&A-Prozess eine Orientierung zu verleihen (vgl. Kerler 2000, S. 235). Im weiteren Verlauf der Strategieplanung werden die einzelnen geschäftsfeldbezogenen Strategien in Anlehnung an die Fusions- / Akquisitionsziele formuliert.

Die Strategieentwicklung erfolgt aus der Perspektive des Käuferunternehmens. Ausgehend von den in der Strategie formulierten Zielen lässt sich ein Anforderungsprofil des potenziellen Akquisitionsobjektes bzw. Fusionspartners erstellen. Auf Basis dieses Anforderungsprofils wird die Partnersuche in einer Such- und Selektionsphase durchgeführt (vgl. ebenda, S. 236).

Die **Suchphase**, die Suche nach einem geeigneten Partnerunternehmen, wird nicht selten von externen Beratern begleitet; bei internationalen Akquisitionen ist aufgrund der Länderbesonderheiten daher die Einbeziehung von lokalen, im Zielland ansässigen Experten vorteilhaft (vgl. Hornung 1998, S. 53; o. V. (Wieselhuber) 2003, S. 20).

Die Erstellung eines Anforderungsprofils der Kandidaten erfolgt in der Praxis oft mithilfe von Checklisten oder Polaritätsprofilen, in denen wichtige Eigenschaften wie Unternehmensgröße, -wachstum, -gewinn, Produktportfolio, mögliche zu erreichende Synergien etc. aufgelistet werden (vgl. Hornung 1998, S. 52). Kriterien für die Auswahl geeigneter Kandidaten erlauben, eine Rangordnung herzustellen, sodass eine Reihenfolge potenzieller Partner in Abhängigkeit ihrer Eignung als Akquisitionsobjekt entsteht (vgl. Lucks / Meckl 2002, S. 79).

Die Kriterien für die spätere Auswahl sind vielfältig. Es gehören vor allem dazu: die Stimmigkeit mit der gewählten Strategie sowie die regionale und die auf Marktsegmente bezogene Ausrichtung des potenziellen Zielunternehmens. Oft wird hierfür als Analyseinstrument eine Matrix genutzt, die es erlaubt, die regionale und produktbezogene Stimmigkeit beider Unternehmen zu überprüfen (vgl. Ghemawat 2001, S. 146).

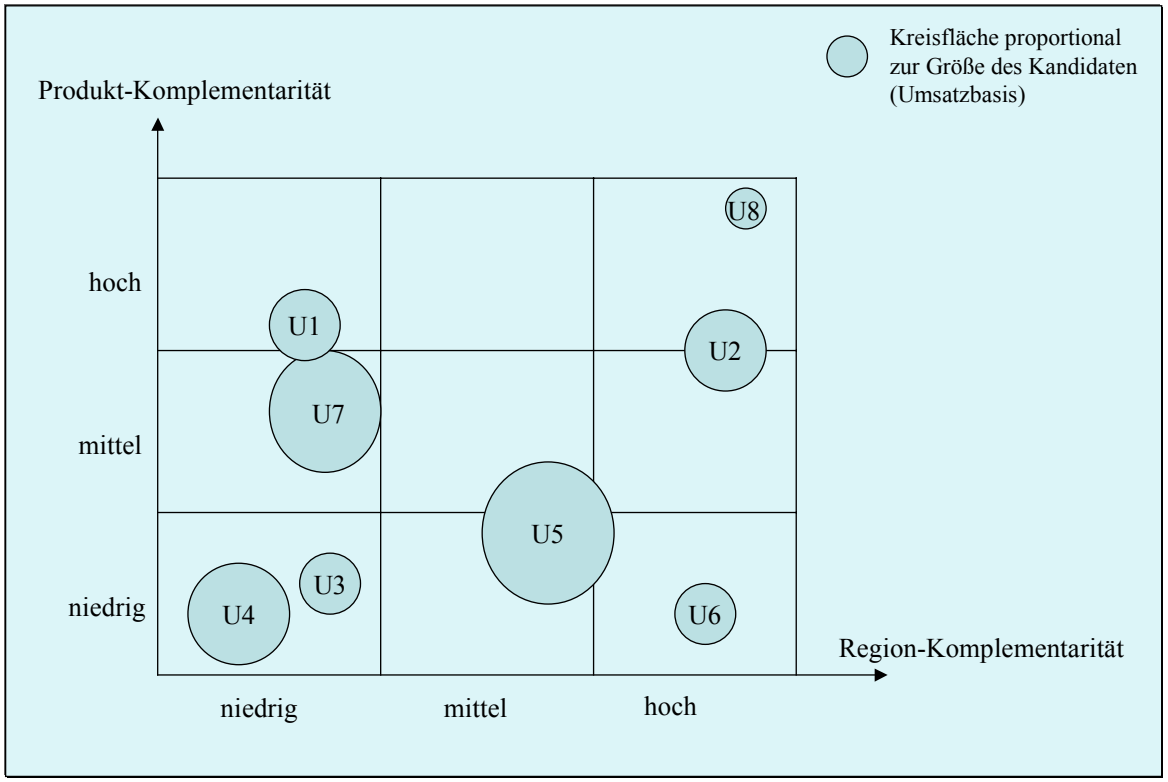


Abbildung 3.9 Produkt/Region-Matrix für die strategische Kandidatenauswahl, in Anlehnung an: Lucks / Meckl 2002, S. 82

Bevor die Suchphase beginnt, sollte eine Festlegung der organisatorischen Ressourcen für den M&A-Prozess stattfinden. Vorzugsweise wird ein Projektteam aufgebaut, das sich relativ autonom während der Merger-Phasen mit den anfallenden Aufgaben beschäftigen sollte. Dieses Projektteam sollte in die Organisationsstruktur eingegliedert sein und nicht nur über eigene personelle Ressourcenzuordnung verfügen, sondern vor allem für die beteiligten Mitarbeiter zeitliche Freistellungen von ihren regulären Aufgaben ermöglichen (vgl. Hornung 1998, S. 52).

Die Suche nach einem angemessenen Akquisitionsobjekt sollte möglichst umfassend sein. Im Verlauf der Suche wird die Zahl der potenziellen, zur Verfügung stehenden Unternehmen zunehmend geringer (vgl. Kerler 2000, S. 236). Das Ziel des Selektionsprozesses liegt in der sukzessiven und systematischen Reduzierung der Akquisitionsalternativen, sodass im Verlauf der Suchphase das am besten geeignete Objekt ausgewählt werden kann (vgl. Hase 1996, S. 42).

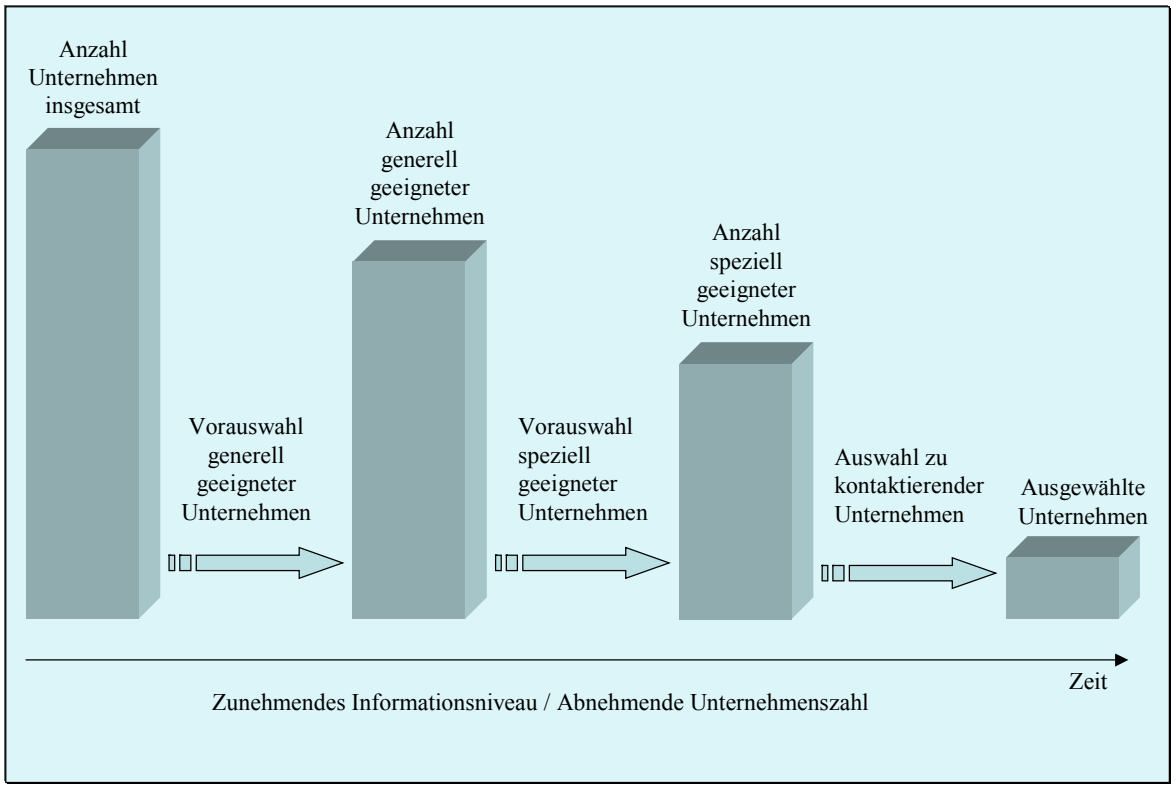


Abbildung 3.10 Suchverlauf geeigneter Fuionspartenr / Aqkuisitionsobjekte, in Anlehnung an: Kerler 2000, S. 237

Bereits in der Suchphase, bei der strategischen Auswahl der potenziellen Kandidaten, sollte das Augenmerk auf die kulturellen Charakteristiken des Zielunternehmens gerichtet werden. Einige Autoren plädieren hier für eine Cultural-Fit-Analyse, für die Überprüfung der kulturellen Stimmigkeit potenzieller Partner (vgl. Drumm 1991, S. 164 ff.). Da diese Prüfung nicht ohne ausreichend fundierte Informationen durchgeführt werden kann, ist es fraglich, ob bereits zu diesem Zeitpunkt eine eingehende Analyse des kulturellen Profils möglich ist. Vielmehr sollte eine grundsätzliche kulturelle Ausrichtung des potenziellen Partners lediglich „angemerkt“ werden, z. B. die Auffassung des Managements über die Unternehmensführung. Tiefere Einblicke in die Werte oder Praktiken des Zielunternehmens sind zu diesem Zeitpunkt, nach Meinung der Autorin, nicht möglich.

Die Informationssammlung liegt während der gesamten Suchphase in der Verantwortung des Käufers (vgl. Kerler 2000, S. 238), die anschließende Unternehmensbewertung hängt in hohem Maße von Umfang und Qualität der gesammelten Informationen ab.

Als Ergebnis der Suchphase sollte nach dem sequenziellen Abprüfen der Kandidaten aus der Grundgesamtheit der potenziellen Unternehmen eine Kandidatenrangliste entstanden sein, deren strategische Stimmigkeit und damit die Erfolgswahrscheinlichkeit eines M&A-Vorgehens am höchsten ist (vgl. Lucks / Meckl 2002, S. 86). Die Phase der Kandidatensuche wird mit dem sog. *screening*-Verfahren abgeschlossen. Die Kandidatenliste wird anschließend nach zuvor festgelegten Kriterien reduziert, und nur die Unternehmen mit der höchsten Erfolgswahrscheinlichkeit werden zur Auswahl zugelassen (vgl. Hornung 1998, 54). Im nächsten Schritt erfolgt eine Vorfeldsondierung und die Kontaktaufnahme mit den Kandidaten. Somit ist das Ziel der Kandidatensuchphase erfüllt.

Sowohl der potenzielle Käufer als auch der potenzielle Verkäufer sind zu diesem Zeitpunkt noch nicht auf einen Partner festgelegt. Der Käufer hat mehrere Kaufobjekte identifiziert und unternimmt die erste Kontaktaufnahme mit den Kandidaten. Aus Gründen der Geheimhaltung geschieht dieser Schritt oft über einen externen Berater, dabei wird der Name des interessierten Auftraggebers noch nicht preisgegeben. Ist ein grundsätzliches Verkaufsinteresse vorhanden, wird der Verkäufer die ersten, allgemeinen, Informationen an den Käufer weitergeben. Gleichzeitig ist aber davon auszugehen, dass der Verkäufer, um die bestmöglichen Kaufkandidaten zu erreichen, daran interessiert ist, einen Käuferwettbewerb zu initiieren, um ein möglichst attraktives Angebot zu erhalten (vgl. Kerler 2000, S. 238). Sind sich am Ende Käufer und Verkäufer in ihren Interessen und Bewertungen einig, erfolgt die erste und unverbindliche Absichtserklärung beider Unternehmen: ein *Letter of Intent* sowie eine beidseitige, umfassende Vertraulichkeitserklärung. Erst mit diesem Schritt werden dem Käufer vertrauliche Informationen vom Verkäufer zur Verfügung gestellt. Die **Bewertungsphase** kann dann beginnen. Sie stellt den ersten Schritt der Merger-Phase dar und beginnt in vielen Fällen mit der Durchführung einer Due Diligence (vgl. Lucks / Meckl 2002, S. 172).

3.2.2 Die Merger-Phase

Das Due-Diligence-Konzept geht auf das angloamerikanische Rechtswesen zurück; speziell auf das Kapitalmarkt- bzw. Anlegerschutzrecht. In dem 1933 verfassten *Securities Act* wurde die Haftung sowohl von Emittenten und Übernehmern als auch von Wirtschaftsprüfern,

Rechtsanwälten, Investmentbanken und anderen mit dem Handel von Wertpapieren befassten Personen bzw. Institutionen geregelt (vgl. Krannebitter 2002, S. 9). In dem ein Jahr später verfassten *Securities Exchange Act* wird Due Diligence als eine Maßnahme zur Aufdeckung und Vorbeugung von Risiken einer Transaktion behandelt (vgl. Pack 2002, S. 270). Im heutigen Verständnis wird Due Diligence bei Unternehmenstransaktionen als eine vorbereitende und risikominimierende Maßnahme verstanden:

> „Ausgehend von der wörtlichen Übersetzung >mit gebührender oder angemessener Sorgfalt< hat sich die Due Diligence herauskristallisiert als eine bewusste, systematische, professionelle Untersuchung der Unternehmenschancen und -risiken während der laufenden Kaufverhandlungen." (ebenda, S. 270)

Das explizite Ziel einer Due Diligence ist eine möglichst detaillierte Informationsbeschaffung aus Käufersicht über das Kaufobjekt, um unter anderem ein Kaufpreisangebot gestalten zu können; die dadurch gewonnenen Informationen werden dann als Basis für oder eventuell gegen eine Kaufentscheidung genutzt (vgl. Lucks / Meckl 2002, S. 162). Es handelt sich bei der Durchführung einer Due Diligence um die Reduzierung von Informationsasymmetrien, die zwischen den Vertragsparteien in der Vorverkaufsphase existieren, wodurch das Risiko der bevorstehenden Transaktion minimiert werden soll. Bei der Zustimmung zur Durchführung einer Due Diligence erklärt sich der Verkäufer bereit, seine Informationen an den Käufer weiterzugeben. Der Käufer ist selbst für seinen Informationsbedarf und für den Umgang mit den damit verbundenen Unsicherheiten verantwortlich. Das Risiko eines Unternehmenskaufs, das der Akquisiteur trägt, hängt nicht unwesentlich davon ab, ob er in der Lage ist, die für die Transaktion relevanten Informationen zu analysieren und die bestehende Informationsasymmetrie zu reduzieren oder gar zu beseitigen (vgl. Pack 2002, S. 268). Die Unvollkommenheit der Informationen besteht vor allem darin, dass der besser informierte Verkäufer sein Wissen freiwillig an den weniger informierten Käufer weitergibt. Damit dient die Due Diligence der Stärkung der Käuferposition in den darauf folgenden Verhandlungen, sie ist ein zentrales Instrument des Risikomanagements des Käufers und dient zu dessen Risikominimierung sowie zur Chancenbeurteilung. Ein Konfliktpotenzial resultiert hier aus den unterschiedlichen Interessen beider Parteien: Der Käufer strebt die Durchführung einer möglichst frühen und umfassenden Due Diligence an, der Verkäufer bemüht sich dagegen in der Regel darum, den Informationsumfang gering zu halten und die Informationen eher zu einem späteren Zeitpunkt preiszugeben. Es handelt sich hierbei um sensible

Tatbestände, die nicht öffentlich verfügbar sind und nur vom Verkäufer bereitgestellt werden können (vgl. ebenda, S. 272). Von dem Käufer wird daraufhin erwartet, dass er die ihm zur Verfügung gestellten Informationen im Rahmen von vertrauensbildenden Maßnahmen und gemäß der unterschriebenen Erklärung vertraulich behandelt.

Als Teilziele einer Due Diligence können folgende Aufgaben genannt werden:

- Offenlegung von Informationen über das Kaufobjekt,
- Ermittlung von potenziellen Chancen und Risiken für den Käufer,
- Erarbeitung von Grundlagen für die Wertermittlung über das Kaufobjekt,
- Dokumentation der Tatbestände für eventuell spätere Beweiszwecke (vgl. Lucks / Meckl 2002, S. 163).

Die Durchführung einer Due Diligence gehört zur umfassenden Vorbereitung der bevorstehenden Transaktion. Die Verbreitung dieser Informationsbeschaffungsmethode ist jedoch noch nicht groß. In Deutschland wird die Due Diligence in jedem achten Fall einer geplanten Übernahme durchgeführt, in den USA in jedem zweiten (vgl. Balz / Arlinghaus 2003, S. 109). Auch der Charakter und der Umfang einer Due Diligence variiert stark. Sie wird in den meisten Fällen durch das akquirierende Unternehmen durchgeführt; dabei handelt es sich um eine sog. Käufer-Due-Diligence. Im Gegensatz dazu wird in seltenen Fällen die sog. Verkäufer(Vendor)-Due-Diligence durchgeführt. Sie hat die Aufgabe, die Transaktion auf der Verkäuferseite vorzubereiten. Das veräußernde Unternehmen steht nicht selten unter einem großen Verkaufsdruck und kann durch die Durchführung einer Vendor Due Diligence qualifiziert auf die kaufpreismindernden Argumente des Käufers reagieren und dadurch die eigene Verhandlungsposition stärken (vgl. ebenda, S. 109).

Aus der inhaltlichen Perspektive kann eine in vollem Umfang durchgeführte Due Diligence, die sog. *full scope* Due Diligence, folgende inhaltliche Teilbereiche umfassen: strategische, rechtliche, finanzielle, steuerliche, technische, Human Resource-, ökologische und nicht zu letzt kulturelle Due Diligence. Die Durchführung einzelner Teilbereiche einer Due Diligence ist abhängig von den Schwerpunkten der bevorstehenden Transaktion (vgl. Berens / Strauch 1999, S. 72).

Die Due Diligence wird in der Regel erst nach dem Ausschluss der parallelen Verhandlungen des Verkäufers mit anderen Interessenten angegangen; dieser Ausschluss wird von den

potenziellen Käufern als Voraussetzung gesehen, die Kosten und den Aufwand einer Due Diligence auf sich zu nehmen. Andererseits werden dem Verkäufer sensible, unternehmensinterne Daten offengelegt, daher holt sich der Verkäufer die Geheimhaltungsverpflichtung des Bieters ein. Die Rücktrittserklärungen bezüglich einer möglichen Beendigung der Beziehung sind unter diesen Umständen für beide Seiten wichtig, da es sich während der Verhandlungen noch herausstellen kann, dass die Fortsetzung der Geschäftsbeziehung nicht möglich ist.

Besonders bedeutend bei der Durchführung einer Due Diligence ist eine sensible Behandlung des gesamten Projektes und die Vermeidung möglicher Konflikte zwischen den Parteien. Zum einen kommt es zu einer Störung der internen Unternehmensabläufe durch die Inanspruchnahme der Mitarbeiter, zum anderen bringt der Informationsaustausch selbst potenzielle Konflikte mit sich. Der Käufer verlangt nach einer Bestätigung über die Vollständigkeit der erhaltenen Informationen, nach einem *Representation Letter*. Der Verkäufer möchte jedoch oft die Abfassung dieses Dokuments verhindern, besteht aber selbst auf der Geheimhaltung der weitergeleiteten Informationen (vgl. Krannebitter 2002, S. 38).

Nach der Bewertung des Kaufobjektes, nach der Durchführung einer Due Diligence, erfolgt im nächsten Schritt die Festlegung des Kaufpreises (vgl. Drukarczyk 2002, S. 350 ff.; Scholz 2000b, S. 51 ff.; Kengelbach 2000, S. 18-22). Die Preisfestlegung, die auf dem Unternehmenswert des Kauf- bzw. Fusionsobjektes basiert, ist schwierig, da es keinen allgemein gültigen Weg der Unternehmenswertfestlegung gibt (vgl. Coenenberg /Jacoby 2000, S. 187 ff.). Jede finanzielle Entscheidung sollte hinsichtlich der erwarteten Einnahmen und möglichen Risiken geprüft werden (vgl. Pluta 2000, S. 220). Ein Unternehmenswert wird zielbezogen – bei M&A transaktionsbezogen – ermittelt: Die Festlegung des Unternehmenswertes nach einer Due Diligence erfolgt aus der Käufersicht (vgl. Lucks / Meckl 2002, S. 175). Der Transaktionspreis stellt ein Ergebnis der Verhandlungen zwischen dem Käufer und dem Verkäufer dar und befindet sich oft in der Mitte des sog. Einigungsbereiches.

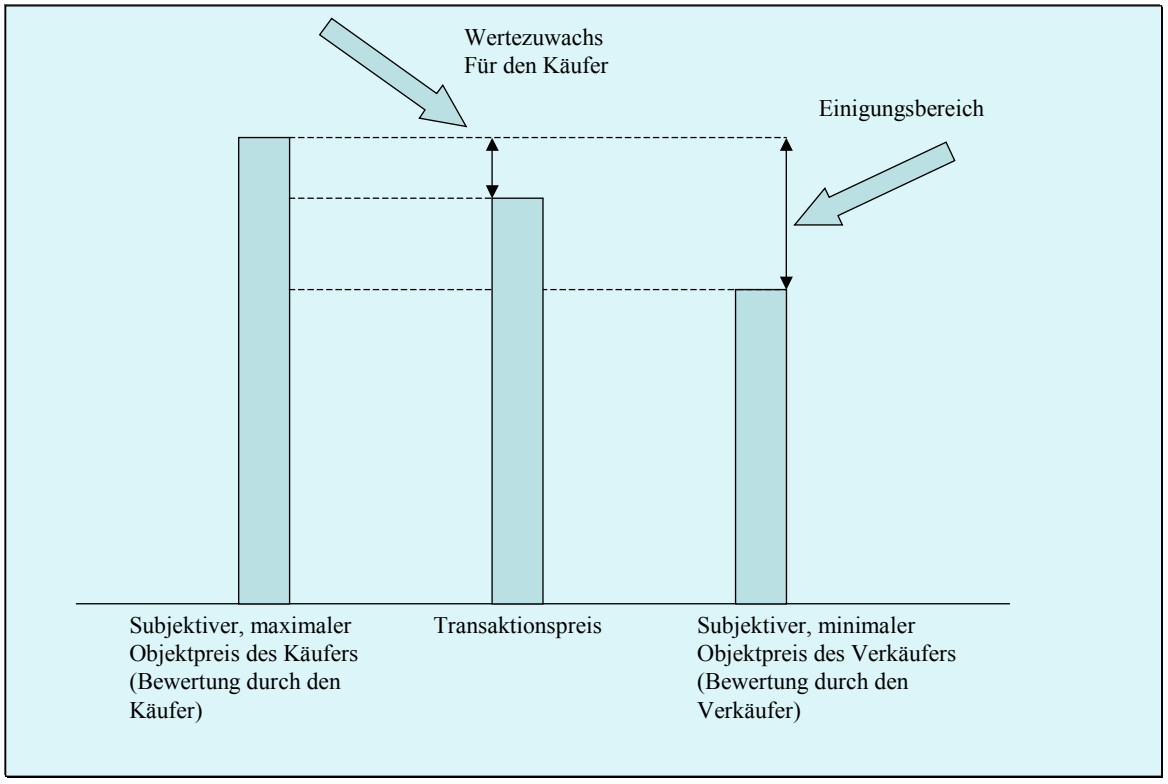


Abbildung 3.11 Ermittlung des Transaktionspreises,
in Anlehnung an: Lucks / Meckl 2002, S. 191; Scholz 2000, S. 51

Der vom Käufer ermittelte maximale Objektpreis stellt die Preisobergrenze dar, es ist genau der Preis, den der Käufer höchstens zu zahlen bereit ist. Liegt der Transaktionspreis genau in dieser Höhe, bedeutet dies, dass alle noch zu erreichenden Transaktionsziele und Synergien durch den hohen Kaufpreis an den Verkäufer weitergegeben werden (vgl. Scholz 2000b, S. 51). Gibt es keinen Einigungsbereich bei den von beiden Seiten ermittelten Preisen, kann es trotzdem zu einer Transaktion kommen, die dann aus übergeordneten, strategischen Gründen vorgenommen wird, um z. B. die Internationalisierungsstrategie des Käufers verwirklichen zu können.

Die Bewertungsphase stellt den ersten Schritt der Merger-Phase dar und liefert die wichtigsten Daten für den bevorstehenden Einigungsprozess, der mit Unterzeichnung des Transaktionsvertrages endet (vgl. Lucks / Meckl 2002, S. 172). Gibt es eine Einigung in Bezug auf den Transaktionspreis, wird der Verkäufer bereit sein, weitere vertrauliche Informationen über sein Unternehmen preiszugeben (vgl. Kerler 2000, S. 238). Die Kosten für die kulturelle Integration lassen sich in diesem Stadium jedoch kaum quantifizieren (vgl. Weber / Menipaz 2003, S. 57).

Diese sehr schwierige und zum Teil durch subjektive, widersprüchliche Einflüsse und Interessen dominierte Phase kann unter Umständen fehlerhafte Ergebnisse liefern. Zum einen wird das Management des akquirierenden Unternehmens versuchen, den Preis unter den wirklichen Wert des Objektunternehmens zu drücken, zum anderen wird das Management des verkaufenden Unternehmens seinerseits versuchen, einen möglichst hohen Preis zu erzielen. Bei einer feindlichen Übernahme wird das Management des übernommenen Unternehmens versuchen, die Aktionäre davon zu überzeugen, dass das Unternehmen viel mehr wert ist, als das Angebot beinhaltet. Diese subjektiven Ansichten können zur Entstehung von Bewertungsfehlern führen. Die subjektive Beeinflussbarkeit aller Bewertungsmethoden ist vielfältig; dem Bewertenden steht ein breiter Spielraum unterschiedlicher Methoden zur Verfügung „um unter Verwendung von vernünftigen Bewertungsmodellen beinahe jeden Preis rechtfertigen zu können." (Kerler 2000, S. 228). Deshalb kann es ratsam sein, vor allem bei internationalen Transaktionen, die grundsätzlich mit einem höheren Risiko verbunden sind, für die Unternehmensbewertung ein erfahrenes, durch zahlreiche erfolgreich durchgeführte Transaktionen ausgewiesenes Beraterteam zu engagieren.

Nach der Bewertungsphase erfolgt die Phase der Verhandlung, die als Ziel die Vertragsunterzeichnung hat. Die Verhandlungsphase spielt bei internationalen Transaktionen eine besonders wichtige Rolle (vgl. Sebenius 2002, S. 77). Der Verhandlungserfolg wird sich im festgelegten Preis niederschlagen und hängt sowohl von einer effizienten Verhandlungsstrategie als auch von der (interkulturellen) Kompetenz der Verhandlungspartner ab (vgl. Kerler 2000, S. 242; Sebenius 2002, S. 76).

Die **Verhandlungsphase**, die idealtypisch nach der Bewertungsphase erfolgt, findet in Wirklichkeit zum Teil parallel zur Bewertungsphase statt. Beide Phasen bestehen aus kleineren Abschnitten, die nacheinander abgeschlossen werden, wobei Verhandlungs- und Bewertungsabschnitte sich abwechseln (vgl. Hornung 1998, S. 67). Der Verhandlungsinhalt endet nicht bei der Klärung strategischer und bewertungstechnischer Fragen, er umfasst bereits die Festlegung der Integrationsschritte. Den Kern der Verhandlung stellt die Preisdiskussion dar. Die Qualität und Stärke der Verhandlungspositionen hängt vom Umfang der zur Verfügung stehenden Zeit und den Informationen ab. Diejenige Partei, die unter einem zeitlichen Druck steht, repräsentiert eine schwächere Verhandlungsposition. Weiterhin ist diejenige Verhandlungsseite besser gestellt, die über qualitativ bessere Informationen und

über andere Verhandlungsalternativen (-objekte) verfügt (vgl. ebenda, S. 68). Bei Fusionen / Akquisitionen in Osteuropa ist es denkbar, dass der westliche Partner dort eine stärkere Verhandlungsposition besitzt, nicht nur weil er die finanziellen Mittel für die Transaktion zur Verfügung stellt, sondern weil er umfassendere Informationen über das Kaufobjekt sammeln konnte und weil er in der Regel nicht unter zeitlichem Druck steht. Der östliche Partner, der sein Unternehmen nicht selten vor dem Konkurs bewahren möchte, kann seine Stärke daraus beziehen, dass er mehrere Kaufangebote empfangen hat und eine umfassende Marktkenntnis sowie günstige, gut qualifizierte Arbeitskräfte anzubieten hat.

Die Verhandlungsführung ist eine Angelegenheit, die nicht nur im Hinblick auf den Abschluss sensibel zu behandeln ist, sondern auch, weil das Verhandlungsklima einen erheblichen Einfluss auf die spätere Zusammenarbeit und den Verlauf der Integrationsphase hat (vgl. ebenda, S. 69).

Mit der Vertragsunterzeichnung wird die Transaktion abgeschlossen. In praxi wird die eigentliche Vertragsunterzeichnung häufig als *signing* bezeichnet, wonach in der Regel nach Ablauf von etwa ein bis zwei Monaten der eigentliche Vertragsvollzug, das *closing,* stattfindet. Dieser zeitlicher Abstand ermöglicht dem Käufer, das Kaufobjekt noch einmal, diesmal aus nächster Nähe, zu untersuchen und zu prüfen, ob die Angaben des Käufers wahrheitsgemäß waren (vgl. Kerler 2000, S. 240). Nicht selten wird in dieser Zeit eine sog. *post signing* Due Dilligence durchgeführt, mit dem Ziel, die Angaben und Informationen vor Ort, bei dem gekauften Unternehmen zu überprüfen. Nach dem *closing* besteht rechtlich kaum eine Möglichkeit, von dem unterzeichneten Kaufvertrag zurückzutreten (vgl. ebenda, S. 242).

3.2.3 Die Post-Merger-Phase

Die **Integrationsphase** einer Fusion / Akquisition bedeutet die tatsächliche Umsetzung der unterzeichneten Transaktion, die die geplante Gesamtwertsteigerung erbringen soll. In dieser Phase werden unterschiedliche Perspektiven und Interessen der beteiligten Unternehmen berücksichtigt und in Einklang gebracht (vgl. Vogel 2002, S. 236). Die Vertragsunterzeichnung garantiert nicht, dass die geplante Realisierung von Erfolgspotenzialen eintritt. Gerade die Integrationsphase eines Zusammenschlusses stellt das

größte Erfolgsrisiko dar und führt am häufigsten, bei mehr als 50 % der Transaktionen, zum Scheitern von Fusionen und Akquisitionen (vgl. Wirtz 2003, S. 271; Schreier 2001, S. 4). Die kulturellen Einflüsse sind für den Ausgang der Integrationsphase besonders ausschlaggebend (vgl. Weidinger / Brothers / Mündemann 1999, S. 427; Quah / Young 2005, S. 67).

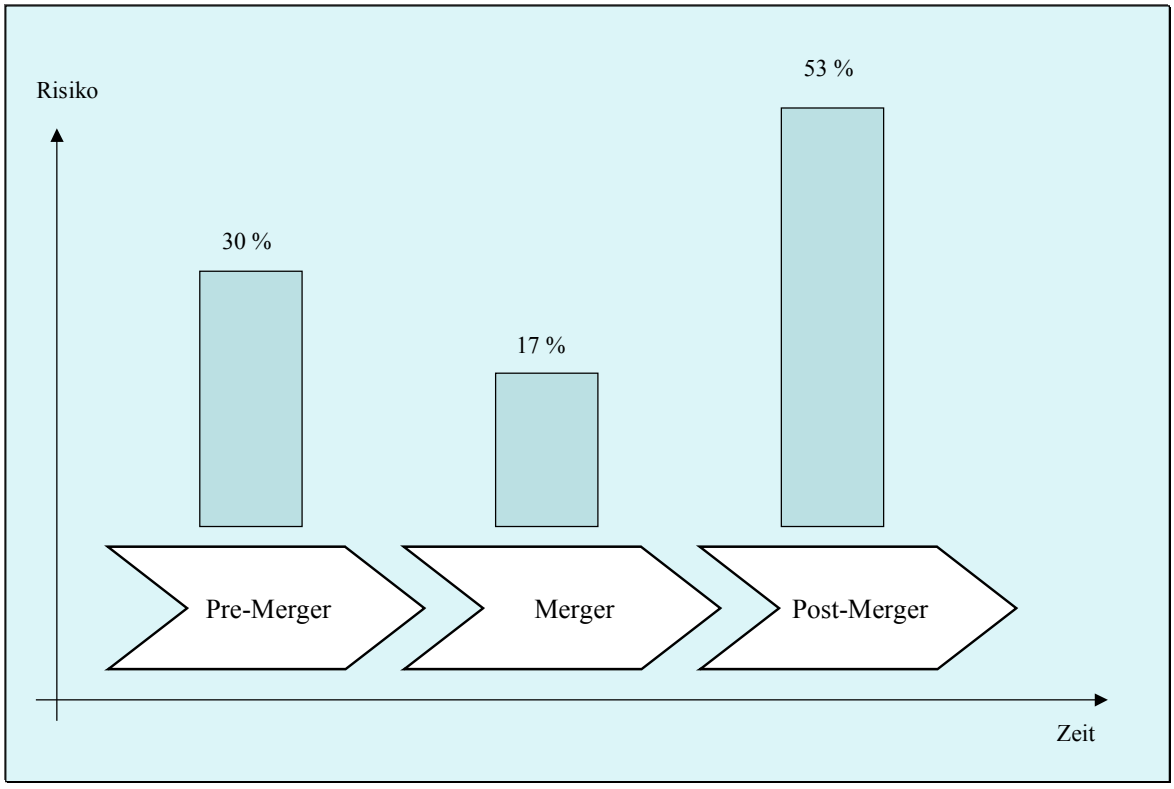


Abbildung 3.12 Risiko eines Fehlschlags einzelner Fusions- / Akquisitionsphasen, in Anlehnung an: Schreier 2001, S. 4

Gerpott beschreibt Integration als einen evolutionären Prozess, der in mehreren Stufen verläuft: Durch Interaktionen der Mitarbeiter und Führungskräfte werden die immateriellen Ressourcen (Know-how, Fähigkeiten) beeinflusst, die Nutzung materieller Ressourcen wird dadurch so verändert, dass eine Gesamtwertsteigerung erreicht werden kann (vgl. Gerpott 1993, S. 114).

> „Integration is an interactive and gradual process in which individuals from two organisations learn to work together and cooperate in the transfer of strategic capabilities. (…) To minimize (…) problems and to integrate two organizations successfully, the acquiring firm must give systematic attention to the interactions

> between the firms that create the atmosphere needed for capability transfer and successful integration." (Haspeslagh / Jemison 1991, 106-107).

Post-Merger-Integrationsmanagement beginnt nach Vertragsunterzeichnung und ist als prozessuale Aufgabe zu betrachten; es umfasst die Zusammenführung von zwei oder mehr Unternehmen. Der Erfolg dieser Phase wird oft daran gemessen, ob die vorher gestellten Ziele in der Integrationsphase erreicht wurden (vgl. Wirtz 2003, S. 276).

Zu den wichtigsten Aufgaben des PMI-Managements gehört die Planung sowie die Koordination von Integrationsmaßnahmen. An erster Stelle der Integrationsplanungsphase sollte die **Bestimmung des Integrationsgrades** erfolgen. Der Integrationsgrad, die Intensität der Verschmelzung beider Unternehmen, ist von vielen Faktoren abhängig, sodass eine pauschale Aussage über einen optimalen Grad des Zusammenschlusses beider Unternehmen nicht möglich ist (vgl. ebenda, S. 281). Eine Integration ist der völligen Verschmelzung beider Unternehmen nicht gleichzusetzen. In vielen Fällen wird nur so viel Veränderung wie nötig vorgenommen und so viel Kontinuität wie möglich beibehalten. Die guten Praktiken und Erfahrungen beider Unternehmen sollten in diesem Sinne, soweit es möglich ist, erhalten bleiben (vgl. Werner 1999, S. 332).

> „Similar to the 'cell fusion' process, the main general purpose of M&As arguably is to create a new, hybrid entity that combines the strengths of both merging parents while minimizing their weaknesses." (Morosini 2001a, S. 459).

Haspeslagh / Jemison unterscheiden zwei unternehmerische Einflussgrößen, die die Tiefe der organisatorischen Integration bestimmen: die strategische Interdependenz und die organisatorische Autonomie beider Unternehmen. Die strategische Interdependenz entsteht durch Ressourcentransfer zwischen den beteiligten Unternehmen. Der Umfang dieses Austausches hängt davon ab, inwieweit gemeinsame Wertschöpfungspotenziale genutzt werden sollen. Die entstehenden Interdependenzen führen zur Aufweichung von Unternehmensgrenzen zwischen beiden Unternehmen (vgl. Haspeslagh / Jemison 1991, S. 139). Inwiefern beide Unternehmen dabei zusammenwachsen, hängt unter anderem von der Ausrichtung und Zielsetzung einer Fusion / Akquisition ab (vgl. Wirtz 2003, S. 281). Bei horizontalen Unternehmenszusammenschlüssen ist prinzipiell eine hohe strategische Interdependenz zu erwarten, da beide Unternehmen aus der gleichen Branche kommen und

eine ähnliche Produkt- / Service- sowie Kundenstruktur aufweisen. Auch bei vertikalen Zusammenschlüssen ist die strategische Interdependenz hoch, da die vor- bzw. nachgelagerten Wertschöpfungsstufen zusammengelegt werden. Bei konglomeraten sowie konzentrischen Zusammenschlüssen fällt die strategische Interdependenz geringer aus (vgl. ebenda, S. 282-283). Die angestrebte strategische Interdependenz zwischen den beiden Unternehmen gehört somit zu den Bestimmungsfaktoren für die Wahl des Integrationsgrades nach dem Zusammenschluss.

Eine weitere Einflussgröße stellt hierfür die angestrebte organisatorische Autonomie beider Unternehmen dar. Auch hier hängt der Autonomiegrad vom Umfang der geplanten gemeinsamen Wertschöpfungspotenziale und von den Zielen des Zusammenschlusses ab. Eine Autonomie des erworbenen Unternehmens kann z. B. dadurch diktiert sein, dass die Aufrechterhaltung bestimmter Fähigkeiten im Zielunternehmen wichtig ist.

> „That is, the other firm may have been acquired precisely because it is different.“ (Haspeslagh / Jemison 1991, S. 143).

Die Unternehmenskultur und die Identifikation des Managements mit „ihrem” Unternehmen kann als Bedingung für die Erhaltung der unternehmerischen Autonomie eine große Rolle spielen. Eine erzwungene Eingliederung von Unternehmen kann zu erheblichen Motivationsverlusten sowie daraus resultierender sinkender Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter führen.

> „Wenn sich Kulturen verändern, ändern sich auch Organisationsstrukturen. Man kann zwar organisatorische Lösungen von einer Kultur in eine andere transplantieren; manche dieser Lösungen werden jedoch >abgestoßen<, bewähren sich nicht. Andere müssen modifiziert werden, damit sie mit den jeweiligen kulturellen Bedingungen verträglich sind.“ (Kieser / Kubicek 1992, S. 266)

Der Bedarf nach organisatorischer Autonomie stellt somit ein gewichtiges Kriterium bei Integrationsentscheidungen dar.

Es entsteht ein Entscheidungsparadoxon:

- Der Transfer strategischer Fähigkeiten wird angestrebt und verlangt nach Integration beider Unternehmen.
- Die Erhaltung von Fähigkeiten beider Unternehmen wird ebenfalls angestrebt und kann durch Beibehaltung organisatorischer Unabhängigkeit gewährleistet werden (vgl. Wirtz 2003, S. 284).

Nach Abwägung beider Kriterien wird die Entscheidung über das Integrationsausmaß getroffen. Daraus resultierend lassen sich vier Integrationsmöglichkeiten unterscheiden:

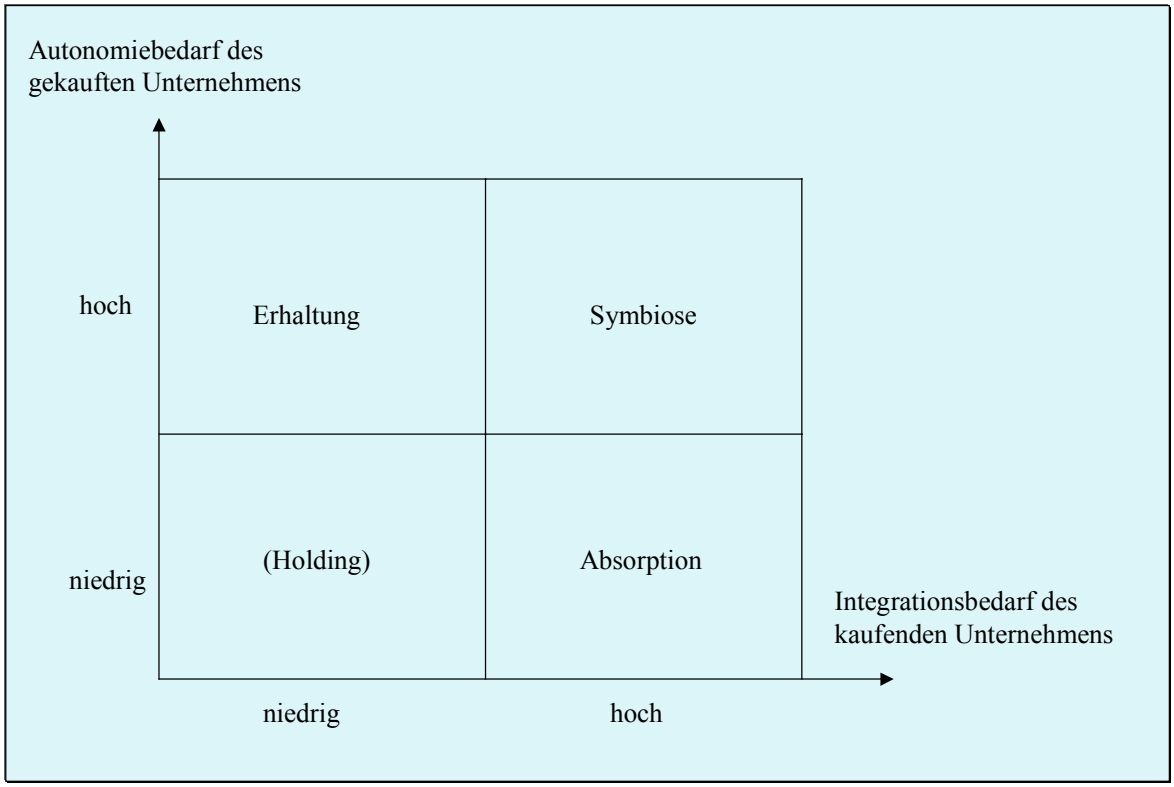


Abbildung 3.13 Integrationsansätze,
in Anlehnung an: Haspeslagh / Jemison 1991, S. 145

Erhaltungsakquisitionen beinhalten ein hohes Maß an Autonomie des gekauften Unternehmens und ein niedriges Maß strategischer Interdependenz beider Unternehmen. Bei einem hohen Autonomiebedarf des Zielunternehmens und einem hohen Interdependenzbedürfnis beider Firmen handelt es sich um eine **symbiotische Akquisition**.

Die am häufigsten auftretenden Akquisitionen zwischen einem westeuropäischen Käufer und einem osteuropäischen Verkäufer lassen sich als **Absorptionsakquisitionen** bezeichnen und

sind dadurch charakterisiert, dass ein hohes Maß an Integration zwischen den beiden Unternehmen verlangt wird bei gleichzeitigem niedrigen Bedarf an organisatorischer Autonomie des Zielunternehmens.

Als **Holding** werden die seltenen Unternehmenszusammenschlüsse bezeichnet, die keine eigentliche Integration anstreben (vgl. Jansen 2004, S. 299). Beide Unternehmen bleiben in hohem Maße unabhängig. Ziel solcher Verbindungen kann z. B. ein Transfer von Kapital- oder Managementfähigkeiten sein (vgl. Haspeslagh / Jemison 1991, S. 145-146; Gut-Villa 1997, S. 66; Jansen 2004, S. 298).

Aus der unternehmenskulturellen Perspektive hängt die Integrationsstrategie unter anderem davon ab, inwieweit beide Unternehmen und ihre Unternehmenskulturen zusammenwachsen sollen. Die kulturelle Anbindung der durch den Zusammenschluss betroffenen Unternehmen kann sehr unterschiedlich ausfallen. In der internationalen Umgebung ist die Entscheidung über die organisatorische Anbindung sowie die Ausstattung des Akquisitionsobjektes mit unabhängigen Entscheidungsrechten in dieser Hinsicht von überragender Bedeutung (vgl. Lucks / Meckl 2002, S. 101). Die Strategiewahl bezüglich der Intensität des gegenseitigen Kulturtransfers hängt nicht zuletzt von der Grundhaltung des Managements des akquirierenden Unternehmens zum Umgang mit Kulturunterschieden und zur Führung von Auslandsgesellschaften ab. Zwei in der Literatur diskutierte Konzepte aus dem Bereich der internationalen Unternehmensführung lassen sich in diesem Zusammenhang aufführen: das Konzept der Grundorientierungen internationaler Geschäftstätigkeiten von Perlmutter und das Konzept der strategischen Ausrichtung internationaler Unternehmen von Bartlett / Ghoshal.

Perlmutter geht davon aus, dass qualitative Merkmale zur Charakterisierung von international tätigen Unternehmen genauso wichtig sind wie die quantitativen. Werte, Einstellungen, Erfahrungen, Gewohnheiten sowie Vorurteile von Individuen beeinflussen die Art der Internationalität eines Unternehmens (vgl. Kutschker / Schmidt 2002, S. 271). Er unterscheidet vier Grundorientierungen internationaler Unternehmen: ethnozentrisch, polyzentrisch, geozentrisch, regiozentrisch (vgl. Perlmutter / Heenan 1974, S. 123 ff.).

Die **ethnozentrische** Orientierung geht von einer Superiorität der Muttergesellschaft aus. Die Muttergesellschaft nimmt eine dominierende Rolle gegenüber den Tochtergesellschaften ein (vgl. Kutschker / Schmidt 2002, S. 272). Die **polyzentrische** Orientierung akzeptiert die

Existenz unterschiedlicher Denkmuster, die Führung von Tochtergesellschaften wird den lokalen Managern überlassen. Die **geozentrische** Orientierung behandelt den Weltmarkt als eine Einheit. Das Unternehmen entwickelt einen internationalen Charakter, der gleichsam für die Mutter- und Tochtergesellschaften gilt. Die **regiozentrische** Orientierung stellt eine Erweiterung der polyzentrischen dar: Einzelne Ländergruppen agieren als homogene und unabhängige Einheiten (vgl. Perlmutter / Heenan 1974, S. 123).

Bartlett und Ghoshal stellen in ihrem Konzept vier Typen internationaler Unternehmen dar: internationale, multinationale, globale und transnationale. Sie beziehen diese Typologie auf die strategische Unternehmensausrichtung (vgl. Bartlett / Ghoshal 1990, S. 73 ff.). Ein **internationales Unternehmen** charakterisiert sich dadurch, dass die Unternehmenszentrale die Entscheidungskompetenzen für sich beansprucht. Ein **multinationales Unternehmen** lässt sich durch ein Portfolio unabhängiger lokaler Einheiten mit weit gehender Entscheidungskompetenz beschreiben. **Globale Unternehmen** agieren zentralisiert und richten ihre Aufmerksamkeit auf den Weltmarkt. Die **transnationalen Unternehmen** stellen die am weitesten entwickelte Form internationaler Unternehmen dar. Mithilfe einer netzwerkartigen Organisation verbinden sie lokale Anpassungsfähigkeit mit globaler Effizienz (vgl. ebenda, S. 118 ff.).

Die beiden dargestellten Konzepte weisen Gemeinsamkeiten auf und erlauben, die kulturelle Fragestellung der internationalen Unternehmenszusammenschlüsse aus ihrer Perspektive zu betrachten.

1) Die internationale Strategie und die ethnozentrische Orientierung werden dazu führen, dass versucht wird, die Kultur des akquirierten Unternehmens zu assimilieren. Eine einheitliche, auf die Muttergesellschaft ausgerichtete Unternehmenskultur ist das Ziel solcher Verbindungen. Eine ausgeglichene, auf sozialen Interaktionen basierende Integration findet nicht statt, und die Unternehmenskultur des Zielunternehmens wird unterdrückt (vgl. Schreier 2001, S. 191).

2) Die multinationale Strategie und die polyzentrische Orientierung führen durch die differenzierte Betrachtung einzelner Märkte dazu, dass nur eine sehr geringe kulturelle Integration stattfinden kann.

3) Eine globale, geozentrische Orientierung bewirkt, dass durch die Bestrebung, übergeordnete Ziele des gesamten Unternehmens zu erreichen, eine enge Zusammenarbeit der einzelnen Gesellschaften und ihrer Mitglieder vorangetrieben wird. Die soziale Integration wird befürwortet, und eine einheitliche Unternehmenskultur und Unternehmensidentität wird in solchen Unternehmen oft manifestiert (vgl. ebenda, S. 192). Die sog. *Multinationals* repräsentieren solch eine geozentrische, globale Marktorientierung, mit einer einheitlichen Unternehmenskultur, die durch aufwendige Corporate Identity Programme gestützt wird.

4) Die transnationale Organisation ermöglicht es, in internationalen Unternehmen durch gemeinsame Sozialisations- und Lernprozesse den Kulturaustausch umzusetzen. Die kulturelle Diversität wird akzeptiert und durch das Management genutzt:

   „Durch die soziale Zusammenführung von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen und die Interaktion unternehmenskulturell unterschiedlicher Organisationen soll ein verbreitertes Spektrum an Denkmustern, Erfahrungen, Werten und Normen entstehen, das dem Gesamtunternehmen von Nutzen ist.“ (ebenda, S. 193).

Die Bedeutung eines professionellen Integrationsmanagements steigt mit solchen Erwartungen.

Es ergibt sich folgendes Bild der internationalen Unternehmensausrichtung in Abhängigkeit von Differenzierungs- bzw. Integrationsvorteilen.

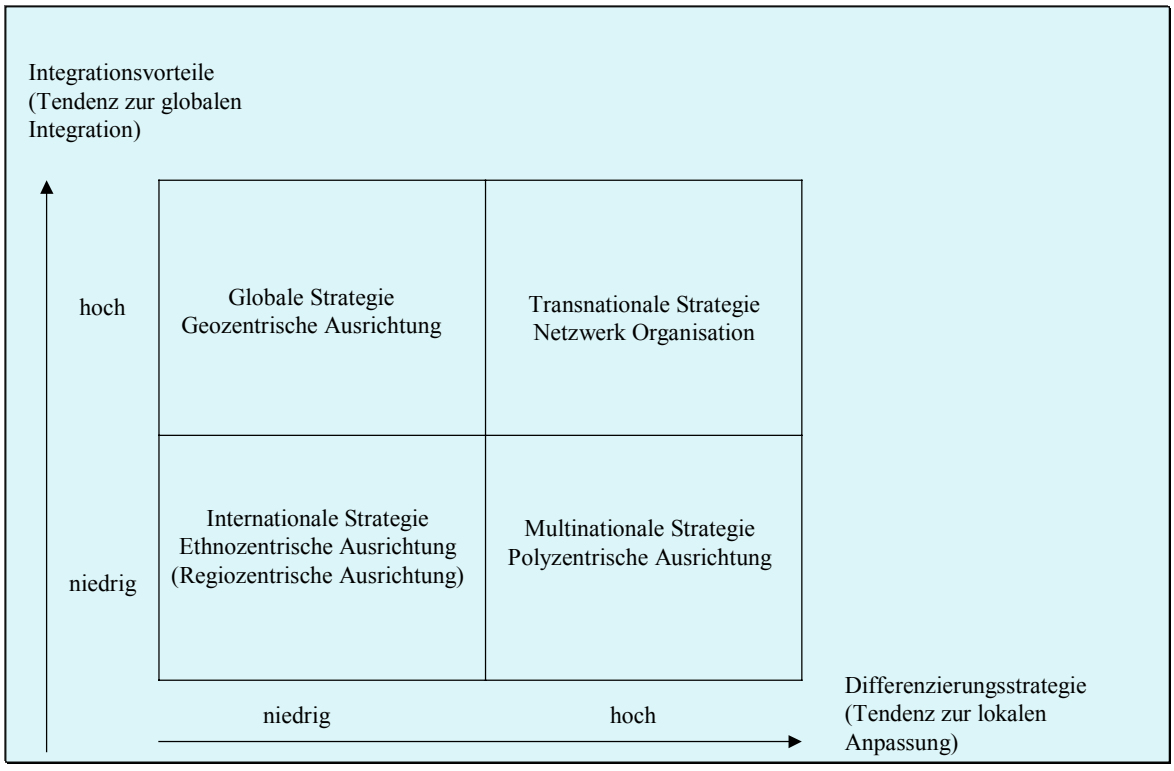


Abbildung 3.14 Internationale Ausrichtung von Unternehmen,
in Anlehnung an: Bartlett / Ghoshal 1990, S. 73 ff.;
Perlmutter / Heenan 1974, S. 123 ff.; Meffert / Bolz 1998, S. 285

Die dargestellten Internationalisierungsstrategien, die im kaufenden Unternehmen bevorzugt werden und von unterschiedlichen Mentalitäten bzw. Machtstrukturen des Managements in der Organisationszentrale und gleichermaßen von unterschiedlichen Merkmalen der kulturellen Prägung einzelner Unternehmen abhängig sind, erlauben die Art der Integrationsaktivitäten festzulegen (vgl. Meffert / Bolz 1998, S. 285). Es ergeben sich folgerichtig drei mögliche Arten kulturellen Zusammenkommens betroffener Unternehmen:

1) **Kulturmischung**: Sie ist eine Kombination der bestehenden Unternehmenskulturen. Eine neue Unternehmenskultur wird etabliert, die aus der Integration der Grundwerte beider Unternehmen entsteht. Die Kulturmischung kann die gesamten Unternehmenskulturen oder nur ihre Teile – Subkulturen – betreffen. Im ersten Fall entsteht eine ganz andere neue Unternehmenskultur, die *Culture Novation.* Im zweiten Fall, bei einer nur zum Teil erfolgenden Kulturmischung, können Teile der beiden ursprünglichen Unternehmenskulturen beibehalten werden und zusätzlich eine neue kulturelle Prägung in einigen Unternehmensbereichen entstehen, das *Best of both Cultures*.

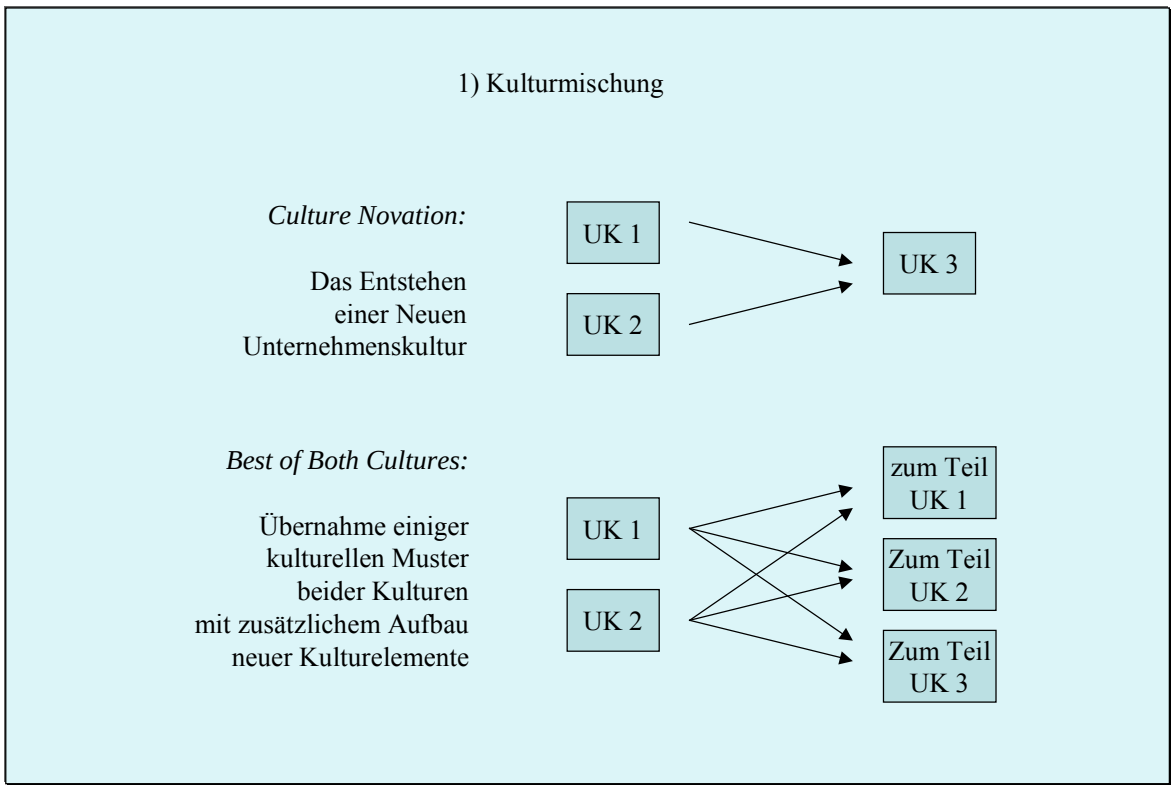


Abbildung 3.15 Arten unternehmenskultureller Integration: 1) Kulturmischung, in Anlehnung an: Jansen 2004, S. 327

2) **Kulturübernahme (Kulturabsorption):** Sie bedeutet eine ganzheitliche Übernahme der Kultur eines der Partner; die *Absorption* ist gegeben, wenn das gekaufte Unternehmen sich kulturell dem Käufer anpasst. *Reverse Merger* bedeutet, dass der Käufer sich dem gekauften Unternehmen anpasst. Es findet eine ganzheitliche Anpassung an die Kultur des Partnerunternehmens durch die Aufgabe der eigenen kulturellen Orientierung.

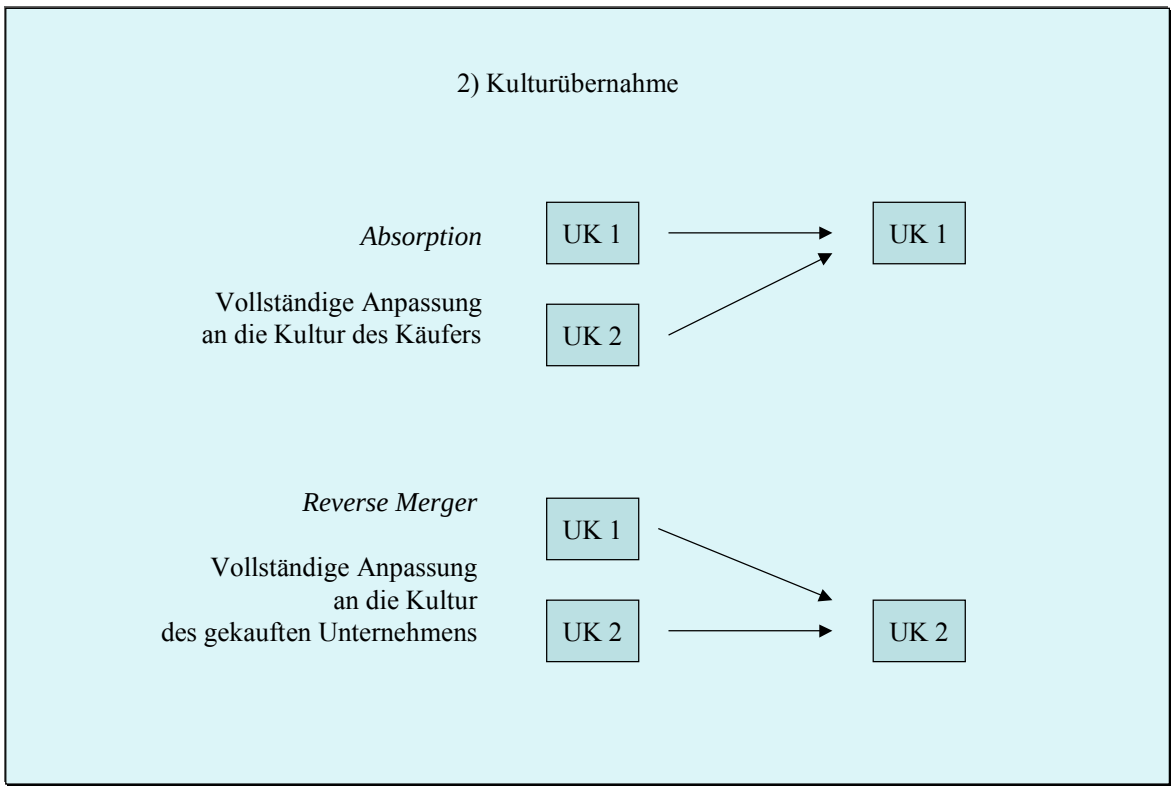


Abbildung 3.16 Arten unternehmenskultureller Integration: 2) Kulturübernahme, in Anlehnung an: Jansen 2002, S. 327

3) **Kulturpluralismus** (*Preservation*): Er bedeutet ein gleichberechtigtes Bestehen beider Kulturen, die kulturellen Anpassungen oder Veränderungen bleiben in beiden zusammenkommenden Unternehmensteilen aus (vgl. Werner 1999, S. 334; Marks / Mirvis 1998, S. 72; Jansen 2004, S. 327).

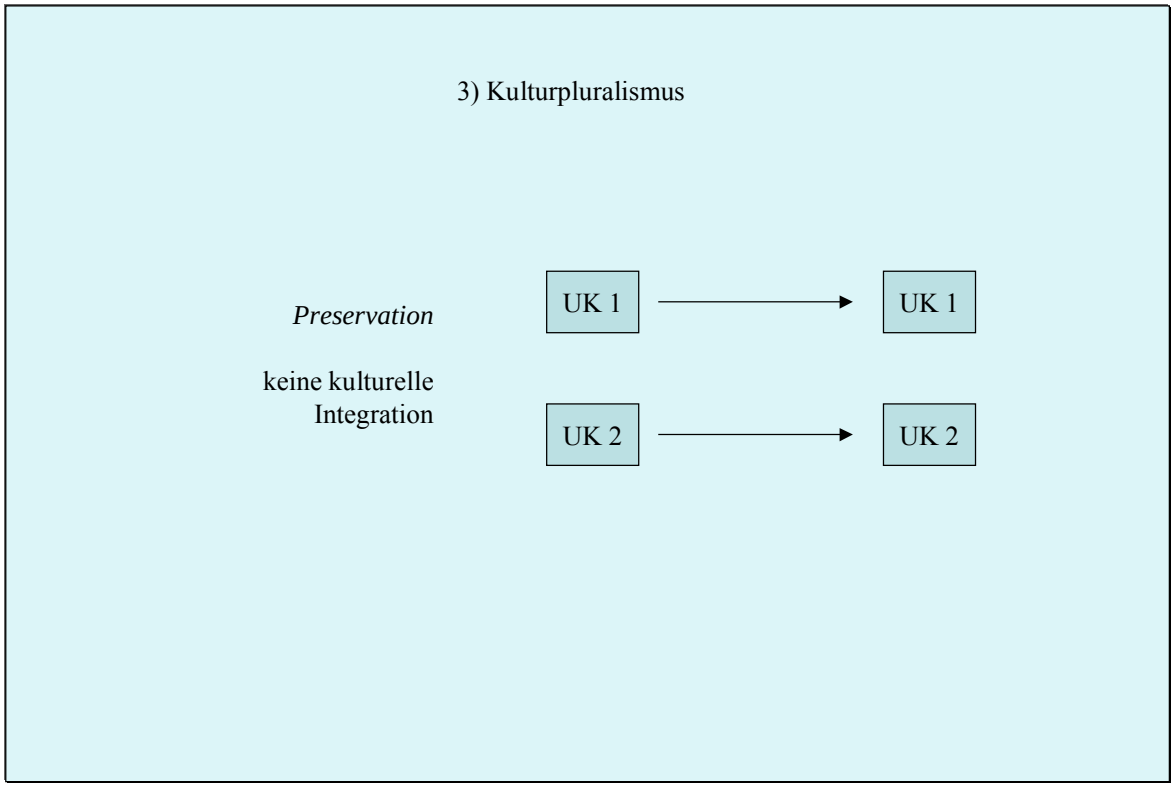


Abbildung 3.17 Arten unternehmenskultureller Integration: 3) Kulturpluralismus, in Anlehnung an: Jansen 2004, S. 327

Die Entscheidungsträger des M&A-Prozesses sprechen sich für einen der kulturellen Integrationsgrade aus. Die Umsetzung dieser Entscheidung stellt die Schwierigkeit der Integration dar. Die Kulturübernahme, die aus der ethnozentrisch-internationalen Orientierung der Unternehmensleitung resultiert, stellt den am häufigsten anzutreffenden Typ der kulturellen Integration dar (vgl. Forstmann 1994, S. 96). Ein Zusammenschluss von zwei zuvor unterschiedlichen Organisationsstrukturen und Denktraditionen kann zu vielfältigen Spannungsverhältnissen im neuen Unternehmen führen. Ein aufgezwungenes Abhängigkeitsverhältnis kann im akquirierten, noch einzugliedernden Unternehmen einen andauernden Strukturkonflikt auslösen. Die organisatorische Anbindung beider Unternehmen sollte differenziert und situationsabhängig betrachtet werden (vgl. Lucks / Meckl 2002, S.

103). Nicht jede Fusion und Akquisition hat die kulturelle Integration beider Unternehmen als Ziel (vgl. Carey 2000, S. 152).

Martin und Frost stellen zwei mögliche Betrachtungsweisen von Unternehmenskulturen bei internationalen Unternehmenszusammenschlüssen bereit: eine integrative und eine differierende Unternehmenskulturperspektive. Die erste geht von einer Homogenität von Unternehmenskulturen aus – Unternehmenskulturen helfen einen Konsens im neuen Unternehmen herzustellen. Die andere Perspektive betrachtet Unternehmenskulturen unter dem Aspekt organisationaler Veränderungsprozesse – Unternehmenskultur ist nicht homogen und unterliegt ständigen Wandlungen (vgl. Frost / Martin 1996, S. 602 ff.). Ein kultureller Konsens starker Kulturen im Sinne von Peters und Watermann ist in einer Zusammenschlusssituation dort nicht zu erwarten; vielmehr ist das Existieren und das Interagieren von vielen, multiplen Subkulturen in einem Integrationsprozess wichtig (vgl. Parker / Bradley 2000, S. 127).

Die Schnelligkeit der Integration sollte sich nach den unterschiedlichen Interessen und nach den konkreten Situationsanforderungen, z. B. M&A-Erfahrung des Käufers / Verkäufers, nach Umfang und Art des Zusammenschlusses, nach der wirtschaftlichen Situation der Fusionspartner etc., richten (vgl. Vogel 2002, S. 250; Wirtz 2003, S. 290-291). Die organisatorische Reihenfolge der Durchführung von Integrationsmaßnahmen sieht in der Regel zuerst die Verknüpfung von Finanz- und Rechnungswesen, sowie Controllings beider Unternehmen vor. Zum einen ist es relativ einfach, dank internationaler Standards, das Finanzwesen zu verknüpfen, zum anderen ist diese Verbindung erforderlich, um einen Rahmen für die Integration zu schaffen. Als nächstes erfolgt die funktionale Zusammenlegung von Fachabteilungen; die personelle Verknüpfung beider Unternehmen beginnt erst im letzten Schritt der Integration und ist besonders schwierig (vgl. Vogel 2002, S. 251).

Nicht selten wird im Integrationsprozess die Verantwortung für das Integrationsmanagement zuletzt festgelegt. Dabei handelt es sich meistens um ein Integrationsteam, das aus Mitgliedern des akquirierenden Unternehmens besteht. Mitarbeiter des Zielunternehmens werden nach der Vertragsunterzeichnung in einer geringen Zahl hinzugezogen. Die Mitglieder des Integrationsteams sollten sich durch folgende Eigenschaften auszeichnen: über fachliche Kompetenzen verfügen, in der Lage sein, komplexe Aufgaben zu lösen und darüber hinaus

über eine ausgeprägte soziale Kompetenz verfügen, sie sollten sich aber vor allem mit der Transaktion identifizieren können (vgl. ebenda, S. 251). Das Ziel des Integrationsmanagements ist es, beide Unternehmen gemäß dem vorgesehenen Integrationsgrad zusammenzubringen.

3.3 Unternehmenskulturrelevanz einzelner M&A-Phasen

Im Folgenden Kapitel wird besonderes Augenmerk auf die Kulturrelevanz der einzelnen Phasen eines Unternehmenszusammenschlusses gelegt. Es wird zuerst die Pre-Merger-, danach die Merger- und letztlich die Post-Merger-Phase aus der kulturellen Perspektive betrachtet. Ziel dieses Kapitels ist es die unternehmenskulturelle Relevanz einzelner Phasen, insbesondere der Integrationsphase, aufzuzeigen, sowie die Unternehmenskultur im Kontext der gestellten Forschungsfrage zu beurteilen.

3.3.1 Unternehmenskultur in der Pre-Merger-Phase

In der Vorbereitungsphase, in der die Kenntnis über das Partnerunternehmen sehr eingeschränkt ist, lassen sich viele Informationen über das landesspezifische Umfeld finden. Zum einen können zum jeweiligen Land allgemein verfügbare volkswirtschaftliche Marktcharakteristiken eingeholt werden. Zum anderen lassen sich aus der kulturellen Perspektive Länderinformationen gemäß Hofstedes Dimensionen einholen. Auf Basis konkreter Vergleiche der Ausprägungen dieser Dimensionen für ausgesuchte Länder lassen sich die möglichen Auswirkungen der Kulturunterschiede auf die geplante Kooperation einschätzen.

Kooperationsrelevante Auswirkungen unterschiedlicher Ausprägungen von Dimensionen nach Hofstede

Dimension	Ausprägung	Auswirkung
Machtdistanz	gering	wenige Hierarchien, partizipative Entscheidungsfindung
	hoch	klare hierarchische Struktur, autoritäre Entscheidungsfindung
Unsicherheits-vermeidung	gering	Risikobereitschaft, Konflikttoleranz, flexibler Umgang miteinander, hohe Wandlungsfähigkeit
	hoch	Risikoreduktion durch Pläne, Regeln, Vorschriften, Geringe Konflikttoleranz, Resistenz gegen Wandel
Individualismus vs. Kollektivismus	individualistisch	Eigeninitiative, Eigenverantwortung, individuelle Entscheidungsfindung
	kollektivistisch	wenig Initiative, kollektive Entscheidungsfindung und Verantwortung
Maskulinität vs. Femininität	maskulin	Leistungs-, Machtorientierung, hohe Bedeutung von Wachstum
	feminin	Kooperationsverhalten, beziehungsorientiert, hohe Bedeutung von Arbeitszufriedenheit

Abbildung 3.18 Kooperationsrelevante Auswirkungen von Dimensionen Hofstedes, in Anlehnung an: Stüdlein 1997, S. 231

Die so genannten Country Clusters beschreiben zudem die Gruppen zusammengehörender Länder unter anderem auf Basis des Kontextabhängigkeitsgrades der Kommunikation von Hall (vgl. Mendenhall / Punnett / Ricks 1995, S. 305). Für Europa lassen sich zwei Haupt-Cluster unterscheiden, wobei Deutschland, Österreich und die Schweiz dem nord-westeuropäischen; Polen, Ungarn und Tschechien dem süd-osteuropäischen Cluster zugehören (vgl. Koopman et al. 1999, S. 511). Diese Unterscheidung basiert auf den Untersuchungsergebnissen des GLOBE-Projektes (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program), das 1993 ins Leben gerufen wurde. Das Ziel des Projektes war es, auf breiter Basis die Unterschiede zwischen nationalen Kulturen, Führungsstilen und Organisationskulturen innerhalb Europas festzulegen (vgl. House et al. 2002, S. 3). Vor allem die Frage nach Unterschieden und Ähnlichkeiten zwischen dem Führungsveralten wurde untersucht (vgl. ebenda, S. 505). Die Ergebnisse stimmen zum großen Teil mit den Ergebnissen der Untersuchung Hofstedes überein. Die Unterschiede in den Grunddimensionen zwischen den drei deutschsprachigen Ländern und den drei betrachteten osteuropäischen Ländern sind groß und werden in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

	East Germany	West Germany	Austria	Switzer-land	Poland	Czech Republic	Hungary
Performance Orientation	33	22	14	1	43	30	58
Future Orientation	24	12	7	2	59	39	58
Assertiveness	52	49	41	36	34	22	54
Group Collectivism	59	53	27	37	16	58	60
Gender Egalitarism	47	44	45	53	4	10	3
Human Orientation	56	61	46	53	52	26	58
Power Distance	14	29	44	46	40	61	12
Family Collectivism	46	55	42	56	25	61	37
Uncertainty Avoidance	7	5	6	1	50	18	60

Skalierung: 1 entspricht dem höchsten Wert und dem ersten Platz in dem Länderranking,
61 entspricht den niedrigsten Wert und dem letzten Platz in dem Länderranking

Abbildung 3.19 Länderskalierung (-ranking) auf Basis der GLOBE-Studie,
in Anlehnung an: Koopman / Den Hartog / Konrad et al. 1999, S. 511

Auf Basis solcher Betrachtungen lassen sich die erwarteten Unterschiede im Management- und Mitarbeiterverhalten bereits im Vorfeld einer Fusion / Akquisition festhalten. Eine Beschäftigung mit diesen Charakteristiken ist in der Vorfeldphase eines Zusammenschlusses empfehlenswert, um sich über landespezifische Merkmale bewusst zu werden.

3.3.2 Unternehmenskultur in der Merger-Phase

In der Beurteilungsphase kann das Zueinanderpassen beider Unternehmenskulturen mithilfe einer Cultural Due Diligence-Analyse untersucht werden. Die klassische Due Diligence, die von Wirtschaftsprüfern und Unternehmensberatern durchgeführt wird, untersucht die quantitativ erfassbaren Unternehmenscharakteristiken. Die dazu gehörende Human Resource Due Diligence erfasst einige messbare Aspekte des Personalmanagements, wie z. B. die Gestaltung der Arbeitsverträge, die Wochenarbeitszeit, die Urlaubs-, Vergütungs-,

Provisionsregelungen, die unternehmerischen Sozialleistungen, die Qualifizierung des Managements oder die Rekrutierungssysteme (vgl. Vogel 2002, S. 169). Die schwer erfassbaren Aspekte einer Unternehmenskultur, wie Kommunikations- oder Integrationsfähigkeit eines Unternehmens werden in der klassischen Due Diligence nicht erfasst (vgl. Arlinghaus / Lübbert 2003, S. 179). Eine kulturelle Due Diligence gehört zu den jüngeren Teilbereichen dieser Untersuchungsmethode.

Die Cultural Due Diligence unterscheidet sich wesentlich in ihrem Untersuchungsgegenstand sowie in ihrer Methodik von anderen Teilbereichen einer Due Diligence. Im Rahmen einer Cultural Due Diligence werden die prägenden Kulturelemente beider Kulturen untersucht; man orientiert sich oft an den vorab definierten Kulturtypen die mithilfe standardisierter Fragenkataloge ermittelt werden (vgl. Ferrari / Rothgängel 2003a, S. 65). Ziel einer Cultural Due Diligence ist es, die Kompatibilität der Unternehmenskulturen festzustellen. Die Cultural Due Diligence betrifft also beide Unternehmen gleichermaßen und nicht nur, wie es bei der klassischen Due Diligence der Fall ist, das Zielunternehmen. Ähnlich wie eine traditionelle Due Diligence hat die Untersuchung der Kulturen einen Einfluss auf die endgültige Preisgestaltung der bevorstehenden Transaktion. Die Untersuchungsergebnisse sollten darauf hindeuten, wie intensiv und in der Folge wie aufwendig die Integrationsmaßnahmen ausfallen werden (vgl. Arlinghaus / Lübbert 2003, S. 180).

Die Vorgehensweise bei der Durchführung einer Cultural Due Diligence beginnt mit der Evaluation beider Unternehmenskulturen. Ihr Vergleich sollte anschließend erlauben, die Chancen und Risiken eines kulturellen Zusammenschlusses zu identifizieren. Auf der Basis gewonnener Ergebnisse wird im Anschluss ein Post-Merger-Integrationsplan erarbeitet, der die möglichen negativen Auswirkungen kulturellen Zusammenkommens reduziert und die Chancen eines positiven Integrationsverlaufes zielgerichtet unterstützt (vgl. Weidinger / Brothers / Mündemann 1999, S. 431).

Die Durchführung einer kulturellen Due Diligence gestaltet sich jedoch in der Praxis äußerst schwierig. Schon der erste Schritt – die Analyse und die Beschreibung von Unternehmenskulturen – stellt sowohl methodisch als auch aus der Perspektive der praktischen Durchführbarkeit gesehen eine Hürde dar. Es bestehen nur wenige ausgearbeitete Methoden, die eine eingehende Kulturanalyse ermöglichen (vgl. Arlinghaus / Lübbert 2003, S. 177). Möglicherweise ist dies ein Argument, warum so wenige Unternehmen eine Cultural

Due Diligence in die Vorbereitungsphase eines Firmenzusammenschlusses einbauen. Ein weiterer Grund kann die geringe Einschätzung der Bedeutung dieser Untersuchung für den Erfolg eines Zusammenschlusses sein, sowie die Angst sensible Informationen über das eigene Unternehmen preiszugeben. Gleichzeitig ist aber ein sehr hoher zeitlicher und finanzieller Aufwand mit einer Cultural Due Diligence verbunden (vgl. Zimmer 2001, S. 38).

Bezüglich der praktischen Durchführung einer Cultural Due Diligence herrscht bis heute keine Einigkeit darüber „wie eine solche Untersuchung durchzuführen ist“ (vgl. Arlinghaus / Lübbert 2003, S. 178). Nur einige wenige Beratungsgesellschaften schließen die Cultural Due Diligence in ihr Due Diligence Portfolio ein (vgl. Zimmer 2001, S. 38). Die in der Kulturdiagnose gewonnenen Informationen werden auf unterschiedliche Art und Weise verwertet. In den meisten Fällen werden Kulturprofile erstellt und miteinander verglichen. Die dafür zur Verfügung stehenden Möglichkeiten sind vielfältig. So können z. B. in einem Quadrantensystem die Positionen der untersuchten Unternehmen in Bezug auf ihren Unternehmenskulturtyp, wofür eine beliebige Typologisierung herangezogen werden kann, eingetragen werden. Diese Vorgehensweise wird in dem Cultural-Due-Diligence-Prozess von dem Beratungsunternehmen Accenture angewandt. Die Positionen beider Unternehmen werden präzise miteinander verglichen, woraus eine sog. Kulturlücke, *culture gap*, berechnet wird (vgl. ebenda, S. 43-44). Je größer diese Kulturlücke ist, desto mehr Ressourcen (Zeit, Personal, Kosten) müssen gebunden werden, um die Kulturdifferenzen zu überwinden. In Abhängigkeit von der Größe der Kulturlücke und dem Ziel des Zusammenschlusses wird die kulturelle Integrationsstrategie festgelegt.

Eine andere Vorgehensweise der Cultural Due Diligence wird durch das Beratungsunternehmen A.T.Kearney verwendet. In die Untersuchung beider Unternehmenskulturen sollten Mitarbeiter der zusammenkommenden Unternehmen involviert werden. Dafür werden zwei unabhängige Teams aus den Mitgliedern der jeweiligen Unternehmen gebildet, deren Aufgabe es ist, die Unternehmenskulturen des eigenen und des anderen Unternehmens zu erfassen. Die von den Teams erfassten Profile werden miteinander verglichen. Die eigene und die (noch) fremde Unternehmenskultur werden so lange evaluiert, bis eine klare Darstellung beider Unternehmenskulturen möglich ist. Im weiteren Schritt werden diese unternehmenskulturellen Profile so lange aufeinander abgestimmt, bis ein Konsens über die zukünftige Ausprägung einer gemeinsamen Unternehmenskultur erreicht

wird (vgl. ebenda, S. 47-50). Abschließend wird ein Maßnahmenkatalog erstellt, um die gewünschte kulturelle Integration umsetzen zu können.

3.3.3 Unternehmenskultur in der Post-Merger-Phase

Die Post-Merger-Phase stellt für das unternehmenskulturelle Zusammenkommen beider Unternehmen den bedeutendsten Abschnitt dar. In dieser Phase werden die geplanten Maßnahmen zur kulturellen Integration umgesetzt. Nachfolgend werden zuerst die Akkulturationsprozesse im Allgemeinen, danach die einzelnen Akkulturationsansätze detailliert vorgestellt.

3.3.3.1 Akkulturation

Die kulturelle Diffusion einer Integrationsphase kann, wie im Punkt 3.2.3 bereits dargestellt, in unterschiedliche Richtungen verlaufen: vom akquirierenden Unternehmen zum akquirierten, vom akquirierten zum akquirierenden oder in beide Richtungen parallel. Sie wird mit dem aus der Anthropologie stammenden Terminus Akkulturation bezeichnet (vgl. Nahavandi / Malekzadeh 1988, S. 81).

> „Acculturation requires the contact of at least two autonomous cultural groups; there must also be change in one or other of the two groups which results from the contact.“ (Berry 1983, S. 66).

Akkulturation umfasst einen Prozess der gegenseitigen Beeinflussung von früher unabhängigen Partner und die daraus resultierende kulturelle Anpassung der Unternehmenskulturen nach einem Zusammenschluss.

> „Changing the way in which the organization conducts its business – its managerial style, systems, procedures and the symbols of its identity – means changing its people and their organisational culture.“ (Cartwright / Cooper 1996, S. 4-5)

Verläuft diese kulturelle Anpassung erfolgreich, d. h. verlaufen die Akkulturationsprozesse zwischen den Zusammenschlusspartnern reibungslos, kann mit einer hohen Wahrscheinlichkeit von einem erfolgreichen Zusammenschluss ausgegangen werden (vgl. Paprottka 1996, S. 172; Schreier 2001, S. 32).

3.3.3.1.1 Akkulturationsmodell von Berry

In seinem klassischen Akkulturationsmodell unterscheidet Berry vier mögliche Akkulturationsergebnisse anhand zweier zentraler Fragestellungen, die sich aus der Perspektive des eingegliederten Partners stellen. Es ist einerseits der Wille nach Bewahrung eigener Kultur und andererseits die kulturelle Attraktivität des Partners, die für den Verlauf der Akkulturationsprozesse entscheidend sind.

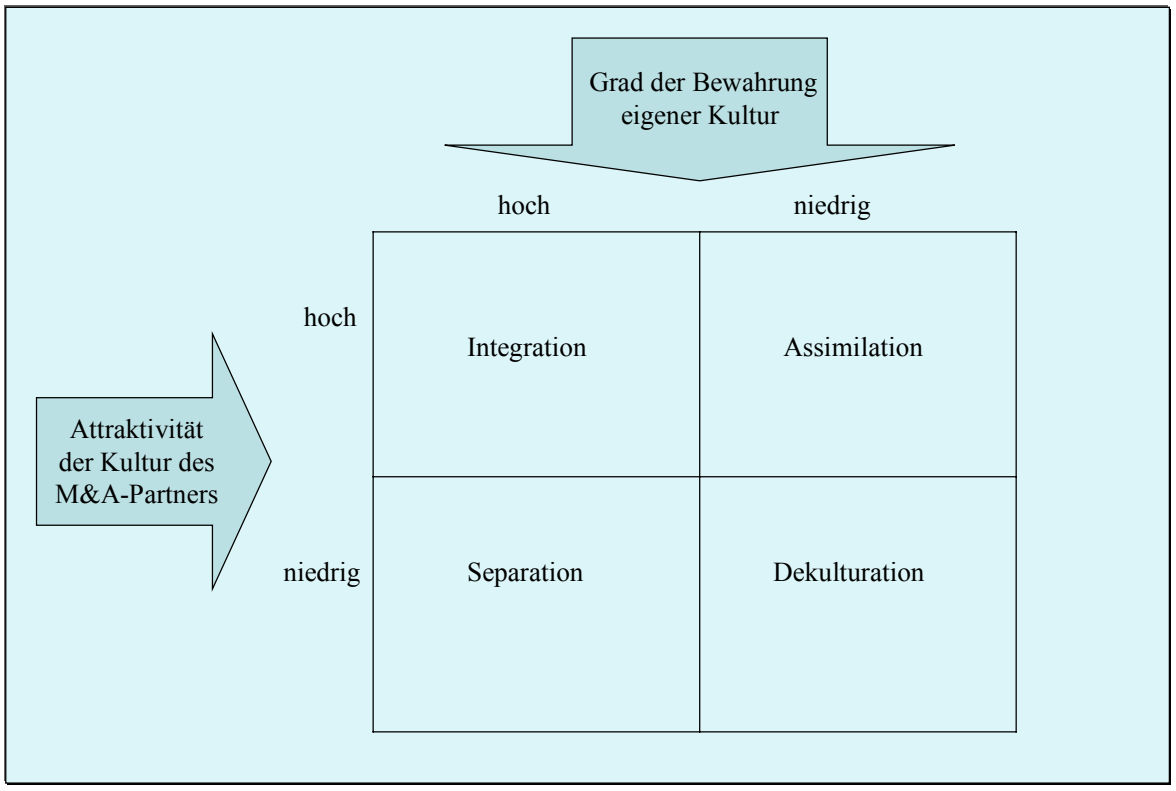


Abbildung 3.20 Alternative Akkulturationsergebnisse,
in Anlehnung an: Berry 1983, S. 68; Forstmann 1994, S. 105

Es ergeben sich folgerichtig vier Akkulturationsformen: Integration, Assimilation, Separation und Dekulturation.

Integration umfasst die Eingliederung des übernommenen Unternehmens bei gleichzeitiger Bewahrung der eigenen kulturellen Werte dieses Unternehmens. Beide Unternehmenskulturen sind aus der Sicht des akquirierten Unternehmens attraktiv und dienen der Entstehung einer neuen Kultur. Der Käufer duldet die Kulturelemente des gekauften Unternehmens nach dem Prinzip der polyzentrischen Orientierung von Perlmutter. Auf lange Sicht, führt Integration zur Entstehung einer ganz neuen Unternehmenskultur – zur Kulturmischung (vgl. Berry 1983, S. 69; Forstmann 1994, S. 106; Jung 1993, S. 209).

Assimilation bedeutet das Eingliedern einer Unternehmenskultur in die andere. Das erworbene Unternehmen nimmt freiwillig die Kultur des Käufers an, da das Bedürfnis der Beibehaltung eigener Kultur niedrig und die Attraktivität der Käuferkultur hoch ist. Die Kultur des gekauften Unternehmens wird absorbiert. Aufgrund der weit gehenden Veränderungen im akquirierten Unternehmen ist dort jedoch mit erheblichen Friktionen zu rechnen (vgl. Berry 1983, S. 68; Forstmann 1994, S. 105).

Separation und **Dekulturation** sind charakterisiert dadurch, dass die Attraktivität des M&A-Partners niedrig ist; eine kulturelle Verbindung wird nicht angestrebt. Separation bedeutet eine völlige Beibehaltung der eigenen Kultur des Zielunternehmens und keine Anpassung an den Partner. Dekulturation umfasst das Erwerben ganz neuer, nicht aus der eigenen und nicht vom Partnerunternehmen stammenden kulturellen Mustern. Beide Formen können auftreten, wenn die Übernahme gegen den Willen des gekauften Unternehmens geschah und wenn sich dieses Unternehmen gegen die Integrationsbemühungen wehren konnte (vgl. Berry 1983, S. 69; Jung 1993, S. 210).

Der Unternehmensführung wird die komplexe Aufgabe übertragen, die Akkulturationsprozesse zu steuern. Die aus dem kulturellen Austausch resultierenden Konflikte sind für die Akkulturationsprozesse nicht zu unterschätzen (vgl. Schreier 2001, S. 32). Die Art und die Stärke der Konflikte sind für die Intensität und den Verlauf der Akkulturationsprozesse bedeutend (vgl. Paprottka 1996, S. 172). Die Verhaltensreaktionen der Organisationsmitglieder in einer Zusammenschlusssituation lassen sich mit den typischen Reaktionen eines organisatorischen Wandels vergleichen. Die beteiligten Individuen reagieren

in solchen Situationen anders als in einer stabilen, gewohnten Unternehmensumgebung (vgl. Sommer 1996, S. 127). Marks und Mirvis beschreiben zwei Fragenkomplexe, die einerseits das Management, andererseits die Mitarbeiter in Zusammenschlusssituationen beschäftigen:

Managers of post-merger teams have more questions than answers:
- What are my boss's priorities and expectations? Am I being tested?
- How do I build good working relations across functions?
- How do I learn about my peers' needs and let them know about mine?
- Can I rely on the new people who report to me?
- What challenges them and what turns them off?
Team members have their own sets of questions and concerns:
- What's my new boss style?
- Will I like working for this boss? this company? this culture?
- What kind of performance standards will be expected of me?
- Will my past track record count for anything around here now?
- What opportunities for advancement will there be here?
- Can I count on my own co-workers?
- Will I fit into this team?
- Am I committed to staying around?

Tabelle 3.1 Fragenkomplexe einer Zusammenschlusssituation, in Anlehnung an: Marks /Mirvis 1992 , S. 22

Die somit aufkommende Unsicherheit entsteht durch das Infragestellen der eigenen Position im neuen Unternehmen, der Unsicherheit in Bezug auf die bevorstehenden Veränderungen, aus der Unkenntnis der Denk- und Verhaltensmuster des Zusammenschlusspartners. Das Ausmaß an Unsicherheit hängt jeweils von der Toleranz des Individuums bezüglich der Unsicherheitsüberwindung ab und ist zum Teil ein festes Charakteristikum einer Unternehmens- oder einer Landeskultur (siehe Dimensionen Hofstedes, Punkt 2.1.2.1).

3.3.3.1.2 Akkulturationsverlauf

Unternehmenskulturelle Anpassungsvorgänge lassen sich in Anlehnung an die Ergebnisse der psychologischen und kulturvergleichenden Managementforschung in drei Phasen einteilen: Kulturkontakt, Kulturkrise, Kulturfestlegung. Sie spiegeln einen U-förmigen Verlauf der Kulturanpassungsprozesse wider (vgl. Paprottka 1996, S. 175).

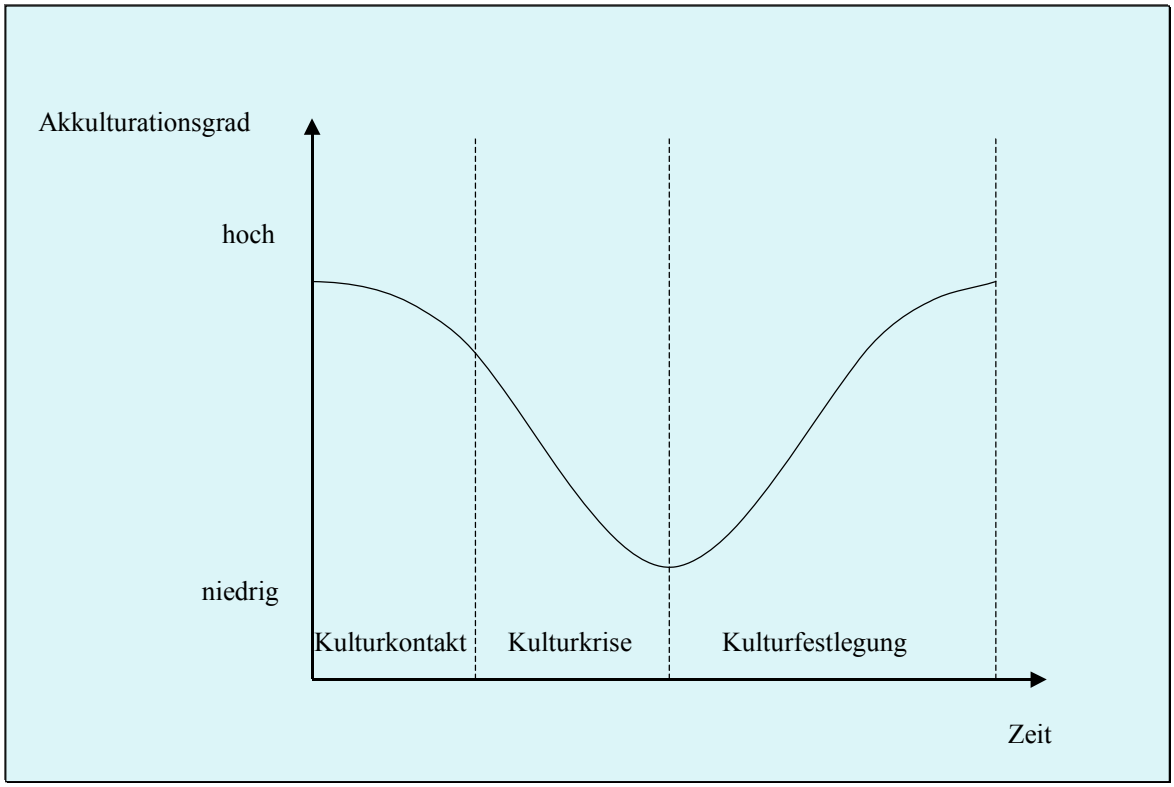


Abbildung 3.21 Akkulturationsverlauf,
in Anlehnung an: Reinecke 1989, S. 81; Paprottka 1996, S. 175

Der erste Kulturkontakt kann eine Kulturschock-Reaktion hervorrufen (vgl. Marx 2000, S. 25). Der Kulturschock tritt unabhängig davon auf, ob die Person der dominierenden oder der nicht-dominierenden Kultur angehört (vgl. Stengel 2005, S. 252). Bei Führungskräften tritt besonders das Gefühl der Hilflosigkeit in den Vordergrund und wird zusätzlich durch die Gefühle des Status- bzw. Positionsverlustes verstärkt. Bei Mitarbeitern ist Unsicherheit und Angst nicht nur in dem gekauften, sondern auch in dem kaufenden Unternehmen, verbreitet (vgl. ebenda, S. 253). Die Motivation der Mitarbeiter und die daraus resultierende Produktivität kann aus diesem Grund erheblich sinken (vgl. Ashkenas / Demonaco / Francis 2001, S. 152). Die Akkulturationskurve kann aber auch einen anderen als den dargestellten Verlauf annehmen. Bei misslungenen Fusionen und Akquisitionen wird sie eine S-förmige Form aufweisen: Die kulturelle Integration hat nach der Kulturkrise nicht stattgefunden, der Akkulturationsgrad nimmt ab, und die Kurve verläuft nach unten (vgl. Krystek 1992, S. 549).

Der kulturelle Anpassungserfolg hängt unter anderem unmittelbar von der individuellen Motivation, von der Akzeptanz für die Veränderungsprozesse und von der daraus

resultierenden Bereitschaft des einzelnen zur Aufgabenerfüllung ab; weiterhin ist er abhängig von der unternehmenskulturellen Flexibilität. Zwischen der individuellen Motivation und der unternehmenskulturellen Veränderungstoleranz bestehen komplementäre Verbindungen (vgl. Paprottka 1996, S. 175). Die Folgen der Unternehmensintegration werden von den Organisationsmitgliedern für sich individuell, als Chancen oder Risiken, eingeschätzt. Die daraus resultierenden Verhaltensreaktionen können dementsprechend unterschiedlich ausfallen: stark positive Kooperation, mäßig positive Kooperation, Indifferenz, passiver Widerstand, aktiver Widerstand, Verlassen des Systems (vgl. Sommer 1996, S. 128-129).

Marks und Mirvis teilen die Organisationsmitglieder in Abhängigkeit von diesen Reaktionen in drei Gruppen ein: *the ready* – Organisationsmitglieder, die den Veränderungen optimistisch und motiviert gegenüberstehen, sie sind bereit, mit Engagement für das neue Unternehmen zu arbeiten; *the wanting* – Mitarbeiter, die keine positiven Veränderungen in der neuen Situation für sich erwarten, aber bereit sind, sich einzuarbeiten; *the wrung out* – die demotivierten, frustrierten und mit einer negativen Einstellung arbeitenden Organisationsmitglieder (vgl. Marks / Mirvis 1992, S. 23). Die zuletzt genannte Gruppe bedeutet für die Zusammenarbeit und für den Erfolg eines M&A eine ernst zu nehmende Gefahr. Die disfunktionalen Folgen der anfänglichen Phase einer Integration können zum Teil sehr schwerwiegend sein:

> " (…) people often feel stressed, disoriented, frustrated, confused, and even frightened. On a personal level, these feelings can lead to a sense of loss, psychosomatic difficulties, marital discord, and at the extreme (…) suicide. On an organizational level, these feelings are typically manifested in lowered commitment and productivity, increased dissatisfaction and disloyalty, high turnover among key managers, leadership and power struggles among the managers who stay, and, in general, a rise in dysfunctional work-related behaviours at all levels of the hierarchy." (Buono / Bowditch 1989, S. 2)

Die beschriebenen Verhaltensweisen werden oft mit dem Begriff **Merger Syndrome** bezeichnet. Es resultiert daraus, dass die Akkulturationsprozesse oft von einem der Partner, von dem stärkeren Unternehmen, dominiert werden. Der schwächere Partner muss sich der dominierenden Kultur in vielen Fällen anpassen; die Akkulturationsprozesse werden aus diesem Grund vom sog. *acculturative stress* negativ beeinflusst (vgl. Schreier 2001, S. 32).

> „Dissimilar cultures can produce „feelings of hostility“ and „significant discomfort“ which can lower the commitment and cooperation on the part of the acquired employees.“ (Chatterjee et al. 1992, S. 321)

Diese beschriebenen Eigenschaften des Merger Syndroms treten besonders oft bei internationalen Fusionen und Akquisitionen auf (vgl. Cartwright, / Cooper 1996, S. 102). Die stressbedingten, psychologischen Kosten einer Akquisition lassen sich sehr schwer quantifizieren (vgl. Gerpott 1993, S. 106). Die Umkehrung der negativen Reaktionen kann durch langwierige und kostenintensive vertrauensbildende Maßnahmen erreicht werden (vgl. Forstmann 1994, S. 99). Viele Autoren weisen deshalb auf die Wichtigkeit des bewussten Umgangs mit kulturellen Veränderungsprozessen hin (vgl. Haspelagh / Jemisson 1991, S. 111).

Je stärker die Verwurzelung der unternehmenskulturellen Werte bei einem oder bei beiden Partnern ausgeprägt war, desto problematischer kann die kulturelle Konfrontation verlaufen (vgl. Zur Nedden 1994, S. 233-234). In Anlehnung an den U-förmigen Akkulturationsverlauf lässt sich der emotionale Verlauf einer Post-Merger-Phase wie folgt unterteilen: Schock, defensiver Rückzug, Einverständnis, hohe Akzeptanz, evtl. Austritt (vgl. Forstmann 1994, S. 103).

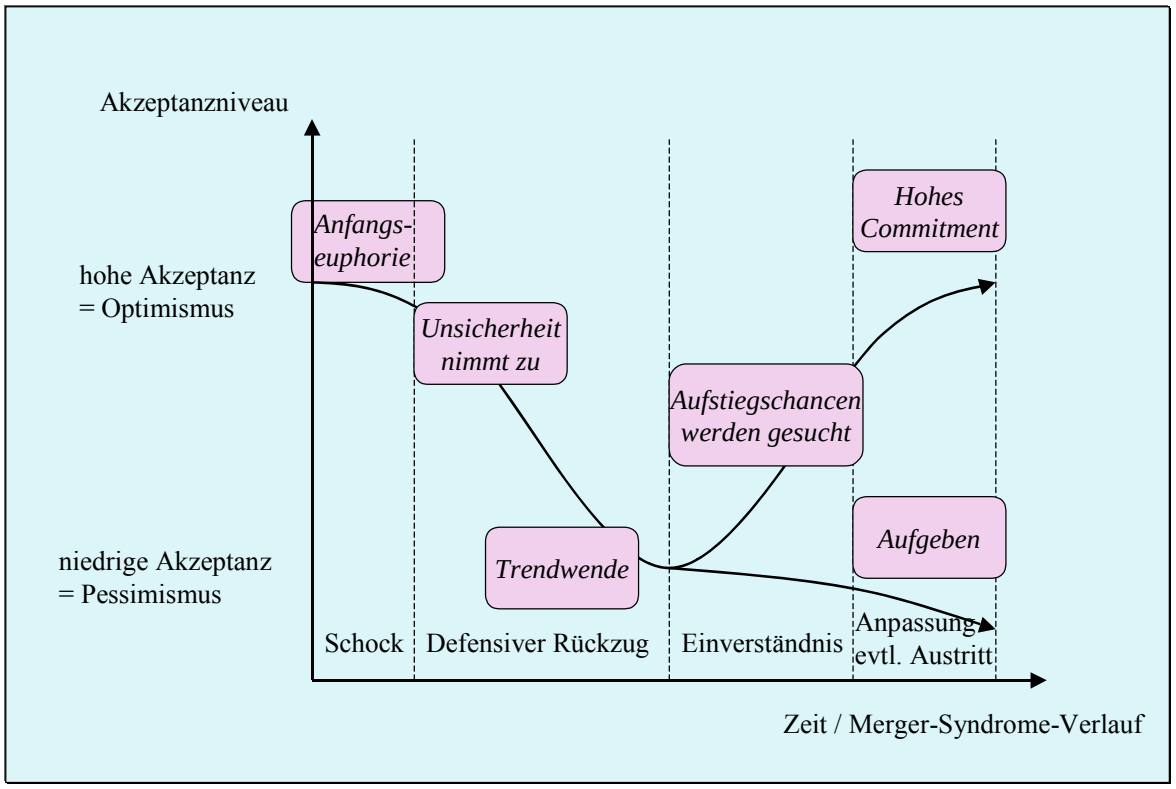


Abbildung 3.22 Emotionaler Verlauf der Post-Merger-Phase,
in Anlehnung an: Winkler / Dörr 2001, S. 192

Das Ziel des Akkulturationsmanagements ist die Erreichung einer hohen Akzeptanz für die Veränderungsprozesse.

3.3.3.1.3 Akzeptanz als Ziel der Akkulturation

Akzeptanz wird in der verhaltenswissenschaftlichen Forschung als eine positive Einstellung gegenüber dem Einstellungsobjekt verstanden. Das klassische Modell der Einstellungstheorie von Ajzen / Fishbein erklärt den Zusammenhang zwischen Einstellungen von Individuen und ihrem Verhalten. Die Einstellung wird als Determinante der Verhaltensintention gesehen, die wiederum als Determinante des tatsächlichen Verhaltens dient. Das Verhalten wird von Intentionen bedingt, die Intentionen von Einstellungen. Subjektive Einstellungen und Normen lassen sich nicht unabhängig von sozialen Anforderungen betrachten. Das gewünschte soziale Handeln ist eine Motivationsquelle für Individuen, die diesen Anforderungen entsprechen wollen (vgl. Ajzen / Fishbein 1980, S. 5-8).

Das Einstellungsmodell von Individuen lässt sich auf eine Zusammenschlusssituation übertragen. Einstellungen und Verhaltensintentionen der Organisationsmitglieder determinieren die Akzeptanz der Veränderungsprozesse.

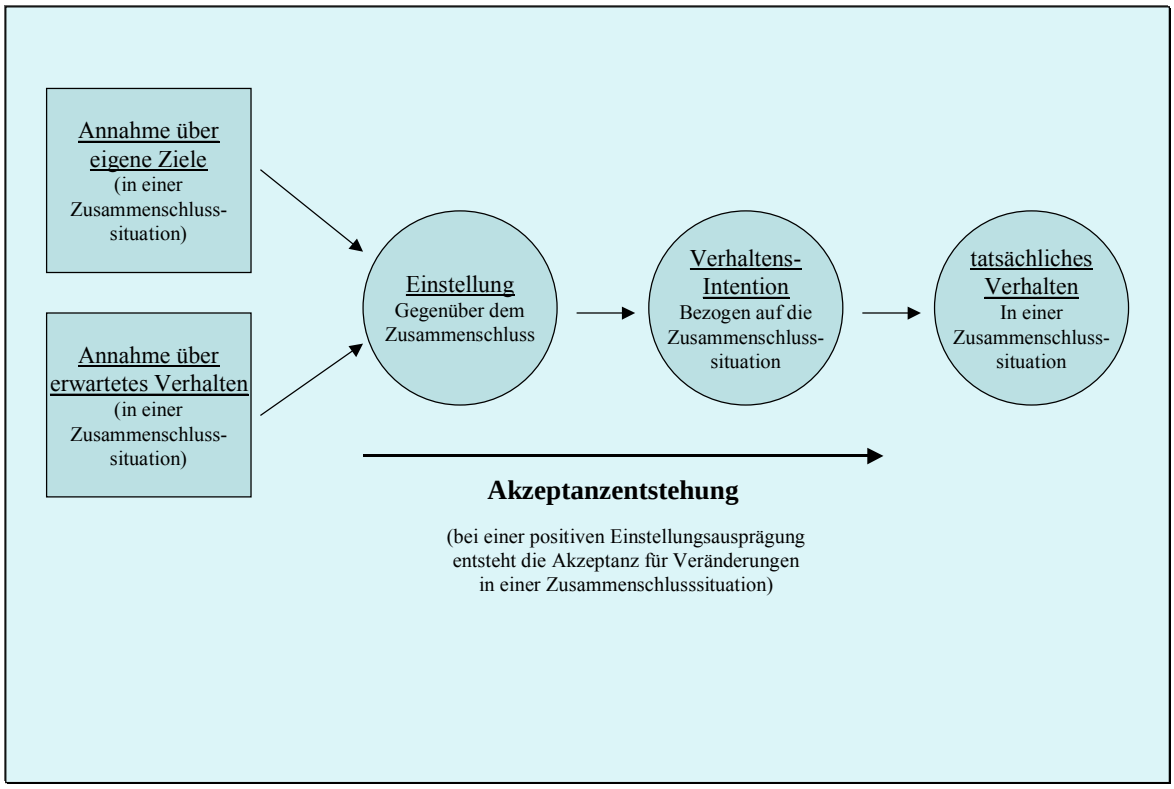


Abbildung 3.23 Akzeptanzmodell - übertragen auf die Zusammenschlusssituation, in Anlehnung an: Ajzen / Fishbein 1980, S. 8

Die positive Einstellung gegenüber dem Einstellungsobjekt äußert sich sowohl in ihrem affektiven als auch in ihrem kognitiven Charakter. Beide – die affektive und die kognitive Einstellung – wirken sich in der konativen Handlungsbereitschaft eines Individuums aus (vgl. Trommsdorff 2004, S. 164).

Die affektive Komponente der Akzeptanz, die emotionale Einstellung gegenüber dem Einstellungsobjekt, ist sehr subjektiv; sie kann grundsätzlich positiv oder negativ sein. Sie basiert auf Werten und Normen einer Person und kann durch Lernprozesse verändert werden, sie beeinflusst grundlegend die Motivation jedes Einzelnen (vgl. Aronson / Wilson / Akert 2004, S. 232). Die affektive Komponente kann ins Positive immer dann umschlagen, wenn ein Subjekt persönliche Ziele durch das Einstellungsobjekt erreichen kann. Eine Fusion /

Akquisition - hier das Einstellungsobjekt - kann bei einzelnen Individuen eine negative Einstellung auslösen, die aus der Angst vor den Veränderungsfolgen, z. B. dem möglichlicherweise bevorstehenden Arbeitsplatzverlust, resultieren. Mitarbeiter lehnen dann die notwendigen Veränderungen in der Regel emotional ab. Gelingt es aber, die Organisationsmitglieder davon zu überzeugen, dass die Akquisition neue Möglichkeiten mit sich bringt, dass die Arbeitsplätze erhalten bleiben und sogar bessere Qualifizierungs- bzw. Karrierechancen für die Mitarbeiter entstehen, kann Angst in Hoffnung umschlagen, die negative emotionale Einstellung ändert sich in eine positive, motivierende Einstellung.

Die kognitive Komponente entsteht durch Wissen, Erfahrungen und Meinungen über das Einstellungsobjekt. Sie kommt zustande durch die kognitive Beurteilung des Einstellungsobjektes, durch Verarbeitung von vorhandenen Informationen und durch die Suche nach dem Sinn der neuen Situation (vgl. ebenda, S. 231).

Die konative Komponente als Verhaltensdisposition, stellt das Ergebnis der affektiven und konativen Einstellung dar. Sie kann sich in einem grundsätzlich positiven oder negativen Verhalten (Verhaltensbereitschaft) dem Einstellungsobjekt gegenüber äußern. Sie resultiert aus der Einstellung und mündet im Verhalten. Eine Korrektur der Verhaltensbereitschaft hängt von folgenden Aspekten ab: erstens von der Einschätzung des Schwierigkeitsgrades, das Verhalten umsetzen (ändern) zu können (sog. Theorie des geplanten Verhaltens), zweitens von der Einschätzung des Objektes, inwieweit das Verhalten von der Bezugsgruppe erwartet wird und von der eigenen Bereitschaft, diese Erwartungen zu erfüllen (sog. Theorie des überlegten Handelns) (vgl. Davis / Bagozzi / Warshaw 1989, S. 983-984). Diese beiden Aspekte, die Verhaltensbereitschaft zu ändern, lassen sich beeinflussen.

Die Integrationsmaßnahmen nach einem Zusammenschluss können aufzeigen, dass eine Kooperation mit dem Partner möglich ist, dass der Schwierigkeitsgrad geringer ausfällt als vermutet und dass die Bezugsgruppe – das eigene Arbeitsumfeld – diese Kooperation erwartet. Eine positive Verhaltensabsicht kann durch die subjektiv wahrgenommene Verhaltenskontrolle, durch die individuelle Einschätzung der Schwierigkeit, das Verhalten umsetzen zu können, reduziert oder vergrößert werden. Je kleiner der eingeschätzte Schwierigkeitsgrad ist, desto größer ist die Verhaltensintention.

Eine weitere Störung der Akzeptanzbildung kann dann auftreten, wenn es zu einer Divergenz zwischen den eigenen Motiven der Organisationsmitglieder und den veränderten Erwartungen an sie als Rollenträger kommt. Wenn die Elemente des kognitiven Systems zueinander im Widerspruch stehen, kommt es zur Bildung von kognitiver Dissonanz. Ein Individuum empfindet dies als unangenehm und wird versuchen, diese Dissonanz zu beenden. Dies kann entweder durch die Änderung des Verhaltens passieren oder durch die Änderung seiner Wahrnehmung, z. B. durch eine selektive Wahrnehmung (vgl. Wahl 2001, S. 87). Ein Unternehmenszusammenschluss kann bei den beteiligten Mitarbeitern und Führungskräften zum Entstehen von kognitiven Dissonanzen führen. Die Wahrscheinlichkeit, dass daraus Widerstand gegenüber den geplanten Veränderungen entsteht, ist groß. Die Betroffenen sehen sich oft in ihrer Handlungsfreiheit eingeschränkt, sie empfinden die Veränderungen als intransparent und bedrohlich. Es kommt zur Bildung von Reaktanz gegenüber dem auslösenden Objekt; im Falle einer Fusion / Akquisition ist der Zusammenschluss das Objekt, das die Bedrohung ausstrahlt. Die Individuen versuchen, diese Bedrohung abzuwehren, indem sie die ursprüngliche Situation wiederherstellen wollen, als Konsequenz ignorieren oder sabotieren sie sogar die gewünschten organisationalen Veränderungen (vgl. ebenda, S. 88). Dies lässt auf eine negative Akzeptanz schließen.

In der wissenschaftlichen Literatur lassen sich zahlreiche Strukturmodelle finden, die die Entstehung von Akzeptanz erklären. Krüger entwickelt ein Modell, das als Zielgröße die unterschiedlichen Einstellungsausprägungen gegenüber den Veränderungen sowie die daraus resultierende Akzeptanz und das mögliche Verhalten darstellt (vgl. Krüger 1994, S. 206). Als Ausgangspunkt dient hier der subjektive Informationsgrad eines Individuums (vgl. Wahl 2001, S. 94).

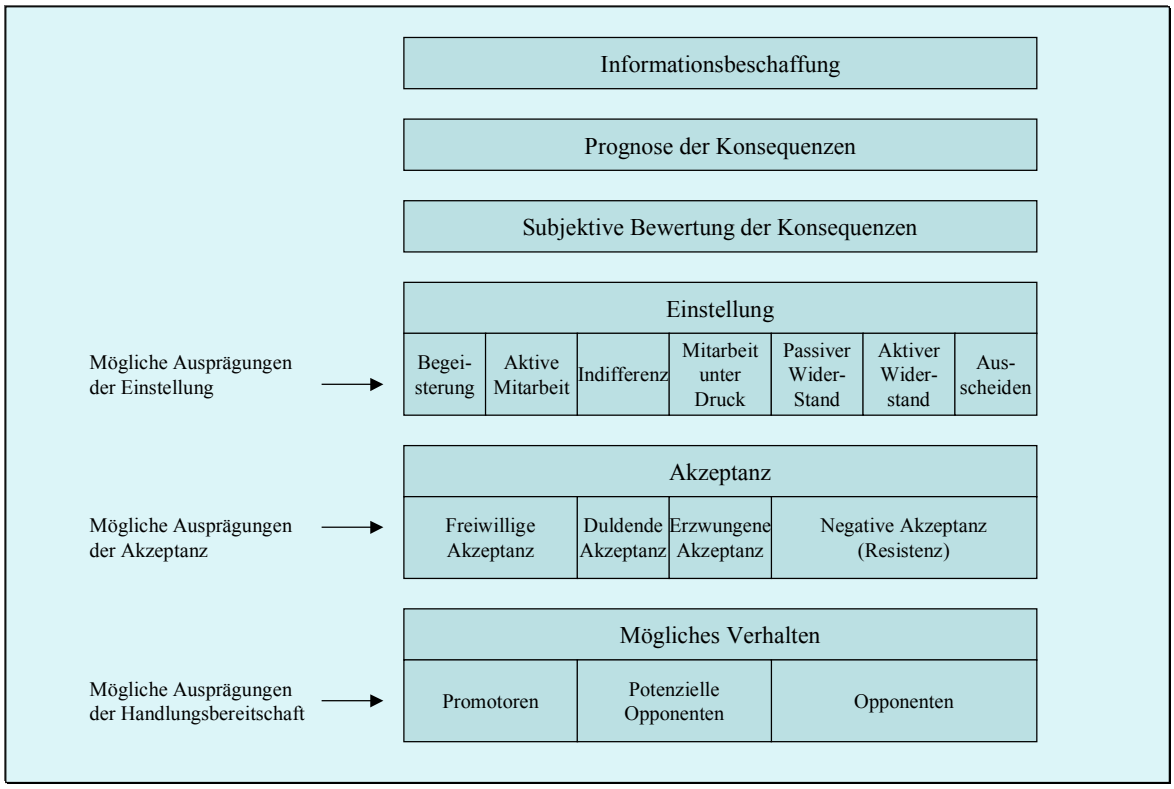


Abbildung 3.24 Akzeptanzmodell unterschiedlicher Einstellungsausprägungen, in Anlehnung an: Krüger 1994, S. 206

Das primäre Ziel des Post-Merger-Integrationsmanagements ist die Bildung einer positiven Einstellung den Veränderungen gegenüber: die Entstehung von Begeisterung sowie von aktiver Mitarbeit; daraus resultierend die Entwicklung von freiwilliger Akzeptanz, die sich im Verhalten von sog. Promotoren äußert. Eine duldende oder eine erzwungene Akzeptanz kann in eine Resistenz umschlagen, so dass das Verhalten der Organisationsmitglieder für die Veränderungsprozesse eine negative Auswirkung einnimmt. Ähnlich wie die Change Management Projekte als Ziel die Akzeptanz für neue Lösungen im Unternehmen erbringen sollen, soll das Management der Akkulturationsprozesse die Akzeptanz für kulturelle Veränderungen im Unternehmen hervorrufen (vgl. Steinbuch 2000, S. 326). In Anlehnung an Anstadt lässt sich Akzeptanz für die Veränderungsprozesse nach einem unternehmerischen Zusammenschluss wie folgt definieren: Akzeptanz drückt eine positive Einstellung eines Organisationsmitgliedes gegenüber der Fusion / Akquisition aus und äußert sich in dessen Bereitschaft, in konkreten Situationen das gewünschte Verhalten umzusetzen (vgl. Anstadt 1994, S. 70).

Wenn während der Integrationsphase nur eine geringe oder keine Akzeptanz für die Veränderungsprozesse geschaffen wird, kann dadurch ein erhebliches Widerstandspotenzial im Unternehmen entstehen und den Verlauf der Integration stören (vgl. Schneider 2004, S. 64).

Der Einfluss von Akzeptanz auf den Verlauf der Integrationsprozesse wird in der empirischen Untersuchung dieser Arbeit berücksichtigt. Zuvor sollten aber unterschiedliche Akkulturationsmodelle, die den Umgang mit unternehmenskulturellen Unterschieden in einer Zusammenschlusssituation erklären, dargestellt werden.

3.3.3.2 Kultur-Fit-Analysen

Eine Möglichkeit, unternehmenskulturelle Unterschiede einer Post-Merger-Phase zu behandeln, stellt das Konstrukt des kulturellen Fit dar. Das Fit-Konstrukt wird in der Literatur als Grad der Übereinstimmung zwischen den Merkmalen mehrerer Komponenten verstanden (vgl. Engelhard / Wonigeit 1991, S. 177 ff.). Es wird in Bezug auf strategische, personalpolitische, technologische, marketingbezogene und nicht zuletzt auf die kulturelle Stimmigkeit verwendet. Bei internationalen M&A's wird ein kultureller Fit oft als Erfolgsvoraussetzung betrachtet und als Determinante für die Partnersuche empfohlen (vgl. Fedor / Werther 1995, S. 47; Weber / Shenkar / Raveh 1996, S. 1225; Weber / Menipaz 2003, S. 68).

3.3.3.2.1 Das Kultur-Fit-Konzept

Kultur-Fit wird generell als das Zueinanderpassen zweier Unternehmenskulturen verstanden und kann drei mögliche Ausprägungen annehmen:

- Ähnlichkeit der Kulturen,
- Kompatibilität der Kulturen,
- Komplementarität der Kulturen (vgl. Stüdlein 1997, S. 247).

Ähnlichkeit der Kulturen bedeutet, dass die kulturellen Unterschiede zwischen den Partnern gering sind und deshalb auch die interkulturellen Barrieren gering ausfallen. Daraus resultierend wird ex ante eine positive Zusammenarbeit zwischen beiden Unternehmen angenommen (vgl. ebenda, S. 247). Die Kompatibilitätsthese basiert auf der Überlegung, dass zwei Unternehmenskulturen trotz Bestehens kultureller Unterschiede gut miteinander auskommen können, da aufgrund der Fähigkeiten des Managements diese Unterschiede nivelliert werden können. Dies bedeutet, dass die Verträglichkeit beider Unternehmenskulturen, ihre Kompatibilität, trotz Unterschied möglich ist (vgl. Ferrari / Rothgängel 2003b, S. 120). Komplementarität zwischen Unternehmenskulturen bedeutet, dass sich die bestehenden Unterschiede in den unternehmenskulturellen Ausprägungen der beiden Partner sinnvoll ergänzen. Das entspricht der Synergiethese, die vielen Unternehmenskooperationen zugrunde liegt: Eine Kombination unterschiedlicher Kompetenzen und Fähigkeiten führt zur Realisierung von Synergiepotenzialen (vgl. Stüdlein 1997, S. 250). In dieser Hinsicht ist das Zusammentreffen unterschiedlicher Unternehmenskulturen nicht hindernd für eine Kooperation, sondern fördernd. Ein kultureller Misfit besteht folgerichtig dann, wenn zwei Unternehmenskulturen weder ähnlich noch vereinbar (kompatibel) noch ergänzend (komplementär) sind (vgl. ebenda, S. 251).

Eng mit dem Kultur-Fit ist das Konstrukt der **kulturellen Distanz** verbunden. Mit der kulturellen Distanz, einem aus der komparativen Managementforschung stammenden Begriff, wird das Ausmaß der Unterschiede zwischen den einzelnen Ausprägungen zweier Unternehmenskulturen bezeichnet. Dieser Begriff wird nicht nur in Bezug auf Unternehmenskulturen, sondern auch in Bezug auf Landeskulturen verwendet (vgl. Pothukuchi et al. 2002, S. 246-249).

Die Hauptthese des Konstruktes der kulturellen Distanz impliziert, dass es eine Korrelation zwischen kultureller Distanz und dem Ausmaß an Kommunikationsbarrieren zwischen den Partnern bzw. der Häufigkeit der daraus resultierenden Missverständnisse gibt (vgl. Stüdlein 1997, S. 241). Länder lassen sich in grundsätzlich offene, z. B. Niederlande, oder grundsätzlich geschlossene, z. B. Frankreich, unterscheiden (vgl. Shenkar 2001, S. 526). Je größer die kulturelle Distanz zwischen zwei Partnern ist, desto größer sind die auftretenden Probleme und dementsprechend komplexer werden die möglichen Lösungsstrategien (vgl. Ghemawat 2001, S. 138). Lewis geht davon aus, dass eine große kulturelle Distanz und eine

geplante hohe Bindungsintensität beider Unternehmen, die sich in einer hohen Interaktionshäufigkeit zwischen den Organisationsmitgliedern beider Unternehmen äußert, zu Kooperations- und Integrationsschwierigkeiten zwischen den beteiligten Unternehmen führt (vgl. Stüdlein 1997, S. 241; Lewis 1991, S. 316-317). Brouthers und Brouthers untersuchten den Einfluss der kulturellen Distanz und des Investitionsrisikos auf die Form des Markteintritts in die osteuropäischen Märkte. Bei einer hohen kulturellen Distanz und einem hohen Markteintrittsrisiko wurde der Aufbau eigener Niederlassungen auf dem fremden Markt bevorzugt; bei einer hohen kulturellen Distanz und einem niedrigen Investitionsrisiko wurden die kooperativen Markteintrittsformen gewählt (vgl. Brouthers / Brouthers 2001, S. 185).

Der Grad der kulturellen Distanz ist besonders beim Top- und Mittelmanagement entscheidend, das im ersten Kontakt nach einem Zusammenschluss zueinander steht. Führungskräfte vermitteln Signale des Vertrauens oder Misstrauens über den neuen Partner an andere Organisationsmitglieder (vgl. Weber / Shenkar / Raveh 1996, S. 1217).

Bezieht man die These des Kultur-Fits ausschließlich auf die Landeskulturen der Partner, so würde es bedeuten, dass manche Nationen-Paare, deren kulturelle Distanz besonders groß ist, nicht miteinander kooperieren sollten, da die Konfliktwahrscheinlichkeit zwischen den Mitgliedern dieser Kulturen sehr groß ist. Da es aber nicht möglich ist generell die Kooperation zwischen bestimmten Ländern als erfolgswahrscheinlich (oder unwahrscheinlich) einzustufen, ist das Konstrukt der kulturellen Distanz zum Teil zu verwerfen. Ebenfalls ist das Vorhandensein kultureller Distanz zwischen zwei Unternehmen nicht a priori entscheidend für eine nicht erfolgreiche Zusammenarbeit (vgl. Steiner 1995, S. 123). Eine geringe kulturelle Distanz garantiert wiederum nicht, dass eine Kooperation konfliktfrei und problemlos verlaufen wird. Bei ähnlichen Kulturen besteht die Gefahr eines Fehlverhaltens darin, dass die Sensibilität gegenüber dem Partner gering ist, da die Unterschiede viel diffiziler sind und nicht wahrgenommen werden. Im Gegensatz dazu, bei großer kultureller Distanz, werden die Unterschiede wahrgenommen; die Gefahr resultiert hier vielmehr aus einer Fehldeutung der Werte und Verhaltensweisen des Partners (vgl. Krupińska 2002, S. 77; Stüdlein 1997, S. 242).

Die kulturellen Unterschiede zwischen den Partnern in einem internationalen Umfeld können dazu führen, dass das Management des Zielunternehmens Widerstand gegen die geplanten

Veränderungsmaßnahmen leistet (vgl. Datta / Puia 1995, S. 342). Kosten, die von Kulturunterschieden verursacht werden, lassen sich a priori nur schwer einschätzen (vgl. Chatterjee et al. 1992, S. 321). Chatterjee at al. sprechen kulturellen Unterschieden (*cultural differences*) sowie der kulturellen Toleranz (*cultural tolerance*) einen erheblichen Einfluss auf den Verlauf und Erfolg eines Zusammenschlusses zu; der negative Einfluss von bestehenden Kulturunterschieden sollte desto größer sein, je niedriger die kulturelle Toleranz der Organisationsmitglieder ist. Eine kulturelle Intoleranz, z. B. gegenüber dem Management des gekauften Unternehmens, kann den Integrationserfolg erheblich gefährden. Dieser Erfolg hängt maßgeblich davon ab, inwiefern das kaufende Unternehmen in der Lage ist, eine freundliche und positive Integrationsatmosphäre aufzubauen und eine offene Kommunikation im Unternehmen umzusetzen (vgl. ebenda, S. 331-332).

Datta und Puia untersuchten den Einfluss der kulturellen Distanz auf die finanziellen Ergebnisse eines Zusammenschlusses und stellten Folgendes fest: Die Größe der kulturellen Distanz hat einen Einfluss auf die Kenntnisse über den fremden Markt. Je größer die kulturelle Distanz ist, desto weniger Wissen ist im Unternehmen vorhanden über den Zielmarkt. Dies kann die finanziellen Ergebnisse eines M&A negativ beeinflussen (vgl. Datta / Puia 1995, S. 343). Einige Autoren lieferten jedoch Nachweise dafür, dass eine kulturelle Distanz für die internationalen Unternehmenskooperationen einen fördernden Einfluss ausüben kann (vgl. Morosini / Shane / Singh 1998, S. 155).

3.3.3.2.2 Ausgewählte Ansätze zur Messung kultureller Verträglichkeit von M&A-Partner

Wie gezeigt, weisen die dargestellten Erklärungsansätze zur Verträglichkeit von Unternehmenskulturen eine große Heterogenität auf. Im Folgenden werden ausgesuchte Akkulturationsansätze im Einzelnen dargestellt; einige von ihnen basieren auf der Idee des Kultur-Fits, andere betrachten die Unterschiede zwischen den Unternehmenskulturen aus der prozessualen Perspektive.

1. Vergleich der Kulturmerkmale

Die einfachste Methode, zwei Unternehmenskulturen zu vergleichen, ist ihre Beurteilung anhand der vorher gewählten Kriterien (vgl. Voigt 1996, S. 54). Bleicher schlägt acht solche kulturtypischen Merkmalspaare vor, die einen Vergleich zweier Kulturen ermöglichen:

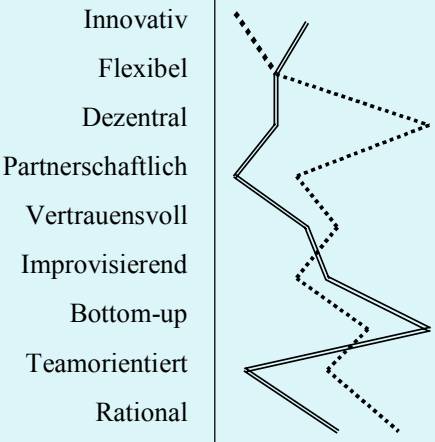
Unternehmenskultur 1		Unternehmenskultur 2
offen / umweltorientiert	↔	geschlossen / binnenorientiert
änderungsfreundlich	↔	änderungsfeindlich
basisorientiert	↔	spitzenorientiert
viele Subkulturen	↔	Einheitskultur
entwicklungsorientiert	↔	instrumentell orientiert
nutzenorientiert	↔	kostenorientiert
Mitglieder als Akteure	↔	Mitglieder als Mitarbeiter
individuelle Kultur	↔	kollektive Kultur

Abbildung 3.25 Vergleich der Kulturmerkmale,
in Anlehnung an: Bleicher 1991, S. 748

Weiterhin können Unternehmenskulturen mithilfe eines Polaritätsprofils veranschaulicht und verglichen werden.

Unternehmenskulturprofile

Merkmal	Skala	Merkmal
Innovativ		Konservativ
Flexibel		Bürokratisch
Dezentral		Zentral
Partnerschaftlich		Hierarchisch
Vertrauensvoll		Misstrauisch
Improvisierend		Planend
Bottom-up		Top-down
Teamorientiert		Individuum orientiert
Rational		Emotional



Unternehmen 1 Unternehmen 2

Abbildung 3.26 Vergleich zwei Unternehmenskulturprofile,
in Anlehnung an: Kobi / Würtich 1986, S. 146-147

Ebenfalls lassen sich Unternehmenskulturen den im Punkt 2.3.4.1 dargestellten Typologien zuordnen. Eine grafische Darstellung solcher Typenzuordnungen kann mithilfe einer Portfoliodarstellung erfolgen.

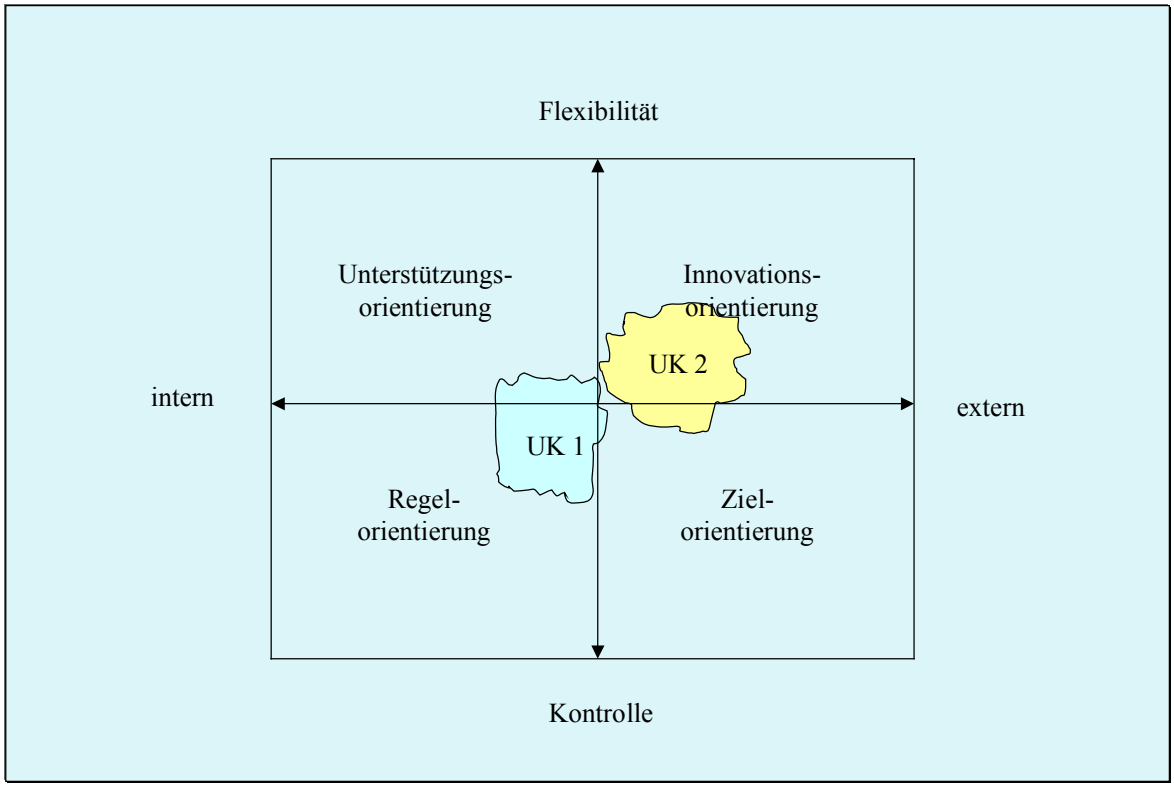


Abbildung 3.27 Portfoliomodell zur Einschätzung von Unternehmenskulturen, in Anlehnung an: Quinn 1988, S. 51; Winkler / Dörr 2001, S. 174

Durch die Zuordnung der eigenen und fremden Unternehmenskultur in die dargestellten Quadranten lässt sich der Grad der Gemeinsamkeit bzw. Unterschiedlichkeit der Fusions-Akquisitionspartner ermitteln (vgl. Winkler / Dörr 2001, S. 174). Der Vergleich kultureller Unterschiede sollte die Aufmerksamkeit für die Verhaltensmuster der anderen Unternehmenskultur erhöhen.

2. Kulturradarchart nach Scholz

Scholz betrachtet Landes- und Unternehmenskulturen getrennt. Die potenziellen Kulturkonflikte äußern sich im dysfunktionalen Verhalten der Organisationsmitglieder (vgl. Scholz 1992, S. 30). Um die Unterschiede zwischen Unternehmens- und Landeskulturen von vornherein überwinden zu können, wird von Scholz ein Vergleich der wichtigsten unternehmenskulturellen Merkmale in Form eines Radarcharts vorgeschlagen. Die Merkmale der eigenen Unternehmenskultur werden grafisch dargestellt, wozu Scholz unterschiedliche Unternehmenskulturansätze verbindet. Auf den Hauptachsen befinden sich die Dimensionen Hofstedes. Im rechten oberen Quadranten werden die von Deal und Kennedy vorgeschlagenen Kulturtypen abgebildet; im linken oberen Quadranten sind drei zeitinduzierte Kulturaspekte abgebildet; zusätzlich werden unterschiedliche unternehmerische Grundorientierungen sowie pathologische Verhaltensweisen dargestellt (vgl. ebenda, S. 31). Anhand der Ausprägungen dieser Charakteristiken lässt sich das eigene unternehmenskulturelle Profil erstellen. Ergänzt man diese Darstellung um die landeskulturellen Merkmale des Ziellandes, so ergibt sich daraus ein Kulturkorridor, der die Unterschiede zwischen der eigenen Unternehmenskultur und der Landeskultur des Ziellandes darstellt.

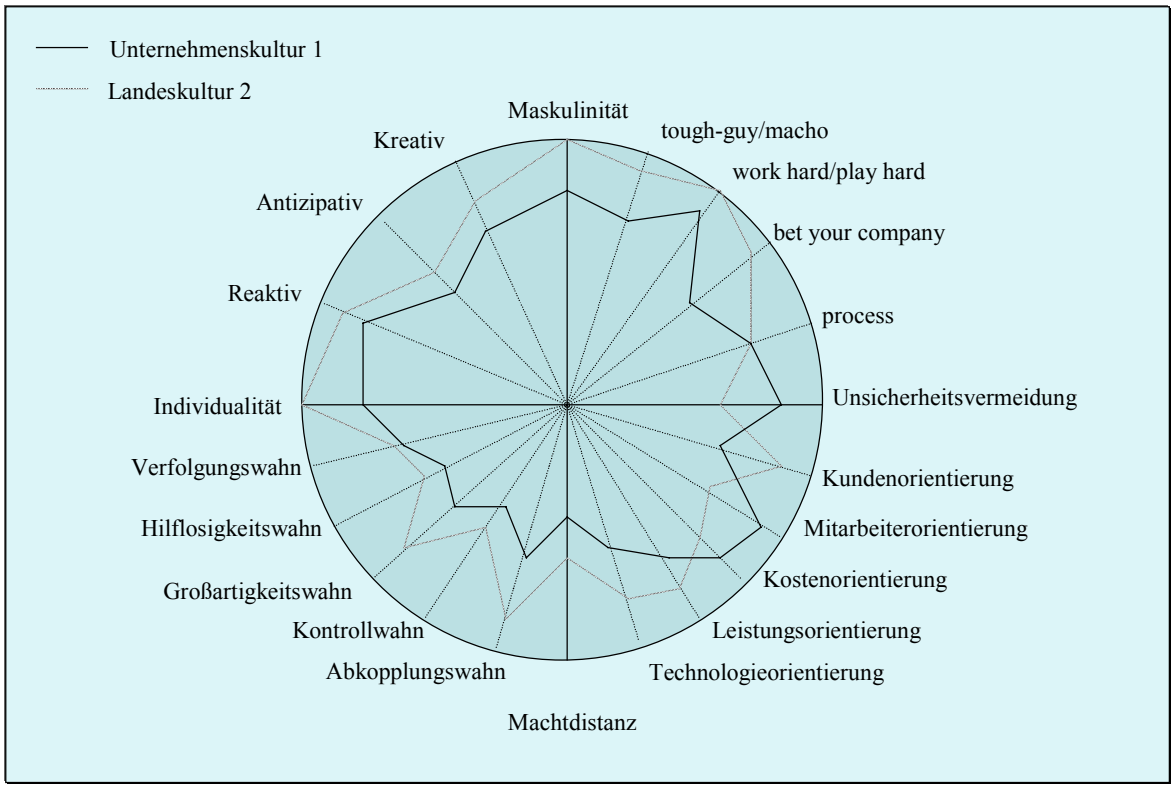


Abbildung 3.28 Kulturradarchart,
in Anlehnung an: Scholz 1992, S. 32

Die Einbettung der eigenen Unternehmenskultur in die fremde Landeskultur deutet im Vorfeld auf die möglichen Gefahren der geschäftlichen Verbindung hin (vgl. ebenda, S. 33). Ein zusätzlicher Vorteil dieser Vorgehensweise liegt in der relativ einfachen Durchführung dieser Kulturanalyse – die sensiblen Informationen über das Zielunternehmen werden für sie nicht benötigt, somit kann ein Radarchart bereits vor dem Beginn der Integration erstellt werden. Allerdings ist auch die Aussagekraft des Kulturradarcharts nur auf die Kompatibilität zwischen akquirierenden Unternehmen und der jeweiligen Landeskultur bezogen.

3. Das Modell der Kulturunterschiede von Hofstede

Für Hofstede stellt Kultur einen stabilen Set an Normen, Werten und Verhaltensweisen dar, der vor allem in der Landeskultur verwurzelt ist (vgl. Hofstede 2001b, S. 7 ff.). Die primäre Sozialisation, die in der Familie, innerhalb einer Landeskultur stattfindet, beeinflusst nachhaltig das Wertesystem eines Menschen. Die sekundäre Sozialisation, die unter anderem in einem Unternehmen durchlaufen wird, hat weit weniger Einfluss auf das Verhalten von Individuen. Unternehmenskultur ist fest in der Landeskultur verankert und wird von ihr

determiniert. Der Einfluss der Landeskultur auf die Unternehmenskultur ist somit maßgeblich für das Verhalten der Organisationsmitglieder (vgl. Schreier 2001, S. 33).

Hofstede ordnet anhand seiner kulturvergleichenden Untersuchung Landeskulturen innerhalb der von ihm untersuchten Dimensionen ein. Auf einem Kontinuum zwischen zwei entgegengesetzten Polen werden die Eigenschaften der Landeskulturen platziert. Er überträgt die von ihm ermittelten Ausprägungen der vier Dimensionen auf die Unternehmenskultur und unterstellt, dass die Landeskultur (und ihre Dimensionen) einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmenskultur ausübt (vgl. ebenda, S. 34).

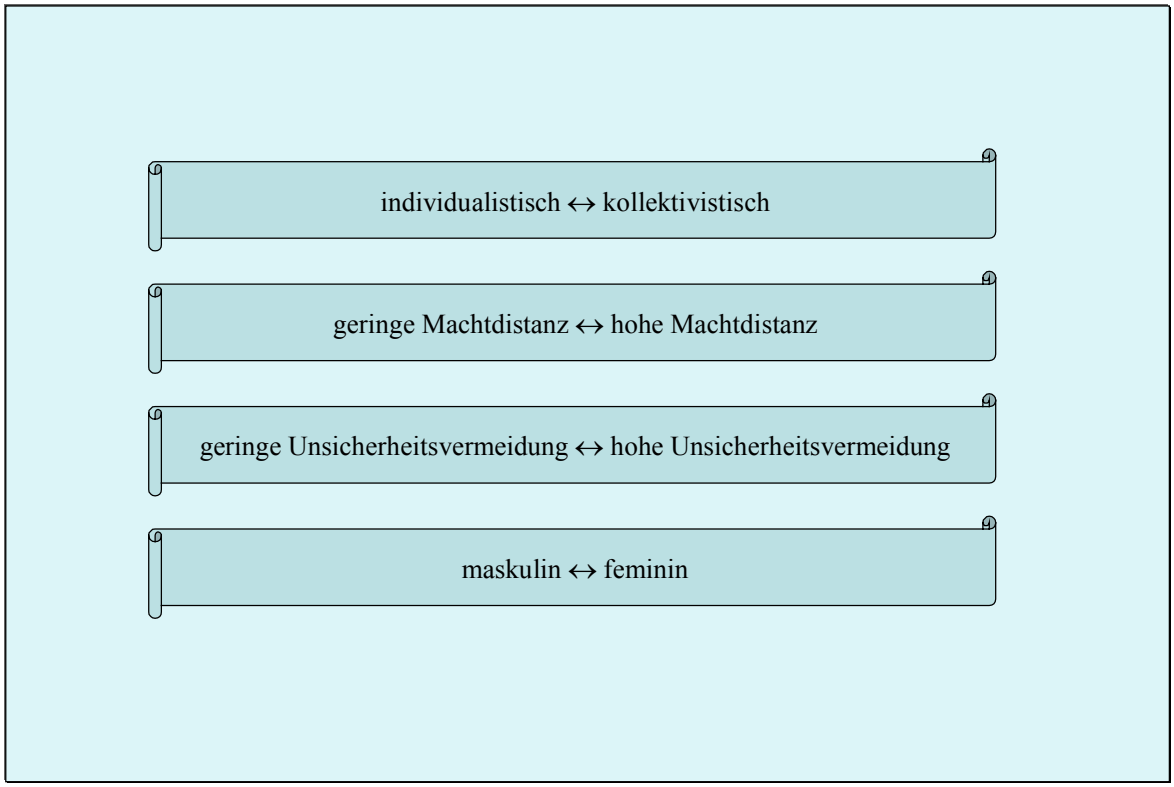


Abbildung 3.29 Landeskulturelle Dimensionen von Hofstede,
in Anlehnung an: Hofstede 1997, S. 27 ff., 66 ff., 111 ff., 154 ff.

Dieser Vergleich sollte, gemäß Hofstede, gerade bei internationalen Unternehmenszusammenschlüssen verstärkt beachtet werden, da er auf die grundlegenden Unterschiede im Denken und Handeln der Organisationsmitglieder hinweist. Hofstede geht davon aus, dass unterschiedliche kulturelle Ausprägungen bei internationalen Zusammenschlüssen, vor allem für die Dimensionen Unsicherheitsvermeidung und

Machtdistanz, besonders relevant sind, da sie Konfliktsituationen verursachen können (vgl. Schreier 2001, S. 35).

Anfang der neunziger Jahre korrigiert Hofstede seine Sichtweise von Unternehmenskultur. Landeskulturelle Merkmale sollten nicht allein die kulturellen Profile von Unternehmen erklären können. Er stellt ein hierarchisches 3-Stufen-Modell kultureller Unterschiede dar, der aus Landes-, Berufs- und Organisationskultur besteht (vgl. Hofstede et al. 1990, S. 313). Die nationale Kultur behält den wichtigsten Status eines verhaltensdeterminierenden Faktors, der in der grundlegenden Sozialisation erworben wird. Die berufliche Kultur wird während der beruflichen Ausbildung erworben und die Unternehmenskultur erst mit den beruflichen Erfahrungen. Hofstede unterscheidet analog zu seinen landeskulturellen Dimensionen sechs Merkmalspaare, die Unternehmenskulturen beschreiben und zum eingehenden Vergleich zweier Unternehmenskulturen geeignet sind.

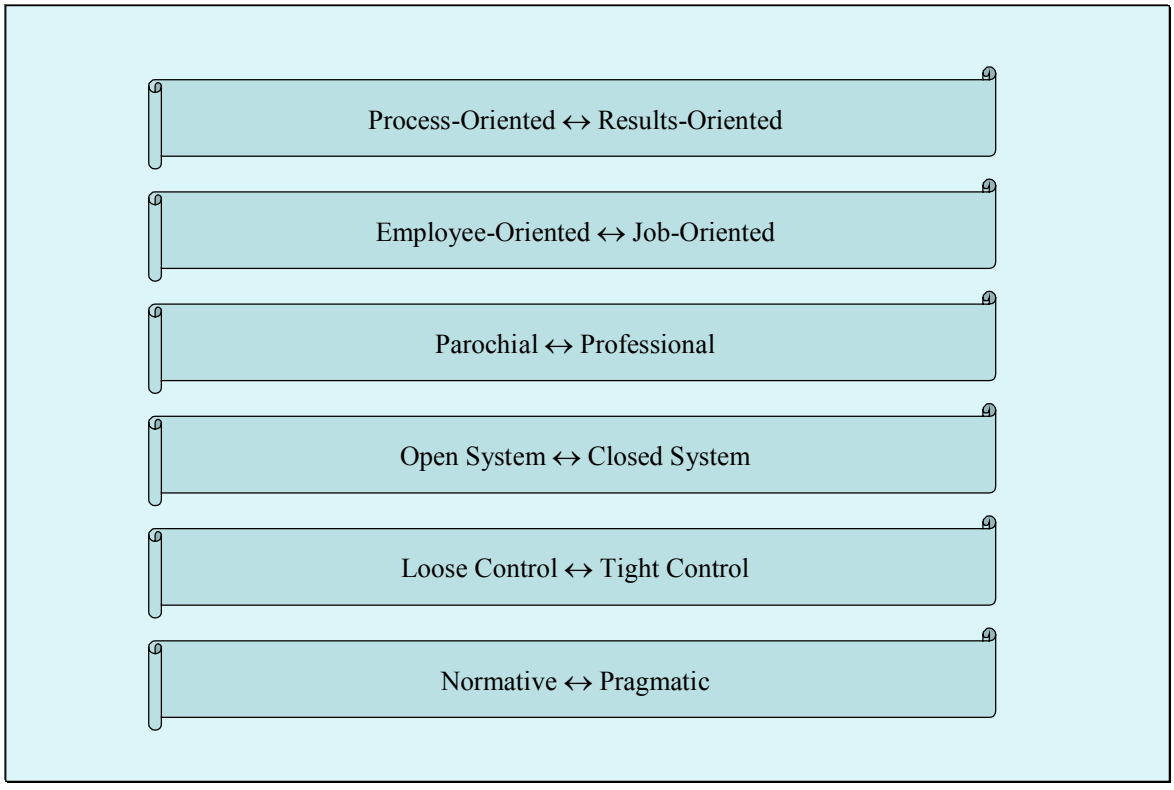


Abbildung 3.30 Unternehmenskulturelle Dimensionen von Hofstede, in Anlehnung an: Hofstede et al. 1990, S. 303

Primäres Ziel solcher Analysen ist ein Unternehmenskulturvergleich. Beim Auftreten eines kulturellen Misfits sollte von einer Fusion / Akquisition abgeraten werden. Die Erfolge

werden bei Fusionen und Akquisitionen dann vorliegen, wenn ähnliche kulturelle Ausprägungen bei beiden Partnern vorfindbar sind. Das Bestehen von kulturellen Unterschieden wird als Grund für das Misslingen von Unternehmenskooperationen angesehen. Hofstede liefert jedoch kaum umsetzbare Handlungsempfehlungen für die Integrationsmaßnahmen eines Zusammenschlusses.

4. Das Modell der Kulturkompatibilität von Cartwright / Cooper

Cartwright und Cooper greifen in ihrem Modell auf die Unternehmenskulturtypologisierung von Harrison und Handy zurück (siehe Punkt 2.3.4.1). Diese Typologisierung unterscheidet vier unternehmenskulturelle Typen:

- *Power Cultures* – Organisationen mit stark zentralisierten Entscheidungsstrukturen,
- *Role Cultures* – bürokratische Organisationen mit klarer Rollenzuweisung,
- *Task Cultures* – Leistungsorientierte Organisationen,
- *Person Cultures* – Dezentralisierte Organisationen (vgl. Cartwright / Cooper 1996, S. 65-69).

Es lassen sich drei Hauptaussagen aus den Überlegungen von Cartwright und Cooper ableiten. Die erstere betrifft die Kompatibilität bestimmter Unternehmenskulturtypen. Es müssen nicht zwei gleiche Unternehmenskulturen zusammenkommen, um eine erfolgreiche Kooperation zu garantieren; zwei unterschiedliche, aber vom Typus zueinander passende Kulturen können sich in der Praxis sehr gut ergänzen. Wenn eine Organisation mit *Power Culture* durch eine mit *Role Culture* erworben wird, ist es zu erwarten, dass die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens den Zusammenschluss gern akzeptieren, da sie die Fairness des Umgangs miteinander im neuen Unternehmen zu schätzen lernen werden (vgl. Cartwright / Cooper 1993, S. 67). Die zweite Hauptaussage bezieht sich auf die Handlungsfreiräume der Organisationsmitglieder. Eine erfolgreiche Unternehmenskooperation ist im kulturellen Sinne dann zu erwarten, wenn die Handlungsspielräume der beteiligten Mitarbeiter nach einem Zusammenschluss erweitert werden (vgl. Stahl 2001, S. 65). Die kulturelle Distanz ist in diesem Fall nicht entscheidend. Weiterhin ist eine erfolgreiche Integration von der Art des

Unternehmenszusammenschlusses abhängig. Die Autoren unterscheiden drei solcher Arten von Unternehmensehen:

1. *traditional marriage* - wenn das kaufende Unternehmen versucht, seine Unternehmenskultur auf den gekauften Partner zu übertragen;
2. *open marriage* - wenn das kaufende Unternehmen die Unternehmenskultur des Partners akzeptiert und nicht verändern möchte;
3. *collaborative, modern marriage* - wenn beide Unternehmenskulturen zusammenwachsen sollen und eine neue Unternehmenskultur entstehen soll (vgl. Cartwright / Cooper 1995, S. 40).

Die traditionelle Unternehmensehe hat laut Cartwright und Cooper am meisten Aussicht auf Erfolg, da der schwächere Partner sich dem überlegenen Partner anpassen wird. Die Verbindung zweier gleichberechtigter Partner und der Versuch, eine gemeinsame Unternehmenskultur zu entwickeln, ist am häufigsten zum Scheitern verurteilt – die sog. *Mergers of Equals* sind besonders schwierig zu integrieren (vgl. Stahl 2001, S. 66; Cartwright / Cooper 1993, S. 64).

5. Das Akkulturationsmodell von Nahavandi / Malekzadeh

Der Ansatz von Nahavandi und Malekzadeh basiert auf dem klassischen Akkulturationskonzept von Berry und geht davon aus, dass die kulturelle Anpassungsform von vielerlei Faktoren abhängt; zum einen, auf der Seite des akquirierten Unternehmens, vom Grad der Attraktivität der fremden Kultur (vgl. Quah / Young 2005, S. 68). Manche Kulturen werden von den Betroffenen als attraktiv oder anziehend empfunden (vgl. Shenkar 2001, S. 527). Es kommt auf die Mitarbeiter an und darauf, wie stark sie sich der eigenen Kultur verbunden fühlen, wie sehr sie ihre ursprüngliche Kultur beibehalten wollen und für wie attraktiv sie die Kultur des Käufers halten. Somit ergibt sich folgendes Bild der möglichen Akkulturationstypen aus der Sicht des akquirierten Unternehmens:

The acquired firm's prefered adaptation process		**How much do members of the acquired firm value preservation of their own culture?**	
		very much	not at all
Perception of the attractiveness of the acquirer	very attractive	Integration	Assimilation
	not at all attractive	Separation	Deculturation

Abbildung 3.31 Akkulturationstypen aus der Sicht des akquirierten Unternehmens, in Anlehnung an: Nahavandi / Malekzadeh 1988, S. 83; Stahl 2001, S. 64

Auf der Käuferseite entscheidet zuallererst die strategische Zielsetzung des Zusammenschlusses sowie der Grad der Toleranz, den das Unternehmen für kulturelle Unterschiede zu akzeptieren bereit ist, über den Akkulturationstyp. Die möglichen Akkulturationstypen an der Seite des akquirierenden Unternehmens sehen daher wie folgt aus:

The acquiring firm's prefered adaptation process		**Culture: degree of multiculturalism**	
		multicultural	unicultural
Diversification strategy: degree of relatedness of firms	related	Integration	Assimilation
	unrelated	Separation	Deculturation

Abbildung 3.32 Akkulturationstypen aus der Sicht des akquirierenden Unternehmens, in Anlehnung an: Nahavandi / Malekzadeh 1988, S. 83; Stahl 2001, S. 64

Nahavandi und Malekzadeh unterstreichen in ihrem Akkulturationsmodell die Bedeutung des prozessualen Verlaufs einer Integration, weiterhin die Wichtigkeit des Commitments der Organisationsmitglieder für die Veränderungen sowie den negativen Einfluss des Stressniveaus für die Veränderungs- und Integrationsprozesse (vgl. Nahavandi / Malekzadeh 1988, S. 87 ff.). Herrscht eine Übereinstimmung der beteiligten Unternehmen über die bevorzugte Art der kulturellen Integration, ist die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Akkulturation groß. Die Abweichungen in den präferierten Akkulturationsformen beider Unternehmen werden den Integrationserfolg negativ beeinflussen. Empirisch konnten die Annahmen dieses Modells bisher nicht bestätigt werden (vgl. Stahl 2001, S. 65).

Das Modell von Nahavandi und Malekzadeh wurde durch Olie weiterentwickelt. Olies Grundannahmen in seinem Merger-Instabilitätsmodell bestehen darin, dass unterschiedliche M&A-Typen von unterschiedlichen sozio-kulturellen Problemen abhängig sind (vgl. Olie 1994, S. 402). Von tiefgreifenden Kulturkonflikten und daraus resultierender Destabilisierung werden besonders die Zusammenschlüsse gleichberechtigter Partner betroffen, insbesondere bei internationalen M&A (vgl. Stahl 2001, S. 65).

6. Das Cultural-Clash-Modell von Larsson

Larsson verbindet in seinem Dual-Cultural-Clash-Ansatz die landeskulturelle mit der unternehmenskulturellen Perspektive. Akkulturation äußert sich auf der Artefakteebene beider Kulturen, verläuft aber in ihrem verborgenen Wertesystem. Larsson versteht Akkulturation als kommunikativen Austauschprozess, der in beide Richtungen, vom akquirierten zum akquirierenden Unternehmen und umgekehrt, verlaufen kann (vgl. Schreier 2001, S. 42). Er findet in seinen umfangreichen Analysen von Unternehmenszusammenschlüssen heraus, dass:

a) die Existenz von Kulturunterschieden noch nichts über die Akkulturationsprozesse aussagt, d. h. Kulturunterschiede führen nicht zwangsläufig zu Kulturkonflikten;
b) nicht bestätigt werden kann, dass manche Unternehmenskulturtypen sich besser verbinden lassen als andere, daher eine Typologisierung von Unternehmenskulturen und die darauf folgende Durchführung von Fit-Analysen nicht sinnvoll ist.

Larssons Analyse basiert darauf, dass die Unterschiede auf Landes- und Unternehmensebenen existieren und einen Einfluss auf den Verlauf der Akkulturationsprozesse nehmen, sie sind jedoch nicht erfolgsdeterminierend. Entscheidend für den Ausgang der Akkulturationsprozesse ist nicht der *cultural fit,* sondern die sog. *cultural awareness*, die Wahrnehmung von kulturellen Unterschieden und ein offener Umgang mit anderen Kulturen. Dabei kann diese Wahrnehmung bei internationalen Unternehmenszusammenschlüssen sogar höher sein als bei nationalen oder aus ähnlichen Kulturen stammenden Unternehmen und somit zum Erfolg einer internationalen Fusion beitragen (vgl. Larsson / Risberg 1998, S. 43-45).

Die Kernaussage des Ansatzes von Larsson besteht darin, die herausragende Bedeutung eines kulturadäquaten Managements zu beachten. Seiner Meinung nach verläuft die Integration dann am besten, wenn das neue Unternehmen den Mitarbeitern gute Karrieremöglichkeiten und Aufstiegschancen bietet. Larsson geht davon aus, dass die Organisationsmitglieder ihre kulturellen, tief verwurzelten Muster nicht aneinander anpassen, sondern dass sie ihre Kommunikationsmuster entsprechend verändern (vgl. Schreier 2001, S. 45). Das Konzept befindet sich an der Grenze zwischen funktionalistischem und konstruktivistischem Verständnis von Unternehmenskultur und Akkulturation.

3.3.3.3 Unternehmenszusammenschlüsse im Kontext der gestellten Forschungsfrage

Die bisher dargestellten Akkulturations- bzw. Kultur-Fit-Ansätze behandeln die Frage nach dem Management von Unternehmenskulturen nicht ausreichend, sie liefern keine umsetzbaren Handlungsempfehlungen. Zusammenfassend lassen sie sich wie folgt charakterisieren:

- Sie gehen von einer Homogenität, Stabilität und Konsistenz von Landes- und Unternehmenskulturen aus. Die inhaltlichen Inkonsistenzen, die Bildung von informellen Gruppen und Subkulturen, sowie die Dynamik der internen Beziehungen und Machtkonflikte werden nicht berücksichtigt.
- Diese Konzepte unterstellen, dass Veränderungen, die aus einem Zusammenschluss resultieren, ganze Organisation betreffen und dass es unterschiedlich ausgeprägte und fortgeschrittene Kulturveränderungen in unterschiedlichen Organisationsbereichen nicht geben kann.
- Sie betrachten Unternehmenskultur als objektiv beschreibbare, stabile und klar differenzierbare Phänomene, deren Veränderungen zum großen Teil steuerbar sind.
- Die Unterschiede zwischen zwei Unternehmenskulturen werden meist als Quelle von Problemen gesehen.
- Die Konzepte stellen unzureichende oder keine Lösungsansätze vor; die Konsequenz aus dem Vergleich beider Kulturen sowie ihrer Merkmale wird nicht

aufgezeigt. Die praktische Anwendbarkeit dieser Kulturanalysen ist in der unternehmerischen Praxis schwierig und aus diesem Grund nicht verbreitet (vgl. ebenda, S. 46 ff.).

- Zum Teil stehen die repräsentierten Ansätze im Widerspruch zueinander, so wird z. B. die kulturelle Distanz als störend und als fördernd angesehen. Empirische Belege hierfür fehlen weitgehend (vgl. Stahl 2001, S. 65).

Ein zusätzlicher Mangel dieser Ansätze liegt darin, dass die Informationsverfügbarkeit über das Partnerunternehmen vor dem Vertragsabschluss sehr eingeschränkt ist, und solange keine Cultural Due Diligence durchgeführt wird, eine kulturelle Partnerevaluation beinahe unmöglich ist. Nach dem Vertragsabschluss ist ein solches Vorgehen nur zum Teil sinnvoll, da beide Unternehmen bereits vertraglich aneinander gebunden sind und ein Rücktritt, der im Falle eines kulturellen Misfits empfohlen wird, nicht mehr umsetzbar ist. Eine dynamische Betrachtung von Integrationsprozessen, anstatt der punktuellen Kultur-Fit-Analysen, ist deshalb empfehlenswert; nicht die statische, ex ante festgestellte Stimmigkeit von Unternehmenskulturen, sondern ihre prozessuale Veränderung durch die Erhöhung der Akzeptanz für die Veränderungsprozesse ist für die kulturelle Integration entscheidend (vgl. Schreyögg 1993, S. 158). Zudem ist die Vielschichtigkeit der kulturellen Veränderungsprozesse groß. Kulturelle Veränderungen treten auf allen Ebenen des in der vorliegenden Arbeit entwickelten Modells der Unternehmenskultur auf:

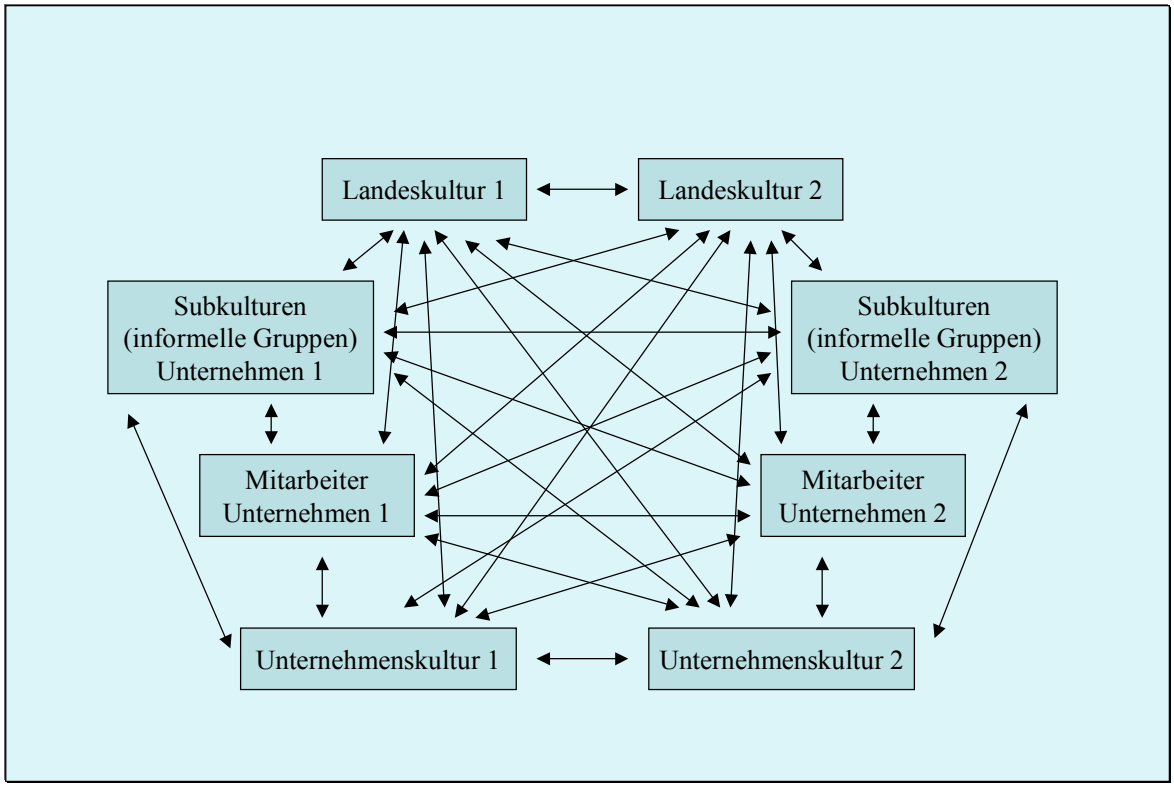


Abbildung 3.33 Vielschichtigkeit der kulturellen Verbindungen und Einflüsse, in Anlehnung an: Forstmann 1994, S. 103; Scholz 1992, S. 30

Wie eine erfolgreiche Akkulturation verlaufen sollte, welche Instrumente das Management hierfür zur Verfügung hat und über welche Bereiche der Unternehmensführung sich ein Akkulturationsmanagement erstrecken sollte, konnte mithilfe der dargestellten Akkulturationsmodelle nicht in ausreichenden Maße geklärt werden. Aus diesem Grund wird nachfolgend das Akkulturationsmodell von Kleppestø ausführlich diskutiert, das Akkulturation als dynamischen Veränderungsprozess betrachtet. Das Konzept Kleppestøs wird zur Modellbildung und für die empirischen Zwecke dieser Arbeit angewandt.

Der sozialkonstruktivistische Ansatz von Kleppestø basiert zum einen auf der konstruktivistischen Wissenschaftstradition, zum anderen auf dem bereits dargestellten interpretativen Paradigma der Sozialwissenschaften. Konstruktivismus als Basis organisationstheoretischer Überlegungen lässt sich in vielen neueren Ansätzen der Organisationstheorie finden. Kleppestø greift direkt auf einige dieser Ansätze zurück. Im Folgenden wird in Anlehnung an den sozialkonstruktivistischen Ansatz von Kleppestø der theoretische Rahmen dieser Arbeit ausgearbeitet. Für diesen Zweck werden einleitend der

grundlegende Gedanke des Konstruktivismus sowie seine zwei Hauptströmungen dargestellt, darauf folgend wird die konstruktivistische Leitidee in Verbindung mit dem Unternehmenskulturkonzept gebracht. Im weiteren Schritt werden die wichtigsten Aspekte des sozialkonstruktivistischen Ansatzes von Kleppestø dargestellt sowie ihre theoretische Fundierung behandelt, es werden die Unterschiede zu funktionalistischen Akkulturationsansätzen aufgezeigt. Die Verbindung und die Abgrenzung zu anderen modernen, organisationstheoretischen Ansätzen, die für die Betrachtung von Unternehmenskultur relevant sind, wird hergestellt. Die zentrale Frage des Managements von Akkulturationsprozessen wird untersucht. Als Ergebnis dieses Kapitels entsteht zuerst ein theoretisch fundierter Rahmen für darauf folgende empirische Untersuchung. Auf dieser Basis wird später das Untersuchungsmodell ausgearbeitet sowie die zu untersuchenden Hypothesen gestellt.

3.3.3.3.1 Konstruktivismus als Basis des Forschungsansatzes

Das Hauptinteresse des Konstruktivismus als philosophische und wissenschaftstheoretische Richtung dient der Erklärung der Wirklichkeitskonstruktion durch das erkennende Subjekt. Die Realität besteht nach Auffassung des Konstruktivismus nicht als objektiv gegebener Zustand, sondern wird von dem tätigen Subjekt konstruiert, sie wird in einem Prozess der Wahrnehmung „entdeckt“ (vgl. Becker 2000, S. 166). Übertragen auf das Unternehmenskulturkonzept lässt sich die konstruktivistische Sichtweise, im Gegensatz zu der von Hofstede vorgeschlagenen „kollektiven Programmierung des Geistes“, als eine fortlaufende Konstruktion der Wirklichkeit verstehen; Unternehmenskultur wird erschaffen, sie wird konstruiert. Anders als die funktionalistischen Organisationsansätze ermöglicht die konstruktivistische Sichtweise, die Wirklichkeit eines Menschen durch sein Denken, Fühlen und Kommunizieren als eine eigenständige Konstruktion zu erklären (vgl. Schreier 2001, S. 49-50). Die meisten organisationstheoretischen, konstruktivistisch-orientierten Ansätze stellen nicht nur das Individuum in den Mittelpunkt des Interesses, sondern verbinden die Mitglieder sozialer Gruppen zum zentralen Erkenntnisobjekt. Somit gelangt die gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion in den Fokus des Forschungsinteresses. Die Mitglieder einer Gesellschaft, die gemeinsamen Sozialisationsprozessen unterliegen, entwickeln somit eine gemeinsame Wirklichkeit, indem sie sich quasi darauf verständigen, die Welt auf ähnliche Art

und Weise zu interpretieren (vgl. Abels 2001, S. 109; Frindte 1998, S. 165). Ihr internalisiertes Weltbild, obwohl es ihnen als objektiv erscheint, wird während der Sozialisation konstruiert (vgl. Schreier 2001, S. 50).

Watzlawick beschreibt Wirklichkeitskonstruktion wie folgt:

> „Wissenschaftliche, gesellschaftliche und individuelle Wirklichkeiten werden dadurch erfunden (konstruiert), dass wir an die vermeintliche „da draußen" objektiv bestehende Wirklichkeit immer mit gewissen Grundannahmen herangehen, die wir für bereits feststehende, „objektive" Aspekte der Wirklichkeit halten, während sie nur die Folgen der Art und Weise sind, in der wir nach der Wirklichkeit *suchen*. (...) Das vermeintlich *Ge*fundene ist ein *Er*fundenes, dessen Erfinder sich des Aktes seiner Erfindung nicht bewusst ist, sondern sie als etwas von ihm Unabhängiges zu entdecken vermeint und zur Grundlage seines „Wissens" und daher auch seines Handelns macht." (Watzlawick 1981, S. 9-10)

Das gemeinsame Weltbild der Mitglieder einer Gruppe ist nun ein Resultat ihrer Suche nach Wirklichkeit. Das gemeinsame Empfinden einer Unternehmenskultur durch die Organisationsmitglieder resultiert aus den gemeinsam durchlaufenen Sozialisationsprozessen und ihrer Suche nach einer gemeinsamen Identität. Eine besondere Rolle für die Herausbildung einer gemeinsamen Wirklichkeit wird aus der konstruktivistischen Perspektive den Kommunikationsprozessen zugesprochen. Kommunikation dient demnach als ein Medium, das zu Interaktionen und dadurch zu erneuten sozialen Wirklichkeitskonstruktionen führt. Kommunikation wird als sozialer Prozess, der zu Gruppenbildung führt, angesehen (vgl. Schreier 2001, S. 51).

Aus dem Konstruktivismus gehen zwei für die Organisationstheorie relevante Richtungen hervor: Sozialkonstruktivismus und Radikaler Konstruktivismus. Der letztere beschäftigt sich mit der individuellen Wirklichkeitskonstruktion und schließt das Existieren einer sozialen Wirklichkeit aus. Die Erkenntnis über die Welt stellt für den Radikalen Konstruktivismus nicht die Suche nach ikonischer Abbildung einer ontologischen Wirklichkeit dar, sondern die Suche nach einem passenden individuellem Zugang zu dieser Wirklichkeit (vgl. Glasersfeld / Richards 1994, S. 212). Die individuellen, kognitiven Wirklichkeitskonstruktionen dienen dem Menschen als sinnvolle Handlungsbegründungen (vgl. Frindte 1998, S. 48).

Sozialkonstruktivismus umfasst im Gegensatz dazu, die soziale Dimension des menschlichen Zusammenlebens. Die soziale Wirklichkeit entsteht durch Interaktion, im kommunikativen Austauschprozess bzw. durch eine kommunikative Konstruktion (vgl. Schreier 2001, S. 53). Sie entsteht in Form von Artefakten und Produkten, existiert unabhängig vom Individuum und wird in einem selbstorganisierten sozialen Diskurs, der mehr als nur ein sprachlicher Verständigungsprozess ist, produziert. Aus dieser sozialen Wirklichkeit, die in einem sozial-historischen Verständigungs- und Konstruktionsprozess entsteht, resultiert das menschliche Fühlen, Denken und Handeln. Das Handeln des Einzelnen resultiert somit aus sozialen Konstruktionsprozessen (vgl. Hiebsch 1986, S. 26).

Schmidt erweitert und modifiziert das traditionelle Verständnis des Konstruktivismus um die sozio-kulturelle Perspektive. Er betrachtet die Aktivitäten eines Individuums aus der Perspektive des Gesellschaftsmitgliedes, Sprechers einer Muttersprache, Angehörigen einer Kultur etc. (vgl. Schmidt 1994, S. 46). Hiermit lässt sich eine direkte Verbindung zum Unternehmenskulturkonzept herstellen. Die Mitglieder eines Unternehmens, die eine gemeinsame unternehmenskulturelle Wirklichkeit konstruiert haben, richten ihr Handeln entsprechend dieser Wirklichkeitsvorstellung aus. Sie agieren gemäß ihrer kulturellen Prägung als Mitglieder einer Nationalität, einer Berufsgruppe, eines Geschlechts usw. in Kommunikations- und Interaktionsprozessen im Rahmen ihrer Tätigkeit als Organisationsmitglieder und konstruieren somit ihre unternehmenskulturelle Wirklichkeit immer wieder neu. Sie richten ihr Handeln nach dieser geschaffenen kulturellen Wirklichkeit aus.

Bei einem Unternehmenszusammenschluss, bei dem zwei Unternehmenskulturen aufeinander treffen, treffen gemäß dem Sozialkonstruktivismus zwei soziale Wirklichkeitskonstruktionen aufeinander und eine neue unternehmenskulturelle Wirklichkeit muss konstruiert werden. Wie diese unternehmenskulturschaffenden Prozesse von der Unternehmensleitung beeinflusst werden, soll in der vorliegenden Arbeit geklärt werden. Der auf dem Sozialkonstruktivismus basierende Akkulturationsansatz von Kleppestø dient als theoretischer Rahmen dieses Vorhabens und wird nachfolgend dargestellt.

3.3.3.3.2 Akkulturationsansatz von Kleppestø

Kleppestø distanziert sich eindeutig von den Vertretern des funktionalistischen Kulturverständnisses, indem er die Prognostizierbarkeit der Akkulturationsprozesse auf Basis vorher durchgeführter Kulturanalysen negiert. Sein Akkulturationsverständnis ist fern von rein funktionalistisch orientierten Ansätzen.

> „The main consequence of the social constructivist approach is that one cannot make analyses whose results can be applied in the form of generalizing action instructions. Nor can the outcome of integration processes be predicted. Unlike most research in the business field, this approach is neither normative nor prognostic." (Gersten / Søderberg / Torp 1998, S. 35)

Kleppestø hält die Beeinflussbarkeit von kulturbildenden Prozessen jedoch für möglich; hierfür spielt die Gestaltung der Kommunikationsprozesse eine entscheidende Rolle (vgl. Kleppestø 1998, S. 148).

Die sozialkonstruktivistische Basis des Ansatzes von Kleppestø hat für das Verständnis von Unternehmenskultur, insbesondere im Hinblick auf Unternehmenszusammenschlüsse und daraus resultierende Akkulturationsprozesse, weitreichende Konsequenzen. Unternehmenskultur wird von ihm als kulturelle Identität, als ein kulturschaffender Lernprozess verstanden. Kultur entsteht in einer andauernden Wirklichkeitskonstruktion, sie entsteht durch Interaktionen in einem kommunikativen Austauschprozess und wird permanent verändert. Kulturelle Identität als

> „a product of the social construction of meaning" (ebenda, S. 150)

entsteht in einem Prozess der Sinnkonstruktion, in dem ein Individuum versucht, seiner Welt eine Bedeutung zu geben. Diese kulturelle Identität erhält ihren sozialen Charakter dadurch, dass Individuen sich selbst immer als soziale Akteure begreifen, als Zugehörige von sozialen Gruppen; sie grenzen sich von anderen sozialen Gruppierungen ab, von „den Anderen". Die sozialen Gruppen werden von ihren Mitgliedern konstruiert (vgl. ebenda, S. 150). Kleppestø

greift in seinem Konzept auf die von Henri Tajfel entwickelte Theorie der sozialen Identität zurück.

Tajfel führt die Entstehung sozialer Gruppen auf die sog. Kategorisierung sozialer Informationen zurück. Ein Individuum identifiziert sich selbst mit seiner sozialen Kategorie, z. B. mit seiner Nationalität, mit der politischen Gruppierung, mit der Berufsgruppe usw. (vgl. Hogg 1998, S. 66). Die kulturellen „Produkte“, wie z. B. Nationalitätsgefühl, lassen sich als psychologisch bedingte Konstruktions- und Identifikationsprozesse erklären (vgl. Turner 1998, S. 20). Kategorisierung kann laut Tajfel als ein wichtiges Orientierungssystem angesehen werden, das dem Individuum erlaubt, seinen Platz in der Gesellschaft zu definieren (vgl. Tajfel 1982a, S. 103; Oakes, 1998, S. 101). Individuen verstehen sich in Folge der Kategorisierung selbst als Gesellschaftsmitglieder. Kategorisierung erlaubt es ihnen, sich mehreren Gruppen gleichzeitig zugehörig zu fühlen. Die Zugehörigkeitskategorisierung verläuft in einem historisch bedingten Internalisierungsprozess (vgl. Tajfel 1982b, S. 17). Somit können Angehörige einer Gruppe, z. B. einer Nation, sich von den Angehörigen einer anderen Gruppe, einer anderen Nation oder einer Unternehmenskultur unterscheiden; ihre soziale Identität spielt für die Eigenschaft ihrer späteren sozialen Interaktionen eine erhebliche Rolle (vgl. ebenda, S. 490). Die Kategorisierung führt zur Reduktion der Informationsfülle und stiftet damit Ordnung im sozialen Umgang miteinander, sie erfüllt das menschliche Bedürfnis nach Komplexitätsreduktion: „to simplify in order to cope“ (vgl. Oakes 1998, S. 98; Hiebsch 1986, S. 24-25).

Gruppenmitglieder sind durch die soziale Identität dazu motiviert, ihre Strategien so anzupassen, dass diese Gruppenzugehörigkeit unterstrichen wird; dass der Vergleich zu anderen Gruppen zur Güte der eigenen Gruppe ausfällt und dadurch das eigene „Selbst“ bestätigt (vgl. Hogg 1998, S. 76). Tajfel bezeichnet dies als Differenzenakzentuierung (vgl. Hiebsch 1986, S.25). Durch diese Differenzenakzentuierung fühlen sich Menschen einer Gruppe zugehörig, das Zugehörigkeitsgefühl macht die positiven Aspekte der sozialen Identität aus (vgl. Turner 1998, S. 16). Soziale Gruppen entstehen somit in einem Wahrnehmungsprozess, der konsensual zu weiterer Kategorisierung führt (vgl. Schreier 2001, S. 51). Die Zugehörigkeit zu einer Unternehmenskultur stiftet ihren Mitgliedern das Identitätsgefühl; dieses Gefühl wird in Frage gestellt, wenn zwei Unternehmenskulturen miteinander konfrontiert werden, womöglich mit dem Ziel, eine neue Unternehmenskultur hervorzubringen.

Kategorisierung verläuft immer nach einem ähnlichen Muster ab: Es wird eine Balance gesucht zwischen Minimalisierung der wahrgenommenen Intragruppen-Unterschiede und Maximalisierung der wahrgenommenen Intergruppen-Unterschiede. Einmal entstanden, werden diese Kategorisierungen gebraucht, um die Unterschiede zwischen den Gruppen zu unterstreichen und eine Klarheit der Gruppenzugehörigkeitsstrukturen zu schaffen (vgl. Hogg 1998, S. 69). Die Mitglieder einer Gruppe verhalten sich ähnlich in Bezug auf die eigene und ebenfalls in Bezug auf die fremde Gruppe; sie empfinden beide Gruppen als homogene Einheiten (vgl. Turner 1998, S. 17).

Gemäß der Theorie der sozialen Identität von H. Tajfel werden die Mitarbeiter beider an der Fusion oder Akquisition beteiligten Unternehmen als Gruppen von Individuen betrachtet, die nach der Integration eine neue Gruppe bilden sollen (vgl. Homburg / Bucerius 2005b, S. 604). Die Entstehung einer neuen gemeinsamen Identität (Unternehmenskultur) wird unter anderem durch die interorganisationale Heterogenität beider Fusions- / Akquisitionspartner bedingt. Je größer diese Heterogenität in Bezug auf die ursprünglichen Unternehmenskulturen ist, desto schwieriger gestaltet sich die Integration, da die Verunsicherung der Mitarbeiter bei stark voneinander abweichenden Verhaltensmustern (z. B. Managementstilen) in einer Fusions- / Akquisitionssituation zusätzlich steigt. Eine niedrige Akzeptanz für die bevorstehenden Veränderungen sowie die sinkende Motivation der Mitarbeiter, die aus Unsicherheit einer Fusions- / Akquisitionssituation resultiert, kann die Erreichung der gestellten Ziele gefährden (vgl. Hirsch-Kreinsen 2001, S. 601). Eine langsamere, sprich länger andauernde Integration kann in solchen Fällen vorteilhaft für die organisationalen Veränderungsprozesse sein (vgl. Homburg / Bucerius 2005b, S. 605).

Je höher die Heterogenität zwischen den beiden Organisationen, genauer gesagt zwischen beiden kulturellen Identitäten im Sinne von Tajfel, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass die Mitarbeiter die Angehörigen des eigenen Unternehmens positiv beurteilen werden, die Angehörigen des fremden Unternehmens und ihre Verhaltensweisen dagegen negativ bewerten werden (vgl. ebenda, S. 604). Eine längere Integrationsdauer kann bei großen Unterschieden zwischen den beiden Unternehmenskulturen insofern von Vorteil sein, als die internen Konflikte gemindert werden können, was einen positiven Einfluss auf die Integration haben kann (vgl. Schwieger / Walsh 1990, S. 61).

Die Solidarität einer Gruppe äußert sich für ihre Mitglieder durch ein Zugehörigkeitsgefühl, in dem „Wir-Gefühl", gleichzeitig äußert sie sich durch eine Diskriminierung der Mitglieder anderer Gruppen, der Out-Groups. Die organisationale Identität – die Unternehmenskultur - charakterisiert sich durch drei wichtige Eigenschaften, die ihren Mitgliedern helfen, sich als eine Gruppe zu begreifen: die zeitliche Kontinuität der Gruppenbeziehungen, der unverwechselbare Charakter der eigenen Gruppe und eine deutliche Unterscheidung zu anderen Gruppen. Das Individuum als Mitglied einer Gruppe identifiziert sich mit ihr und grenzt sich von der anderen Gruppe ab, was aus dem menschlichen Bedürfnis nach einer positiven Gruppenzugehörigkeit resultiert. Die Identifikation mit mehreren unterschiedlichen Gruppen ergibt die soziale Identität eines Menschen (vgl. Schreier 2001, S. 51).

Eine soziale Gruppe, die die Existenz einer anderen Gruppe realisiert, kann mit ihr interagieren oder sich gegebenenfalls von ihr distanzieren, wodurch die kulturelle Gemeinschaft der eigenen Gruppe bestätigt wird. Eine Vereinfachung solcher Identifikationen, die durch eine fehlerhafte Differenzenakzentuierung zustande kommt, kann negative Folgen nach sich ziehen. Durch Kontrast-Effekte werden die Gemeinsamkeiten der eigenen Gruppe überbewertet und die Unterschiede zur fremden Gruppe überzeichnet (vgl. Kornmeier 2002, S. 49). So können sich Vorurteile, z. B. ethnische Vorurteile, oder Stereotypen herausbilden, die die positiven Gruppenbildungsprozesse in negative ändern (vgl. Tajfel 1982a, S. 39; Hiebsch 1986, S. 24). Die Stereotypenbildung resultiert aus der Kategorisierung im Sinne Tajfels und findet dann statt, wenn unter bestimmten Bedingungen die soziale Kategorisierung dazu führt, dass die fremde Gruppe diskriminiert werden soll (vgl. Turner 1998, S. 16). Stereotypen entstehen, wenn das Bedürfnis der Individuen nach Komplexitätsreduktion besonders ausgeprägt ist, wenn die Kapazitäten hinsichtlich der Informationsverarbeitung eingeschränkt sind oder wenn die zu verarbeitende Informationsmenge zu groß ist:

> „In simplifying social reality, categorization introduces distortions." (Oakes 1998, S. 96).

Stereotypisierung deutet die Intragruppen-Ähnlichkeit und die Intergruppen-Unterschiedlichkeit übermäßig stark. Für ein Individuum können Stereotypen eine hohe Bedeutung erlangen, indem sie ihm, vor allem in unsicheren Situationen, ein besonders starkes Gefühl der sozialen Identität vermitteln; in solchen Situationen können Stereotypen

für eine Gruppe den Sinn ihrer kollektiven Handlungen ausmachen (vgl. Turner 1998, S. 13-14).

Unternehmenskultur, verstanden von Kleppestø als eine organisationale Identität im Sinne Henri Tajfels, entsteht durch einen Prozess der sozialen Kategorisierung. Organisationsmitglieder fühlen sich der eigenen Unternehmenskultur zugehörig; sie haben im Verlaufe der Zeit das „Wir-Gefühl" entwickelt, das ihnen das Zugehörigkeitsempfinden gibt und es ihnen ermöglicht, das eigene Verhalten nach den Werten der Unternehmenskultur auszurichten (vgl. Sirmon / Lane 2004, S. 310). Sie definieren sich als Mitglieder dieser Unternehmenskultur, ihre kulturelle Identität gibt ihnen ein positives Identitätsgefühl. Durch Kategorisierung fühlen sie sich den anderen von außen dazukommenden Gruppen gegenüber fremd und versuchen, sich von ihnen abzugrenzen. Diese Situation kann bei einem Firmenzusammenschluss verstärkt auftreten. Die Intragruppen-Unterschiede – die Unterschiede und Unstimmigkeiten innerhalb der eigenen Unternehmenskultur – werden in solchen Situationen minimiert; die Intergruppen-Unterschiede dagegen maximiert: Von dem fremden, unbekannten Verhalten der neuen Organisationsmitglieder, die womöglich eine andere Sprache sprechen, wird Abstand genommen. Eine auf die fremde Unternehmenskultur bezogene und in dieser Situation entstehende Stereotypenbildung kann sich der anderen Unternehmenskultur gegenüber diskriminierend auswirken und den angestrebten Integrationsprozess erheblich stören. Die Aufgabe des Managements liegt darin, solchen Entwicklungen entgegenzuwirken.

Die Herausbildung der Gruppenidentität als eine neue Unternehmenskultur mit ihren kulturellen Merkmalen, wie z. B. Symbolen oder firmeninternen Ritualen, muss nicht zwangsläufig bei einem Unternehmenszusammenschluss zu Stereotypenbildung, zu Kulturkonflikten oder zum Entstehen von sog. *cultural clashes* führen; die Kulturmerkmale können in einem offenen Diskurs neu definiert und damit neu konstruiert werden (vgl. Kleppestø 1998, S. 151).

> „The construction and reconstruction of group identity is part of an ongoing narration aiming at creating meaning and legitimacy." (ebenda, S. 151).

Eine neue Unternehmenskultur kann als Ergebnis dieser kommunikativen Prozesse entstehen. Kleppestøs Konzept basiert insofern nicht auf dem klassischen, funktionalistischen

Akkulturationskonzept von Berry, sondern behält als Basis seiner Überlegungen die konstruktivistische Kulturkonzeption des Anthropologen Fredrik Barth bei, der die Veränderung kultureller Identität der Organisationsmitglieder sowie ihrer individuellen Wirklichkeitskonstruktionen auf fortlaufende Interaktionsprozesse zurückführt (vgl. Gersten / Søderberg / Torp 1998, S. 35-36).

Somit argumentiert Kleppestø gegen die dominierenden Thesen der Kulturforschung, indem er das Bestehen von Kulturunterschieden nicht a priori als Hindernis eines erfolgreichen Akkulturationsprozesses versteht. Die Existenz dieser Kulturunterschiede stellt er nicht in Frage, vielmehr zeigt er, dass sie nicht zwingend zu Konflikten zwischen den Kulturen führen müssen, sondern durch einen Dialog sogar Synergieeffekte auslösen können (vgl. Kleppestø 1998, S. 148). Durch eine funktionierende Kommunikation können die sozial konstruierten Kulturgrenzen überwunden werden, was zu einer erfolgreichen Integration der grenzüberschreitenden Akquisition führen kann (vgl. Schreier 2001, S. 56). Das Management der Intergrationsphase unter besonderer Berücksichtigung der Kommunikationsprozesse soll vielmehr für den Erfolg eines Unternehmenszusammenschlusses und das Zusammenwachsen zweier Unternehmenskulturen entscheidend sein. Die wichtigsten Aufgabenfelder liegen hier in der Gestaltung der unternehmerischen Kommunikationsprozesse, in der Unterstützung der Interaktionen zwischen den Organisationsmitgliedern sowie in der Unterstützung der unternehmerischen Lernprozesse. Ein angestrebtes Ergebnis dieser Prozesse ist die Entstehung einer neuen gemeinsamen kulturellen Identität. Das Management der Akkulturationsprozesse einer Integrationsphase soll eine reibungslose Integration ermöglichen und dadurch zu dem erwünschten Integrationsziel führen.

Zusammengefasst lassen sich folgende Merkmale des Sozialkonstruktivistischen Ansatzes von Kleppestø, die für die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit relevant sind, darstellen:

1) **Unternehmenskultur** wird als kulturelle Identität verstanden, die in einem Prozess der Sinn- und Wirklichkeitskonstruktion entsteht, auf sozialen Veränderungsprozessen basiert, durch Kategorisierung sozialer Informationen entsteht und zur Gruppenbildung führt. Unternehmenskultur gibt ihren Mitgliedern ein Zugehörigkeitsgefühl, reduziert die Informationsfülle und somit die Komplexität der organisationalen Abläufe und stiftet Ordnung im sozialen Umgang miteinander.

2) **Das Zusammentreffen zweier Unternehmenskulturen** muss nicht zur Entstehung von Kulturkonflikten führen; die Existenz dieser Kulturunterschiede kann sowohl zur Entstehung von *cultural clashes,* aber auch zu einer gelungenen Zusammenarbeit zwischen den beiden Unternehmenskulturen führen. Entscheidend für das erfolgreiche Zusammenkommen beider Kulturen ist das Management der Akkulturationsprozesse, das eine reibungslose Integration ermöglichen soll.
3) **Das Management der Akkulturationsprozesse** besteht aus drei Aufgabenbereichen:
    - Unterstützung der Kommunikationsprozesse,
    - Unterstützung der Interaktionen,
    - Unterstützung der Lernprozesse.

Basierend auf dem dargestellten Konzept soll empirisch untersucht werden, wie die Unternehmensleitung die Herausbildung einer neuen Unternehmenskultur nach einem Zusammenschluss unterstützt und beeinflusst.

3.4 Kapitel III – Zusammenfassung

Im dritten Hauptkapitel wurden Mergers and Ackquisitions ausführlich betrachtet, mit dem Ziel das unternehmenskulturelle Zusammenwachsen beider Unternehmen zu analysieren. Als Ergebnis sollte der theoretische Rahmen der empirischen Untersuchung erarbeitet werden.

Zuerst fand in diesem Kapitel eine allgemeine Darstellung von M&A statt. Es wurden ihre unterschiedlichen Arten, die Motive und Ziele, sowie die Erfolgsbedingungen und Risiken internationaler Unternehmenszusammenschlüsse dargestellt. Im weiteren Schritt wurde der Phasenverlauf von Unternehmenszusammenschlüssen betrachtet. Das besondere Augenmerk wurde auf die aus der unternehmenskulturellen Perspektive gesehen wichtigste Phase, auf die Integration beider Unternehmen, gelegt. Unterschiedliche Integrationsansätze sowie unterschiedliche Arten unternehmenskultureller Integration wurden analysiert. Anschließend wurde die Unternehmenskulturrelevanz einzelner Phasen herausgearbeitet. Insbesondere wurde hier die Post-Merger-Phase betrachtet. Zuerst wurde der Akkulturationsprozess im Allgemeinen vorgestellt. Die besondere Bedeutung der Akzeptanz für den erfolgreichen

Akkulturationsverlauf wurde hervorgehoben. Darauf folgend wurden die einzelnen Akkulturationskonzepte und das Konzept des kulturellen Fits dargestellt.

Anschließend wurden die Unternehmenszusammenschlüsse im Kontext der gestellten Forschungsfrage betrachtet. Als theoretische Basis diente hier der sozialkonstruktivistische Akkulturationsansatz von Kleppestø, der der interpretativen Tradition der Unternehmenskulturforschung zugeordnet werden kann. Drei Aufgabenbereiche des Akkulturationsmanagements wurden festgelegt (Unterstützung der Kommunikationsprozesse, Unterstützung der Interaktionen, Unterstützung der Lernprozesse). Diese drei Bereiche, sowie der vorher beschriebene Akzeptanzkonstrukt, sollten im nächsten Kapitel empirischer Überprüfung unterzogen werden.

IV Empirische Untersuchung

Das Ziel des Kapitels IV ist es, die zuvor erarbeiteten Ergebnisse empirisch zu überprüfen. Als erstes wird für diesen Zweck das Untersuchungsmodell erstellt; im Weiteren wird das Modell operationalisiert, woraus die zu überprüfenden Hypothesen formuliert werden. Die Untersuchungsmethode wird im darauf folgenden Schritt erläutert; darunter findet die Darstellung der deskriptiven Statistiken statt. Anschließend werden die gestellten Hypothesen geprüft. Die Schlussbetrachtung findet in diesem Kapitel zusammen mit der Interpretation der erzielten Ergebnisse im Punkt 4.4.2 statt.

4.1 Das Untersuchungsmodell

Das Management der kulturellen Integrationsprozesse von grenzüberschreitenden M&A wird für die kulturelle Integration zweier Unternehmen als entscheidend angesehen. Kulturelle Integration, wie sie in Anlehnung an den sozialkonstruktivistischen Ansatz von Kleppestø sowie an die Theorie der sozialen Identität von Tajfel in dieser Arbeit verstanden wird, stellt eine neu konstruierte Wirklichkeit – eine neue kulturelle Identität – dar; übertragen auf ein Unternehmen, stellt sie eine neue Unternehmenskultur dar. Die kulturelle Integration ist als gelungen zu betrachten, wenn eine neue, in sich nicht widersprüchliche Unternehmenskultur entstanden ist. Sie ist das Ziel einer erfolgreichen Akkulturation.

Der Einfluss der Unternehmensleitung liegt hier in der Unterstützung der Akkulturationsprozesse der Post-Merger-Phase. Diese Einflussnahme auf den Verlauf der Akkulturationsprozesse und somit die positive Beeinflussung des Integrationsverlaufes ist als Ziel der vorstehenden empirischen Untersuchung festgelegt worden (siehe Punkt 1.2).

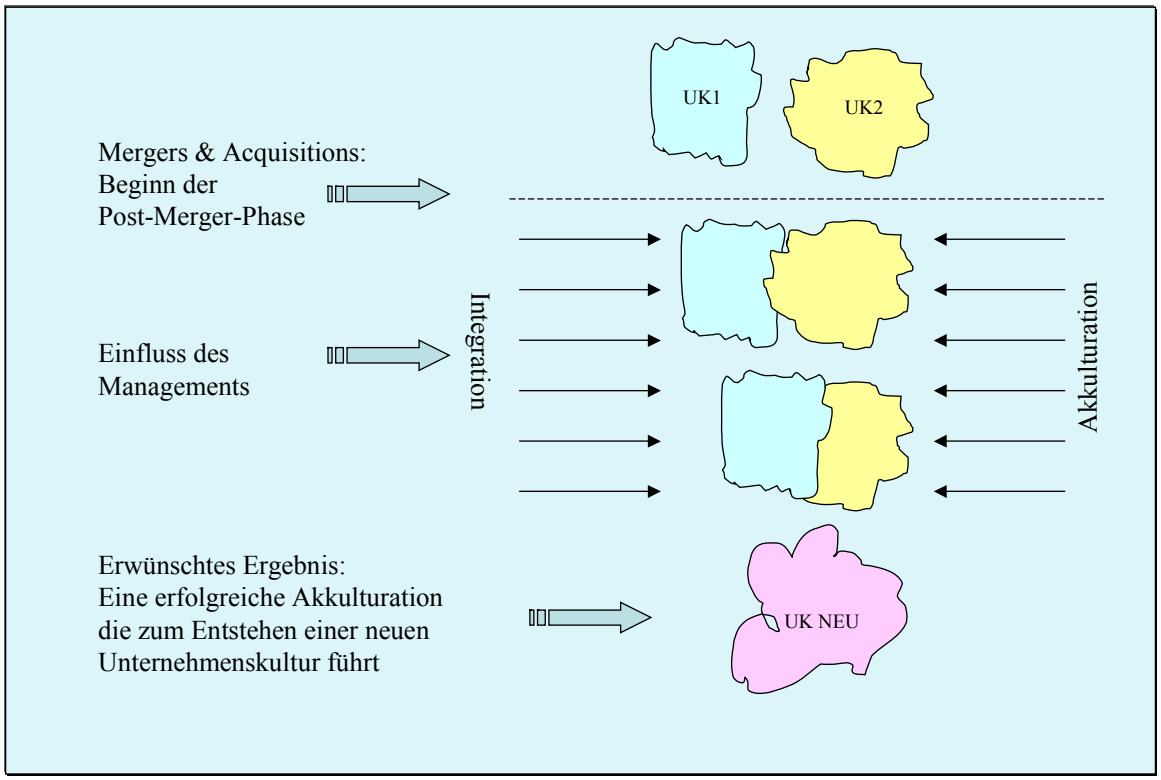


Abbildung 4.1 Einfluss der Unternehmensleitung auf die Integrations- und Akkulturationsprozesse

Das Unternehmenskulturkonzept, das der vorliegenden Arbeit zu Grunde liegt und in Punkt 2.2 erläutert wurde, erklärt Unternehmenskultur als ein komplexes Konstrukt, das aus der prozessualen Perspektive betrachtet werden soll. Das konstruktivistische Verständnis der Akkulturation stellt andererseits die Basis dar zur dynamischen Betrachtung der Integrationsprozesse, die nach einem Unternehmenszusammenschluss stattfinden. Dies impliziert zweierlei:

1. Die unternehmenskulturelle Perspektive:

   Die Unternehmenskulturfunktionen, insbesondere nach einem Unternehmenszusammenschluss, werden nicht sofort mit gleicher Stärke ausgeübt; eine sich neu herausbildende Unternehmenskultur übt zuerst ihre sinngebende Funktion aus, im weiteren zeitlichen Verlauf ist die stabilisierende, komplexitätsreduzierende und orientierungsstiftende Wirkung der neuen Unternehmenskultur zu erwarten. Eine gelungene kulturelle Integration äußert sich zuerst im unternehmenskulturkonformen, widerspruchsfreien Verhalten der

Organisationsmitglieder, was eine hohe Motivation und großes Commitment voraussetzt. Dieses Verhalten deutet auf einen erfolgreichen Verlauf der kulturellen Anpassung hin, der sich in der Akzeptanz der Organisationsmitglieder für die Veränderungsprozesse zeigt (siehe Punkt 3.3.3.1.3).

2. Die Akkulturationsperspektive:

   Hier liegt der Nutzen eines Akkulturationsmanagements, das die neue unternehmenskulturelle Identität beider Unternehmen hervorbringen soll, in erster Linie in einer positiven Auswirkung auf den Verlauf der Integrationsprozesse. Durch die Unterstützung der Kommunikation, der Interaktionen sowie der Lernprozesse nach einem Zusammenschluss soll eine neue kulturelle Identität entstehen. Es wird in der empirischen Untersuchung geprüft, ob ein positiver Verlauf der Integration durch das Management der Akkulturationsprozesse herbeigeführt werden kann. Hierfür ist die Operationalisierung der Konstrukte Unterstützung der Kommunikationsprozesse, Unterstützung der Interaktionen sowie Unterstützung der Lernprozesse notwendig. Sie wird in Punkt 4.2 vorgenommen.

Mit Bezug auf die bisherigen Ausführungen lässt sich eine Wirkungskette der aus dem Management der Post-Merger-Integrationsphase resultierenden Einflüsse aufstellen:

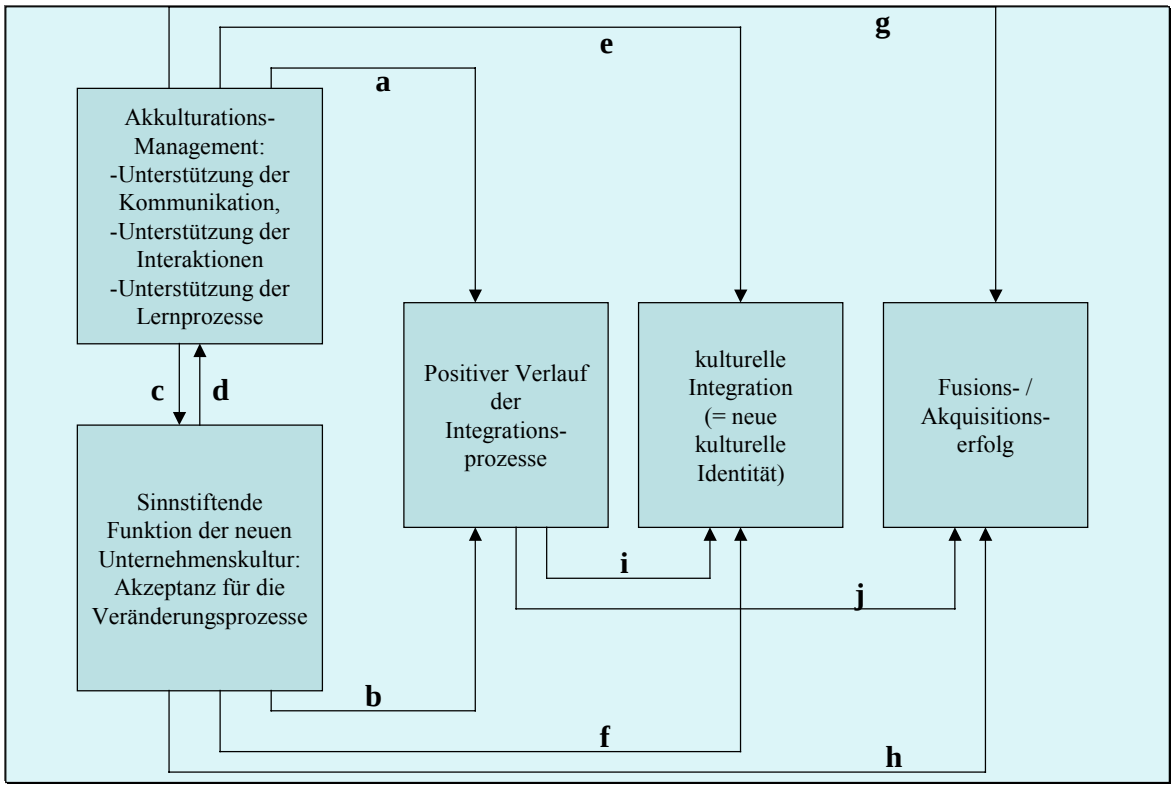


Abbildung 4.2 Wirkungskette des Integrationsmanagements aus kultureller Perspektive

Das Problem der Messbarkeit der kulturellen Bildungsprozesse liegt in der Tatsache, dass sie sich auf einen längeren Zeitraum, z. T. auf mehrere Jahre, erstrecken. Sie können mit einer einmaligen Untersuchung nicht erforscht werden (vgl. Schein 1996, S. 239). Zudem lässt sich die Dauer der kulturbildenden Prozesse, die in dieser Arbeit aus der konstruktivistischen Perspektive betrachtet werden, nicht eindeutig bestimmen. Somit ist es nicht möglich, einen optimalen Untersuchungszeitpunkt festzulegen, an dem die neue kulturelle Identität als herausgebildet angesehen werden kann. Wie anhand der dargestellten Wirkungskette zu erkennen ist, stellt ein reibungsloser und positiver Verlauf der Integrationsprozesse eine notwendige Bedingung zur Entstehung der neuen Unternehmenskultur dar. Die Untersuchung, welchen Einfluss die eingeführten Maßnahmen auf die Qualität der Integrationsprozesse ausüben, wurde als Ziel der vorliegenden Arbeit festgelegt. Die hohe Qualität der Integrationsprozesse äußert sich in einem gut koordinierten, schnellen, problemlosen und konfliktfreien Verlauf der Post-Merger-Phase. Der positive Verlauf dieser Prozesse ist nicht nur eine Bedingung für die Bildung der neuen kulturellen Identität, sondern auch für den Erfolg einer Fusion / Akquisition. Die empirische Untersuchung konzentriert sich deshalb auf die als „a“ gekennzeichnete Beziehung der Wirkungskette. Die Beziehung „b“ wird zusätzlich untersucht, um die Wirkung der sich neu herausbildenden

Unternehmenskultur auf die Qualität des Integrationsverlaufes bereits in der Post-Merger-Phase nachzuweisen.

Das akkulturationsbasierte Modell der empirischen Untersuchung lässt sich wie folgt abbilden:

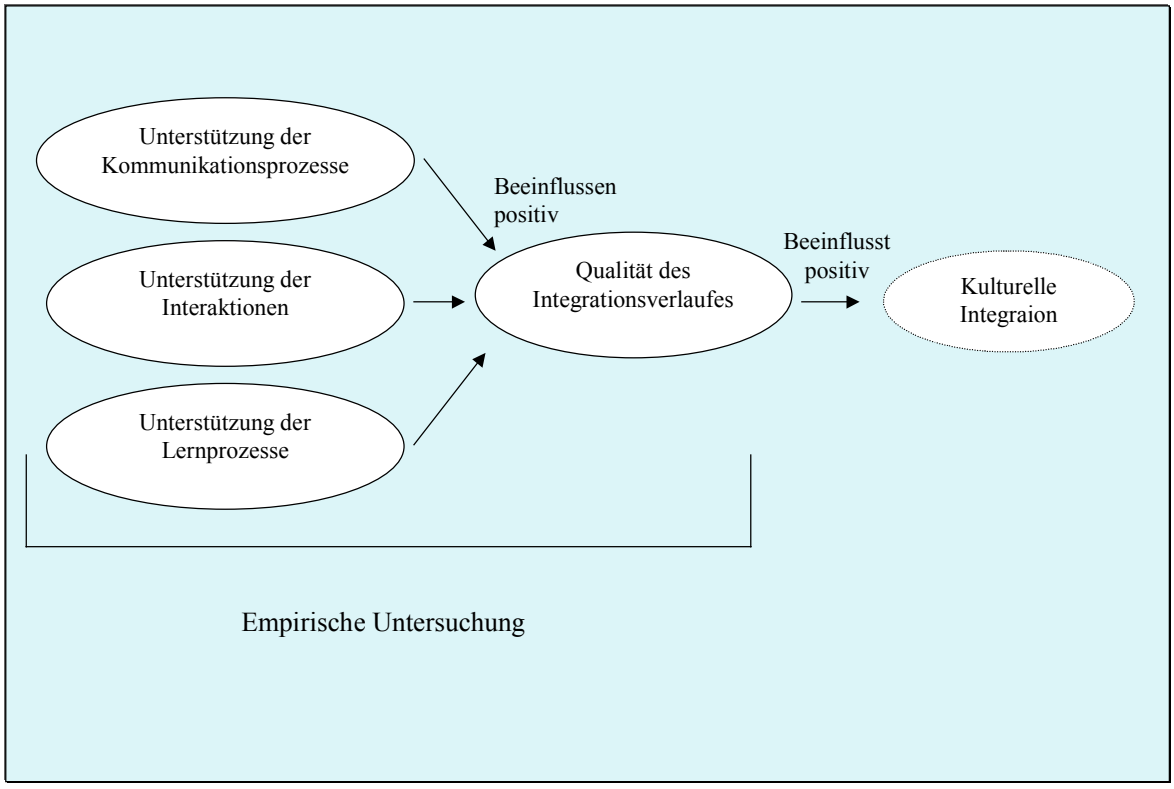


Abbildung 4.3 Das akkulturationsbasierte Modell der empirischen Untersuchung

Die einzelnen Komponenten des Untersuchungsmodells bedürfen weiterer Ausarbeitung. Sie werden im nachfolgenden Punkt operationalisiert.

4.2 Operationalisierung des Untersuchungsmodells

Die Operationalisierung der drei akkulturationsbasierten Komponenten des Untersuchungsmodells beginnt jeweils mit einer theoretischen Auswertung, gefolgt von konzeptionellen Überlegungen, anschließend wird die eigentliche Operationalisierung

durchgeführt. Die Hauptkomponenten werden in einzelne Attribute unterteilt, die als Grundlage für die Hypothesenbildung dienen. Die akzeptanzbasierte Komponente, die bereits im Punkt 3.3.3.1.3 theoretisch eingehend betrachtet wurde, wird zum Schluss dieses Punktes behandelt. Nachfolgend wird die Komponente *Unterstützung der Kommunikationsprozesse* ausgearbeitet. Sie dient als Grundlage für die spätere Entwicklung der neuen Unternehmenskultur.

4.2.1 Unterstützung der Kommunikationsprozesse als Basis für die Unternehmenskulturentwicklung

Kommunikationsprozesse stellen, wie bereits im Punkt 3.3.3.3.2 dargestellt, den wichtigsten Aspekt des Akkulturationskonzeptes von Kleppestø, auf den sich die vorgelegte Arbeit stützt, dar. Somit sind die Kommunikationsprozesse grundlegend für die spätere Entwicklung von Unternehmenskultur. Die nachfolgenden theoretischen Überlegungen betrachten die Kommunikationsprozesse aus der konstruktivistischen Perspektive und bereiten eine Basis für die Konzeptualisierung und Operationalisierung der Komponente *Unterstützung der Kommunikationsprozesse* vor.

4.2.1.1 Unterstützung der Kommunikationsprozesse: Theoretische Überlegungen

Die Entstehung sozialer Wirklichkeit lässt sich aus der Sicht der konstruktivistisch basierten Organisationstheorie mithilfe der Strukturationstheorie von Giddens sowie der Kommunikationstheorie von Watzlawick erläutern. Beide Ansätze tragen zur Erklärung bei, warum die Kommunikationsprozesse in der Integrationsphase für die Herausbildung einer neuen Unternehmenskultur entscheidend sind.

Giddens betrachtet Organisationen als rekursive und reflexive Strukturationen. Strukturation umfasst die Doppeldeutigkeit des Begriffes Organisation, die sich in der Rekursivität des menschlichen Handelns widerspiegelt. Dieses Handeln bringt nicht nur die Organisation als

Resultat des Handelns hervor, sondern ermöglicht und gleichzeitig restringiert das weitere Handeln. Strukturation umfasst die Doppeldeutigkeit von Erzeugen und Erzeugnis. Strukturen (Organisationen) sind im Sinne Giddens als Medien und als Resultat des Handelns zu verstehen. Organisationen sind reflexiv, da sie sich immer wieder auf sich rückbeziehen, indem sie das Muster des „Sich-organisierens" ständig in Frage stellen. Die Regeln und die Ressourcen hierfür werden als Reflexionswissen eingelagert und in Kommunikationsprozessen verarbeitet (vgl. Ortmann / Sydow / Windeler 1997, S. 315 ff.).

Die sozialen Systeme erneuern sich in organisationalen Praktiken durch wiederkehrende Formen des Handelns, der sog. *knowledgeable agents*, der kompetenten Akteure. Sie reproduzieren die sozialen Systeme und somit ganze Unternehmen (vgl. Osterloh / Grand 1997, S. 355). Die Akteure kontrollieren ihr Handeln nie vollständig, sie agieren auf Basis eines praktischen, impliziten Wissens, und sie tun es, ohne explizieren zu können, wie und warum sie es tun (vgl. Kießling 1988, S. 291). Die kognitive Ordnung eines sozialen Systems wird von Giddens als Sinnkonstruktion, als Signifikation verstanden, sie schafft durch ihre Interpretationsschemata eine Grundlage für das Handeln in Organisationen. Dieses Handeln wird durch die Attraktivität der organisationalen Symbole begründet und findet ihre Legitimation in der normativen Ordnung einer Organisation (vgl. Ortmann / Sydow / Windeler 1997, S. 320-321).

Die sozialen Systeme entstehen gemäß der Strukturationstheorie durch eine Konstruktion: durch andauernde Wiederholung sozialer Praktiken. Die sozialen Praktiken sind Methoden und Prozeduren, die von Akteuren in ihrem Handeln angewandt werden. So sind z. B. die *basic assumptions* einer Unternehmenskultur als kognitive Weltbilder zu verstehen, die den Akteuren das Verstehen und Interpretieren der Kommunikation erlauben. Sie stellen die Interpretationsmuster der Kommunikation dar, gleichzeitig erlauben sie, diese Muster als Strukturen der Identifikation zu reproduzieren (vgl. Becker 2000, S. 153 ff.). Die Handlungskompetenz der Akteure, die sog. *knowledgeability*, basiert auf ihren Wissensbeständen, auf die zurückgegriffen wird, um das Handeln zu steuern. Dieses geteilte Wissen, eine Unternehmenskultur, entsteht durch Konstruktion und wird durch Kommunikationsprozesse reproduziert.

Giddens unterscheidet bewusstes von unbewusstem Wissen. Unbewusstes Wissen, *practical consciousness*, stellt das routinisierte Wissen dar, bewusstes Wissen, *discursive*

consciousness, ist das nicht routinisierte Wissen. In problematischen Situationen, in denen das Handeln nach einer neuen Begründung verlangt, greifen die Akteure auf das diskursive Wissen zurück; die Grenze zwischen den beiden Wissensarten ist jedoch durchlässig, dabei bildet das routinisierte Handeln und Wissen einen größeren Teil der Bewusstseinssteuerung. Das bewusste, diskursive Handeln stellt den kleineren Teil dar, was auf die begrenzte Rationalität der Handlungsentscheidungen hinweist (vgl. Simon 1981, S. 30 ff.). Das konstruierte Wissen, das an Handeln gebunden ist, wird ständig überprüft. Wenn das Gleichgewicht zwischen Wissen und Handeln gestört ist, sind zwei Reaktionen möglich.

1. Assimilation: Die Differenzen der Erfahrungsseite werden an die kognitiven Strukturen angepasst, das Handeln passt sich dem Wissen an.
2. Akkomodation: Wenn die Erfahrungen zu stark von den kognitiven Vorstellungen abweichen, werden die kognitiven Strukturen verändert, das Wissen passt sich dem Handeln an (vgl. Becker 2000, S. 159).

Übertragen auf das Unternehmenskulturkonstrukt in einer Zusammenschlusssituation lässt sich die Wissensanpassung wie folgt darstellen: Erweist sich das Handeln auf lange Sicht erfolglos, werden die Wissensbasen der Akteure – die Unternehmenskultur – verändert; geschieht dies nicht, kann das soziale System im Extremfall aufhören zu existieren; der Zusammenschluss scheitert (vgl. ebenda, S. 168).

Um die Übereinstimmung der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen zu erreichen, werden die kommunikativen Prozesse zwischen den Mitgliedern einer sozialen Gruppe aufrechterhalten; dies führt zum Entstehen einer „kommunikativen Konstruktion“ (vgl. Schreier 2001, S. 53). Der kommunikative Austausch zwischen Individuen führt zu einer Parallelisierung der einzelnen Wirklichkeiten; aus dieser Angleichung erfolgt das Entstehen einer gemeinsamen, sozial geteilten Wirklichkeit – der Unternehmenskultur. Die sozialkonstruktivistische Wirklichkeitskonstruktion basiert also auf den individuellen Wirklichkeitskonstruktionen, die im Rahmen der Sozialisationsprozesse zu einer gemeinsamen, von einer Gruppe akzeptierten Auffassung der Wirklichkeit heranwachsen (ebenda, S. 50). Durch weitere Kommunikationsprozesse können diese geteilten Realitätsdefinitionen geändert werden (vgl. Ortmann / Sydow / Windeler 1997, S. 315). Kommunikation stellt hier einen gemeinsamen Nenner dar, der die Strukturationstheorie Giddens’ mit der Kommunikationstheorie Watzlawicks aus konstruktivistischer Perspektive verbindet.

Watzlawicks Annahme, dass jede Art der Kommunikation gleichzeitig eine Handlung darstellt, wird von Kleppestø in seinem Akkulturationskonzept übernommen. Durch kommunikative Prozesse werden die Inhalte der bisherigen Identität neu diskutiert und gegebenenfalls geändert. Genau dies findet laut Kleppestø bei M&A statt (vgl. Kleppestø 1998, S. 148). Er lehnt sich hier an die vier von Watzlawick formulierten, Kommunikationsprinzipien an.

1) Die Unmöglichkeit nicht zu kommunizieren

Kommunikation umfasst Verhalten jeder Art: nicht nur Sprache, die durch Worte und andere paralinguistische Phänomene, wie z. B. Tonfall, Lachen, Seufzen etc., übermittelt wird, sondern auch die Körperhaltung und die Körpersprache. Kommunikation findet auch dann statt, wenn sie ungewollt ist, nicht erfolgreich und kein gegenseitiges Verständnis hervorbringt (vgl. Watzlawick / Bavelas / Jackson 1990, S. 51-52). Das Nicht-Existieren einer sprachlichen oder physischen Kommunikation, z. B. die Vermeidung einer Kommunikation durch Stille, stellt somit eine Mitteilung dar. Der Sender definiert damit seine Stellungnahme dem Empfänger gegenüber, indem er versucht, nicht zu kommunizieren. Das ist jedoch ebenfalls eine Art zu handeln. So formuliert Watzlawick sein metakommunikatives Axiom als:

„Man kann nicht *nicht* kommunizieren“ (ebenda, S. 53),

ähnlich wie:

„Man kann sich nicht *nicht* verhalten“ (ebenda, S. 51).

2) Die parallel ablaufende Inhalts- und Beziehungsebene jeder Kommunikation

Jede Kommunikation bewegt sich gleichzeitig auf der Inhalts- und auf der Beziehungsebene. Die Inhaltsebene vermittelt die Informationen, während die Beziehungsebene aufzeigt, wie die vermittelten Informationen aufzufassen sind. Diese Beziehungen werden relativ selten ausdrücklich definiert. Der Kommunikationsteilnehmer versteht unbewusst, in welcher Position oder Rolle er zu seinem Partner steht, z. B. die Beziehung Lehrer-Schüler oder

Mutter-Kind. Auch die Einstellung dem Kommunikationspartner gegenüber, wie z. B. Neid, Freundlichkeit oder Bewunderung, wird im Kommunikationsprozess meist unbewusst vermittelt. Wenn eine Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern von beiden gleich definiert und akzeptiert wird, rückt die Beziehungsebene in den Hintergrund zugunsten des Kommunikationsinhalts. Sind diese Bedingungen nicht erfüllt, ist das Ringen um die Definition der eigenen Position unter Umständen so wichtig, dass der Inhalt u.U. zweitrangig wird (vgl. ebenda, S. 54-55). Bei einer für die Mitarbeiter neuen und nicht selten stressbehafteten M&A-Situation, in der sie sich unsicher fühlen, muss in erster Linie die Beziehungsebene geklärt werden. Die Kommunikationspartner bemühen sich um die Neudefinition der eigenen Position, es kann dabei zu einem Wettbewerb kommen, in dem die Kommunikationspartner, oft ganze Gruppen von Mitarbeitern, um die Bestätigung der alten Positionen ringen. Es kommt dann zu konfliktären Situationen, und als Resultat solcher Kommunikation wird die Inhaltsebene vernachlässigt, was zur Fehlinterpretation der Kommunikationsinhalte führen kann (vgl. Kleppestø 1998, S. 153).

3) Kontinuität der Kommunikationsprozesse

Eine der grundlegenden Charakteristika von Kommunikation ist ihre Kontinuität. Obwohl es dem Kommunizierenden oft als ein mit einem Beginn und einem Ende gekennzeichneten Ereignis vorkommt, ist Kommunikation ein ununterbrochener Austausch von Mitteilungen (vgl. Watzlawick / Bavelas / Jackson 1990, S. 57). Jedes Ereignis ist somit durch eine Interpunktion gekennzeichnet. Sie beginnt mit einem Reiz (das Verhalten der ersten Person), worauf eine Reaktion erfolgt (das Verhalten der zweiten Person), was wiederum eine Reaktion der ersten Person hervorruft. Diese Kette von Ereignissen verläuft als eine kontinuierliche Interaktion, wobei schwierig festzustellen ist, welche Aktion als erste gilt (vgl. Kleppestø 1998, S. 153).

In den zwischenmenschlichen Beziehungen kann dies zum Entstehen von sog. selbsterfüllenden Prophezeiungen führen:

> „Es handelt sich um Verhaltensformen, die in anderen Menschen Reaktionen auslösen, auf die das betreffende Verhalten eine adäquate Reaktion wäre, wenn sie es nicht selbst bedingt hätte.“ (Watzlawick / Bavelas / Jackson 1990, S 95).

Es geht hierbei um eine spezifische Interaktion, in der ein Mensch von einer Prämisse ausgeht, die dem anderen Kommunikationspartner eine gewisse Reaktion „aufzwingt“. Bei internationalen Kontakten, z. B. nach M&A, sind selbsterfüllende Prophezeiungen sehr gut möglich. Die Mitarbeiter, getragen von eigenen Vorurteilen, begegnen sich auf Kommunikationswegen. Wenn ein Kommunikationspartner alleine oder als Gruppe davon ausgeht, dass der andere Partner ihn nicht verstehen kann, da er „anders“ ist, wird er sich tatsächlich so verhalten, misstrauisch oder abweisend, dass der andere auch mit Misstrauen reagieren wird und dadurch „beweist“, dass er anders ist und die Botschaft nicht verstehen kann. Dies kann sehr schnell zu einer Pathologisierung der Kommunikation und dadurch zum Scheitern der kommunikativen und integrativen Prozesse führen.

4) Die digitale und analoge Kommunikation

Ein weiteres Charakteristikum der Kommunikationsprozesse ist, nach Watzlawick, die Unterscheidung zwischen der digitalen und analogen Kommunikation. Eine digitale Kommunikation, die aus Namen und Worten besteht, ist nicht *selbst-verständlich*, so ist z. B. eine Fremdsprache beim ersten Kontakt (ohne erlernt zu sein) nicht zu verstehen. Eine analoge Kommunikation basiert auf Ähnlichkeit, auf einer Analogie zu einem Objekt; sie drückt sich durch das Wesen dieser Analogie aus. Es ist möglich, sich mit einem Angehörigen einer fremden Kultur durch analoge Kommunikation, wie z. B. die Zeichensprache, zu verständigen (vgl. ebenda, S. 62-63). Daraus ergibt sich, dass die digitale Kommunikation vielmehr zum Übermitteln der Inhalte dient, die analoge Kommunikation den Beziehungsaspekt hervorbringt, indem sie z. B. Empathie, Feindschaft oder andere menschliche Haltungen übermittelt.

> „Eine Geste oder eine Miene sagt uns mehr darüber, wie ein anderer über uns denkt, als hundert Worte.“ (ebenda, S. 64).

Es ist jedoch davon auszugehen, dass jede Kommunikation sowohl über einen digital übermittelten Inhaltsaspekt als auch über einen analog übermittelten Beziehungsaspekt verfügt, wobei beide sich gegenseitig ergänzen (vgl. ebenda, S. 64-65).

Die dargestellten Kommunikationsaspekte, die sich in einem Kommunikationsprozess widerspiegeln, dienen, im Verständnis von Watzlawick, den Menschen bei ihrer

Wirklichkeitskonstruktion und führen dazu, dass der Mensch seine Situation in der Welt durch einen andauernden Diskurs definiert und redefiniert (vgl. Kleppestø 1998, S. 152). Die Kommunikation mit den sog. *significant others* erlaubt das eigene Handeln so auszurichten, dass es in Verbindung mit der Vergangenheit einen Ausblick auf die Zukunft liefert, sie erlaubt somit die Veränderung der Unternehmenskultur. In unsicheren Zeiten steigt der Bedarf der Kulturmitglieder nach einer Neuorientierung bzw. nach einer erneuten Definition von Bedeutungen und eigener kultureller Identität. Diese Neudefinition der Bedeutungen ist laut Kleppestø das, was in den M&A-Prozessen stattfindet (vgl. ebenda, S. 152). Die Kommunikation verläuft dort meistens auf dem Makro-Level, d. h. es handelt sich um die Kommunikation zwischen Gruppen. Oft wird in dieser Situation von „uns" und „den anderen" gesprochen. Die Glaubwürdigkeit solcher Gruppenzugehörigkeiten wird im kommunikativen Prozess verhandelt. Die formale Gruppenzugehörigkeit ist dabei nicht ausschlaggebend (vgl. ebenda, S. 154). Vor allem die analoge Kommunikation ist für das Entstehen einer intakten Beziehung innerhalb des neuen Unternehmens entscheidend. Ein Kommunikationskonflikt kann das Zusammenwachsen zweier Unternehmen zum Scheitern bringen. Wenn zwei Unternehmen aufeinander treffen, sind alle Mitglieder von dieser Situation betroffen. Eine konfliktäre Kommunikation kann diese Beziehungen zerstören. Die Organisationsmitglieder suchen nach einer neuen Identität (Unternehmenskultur) und bemühen sich darum, ihre Bestätigung zu finden. Die Wahrnehmung des anderen Unternehmens resultiert aus den Vergangenheitserfahrungen; beide Unternehmen repräsentieren andere Werte und Normen. Diese Differenzen sind jedoch nicht für das nicht erfolgreiche Zusammenwachsen beider Unternehmen ausschlaggebend, vielmehr kann der Bildungsprozess einer gemeinsamen Identität ein Problem darstellen:

> „'We' cannot establish an identity without pointing out 'our' uniqueness or differences. Since 'we' are relating to 'them', it is vis-à-vis 'them' that we need to be different. In a 'sick' relationship, the fight for an acceptable identity and an acceptable relation will of necessity increase the need to find differences and load these with values." (ebenda, S. 164-165).

Im Folgenden wird die Umsetzung der Kommunikationsprozesse einer Integrationsphase operationalisiert.

4.2.1.2 Unterstützung der Kommunikationsprozesse: Konzeptionelle Überlegungen und Operationalisierung

Eine auf Integration zielende Kommunikationsstrategie umfasst zweckgerichtete, inhaltlich nicht widersprüchliche, integere Kommunikation, die sowohl den zeitlichen Verlauf einer Fusion / Akquisition, aber auch die einzusetzenden Kommunikationsmittel und -wege sowie anzusprechende Stakeholdergruppen genau berücksichtigt (vgl. Schreier 2001, S. 123). Zwei unterschiedliche kulturelle Verhaltensmuster, die am Anfang einer Kommunikationsbeziehung miteinander konfrontiert werden, können durch Kommunikation eine neue gemeinsame symbolische Ordnung hervorbringen. Je unterschiedlicher beide Unternehmenskulturen sind, desto schwieriger kann sich die gemeinsame Kommunikation gestalten. Die interkulturellen Prozesse sind in der Regel langwierig, und wenn sie nach einer Zeit nicht wirksam sind, erhöhen sie die Unsicherheit der Mitarbeiter und führen nicht zu dem gewünschten Konsens (vgl. Mauritz 1996, S. 99). Die Gestaltung dieser Kommunikationsprozesse und -beziehungen liegt in der Verantwortung des Managements und beginnt vor der Integrationsphase bei der Planung der kommunikativen Maßnahmen einer Post-Merger-Integration (vgl. Gross 2002, S. 22). Ein adäquates Kommunikationsmanagement, die Unterstützung der positiven Kommunikationsbeziehungen sowie die Aufrechterhaltung der Kommunikationsprozesse kann die Unsicherheit der Mitarbeiter senken und ihre Bereitschaft, sich an einem soziokulturellen Wandel zu beteiligen, erhöhen (vgl. Schreier 2001, S. 123). Der Kommunikationsprozess im Allgemeinen führt zur Reduktion von Unsicherheit und vereinfacht dadurch bestimmte Stresssituationen einer Integrationsphase (vgl. Grüter 1991, S. 119). Kommunikation kann als Schlüssel zur Etablierung einer neuen Unternehmenskultur gesehen werden (vgl. Kleppestø 1998, S. 151 ff.; Hermsen 1994, S. 146). Nachfolgend wird auf die einzelnen spezifischen Aspekte der Unternehmenskommunikation in einer Zusammenschlusssituation eingegangen.

Die Befürchtungen und Unsicherheiten der Organisationsmitglieder, die verstärkt nach der Verkündung des Zusammenschlusses mit dem anderen Unternehmen entstehen, resultieren vor allem aus fehlenden Informationen über die Zukunft des Unternehmens und über die eigene Zukunft in diesem Unternehmen. Eine schnelle und umfassende Informationsweitergabe ist in solchen Situationen unabdingbar (vgl. Schweiger / Goulet 2002, S. Q2; Marks / Mirvis 1992, S. 20 ff.; Schwieger / Denisi 1991, S. 111 ff.).

> „Im Rahmen der Informations- und Kommunikationspolitik während der Post-Merger-Integration wird der Informationsfunktion eine besondere Bedeutung beigemessen, da durch die Kommunikation von Informationen die Mitarbeiter der am Unternehmenszusammenschluss beteiligten Unternehmen sowie das gesamte Umfeld über wesentliche Neuerungen benachrichtigt werden. Die Kommunikationsstrategie beinhaltet dabei zum einen, Probleme und Konflikte, die den Ablauf der einzelnen Teilprozesse bzw. den Gesamterfolg der Fusion behindern oder verzögern, durch den gezielten Einsatz von Kommunikationsinstrumenten zu beseitigen bzw. erst gar nicht entstehen zu lassen.“ (Wirtz 2003, S. 350).

Der erste Kontakt der Organisationsmitglieder mit der Fusion / Akquisition erfolgt in der Regel durch die Informationsweitergabe über die unterzeichnete Transaktion. Parallel dazu werden Informationen zu geplanten Veränderungsvorhaben weitergegeben. Dies ist die erste und wichtigste Informationsquelle für die betroffenen Mitarbeiter und stellt gleichzeitig den Ausgangspunkt für die Akzeptanzbildung für die bevorstehenden Veränderungen dar (vgl. Wahl 2001, S. 97).

Die Behebung von Informationsdefiziten führt dazu, dass das in einer Zusammenschlusssituation mehrfach gestörte Vertrauen der Organisationsmitglieder, aber auch das Vertrauen der externen Interessengruppen wie Kunden oder Lieferanten, gestärkt und evtl. neu aufgebaut wird (vgl. Gut-Villa 1997, S. 256; Quah / Young 2005, S. 67). Die Vertrauensbildung in der neu entstandenen unternehmerischen Situation spielt für den Integrationserfolg eine bedeutende Rolle (vgl. Penzel / Pietig 2000, S. 3). Einerseits führt sie dazu, dass der psychologische Vertrag im Unternehmen neu aufgebaut wird, was eine Stabilisierung des internen unternehmerischen Umfelds hervorruft, andererseits hat das Vertrauen einen erheblichen Einfluss auf die Motivation der Organisationsmitglieder, was im Endeffekt das Commitment der Mitarbeiter und der Führungskräfte in der neuen organisationalen Situation stärkt (vgl. Hornung 1998, S. 101; Gut-Villa 1997, S. 256). Oft wird in einer solchen Situation eine neue Unternehmensvision an die Organisationsmitglieder weitergegeben. Eine ihrer Aufgaben ist die Erhöhung der Mitarbeitermotivation, deshalb ist sie optimistisch und positiv formuliert (vgl. Oetinger 1993, S. 267). Die Vermittlung der Unternehmensvision unterstützt die Herausbildung neuer Unternehmenswerte und beeinflusst somit die Herausbildung der neuen Unternehmenskultur (vgl. Zur Bonsen 1994, S. 63-64).

Deshalb sollte die neue Unternehmensvision so früh wie möglich nach dem Zusammenschluss vermittelt werden.

Der Kommunikationsbedarf zwischen den Akquisitionspartnern hängt von der angestrebten Integrationsintensität sowie von dem geplanten Fähigkeitentransfer zwischen beiden Unternehmen ab. Akquisitionen, die keinen Fähigkeitentransfer nach sich ziehen sollen oder keine Integration anstreben und lediglich auf Ressourcentransfer ausgerichtet sind, haben ganz andere Anforderungen an die Kommunikationspolitik als Akquisitionen, die eine Verschmelzung beider Unternehmen nach sich ziehen (vgl. Gerpott 1993, S. 148). Der Kommunikationsinhalt ist somit von der Akquisitionsform, von dem angestrebten Integrationsgrad und dem daraus resultierenden Informationsbedarf abhängig (vgl. Hornung 1998, S. 104).

Bei einer angestrebten Integration sollten folgende Kommunikationsinhalte so schnell und so umfassend wie möglich nach dem Zusammenschluss vermittelt werden:

- Informationen über den Zusammenschluss: Gründe für das Zusammenkommen beider Unternehmen sowie die Ziele des Zusammenschlusses;
- Charakteristika des Partnerunternehmens: Größe, Standorte, Mitarbeiterzahl;
- neue Unternehmensstrategie, -vision;
- geplante, aus dem Zusammenschluss resultierende Veränderungen: strukturelle Organisationsveränderungen, Besetzung von Top-Management-Positionen, personelle Veränderungen, ein evtl. bevorstehender Personalabbau;
- Preisgabe noch zu lösender Probleme (vgl. Gerpott 1993, S. 143-144).

Eine der wichtigsten erfolgsbestimmenden Stakeholdergruppen der Unternehmenszusammenschlüsse stellen die Mitarbeiter beider fusionierenden Unternehmen dar (vgl. Gut-Villa 1997, S. 252). Der „Faktor Mensch“ ist in einer Fusions- oder Akquisitionssituation bei weitem nicht so flexibel wie die finanziellen Ressourcen (vgl. Backhaus 2000, S. 191). Dabei sollten Mitarbeiter als das wertvollste Kapital eines Unternehmens angesehen werden (vgl. Drucker 2002, S. 76). Die Gestaltung von Mitarbeiterbeziehungen spielt eine fundamentale Rolle für den Integrationserfolg (vgl. Hermsen 1994, S. 146). Die Vernachlässigung des „menschlichen Faktors“ bei M&A gilt

jedoch nach wie vor als einer der häufigsten Gründe für das Scheitern von Unternehmensakquisitionen.

> „The human side of mergers and acquisitions has been neglected for too long." (Buono / Bowditch 1989, S. 265).

Die Unsicherheit, die bei den Mitarbeitern aller Ebenen während eines Zusammenschlusses entsteht, kann für den Integrationserfolg äußerst negative Auswirkungen haben. Die aus ihr resultierenden unerwünschten Mitarbeiterreaktionen wie Absentismus, Fluktuation oder Produktivitätsrückgänge sind maßgeblich für das Scheitern zahlreicher Unternehmenszusammenschlüsse verantwortlich. Um diesen Reaktionen entgegenzuwirken, ist die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Integrationsprozess unumgänglich. Dies führt nicht nur zur Unsicherheitsreduktion, sondern zur Motivationssteigerung und einer höheren Effizienz bei der Umsetzung der Post-Merger-Integration (vgl. Homburg / Bucerius 2004, S. 156).

In der unternehmerischen Praxis lässt sich jedoch oft beobachten, dass in einer M&A-Situation die Personalmaßnahmen ausschließlich nach den Vorstellungen der die Integration konzipierenden und durchführenden Führungskräfte ausgerichtet werden und nicht nach tatsächlichen unternehmerischen Gegebenheiten oder nach den Mitarbeiterbedürfnissen. Das führt im Endeffekt zu suboptimalen Ergebnissen (vgl. Witt, S. 301).

Der Informationsbedarf von Mitarbeitern während eines Unternehmenszusammenschlusses lässt sich in Anlehnung an die von Homburg und Bucerius 2002 durchgeführte Studie wie dargestellt systematisieren:

Wer?	Informationen über das Partnerunternehmen: Geschichte, Jahresumsatz, Mitarbeiterzahl, Produktionsstandorte, Organisationsstruktur, Leistungsstruktur
Warum?	Informationen über die Aufstellung des neuen Unternehmens: Gründe und Zielsetzung von M&A, zukünftige Geschäftsfelder, zukünftige Organisationsstruktur
Wie?	Inhaltlicher Ablauf der Integrationsprozesse: Umfang und Zielsetzung der Integration, Ausmaß der organisationalen Veränderungen, Veränderung der Managementstrukturen, Zusammensetzung der Integrations- und Projektteams
Wann?	Zeitlicher Ablauf der Integrationsprozesse: Meilensteine, angestrebter Abschluss
Was ist mit mir?	Eigene Zukunft im Unternehmen: Verbleib im Unternehmen, Einsatzort, Aufgaben- und Organisationszuordnung, Kompetenzen, Verantwortung, Karrierechancen,

	Entwicklungsmöglichkeiten

Tabelle 4.1 Der Informationsbedarf von Mitarbeitern nach M&A
in Anlehnung an: Homburg / Bucerius 2004, S. 158; Kobi 2004, S. 202

Die ersten vier dargestellten Punkte sollten inhaltlich in die zu vermittelnden Kommunikationsinhalte so früh wie möglich aufgenommen werden. Der letzte Punkt – die Klärung individueller Mitarbeiterfragen – gehört zu den individuellen Personalmaßnahmen und wird gesondert im Punkt 4.2.2.2 betrachtet.

Die Kommunikationszeitpunkte stehen in einer Wechselbeziehung zu den Kommunikationsinhalten. Die Vermittlung akquisitionsbezogener Informationen sollte so früh wie möglich, direkt nach den getroffenen Entscheidungen, sowie zu verschiedenen Zeitpunkten wiederholt stattfinden, um die Wahrscheinlichkeit, dass die Informationen wahrgenommen werden, zu erhöhen und gleichzeitig das Entstehen von Gerüchten zu verhindern (vgl. Gerpott 1993, S. 145). Die Kommunikation findet nicht zu einem Zeitpunkt statt, sondern stellt einen kontinuierlichen Prozess dar. Es ist außerordentlich wichtig, im Verlauf der Integration die Organisationsmitglieder in regelmäßigen Zeitabständen über die aktuelle Situation zu informieren (vgl. Gut-Villa 1997, S. 253). Ebenfalls herrscht in der Literatur Einigkeit darüber, dass eine frühzeitige Informationsvermittlung angestrebt werden sollte. Sie verhindert den Glaubwürdigkeitsverlust bei den betroffenen Stakeholdern und verhindert das Entstehen von Stresssituationen (vgl. ebenda, S. 261). Gerade die umstrittenen Entscheidungen sollten unverzüglich kommuniziert werden; somit kann die Entstehung von Gerüchten vermieden werden (vgl. Gerpott 1993, S. 145; Hornung 1998, S. 104).

Im Rahmen des Integrationsmanagements sind die interne und die externe Kommunikation kaum zu trennen. Die inhaltlichen Schnittmengen der nach außen, auf die Kunden sowie die Gesellschaft, und der nach innen, auf die Mitarbeiter, gerichteten Informationen sind sehr hoch. Es ist kaum möglich, in einer so empfindlichen Situation wie bei M&A die Informationsinhalte nur an die Mitarbeiter zu richten, ohne dass sie nach außen gelangen. Ebenso wenig Sinn hat es, nur die Öffentlichkeit über die geplanten Veränderungen zu informieren. Deshalb sollten die interne und die externe Kommunikation aus den genannten Gründen zeitlich synchron verlaufen (vgl. Zimmermann 2002, S. 498). Es ist für den Integrationserfolg weiterhin wichtig, dass die Kommunikationsstrategie als Instrument des Integrationsprozesses auf unterschiedlichen Medien aufgebaut wird. (vgl. Hornung 1998, S.105-106; Lucks / Meckl 2002, S. 204).

Die Post-Merger-Integration hat aus der kulturellen Perspektive betrachtet die Aufgabe, durch Kommunikationsprozesse den Sinn und die Notwendigkeit der Veränderungen zu vermitteln. Diese Aufgabe geht weit über eine reine Informationsfunktion hinaus, sie besteht in der Erarbeitung und Umsetzung einer internen Kommunikationsstrategie für die beteiligten Stakeholder. Eine nicht gelungene Umsetzung solcher Strategien wird als Grund scheiternder Integrationsprozesse angesehen (vgl. Schneider 2004, S. 65).

Aus diesem Grund ist die Unterstützung des kommunikativen Dialogs im Unternehmen sowie die Verbesserung der Qualität der Unternehmenskommunikation als eine der wichtigsten Aufgaben des Kommunikationsmanagements anzusehen. Die innerbetriebliche Unternehmenkommunikation hat als Aufgabe, das Commitment der Organisationsmitglieder zu erhöhen (vgl. Gut-Villa 1997, S. 252). In der Literatur herrscht Einigkeit darüber, dass die Informationsgestaltung während eines Zusammenschlusses offen, transparent, proaktiv, kontinuierlich und dialogorientiert gestaltet werden sollte (vgl. Homburg / Bucerius 2003, S. 41). Die Mitarbeiter und die Führungskräfte legen gleichermaßen Wert auf klare und wahrheitsgetreue Informationen (vgl. Pribilla 2002, S. 450). Eine offene Kommunikation zwischen den Mitarbeitern sowie zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften beider zusammenwachsenden Unternehmen führt dazu, dass die Post-Merger-Integration und die Akkulturationsprozesse im Unternehmen schneller und effektiver verlaufen. Eine dialogorientierte Kultur im Unternehmen stärkt den Informationsfluss und hat dadurch auf die Mitarbeitermotivation einen positiven Einfluss. Eine offene Kommunikation im Allgemeinen schafft eine Vertrauensbasis, die eine motivierende Wirkung auf die Organisationsmitglieder ausübt (vgl. Grüter 1991, S. 119). Eine Dialogkultur im Unternehmen bewirkt, dass Informationen nicht vorenthalten werden, dass der kommunikative Austausch fließend abläuft (vgl. Beyer / Fehr / Nutzinger 1995, S. 42). Ein positives Kommunikationsklima fördert die Verständigung und den Abbau von Vorurteilen. Für die Akkulturation und für die kulturelle Integration bedeutet das:

„It's hard to overcommunicate during a merger." (Hunsaker / Coombs 1988, S. 61)

Ebenfalls positiv auf die Kommunikationsqualität wirkt die Unterstützung von Personen, die im Unternehmen als Meinungsbildner angesehen werden. Die Identifizierung von Meinungsbildnern in beiden Teilen des durch Zusammenschluss entstandenen Unternehmens

sowie ihre Unterstützung durch Informationsversorgung und durch andere organisatorische Maßnahmen führen zur Erreichung des gewünschten „Multiplikatoreneffektes“. Diese Personen verbringen sogar bis zu 25 % ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation mit anderen Organisationsmitgliedern (vgl. Zimmermann 2002, S. 487). Sie sollten daher in die Veränderungsprozesse miteinbezogen werden. Ausgehend von ihren Machtpositionen können sie durch eine positive Verhaltensbeeinflussung anderer Organisationsmitglieder die dysfunktionalen Effekte einer Akquisition vermindern (vgl. Witt, S. 285). Das Ziel ist es hier, die Meinungen, Verständnisschwierigkeiten, Kommentare, Anregungen sowie Probleme im Unternehmen zu lokalisieren, um schneller und besser auf sie reagieren zu können. Ein weiterer Gewinn solcher Multiplikatoreneffekte liegt in der Förderung der innerbetrieblichen Kommunikation, sowohl in Top-down- als auch in Bottom-up-Richtung (vgl. Zimmermann 2002, S. 487).

Der positive Umgang mit Konfliktsituationen hat ebenfalls einen fördernden Einfluss auf den Verlauf der Integrationsprozesse. Eine Konfliktsituation im Unternehmen sollte nicht grundsätzlich als dysfunktional angesehen werden, denn sie kann einen konstruktiven Verlauf annehmen. Eine vernünftige Konfliktaustragung sollte eine Konfliktlösung herbeiführen (vgl. Rosenstiel 1992, S. 290). Eine der häufigen Konfliktursachen lässt sich durch die Rollenambiguität erklären. Die Mehrdeutigkeit von Verhaltensanforderungen im Unternehmen resultiert aus unzureichenden Informationen, unklaren Aufgabenstellungen oder aus mehrdeutigen Organisationsregeln und tritt in einer Zusammenschlusssituation verstärkt auf (vgl. Staehle 1991, S. 363). Konflikte lassen sich jedoch als notwendige Formen der Gruppensozialisation verstehen, eine organisationale Veränderung setzt Konflikte quasi voraus (vgl. ebenda, S. 365).

Ein Kompromiss wird nach einem Konflikt dann erreicht, wenn die gemeinsamen Interessen der Konfliktparteien überwiegen. Es lassen sich drei Präventivmaßnahmen, deren Einsatz das Konfliktauftreten unwahrscheinlicher macht und in einer Merger-Situation besonders relevant ist, unterscheiden:

- Vermeidung von Gewinner- / Verlierer-Konstellationen,
- Förderung von Interaktionen und Kommunikation zwischen Gruppen durch häufige Mitgliederrotation,

- Belohnung von Handlungen, die die gesamtorganisatorische Effizienz von Unternehmen steigern (vgl. ebenda, S. 367).

Durch den kommunikativen Austausch zwischen den Unternehmensmitgliedern können gemeinsame Wertevorstellungen der beiden bisher getrennten Organisationen sichtbar gemacht werden; bei unterschiedlichen Wertevorstellungen kann die Toleranz für diese Unterschiede erhöht werden (vgl. Kornmeier 2002, S. 191).

Die grundsätzliche Stärkung der Kommunikationsfähigkeit im Unternehmen, die durch eine offene Gestaltung der Kommunikationswege, durch die Unterstützung der Meinungsbildner oder durch das Konfliktmanagement erreicht wird, sollte eine Dialogkultur im Unternehmen hervorbringen. Die offene Kommunikation zwischen den Mitarbeitern sowie zwischen den Mitarbeitern und den Führungskräften der beiden zusammenwachsenden Unternehmen führt dazu, dass die Post-Merger-Integration und die Akkulturationsprozesse im Unternehmen schneller und effektiver verlaufen.

Zusammenfassend lässt sich bezüglich der Unterstützung der Kommunikationsprozesse nach einem Zusammenschluss Folgendes festhalten: Kommunikation sollte vor allem eine stabilisierende Wirkung auf die Organisationsmitglieder sowie auf alle anderen beteiligten Stakeholdergruppen ausüben. Nur über die Vermittlung des Sinns von M&A kann man negativen Einflüssen und Entwicklungen entgegenwirken.

Die Gefahren der Kommunikationspolitik bei Unternehmenszusammenschlüssen liegen daran, dass ihre motivierende Wirkung schnell in eine demotivierende umschlagen kann, sodass die Kommunikation die geplanten Integrationsprozesse verhindern kann. Das ist immer dann der Fall, wenn Kommunikation nicht funktioniert und wenn die Isolierungstendenzen innerhalb des neuen Unternehmens überwiegen. Die Kommunikationsmaßnahmen nach einem Zusammenschluss zielen somit unmittelbar auf die Unterstützung der Veränderungsprozesse der Integrationsphase und ferner auf die Herausbildung einer kulturellen Identität – einer neuen Unternehmenskultur.

Die sechs aufgeführten Anforderungen an die Unternehmenskommunikation in der Integrationsphase lassen sich zusammenfassend wie folgt formulieren:

- eine schnelle und umfassende Weitergabe relevanter Informationen über den Zusammenschluss, u. a. die Gründe und Ziele des Zusammenschlusses, Charakteristika des Partnerunternehmens,
- die Offenlegung noch zu lösender Probleme,
- eine frühe Vermittlung der neuen Unternehmensvision,
- eine zeitlich angemessene Informationspolitik,
- eine auf unterschiedlichen Medien aufgebaute Informationspolitik,
- eine hohe Qualität der Unternehmenskommunikation.

Diese Anforderungen werden auf empirischer Basis zu dem Konstrukt *Unterstützung der Kommunikationsprozesse* verdichtet. Hieraus lässt sich die erste Hypothese dieser Arbeit ableiten:

H1: *Die Unterstützung der Kommunikationsprozesse beeinflusst die Qualität des Integrationsverlaufes positiv.*

Die Überprüfung der Hypothesen findet im Punkt 4.4.1 statt, zuvor wird die theoretische und konzeptionelle Ausarbeitung anderer Hauptkomponenten des Untersuchungsmodells vorgenommen. Weiterhin sollten die sozialen Interaktionen als Basis für einen positiven Integrationsverlauf und die spätere Unternehmenskulturentwicklung betrachtet werden.

4.2.2 Unterstützung der Interaktionen als Basis für die Unternehmenskulturentwicklung

Soziale Interaktionen lassen sich, ähnlich wie die Kommunikationsprozesse, mithilfe konstruktivistisch basierter Ansätze erklären. Nachfolgend wird die theoretische Basis der späteren Konzeptualisierung und Operationalisierung der Untersuchungskomponente *Unterstützung der Interaktionen* erarbeitet.

4.2.2.1 Unterstützung der Interaktionen: Theoretische Überlegungen

Die soziale Wirklichkeit eines Unternehmens, die durch einen permanenten Austausch individueller Wirklichkeitskonstruktionen geschaffen wird, entsteht in einem Prozess fortlaufender Interaktionen zwischen den Organisationsmitgliedern (vgl. Schreier 2001, S. 52). Die Regeln, die das Zusammenleben einer sozialen Gruppe bestimmen, entstehen somit durch ständige Interaktionsprozesse, die zum Entwickeln gültiger Interaktionsmuster führen und somit neue Interaktionsprozesse hervorrufen. Der wechselseitige Interaktionsprozess resultiert also aus den vergangenen Interaktionen und animiert neue Interaktionsprozesse. In diesem Sinne ist Unternehmenskultur ein Interpretationsprozess, der durch Interaktionen am Leben erhalten wird (vgl. ebenda, S. 58).

Das Individuum, das seine eigene Weltkonstruktion durch soziale Austauschprozesse bildet, ist auf diese Austauschprozesse angewiesen; seine kulturellen Muster basieren auf den Interaktionsprozessen und realisieren sowie bestätigen sich durch eine gemeinsame Sprache, durch die übermittelten Symbole oder durch die sich verändernden Rituale (vgl. ebenda, S. 53-54). Unternehmenskultur entsteht daraus als implizites Bewusstsein der Organisationsmitglieder (vgl. Scholz / Hofbauer 1990, S. 6). Die neue Unternehmenswirklichkeit kann ohne die Interaktionen der einzelnen Individuen nicht entstehen:

> „There is no such thing as ‘me’ without ‘the others’.” (Kleppestø 1998, S. 150).

Das dargestellte Verständnis der Interaktionsprozesse sowie seine Bedeutung für die Kulturentwicklung lässt sich mithilfe des umfassenden Ansatzes des Symbolischen Interaktionismus darlegen.

Der Symbolische Interaktionismus kann die Erklärung von menschlichen Handlungen in Organisationen und im übertragenen Sinne die Erklärung der Handlungen von Organisationen liefern (vgl. Kiesser 1993, S. 282). Die verstehende Rekonstruktion der Handlungsabsichten und Strategien der Handelnden im kommunikativen Prozess stellen die Forschungsziele dieses Ansatzes dar (vgl. Preglau 2001a, S. 65).

Der Symbolische Interaktionismus hat seine Wurzeln im amerikanischen Pragmatismus, dessen Maxime „Truth is what works“ sehr gut mit der Idee des praktischen Handelns vereinbar ist: Es wird keine abstrakte Erkenntnistheorie aufgebaut, die Wahrheit resultiert aus erfolgreichem praktischen Handeln. Es geht hier somit um einen praxeologischen Wahrheitsbegriff. Die sozialbehavioristische Arbeit von G. H. Mead, dem Vater des Symbolischen Interaktionismus, galt vor allem der Beobachtung von sichtbarem Verhalten und dessen inhaltlicher Bedeutungserklärung. Zeichen, Symbolen, Sprache sowie nonverbaler Kommunikation wird im Symbolischen Interaktionismus vorrangige Wichtigkeit zugesprochen. Die Angehörigen eines Kulturkreises interpretieren diese Zeichen auf gleiche Weise; auf diesem Wege können Sie untereinander kommunizieren und sich verständigen. Sie geben einer Geste oder einem Zeichen die gleiche Bedeutung. Solche Zeichen werden von Symbolischen Interaktionisten als *significant symbols* bezeichnet (vgl. Richter 2001, S. 189). Eine Sprache, ein Dialekt oder eine unternehmensinterne Sprachweise besteht aus solchen signifikanten Symbolen, die innerhalb einer Kultur ähnlich interpretiert werden.

Mead konzentriert sich in seinem sozialpsychologischen Ansatz vor allem auf das Individuum. Das Individuum, das mit einem „*self*“ ausgestattet ist, reagiert nicht auf das Umfeld, sondern gestaltet und beeinflusst es (vgl. Blumer 1966, S. 535).

> „(...) the process of self-interaction puts the human being over against his world instead of merely in it, requires him to meet and handle his world through a defining process instead of merely responding to it, and forces him to construct his action instead of merely releasing it. This is the kind of acting organism that Mead sees man to be as a result of having a self.” (ebenda, S. 536).

Nicht selten wird Meads Gedanke missverstanden. Das „*self*“ wird als eine innere Struktur, als ein Ego oder als ein Set an Motiven und Bedürfnissen fehlinterpretiert (vgl. ebenda, S. 536). Dabei ging es Mead vor allem darum, ein Individuum als aktiv handelndes Subjekt darzustellen und nicht als ein durch die Umwelt vorbestimmtes, determiniertes und lediglich reagierendes Objekt. Im Gegensatz zu den in der Psychologie oder Soziologie verbreiteten Meinungen, dass die Reaktionen des Menschen determiniert sind durch die externen Reize oder die Umweltbedingungen, vertritt Mead die Ansicht, dass das menschliche Handeln bewusst, durchdacht, zielgerichtet und selbstgesteuert ist. Der Mensch ist also kein Medium zwischen dem gegebenen Stimuli und den erwarteten Handlungsresultaten, sondern ist in

seinen Entscheidungen frei, aktiv und selbstgestaltend, was ihn allerdings vor Fehltritten und Irrwegen nicht bewahrt (vgl. ebenda, S. 537).

> „Human beings are seen as living in a world of meaningful objects – not in an environment of stimuli or self-constituted entities. This world is socially produced in that the meanings are fabricated through the process of social interaction." (ebenda, S. 540).

Hier finden sich die sozialkonstruktivistischen Wurzeln des Ansatzes von Mead. Das *„self"* wird von Mead als ein Prozess verstanden, der zur Bewusstseinsbildung, also zur Realitätskonstruktion führt. Er entsteht aus einer Interaktion zwischen dem sog. *„I"* und *„me"*. Das *„I"* repräsentiert die individuellen Werte und Bedürfnisse, das *„me"* spiegelt die Wünsche wider, die von der Gesellschaft an das Individuum herangetragen werden (vgl. Richter 2001, S. 190). Das *„I"* und das *„me"* konfligieren miteinander, indem sie jeweils die Kontrolle für sich gewinnen wollen. Das individuelle soziale Handeln resultiert aus dieser Interaktion heraus und nicht aus der Kombination zwischen *„I"* und *„me"* (vgl. Blumer 1966, S. 547).

Die Kernaussage des Symbolischen Interaktionismus richtet sich auf das soziale Handeln. Die gesellschaftliche Handlung, die zur Sinnerzeugung führt, ist als Prozess zu sehen, in dem die Kommunikation die Hauptrolle spielt. (vgl. Mead 1995, S. 119). Der Symbolische Interaktionismus erklärt das gesellschaftliche Handeln als Ergebnis von sozialen Interaktionen; die Sinnerzeugung entsteht dabei durch die Symbolübermittlung in einem kontinuierlichen Kommunikationsprozess.

Der Begriff Symbolischer Interaktionismus wurde nicht von G. H. Mead selbst, sondern erst von seinem intellektuellen Nachfolger und Schüler H. Blumer geprägt. Er charakterisiert, ähnlich wie Mead, soziale Interaktionen zwischen den Individuen als Handlungen, die Bedeutungen hervorbringen. Menschen handeln Dingen gegenüber aufgrund der Bedeutung, die diese Dinge für sie haben. Diese Bedeutung entsteht in einem historisch-wandelbaren Interaktionsprozess (vgl. Richter 2001, S. 191).

Unter Dingen werden nicht nur die materiellen Artefakte verstanden, sondern auch die geistigen Produkte wie Wertevorstellungen, Theorien, soziale Normen, Rollen etc. Diese

Dinge sind nur relevant, wenn sie eine symbolische Bedeutung besitzen. Da diese Bedeutung in einem Interaktionsprozess entsteht, ist sie wandelbar. Die sozialen Interaktionen sollen als ein kontinuierlicher und kreativer, also durchaus positiver, Prozess verstanden werden.

> „Symbolic interaction is able to cover the full range of the generic forms of human association. It embraces equally well such relationships as cooperation, conflict, domination, exploitation, consensus, disagreement, closely knit identification, and indifferent concern for one another. The participants in each of such relations have the same common task of constructing their acts by interpreting and defining the acts of each other." (Blumer 1966, S. 538).

Die organisatorische Realität basiert, gemäß des Symbolischen Interaktionismus, auf Bedeutungen, die im sozialen Interaktionsprozess kontinuierlich produziert werden (vgl. Kieser 1993, S. 283). Für das Verstehen des sozialen Handelns ist die Entschlüsselung der signifikanten Symbole einer Kultur notwendig (vgl. Richter 2001, S. 193). Somit ist eine Unternehmenskultur für die Firmenneulinge oft nicht interpretierbar, da sie nicht in der Lage sind, die signifikanten Symbole zu entschlüsseln. Die Interpretation kann unter Umständen nur dann gelingen, wenn der Interpret der gleichen Kultur angehört und die Zusammenhänge, in denen die Interaktion geschieht, versteht. Eine Situationsinterpretation durch die Organisationsmitglieder und ihre gleiche Sinnempfindung ist als „ein konstituierender Faktor für gesellschaftliche Wirklichkeit" zu verstehen (vgl. Berger / Luckmann 1994, S. 18). Die Interaktionen sollten dabei nicht isoliert betrachtet werden, sondern

> „(...) als Episode in einer kontinuierlichen Abfolge singulärer Handlungen im Zeitablauf." (Hofbauer 1991, S. 83).

Die Internalisierung der Unternehmenskultur ist durch die Symbolübermittlung im Rahmen sozialer Interaktionen möglich. Die Bedeutungsinhalte existieren demnach, im Gegensatz zum kognitiven Ansatz, nicht in den Köpfen der Menschen, sondern entstehen durch soziale Handlungen.

Kleppestø, dessen Ansatz auf dem Konzept des Symbolischen Interaktionismus basiert, versteht das Zusammentreffen zweier Kulturen als dynamischen Konfrontationsprozess „between different organisational selfimages" (vgl. Gersten / Søderberg / Torp 1998, S. 33).

Die neue kulturelle Identität entsteht durch Interaktion und Kommunikation; neue Bedeutungsinhalte entstehen durch Symbolübermittlung. Diese Bedeutungsinhalte ermöglichen das soziale Handeln im Sinne der übermittelten Unternehmenskultur. Wenn soziale Interaktionen nicht erfolgreich verlaufen und keine kulturelle Identität hervorbringen, kann der Integrationsprozess scheitern.

4.2.2.2 Unterstützung der Interaktionen: konzeptionelle Überlegungen und Operationalisierung

Die Förderung von Interaktionen zwischen den Organisationsmitgliedern beider Unternehmen gehört zu den wichtigsten Einflussfeldern des Post-Merger-Managements und ist als eine Motivationsquelle des interkulturellen Austausches anzusehen (vgl. Morosini 2001a, S. 525). Die Interaktionen führen nicht nur zum Aufbau von neuen arbeitsbezogenen Beziehungen und bringen eine Dynamik in die Integrations- und Kooperationsprozesse, sie führen zweifelsohne auch dazu, dass Unsicherheiten, Barrieren, Abschottungsmechanismen der Mitarbeiter und sogar Vorurteile abgebaut werden können und dadurch das Commitment der Mitarbeiter und der Führungskräfte erhöht wird (vgl. Pribilla 2002, S. 463).

Die Operationalisierung der Komponente „Unterstützung der Interaktionen“ wird zum größten Teil an die im Jahr 2000 veröffentlichten Studie von Gerpott und Hartmann zu Unternehmensakquisitionen in Ostdeutschland angelehnt. Die Ergebnisse dieser Studie sind für die hier angestrebte Untersuchung aus zwei Gründen besonders gut geeignet:

1. Die Studie beschäftigt sich mit den Akquisitionen zwischen west- und ostdeutschen Unternehmen und berücksichtigt dadurch speziell den Ost- / Westaspekt; es wird nachgewiesen, dass fast 10 Jahre nach der Wiedervereinigung Deutschlands die langwierigen Transformationsprozesse noch nicht abgeschlossen sind und dass dies die Integration von deutsch-deutschen Unternehmen immer noch negativ beeinflusst:

„marktwirtschaftlich bewährte westdeutsche Strukturen, Systeme und Kulturen u. a. mittels Führungskräfteeinsatz- und -austauschaktivitäten auf die Zielunternehmen zu übertragen, (ist) meist nicht ohne erfolgsabträgliche Konflikte realisierbar“ (Gerpott / Hartmann 2000, S. 109).

2. Die Studie kann, laut ihrer Autoren, als ein Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen in Bezug auf Unternehmensakquisitionen im ehemals planwirtschaftlichen Umfeld dienen (vgl. ebenda, S. 109).

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Aspekte der Unterstützung von Interaktionen im Einzelnen behandelt.

Die wechselseitige Entsendung von Führungskräften beider Akquisitionspartner gilt als ein Mittel zur positiven Beeinflussung des Akquisitionserfolges (vgl. Gerpott 1993, S. 490).

> „Alles in allem spricht die Befundlage dafür, dass durch die wechselseitige Entsendung von Führungskräften beider Akquisitionspartner in das jeweils andere Unternehmen der Akquisitionserfolg eher signifikant positiv als negativ beeinflusst wird." (Gerpott / Hartmann 2000, S. 99).

Im Gegensatz dazu kann die Besetzung von Führungspositionen des gekauften Unternehmens mit Führungskräften des Käufers eher negativ bewertet werden. Eine einseitige Besetzung der Führungspositionen kann den Akquisitionserfolg negativ beeinflussen. Die Mitarbeiter und die früheren Führungskräfte des gekauften Unternehmens empfinden solche Maßnahmen als Bevormundung, was zu dauerhaften internen Problemsituationen bzw. dysfunktionalen Kulturkonflikten führen kann (vgl. ebenda, S. 99). Das Überfluten des gekauften Unternehmens durch die Führungskräfte des Käufers kann sehr schnell zu kulturellen Abwehrreaktionen führen (vgl. Pribilla 2002, S. 458).

Die Beteiligung von Top Managern des gekauften Unternehmens an Abstimmungstreffen des kaufenden Unternehmens wird wiederum als eindeutiger, kooperationstreibender Erfolgsfaktor von Akquisitionen identifiziert (vgl. Gerpott / Hartmann 2000, S. 109). Die Beteiligung der Führungskräfte des akquirierten Unternehmens an der strategischen Planung des gemeinsamen Unternehmens ist aus motivationstheoretischer Überlegung von sehr großer Bedeutung. Die Partizipation dieser Führungskräfte an den Entscheidungsprozessen hat für sie eine sehr hohe Wirkung auf die Eigenmotivation und wirkt sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter aus. Zusätzlich hat die Einbeziehung sämtlicher Führungskräfte des neuen Unternehmens in die gemeinsamen Entscheidungsprozesse einen weiteren Vorteil: Die

Informations- und die Interaktionsbasis im neuen Unternehmen wird vergrößert (vgl. Sommer 1996, S. 171). In dieser Situation offenbart sich das sog. Paradoxon einer Kooperation: Einerseits ist die Erweiterung der Handlungsspielräume des Zielunternehmen-Managements erstrebenswert, um ihm die Erreichung der neuen, aus den M&A resultierenden Zielen zu ermöglichen; andererseits findet eine Einengung der Entscheidungsspielräume dadurch statt, dass die Übertragung der Ziele des Käuferunternehmens auf das Zielunternehmen die bisherigen Entscheidungsfreiräume nivelliert (vgl. Spieß 1999, S. 81).

Bezogen auf die Führungskräfte lassen sich folgende Integrationsmaßnahmen unterscheiden:

- wechselseitiger Top-Manager-Austausch,
- wechselseitiger fach- und bereichsbezogener Führungskräfteaustausch,
- Förderung informeller Treffen zwischen Managern beider Unternehmen,
- projektbezogene Entsendung der Führungskräfte des Käuferunternehmens in das Zielunternehmen,
- projektbezogene Entsendung der Führungskräfte des Zielunternehmens in das Käuferunternehmen,
- unbefristete Entsendung der Führungskräfte des Käuferunternehmens in das Zielunternehmen,
- regelmäßige Teilnahme der Führungskräfte des Zielunternehmens an den Abstimmungstreffen des Käuferunternehmens,
- soziale Veranstaltungen für die Führungskräfte beider Akquisitionspartner (vgl. Gerpott / Hartmann 2000, S. 102; Gerpott 1993, S. 358).

Die dargestellten Maßnahmen werden um die Interaktionsmöglichkeiten zwischen den Organisationsmitgliedern untergeordneter Hierarchiestufen erweitert. Die Unterstützung der Interaktionen aller Hierarchiestufen im neu entstandenen Unternehmen fördert den internen Wissensaustausch und führt zur Entstehung informeller Beziehungen, die auf das interne Kooperationsverhalten der Organisationsmitglieder einen positiven Einfluss ausüben. Die Bildung von gemischten Teams aus Mitarbeitern beider Unternehmen führt dazu, dass das Entstehen einer „Wir-gegen-sie“-Atmosphäre vermindert wird. Dies signalisiert die Rücksichtnahme auf das akquirierte Unternehmen und führt zur Steigerung des gegenseitigen Vertrauens im neuen Unternehmen (vgl. Pribilla 2002, S. 454). Mirow belegt in seiner 1996 durchgeführten Analyse von Unternehmen der Elektroindustrie in Osteuropa, dass ein

beidseitiger Personaltransfer zu den Erfolgsfaktoren von Kooperationen und Akquisitionen in Osteuropa gehört (vgl. Mirow 1996, S. 945).

Ein funktionsbezogener, aufgabenbedingter Fähigkeitentransfer, der die Übertragung von Know-how oder der Gruppen- und Einzelpersonenkompetenzen mit einschließt, spielt für die Integration des neu entstandenen Unternehmens eine bedeutende Rolle (vgl. Sommer 1996, S. 198). Er kann explizit auf die Übernahme einer bestimmten Unternehmenskultur zielen. So beschreibt z. B. Hornung eine Bankenübernahme, die auf das besondere, nur für dieses Unternehmen typische Verhalten sowie auf die charakteristischen Fähigkeiten der Mitarbeiter, die auf die Erfüllung spezieller Kundenbedürfnisse ausgerichtet waren, zielte (vgl. Hornung 1998, S. 77). Des Weiteren ist die Bildung gemischter Gruppen oder die gemeinsame projektbezogene Arbeit sinnvoll, um den Austausch und die Kooperation zwischen beiden Unternehmen zu fördern. Der Mitarbeiteraustausch dient als Integrationsinstrument, das zur Realisierung von Synergiepotenzialen führt. Unter Austausch versteht man, wenn ein Mitarbeiter in dem jeweils anderen Unternehmen dauerhaft – in einer für ihn fremden Umgebung – eingesetzt wird (vgl. Sommer 1996, S. 92).

Folgende auf die Mitarbeiter bezogene Integrationsmaßnahmen werden untersucht:

- wechselseitiger fach- und bereichsbezogener Mitarbeiteraustausch,
- projektbezogene Entsendung der Mitarbeiter des Käuferunternehmens in das Zielunternehmen,
- projektbezogene Entsendung der Mitarbeiter des Zielunternehmens in das Käuferunternehmen,
- Bildung von gemischten Arbeitsgruppen, gemeinsame Projektarbeit,
- regelmäßige Teilnahme der Mitarbeiter beider Unternehmen an sozialen Veranstaltungen beider Akquisitionspartner.

Die Unterstützung von Interaktionen einer Post-Merger-Phase liegt zu einem großen Teil in der Verantwortung des Personalmanagements. Das Personalmanagement spielt bei Integrationsprozessen aus zweierlei Gründen eine wichtige Rolle: Zum einen soll es die Akquisitionsdurchführung vorbereiten und im weiteren Verlauf unterstützen, zum anderen soll es die Dysfunktionalitäten eines M&A-Prozesses minimieren (vgl. Witt, S. 283). Die negativen Folgen einer falschen Personalpolitik während eines M&A-Prozesses äußern sich im Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte, und das sowohl in dem gekauften als auch

in dem Käuferunternehmen. Die Gefahr solcher Situationen liegt darin, dass die betroffenen Organisationsmitglieder einen versteckten, unterschwelligen Widerstand leisten können. Das Motivations- und das Austrittsrisiko der Mitarbeiter gehören zu den größten Personalrisiken eines Unternehmenszusammenschlusses. Die Kosten infolge des Motivationsrückgangs oder der Mitarbeiterabwanderung in solchen Situationen werden nach wie vor unterschätzt und gehören zu den sog. *hidden costs* einer Fusion / Akquisition (vgl. Kobi 2004, S. 202-203; Gut-Villa 1997, S. 149). Die Ursache-Wirkung-Beziehungen solcher Auswirkungen lassen sich oft erst nach einer gescheiterten Fusion oder Akquisition erfassen. Eine kulturelle Inkompatibilität entsteht im Verlauf des Integrationsprozesses als Resultat von nicht gut funktionierenden Austauschprozessen und tritt in Form von Widerstand gegen die geplanten Veränderungen zu Tage (vgl. Pribilla 2002, S. 429; Kleppestø 1998, S. 148).

Gerade die auf die eigene berufliche Zukunft zielenden individuellen Fragen der Mitarbeiter gehören zu den größten Unsicherheitsaspekten eines Zusammenschlusses. Diese aus der Ungewissheit eines Individuums über die neue Situation resultierenden Fragen beziehen sich auf einen eventuell bevorstehenden Arbeitsplatzverlust, auf die Machtverschiebungen im Unternehmen, auf den möglichen Verlust der eigenen Einflussposition, auf Unsicherheiten in Bezug auf eigene Karrierechancen und eigenen Status sowie auf den bevorstehenden internen Wettbewerb im Unternehmen und spätere mögliche Gewinner- / Verlierer-Konstellationen (vgl. Ivancevich / Matteson 1990, S. 141). Diese Fragen sollten umgehend und eingehend beantwortet werden. Anderenfalls führen die nicht behandelten Unsicherheiten der Mitarbeiter sehr schnell zu dysfunktionalen oder destruktiven Reaktionen. Die grundlegende Aufgabe des Managements während der Integrationsphase ist die Reduzierung dieser Unsicherheiten (vgl. Homburg / Bucerius 2004, S. 158).

Die Klärung individueller Mitarbeiterfragen übt einen direkten Einfluss auf den Integrationsverlauf aus:

> „Grundlage der Mitarbeitermotivation sind radikale Offenheit, Fairness, langfristige Perspektive, Aufzeigen von Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten.“ (Kobi 2004, S. 206).

Vor allem die „Was ist mit mir im neuen Unternehmen?“-Frage sollte in individuellen Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen geklärt werden. Das Aufzeigen möglicher individueller

Karrierewege sowie die Möglichkeit, die Sorgen und Ängste des Einzelnen zu artikulieren, sollte in solchen Gesprächen im Vordergrund stehen.

Eine weitere Maßnahme zur Steigerung der Mitarbeitermotivation ist der offene Meinungsaustausch zwischen den Organisationsmitgliedern in eigenen Arbeitsgruppen, der in Gesprächsrunden sowie Gruppendiskussionen stattfinden sollte.

Die Wirkung solcher Maßnahmen lässt sich in vorbeugende und beeinflussende Maßnahmen unterteilen:

a) Die beeinflussenden Maßnahmen üben eine positive Wirkung auf die Organisationsmitglieder aus, indem sie ihnen den Sinn der Fusion / Akquisition bzw. der bevorstehenden Veränderungen vermitteln und den Zukunftsweg aufzeigen; dadurch wirken sie vertrauensbildend und beeinflussen somit die Motivation und das Commitment der einzelnen Mitarbeiter positiv. Sie bewirken den Anstieg der Arbeitszufriedenheit und im Endeffekt den Anstieg der Produktivität und führen dadurch zu einer reibungsloseren kulturellen Integration.
b) Vorbeugende Maßnahmen helfen bei der Vermeidung von Ängsten und Unsicherheiten, da sie die Möglichkeit bieten, offene und dringende Fragen der Organisationsmitglieder zu beantworten. Sie unterbinden die Entstehung von Gerüchten oder eines negativen Betriebsklimas sowie die möglichen negativen Folgen eines Zusammenschlusses wie Merger Syndrome, Fluktuation, innere Kündigung.

Ein proaktives, individuumorientiertes Personalmanagement sollte der Neuformulierung des psychologischen Vertrages zwischen den neuen, unter Umständen im Ausland angesiedelten, Arbeitnehmern und dem Arbeitgeber dienen. Zusammenfassend lassen sich folgende personalpolitische Maßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeitermotivation während der Integrationsphase aufzählen:

1. individuelle Karriereplanung, Schaffung individueller Perspektiven für die Mitarbeiter nach dem Zusammenschluss;
2. individuelle Mitarbeitergespräche, die die Bedürfnisse, Informationsdefizite sowie Unzufriedenheiten der Mitarbeiter aufdecken sollen, um anschließend die erforderlichen Maßnahmen zur Behebung dieser Defizite einzuleiten;
3. regelmäßig stattfindende Gesprächsrunden, bei denen die Mitarbeiter ihre Ideen bzw. Probleme offen diskutieren können; solche Mitarbeitertreffen sollen den

offenen Gedankenaustausch im Unternehmen unterstützen (vgl. Gut-Villa 1997, S. 151 ff.);

4. anonym gehaltene Mitarbeiterumfragen, die die Stimmung der Belegschaft wiedergeben sowie die in Bezug auf den M&A-Prozess nicht offen zur Sprache kommenden Ängste und Sorgen der Mitarbeiter aufdecken sollen;
5. allgemeine Retentionsmaßnahmen, deren primäres Ziel es ist, die Mitarbeiterabwanderung zu verhindern; sie bestehen unter anderem aus folgenden Teilaufgaben:
   - Schaffung individueller Entwicklungsperspektiven durch den Aufbau von Anreiz- und Belohnungssystemen,
   - Harmonisierung der Personalsysteme beider Unternehmen (vgl. Kobi 2004, S. 206).

Weiterhin spielen für den erfolgreichen Verlauf der Integrationsprozesse die Interaktionshäufigkeit und -fähigkeit, die aus der Verteilung von Entscheidungskompetenzen zwischen beiden Akquisitionspartnern bzw. dem Grad der Entscheidungsautonomie des Zielunternehmens resultieren, eine große Rolle. Die Entscheidungsqualität im Zielunternehmen beeinflusst den Integrationsverlauf. Gerade im Kontext der west- und osteuropäischen Fusionen / Akquisitionen, bei denen der westliche Partner meist in der Rolle des stärkeren (kaufenden) Unternehmens auftritt, stellt der Umfang der Entscheidungsautonomie des Zielunternehmens ein wichtiges Charakteristikum für den Integrationsprozess dar. Die Beantwortung der Frage, wie viel Verantwortung und an wen sie innerhalb des neuen Unternehmens übertragen werden soll, hängt von vielen Faktoren ab.

Die Entscheidungsautonomie des Zielunternehmens gilt grundsätzlich als Indikator für das Ausmaß der Kontrolle des erwerbenden Unternehmens. Diese Autonomie ist angesiedelt zwischen einer sehr hohen Dominanz des Erwerbers und einer weit gehenden Entscheidungskompetenz des Akquisitionsobjekts. Zwischen diesen beiden Polen liegt eine partnerschaftliche Entscheidungsfindung. Keines dieser Entscheidungsmuster lässt sich a priori als beste Lösung identifizieren.

Die Auswirkungen auf den Erfolg unterschiedlicher Entscheidungsautonomiegrade des Zielunternehmens variieren situativ und hängen unter anderem von der Transaktionsart, der gewählten Strategie, der bisherigen Organisationsstruktur, der Geschäftsfeldtätigkeit, der

Unternehmensgröße sowie von den Managementpräferenzen des kaufenden Unternehmens ab (vgl. Gerpott / Hartmann 2000, S.100; Vogel 2002, S. 258).

Die sozio-kulturellen Unterschiede der Mitarbeiter und Führungskräfte äußern sich im Formalisierungs- sowie Standardisierungsgrad des Unternehmens und vor allem in der Risikobereitschaft des Managements (vgl. Gerds 2000, S. 76). Die Organisationsstruktur gehört zu den wichtigsten Merkmalen, die eine Entscheidung über den Autonomiegrad des Akquisitionsobjektes beeinflussen. In Abhängigkeit von dem Grad der voneinander abweichenden bisherigen Organisationsstrukturen wird die Entscheidung über die Art der Konsolidierung beider Unternehmen festgelegt.

Eine Störung im koordinierten Ablauf innerhalb einer Organisation, unabhängig davon, ob sie zentral oder dezentral geführt wird, entsteht häufig in nicht geregelten Situationen und oft in einer Übernahme- oder in einer Internationalisierungssituation. Die Aufgabenerfüllung erfolgt in solchen Situationen nicht mehr routinisiert; vielmehr müssen die Mitarbeiter und die Führungskräfte auf Basis ihres Erfahrungswissens und im Rahmen der existierenden Netzwerke solche Ablauflücken abdecken. Die bisherigen Verhaltensmuster, die aus der „alten“ Unternehmenskultur resultieren, können nicht mehr angewandt werden. Inwieweit die Organisationsmitglieder fähig sind, selbständig diese Definitionslücken abzudecken, hängt unter anderem davon ab, in welchem Ausmaß sie bisher befugt waren, selbständig zu entscheiden (vgl. Kumbruck / Derboven 2005, S. 24). Die bisherige Organisationsstruktur sollte bei der Wahl des Autonomiegrades des Akquisitionsobjektes nicht unbeachtet bleiben. Die strukturelle Integration während eines Akquisitionsprozesses hat somit die Konsolidierung der voneinander abweichenden Organisationssysteme als Ziel (vgl. Vogel 2002, S. 257).

Die Entscheidungsautonomie des Zielunternehmens hängt zusätzlich von dem Grad der Neugestaltung der Geschäftsabläufe ab. Die institutionelle Eingliederung des neuen Unternehmens verläuft bei internationalen Unternehmenszusammenschlüssen großer Unternehmen in vielen Fällen über eine dezentrale Matrixorganisation. Bei kleineren Unternehmen, wo eine Konzentration auf Kernkompetenzen stattfindet, erfolgt oft die Zentralisation der Organisationsaufgaben; bei der Integration zweier solcher Unternehmen können sich die zentralen Organisationsstrukturen als effizienter erweisen (vgl. ebenda, S. 258). Es sind im Endeffekt zwei Aspekte, die eine Entscheidungsautonomie des

Zielunternehmens in Bezug auf die Organisationsstruktur beeinflussen: zum einen die beschriebene innerorganisationale Entscheidungsautonomie, d. h. der Grad der Selbstbestimmung im Unternehmen, zum anderen die organisationale Eingliederung des Akquisitionsobjektes in die Geschäftsstrukturen des neuen Unternehmens. Das Ausmaß der Entscheidungsspielräume wird darüber hinaus wesentlich von den vorherrschenden Führungsstilen beider Unternehmen geprägt.

Das Belassen der Entscheidungskompetenzen beim akquirierten Unternehmen könnte aus dreierlei Gründen von Vorteil sein: einerseits als Motivationsquelle für das Management des erworbenen Unternehmens, andererseits zur Nutzung der Erfahrungen des lokalen Managements auf dem „eigenen“ Markt und nicht zuletzt zur Vermeidung von Unternehmenskulturkonflikten zwischen den Akquisitionspartnern (vgl. Gerpott 1993, S. 364-365).

Es wurde jedoch nachgewiesen, dass westliche Akquisitionen in Osteuropa erfolgreicher sind, wenn sie die Entscheidungsautonomie des erworbenen Unternehmens auf einem niedrigen Niveau halten (vgl. Maly / Auer-Rizzi / Reber 2004, S. 425). Im Falle von westdeutschen Akquisitionen in Ostdeutschland wurde von Gerpott und Hartmann bestätigt, dass eine hohe Autonomie des Zielunternehmens den Erfolg der Akquisition negativ beeinflusst (vgl. Gerpott / Hartmann 2000, S. 100). Als Erklärung können hier die Unterschiede nationaler Kulturen nicht gelten; vielmehr liegt die Ursache in der beruflichen Sozialisation der Organisationsmitglieder ostdeutscher Unternehmen in einer Planwirtschaft und der daraus entstandenen Erwartung von klaren Vorgaben von der Zentrale – in diesem Fall vom Käuferunternehmen. Dies bedeutet aber nicht, dass das Besetzen von Führungspositionen nur durch das Management des Käuferunternehmens erfolgen sollte. Hierbei ist jedoch auch zu beachten, dass trotz einer hierarchischen Orientierung osteuropäischer Gesellschaften und eines traditionell autoritären Führungsstils das Besetzen von Führungspositionen durch ausländische Führungskräfte ein Konfliktpotenzial in sich birgt, es kann zur Verunsicherung der Organisationsmitglieder des Zielunternehmens führen und damit die Entscheidungsfindung verlangsamen (vgl. Piske 2004, S. 159). Es kann zudem als erhöhte Kontrolle durch das Akquisitionsobjekt empfunden werden und Abwehrmechanismen sowie Demotivation der Mitarbeiter nach sich ziehen. Im Endeffekt sind solche Entscheidungsstrukturen nicht optimal, da ihre Umsetzung auf Akzeptanzprobleme stößt. Entscheidend für den positiven Integrationsverlauf ist die Qualität der Entscheidungsfindung

im Zielunternehmen. Ob diese Qualität von dem Grad der Entscheidungsautonomie im Zielunternehmen abhängig ist, wird in der vorliegenden Untersuchung ebenfalls geprüft.
Zusammengefasst sind in Bezug auf die Unterstützung der Interaktionen folgende Anforderungen zu erfüllen:

- Durchführung umfangreicher führungskräfte- und mitarbeiterbezogener Integrationsmaßnahmen,
- Durchführung personalpolitischer Maßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeitermotivation,
- Eine hohe Qualität der Entscheidungsfindung im Zielunternehmen.

Bezogen auf die Unterstützung der Interaktionen kann die zweite Hypothese formuliert werden:

H2: *Die Unterstützung der Interaktionen beeinflusst die Qualität des Integrationsverlaufes positiv.*

Im weiteren Schritt wird die theoretische sowie konzeptionelle Ausarbeitung der Hauptkomponente *Unterstützung der Lernprozesse* vorgenommen, anschließend findet ihre Operationalisierung statt.

4.2.3 Unterstützung der Lernprozesse als Basis für die Unternehmenskulturentwicklung

Lernprozesse gehören, ähnlich wie Kommunikationsprozesse und soziale Interaktionen, zu den Hauptkomponenten des aufgestellten Untersuchungsmodells. Sie spielen eine wichtige Rolle für die Entstehung der neuen Unternehmenskultur im Unternehmen. Nachfolgend wird die theoretische Basis dieser Untersuchungskomponente ausgearbeitet.

4.2.3.1 Unterstützung der Lernprozesse: Theoretische Überlegungen

Kleppestø spricht sich in seinem auf dem anthropologischen Ansatz von Barth basierenden Konzept gegen eine statische Sicht der Kulturvorstellungen aus. Kultur soll vielmehr aus der prozessorientierten Perspektive betrachtet werden (vgl. Gersten / Søderberg / Torp 1998, S. 32) als:

> „interpretative process rather than a relatively constant structure of values and norms“ und “the constantly ongoing attempt of the collective to define itself and its situation.” (ebenda, S. 33).

Diese Sichtweise widerspricht der Beobachtung nicht, dass eine Unternehmenskultur einen über die Zeit relativ stabilen Set an Grundmerkmalen aufweisen kann (vgl. Schreier 2001, S. 59). Die individuellen Interpretations- und Handlungsmuster werden jedoch ständig in Frage gestellt und weiterentwickelt, da die konstruierte Erfahrungswelt andauernd verändert wird. Dies führt zur Veränderung sozialer Handlungsmuster, die eine neue kulturelle Identität erschaffen (vgl. ebenda, S. 54-58).

> „Cultural patterns are thus the result of social processes, understood as ongoing activity that constantly creates, upholds, and transforms realities.“ (Gersten / Søderberg / Torp 1998, S. 32).

Der prozessuale Charakter einer Akkulturation entsteht dadurch, dass die interkulturellen Kontakte zweier Unternehmenskulturen eine Konfrontation unterschiedlicher, sowohl individueller als auch kollektiver Interpretationsmuster, die neue Interpretationsprozesse hervorrufen, auslösen. Das Bedürfnis, die kulturelle Zugehörigkeit neu zu diskutieren und einer veränderten Situation anzupassen, führt zu einer prozessualen Veränderung der kulturellen Identität (vgl. Schreier 2001, S. 55; Gersten / Søderberg / Torp 1998, S. 33). Die Akkulturation ist somit als ein Veränderungsprozess zu verstehen, als ein Prozess, der in der besonderen Unternehmenszusammenschlusssituation unter einen erhöhten Erfolgsdruck gerät. Diese Eigenlogik der dynamischen Veränderungsprozesse kann erst eine Kulturkollision auslösen (vgl. Kleppestø 1998, S. 148).

Die andauernden Veränderungsprozesse, die während einer Integrationsphase vor sich gehen, können unter dem Aspekt der Lernfähigkeit einer Unternehmenskultur betrachtet werden. Hierfür kann der kognitive Ansatz der Organisationstheorie als Erklärungsansatz herangezogen werden. Kognitive Organisationsstudien beschäftigen sich mit den Denkprozessen, die innerhalb von Organisationen stattfinden, mit dem Entstehen des organisationalen Wissens sowie mit der Verwendung der gesammelten Erfahrungen.

> „The core of analysis conducted by cognitivist-based organizational studies is research which seeks to understand how people think in organizations, how they fashion knowledge out of experience, how they use this knowledge to organise themselves and other people." (Strati / Nicolini 1997, S. 388).

Der Begriff Kognition und damit auch die kognitive Organisationstheorie stehen in der Tradition des Konstruktivismus. Die kognitiven Prozesse zielen nicht darauf ab, die Wirklichkeit realitätsgetreu abzubilden, sondern die Komplexität der Umwelt zu reduzieren und die Lösungswege für schwierige Situationen aufzuzeigen. Kognitionen sind pragmatischer Natur (vgl. Handlbauer 2000, S. 128 ff.).

Die Vertreter des kognitiven Ansatzes sind der Meinung, dass die kognitiven Selektionsprozesse sich an die Umweltanforderungen anpassen, sie können aber genauso gut die Umweltveränderungen hindern (vgl. Türk 2000, S. 329). An diesem Punkt lässt sich direkt der Gedanke der Unternehmenskultur aufgreifen. Unternehmenskultur kann auf die Veränderung der Unternehmensumwelt positiv reagieren, sie kann aber auch destruktive Reaktionen hervorrufen. Nach einem Firmenzusammenschluss können die kollektiven, nicht zueinander passenden Denkschemata beider Unternehmen das Zusammenwachsen in eine neue unternehmerische Einheit verhindern.

Der kognitive Organisationsansatz untersucht die kognitiven Prozesse, die das Handeln verursachen und dem Handeln vorgelagert sind (vgl. Kieser 1993, S. 259). Das Wissen wird von den Organisationsmitgliedern nicht bewusst wahrgenommen; sie richten ihr Handeln unbewusst danach. Die geltenden kognitiven Muster ermöglichen es ihnen, die Informationen und die Situationen, in denen sie sich befinden, auf gleiche Weise zu interpretieren (vgl. Schneider / Angelmar 1993, S. 349). Das angesammelte Wissen einer Organisation stellt ein Ergebnis der Lernprozesse dar (vgl. Mann 2005, S. 263). Die geteilten Erfahrungen *(shared*

cognitions) umfassen somit das Gedächtnis einer Organisation. Es ermöglicht den Organisationsmitgliedern, sich durch die gespeicherten Interpretationsschemata in neuen, ungewohnten Situationen zurechtzufinden. Stellen sich die neuen Situationen als zu kompliziert dar, sodass die altbewährten Verhaltensmuster nicht zur Anwendung kommen können, bedeuten die alten Kognitionen eine Behinderung für die Organisation. Ohne dieses Gedächtnis wäre eine Organisation aber orientierungslos (vgl. Kieser 1993, S. 260). Die Übertragung der organisationalen *shared cognitions* auf das Organisationsgedächtnis kann weiter auf das Konzept der Unternehmenskultur angewandt werden. Unternehmenskultur aus der Sicht der kognitiven Theorie kann als

„a learned product of group experience“ (Nonaka / Takeuchi 1995, S. 42)

verstanden werden. Die nicht bewusst wahrnehmbare Unternehmenskultur kann als Set kognitiv gespeicherter Werte, Normen, Verhaltensmuster und Lösungswege verstanden werden. Die Organisationsmitglieder sind somit in der Lage, die neuen Situationen im Sinne der „alten“ Kultur zu interpretieren und zu bewältigen. Ist die neue Situation als Herausforderung nicht mehr zu meistern, bedeutet dies, dass die Unternehmenskultur keine Lösung im Sinne der kognitiven Schemata anbieten konnte. Bei einem Zusammenschluss von zwei unterschiedlichen Unternehmen ist das Auftreten solcher Situationen nicht unwahrscheinlich.

Wissen und Lernen stellen die zentralen Begriffe der kognitiven Organisationstheorie dar. Die Wissenserzeugung erfolgt in einem kontinuierlichen Lernprozess (vgl. Handlbauer 2002, S. 129). Das Lernen geht weit über die passive Informationssammlung hinaus. Die Organisationsmitglieder nehmen durch ständige Interaktionen mit den anderen Organisationsmitgliedern sowie mit der Umwelt aktiv an den Lernprozessen teil. Die Entwicklung von neuem Wissen, das organisationale Lernen und das Verhalten der Organisationsmitglieder sind in einem wechselseitigen Prozess miteinander verbunden. (vgl. ebenda, S. 134) Auf der Basis des vorhandenen Wissens werden Entscheidungen über das Handeln getroffen. Dieses Handeln führt zur Gewinnung neuer Erfahrungen; mit neuen Erfahrungen werden Lernprozesse beeinflusst, die wiederum zur Entwicklung des organisationalen Wissens führen (vgl. ebenda, S. 168).

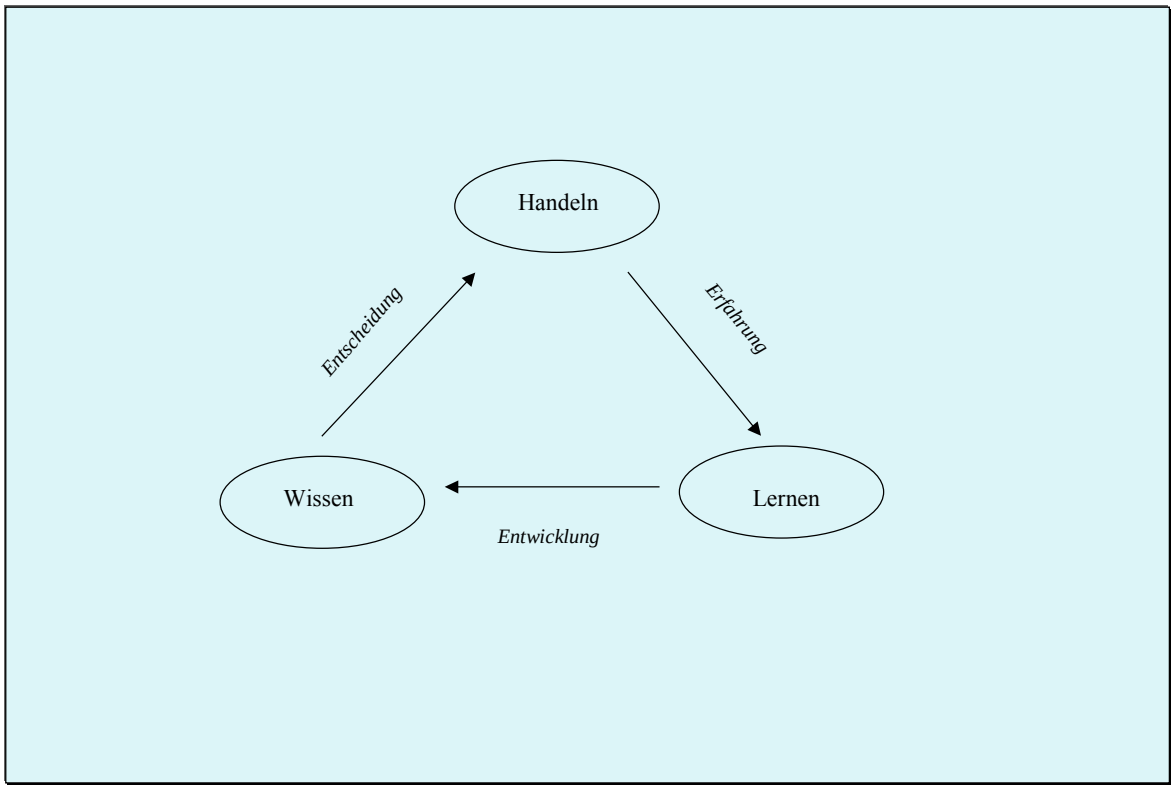


Abbildung 4.4 Lernzyklus,
in Anlehnung an: Handlbauer 2002, S. 168

Der Lernzyklus kann in einer Zusammenschlusssituation mehrfach gestört werden. Die Aufgabe des Managements liegt darin, die Lernprozesse zu unterstützen und sie in die gewünschte Richtung zu lenken. Das organisationale Wissen existiert nicht in Form einer organisationalen Abstraktion, da das Unternehmen selbst nicht wissen kann. Es sind die Mitarbeiter, die das Wissen tragen und weitergeben; organisationales Wissen entsteht durch Individuen. Eine Organisation unterstützt diese Individuen, indem sie die kontextualen Rahmenbedingungen der Wissenserzeugung liefert. Bei einem Austritt aus dem Unternehmen gehen Teile des Wissens verloren. In einer Situation, in der mehrere Organisationsmitglieder das Unternehmen verlassen, kann es zu erheblichen Wissensverlusten kommen. Eine erhöhte Fluktuationsrate nach einem Unternehmenszusammenschluss stellt somit eine Verlustsituation dar. Wissen stellt den Reichtum eines Unternehmens dar und wird als eine wichtige Quelle von Wettbewerbsvorteilen gesehen (vgl. Nonaka / Takeuchi 1995 S. 43).

Das organisationale Wissen entsteht durch Interaktionen, die zwischen den Individuen stattfinden und entwickelt sich zu einem Knowledge-Network (vgl. ebenda, S. 59). Die Schwierigkeit des Umgangs mit organisationalem Wissen liegt in seinem Charakter: Es lässt sich nicht festhalten, es ist nie in einem Zustand, in dem es komplett wäre, es verändert sich in jeder Situation und mit jeder Handlung. Aus der epistemologischen Perspektive lässt sich das Wissen in implizites und explizites Wissen unterscheiden (vgl. Handlbauer 2000, S. 134; Nonaka / Takeuchi 1995, S. 59). Das erste ist kontextabhängig und mit individuellen Erfahrungen verbunden, daher eignet es sich nur schwer zum Formalisieren oder zum bewussten Übertragen. Es besteht vor allem aus mentalen Modellen, die in den Köpfen der Individuen verarbeitet und ständig angepasst werden (vgl. Bougon 1992, S. 370).

> „Mental models, such as schemata, paradigms, perspectives, beliefs, and viewpoints, help individuals to perceive and define their world." (Nonaka / Takeuchi 1995, S. 60).

Die mentalen Modelle spielen bei Managemententscheidungen eine wesentliche Rolle (vgl. Bougon / Weick / Binkhorst 1977, S. 609). Das implizite Wissen lässt sich gar nicht oder nur teilweise verbalisieren. Es wird von den Wissensträgern meistens nicht bewusst wahrgenommen, da es individuelle Lebenserfahrungen umfasst und auf subjektiven Wertehaltungen und Einstellungen basiert. Das implizite Wissen kann sich z. B. in der Service-Einstellung der Mitarbeiter eines Unternehmens äußern. Dieses Serviceverständnis kann unter Umständen in West- anders als in Osteuropa ausgeprägt sein. Die Empathie von Mitarbeitern den Kunden gegenüber, das implizite Verständnis vom „richtigen" Verhalten kann nur schwer auf andere Mitarbeiter übertragen werden. Das implizite Wissen bezieht sich auf das „Können" eines Individuums, das dem Handeln unbewusst vorliegt.

> „Tacid knowledge is the means by which explicit knowledge is captured, assimilated, created and disseminated." (Fahey / Prusak 1998, S. 268).

Es ist an die Person gebunden, ist ihr jedoch nicht völlig bewusst, wie z. B. Intuition oder der eigene Erfahrungsschatz (vgl. Nonaka / Konno 1998, S. 42).

Das explizite Wissen kann dagegen systematisiert, verbalisiert und leicht übertragen werden (vgl. Nonaka / Takeuchi 1995, S. 59). Dieses Wissen stellt das artikulierbare, transferierbare und archivierbare Wissen dar. Das explizite Wissen ist nicht an ein Subjekt gebunden, es

umfasst Fakten, Regeln, dokumentierte Erfahrungen und ist reproduzierbar (vgl. Schreyögg / Geiger 2003, S. 14; Mann 2005, S. 266). Es umfasst einerseits das semantische Wissen, das aus Faktenwissen (das Wissen über Sachverhalte und Objekte) sowie aus Methodenwissen (Problemlösungswegen) besteht. Andererseits umfasst das explizite Wissen das sog. episodische Wissen, das die erlebten Ereignisse und Interaktionserlebnisse widerspiegelt. Das episodische Wissen muss erst verbal kodiert werden, um weitergegeben werden zu können (vgl. Mann 2005, S. 266). Es handelt sich hier also um zwei verschiedene Wissensdimensionen. Nicht-Verbalisierbares kann nicht expliziert werden (vgl. Schreyögg / Geiger 2003, S. 14).

Es besteht eine Analogie des impliziten und expliziten Wissens zur Unternehmenskultur. Das Wissen, das explizit formulierbar ist, stellt nur die Spitze des Wissenseisberges dar; das implizite Wissen ist subjektiv und liegt im Verborgenen (vgl. Nonaka / Takeuchi 1995, S. 60). Aus der dynamischen Interaktion von implizitem und explizitem Wissen entsteht das Wissen durch sog. *knowledge conversion* (vgl. Handlbauer 2002, S. 168). Dies ist ein soziales Phänomen, geschieht also zwischen den einzelnen Individuen (vgl. Nonaka / Takeuchi 1995, S. 61). Das Management von Wissen ist vor allem im Falle des impliziten Wissens schwierig.

Für den organisationalen Kognitivismus, der ähnlich wie die Unternehmenskultur drei zu unterscheidende Untersuchungsebenen umfasst - die individuelle, die Gruppen- und die Organisationsebene, ist die organisationale Ebene von besonderer Bedeutung. Einen grundlegenden Beitrag zur kognitiven Makroebene leistete Weick mit seiner „Theorie des Organisierens“. Der Rationalitätsbegriff wurde von ihm zuallererst relativiert. Die Entscheidungen in Organisationen passieren nicht rational, sondern unreflektiert. Sie sind routinisiert und basieren auf kognitiven Komponenten, die für selbstverständlich gehalten werden. Weick stützt sich hier auf das von Simon entwickelte Konzept der begrenzten Rationalität (siehe auch: Simon 1981). Im Sinne Weiks bedeutet das, dass Organisationsentscheidungen von Akteuren getroffen werden, die über begrenzte Rationalität verfügen, auf verkürzten kognitiven Wegen entscheiden und den Handlungskonsequenzen wenig Beachtung schenken. Die Organisationen, die vor allem aus kleinen Gruppen von Menschen bestehen, verfügen zudem über verschiedene und widersprüchliche Rationalitäten (vgl. Weick 1995, S. 37 ff.).

Das menschliche Handeln ist dabei der Zielbildung vorrangig, das heißt, dass nicht nur die Kognitionen das Handeln beeinflussen, sondern dass das Handeln die kognitive Wahrnehmung beeinflusst und bestimmt (vgl. ebenda, S. 131). Die kollektiven, kognitiven Schemata unterliegen Wandlungen und einem ständigen Anpassungsprozess, sie werden zur Bedeutungsgenerierung herangezogen. Die Organisationsmitglieder handeln eher zielinterpretierend als zielorientiert. Menschen sind in der Lage, ihre Aufmerksamkeit erst nachträglich darauf zu richten, was geschehen ist. Die Wirkung und die Reaktion sind ein Anlass, um retrospektiv die Ereignisse zu betrachten, das Verstehen ist rückwärts gerichtet (vgl. Walter-Busch 1996, S. 245).

Das ambivalente Verhalten der Organisationsmitglieder ist vorauszusetzen, es ist jedoch für eine Organisation von Vorteil. Die im Organisationsgedächtnis gespeicherten kognitiven Schemata sollten immer wieder revidiert werden. Nur auf diesem Wege kann eine Organisation lernen und sich infolgedessen den veränderten Umweltverhältnissen anpassen. Weick widerspricht dem kognitivistischen Vorurteil: Für ihn geht das menschliche Handeln dem Denken voraus, der Sinn dieses Handelns wird post factum erklärt (vgl. ebenda, S. 249).

Im Sinne einer Unternehmenskultur lässt sich anmerken, dass das Verhalten der Organisationsmitglieder entsprechend den gespeicherten Werten, Normen und Sinnstrukturen geschieht, die Reflexion darüber ist erst als Interpretation danach möglich. Somit kann der kognitive Organisationsgedanke von Weick für den Unternehmenskulturansatz genutzt werden. Die Analyse der Denkschemata, die retrospektive Erklärung von Handlungen der Organisationsmitglieder und damit die Entschlüsselung von organisationalem Sinn befindet sich im Einklang mit dem kognitiven Organisationsverständnis. Ebenfalls lässt sich der Erfolg von gut funktionierenden Unternehmenszusammenschlüssen durch die kognitive Theorie wie folgt erklären: das ambivalente Verhalten der Organisationsmitglieder beider Organisationen hat sich an die veränderte Situation dadurch angepasst, dass die bereits vorhandenen, kognitiven Denkschemata angewandt und unter Umständen verändert wurden.

Aus der Sicht des Unternehmenskultur-Konzeptes weist der kognitiver Ansatz, wie dargestellt, viele nutzbare Aspekte auf. In der vorliegenden Arbeit wird zum Teil auf dieses Konzept zurückgegriffen: auf das Management der Lernprozesse in der Integrationsphase eines Zusammenschlusses und somit auf die Beeinflussung der Akkulturationsprozesse im Sinne des konstruktivistischen Ansatzes von Kleppestø.

4.2.3.2 Unterstützung der Lernprozesse: Konzeptionelle Überlegungen und Operationalisierung

Die Unterstützung der Lernprozesse in der Integrationsphase bezieht sich auf die Verbesserung der Qualifizierung der Mitarbeiter sowie auf die Erhöhung ihrer Bereitschaft, sich den Lernprozessen zu „unterziehen". Eine lernende Organisation charakterisiert sich dadurch, dass die Organisationsmitglieder bereit sind, die Lernprozesse selbst zu initiieren, wobei sich Lernen nicht nur auf den Erwerb der Fachkompetenz bezieht, sondern zum großen Teil auf den Erwerb von sozialen Kompetenzen: Das Lernen von Selbständigkeit und Zusammenarbeit mit anderen Organisationsmitgliedern steht im Mittelpunkt des Lernens (vgl. Novak / Schuhmacher 2001, S. 176-177).

Das Erlernen neuer Praktiken verlangt das „Vergessen" der alten Handlungsmuster. Dieses Verlernen kann mit großen Schwierigkeiten verbunden sein. Schein argumentiert, dass Vermeidungsstrategien, die im Sozialismus zum Teil durch Angst oder Bestrafung sanktioniert wurden, viel länger und tiefer in der menschlichen Psyche und in dem Verhalten verankert sind als die aus der positiven Motivation und Belohnung entstehenden Verhaltensmuster. Die Manager und Mitarbeiter der osteuropäischen Unternehmen können Schwierigkeiten haben, die neuen Verhaltensmuster zu übernehmen (vgl. Schein 1993, S. 87). In einer Fusion / Akquisition von westlichen und östlichen Partnern stoßen die Lernanforderungen somit auf zusätzliche Schwierigkeiten. Die strukturellen sowie kulturellen Unterschiede zwischen den beiden zusammenkommenden Unternehmen sind stärker ausgeprägt als nur im Falle eines Zusammenschlusses zwischen zwei westeuropäischen Unternehmen. Die nationalen Unterschiede zwischen den beiden Partnern werden durch die Unterschiede, die aus früheren politischen und wirtschaftlichen Systemen resultieren, verstärkt. Eine Spezifität der ost-westeuropäischen Unternehmenszusammenschlüsse liegt außerdem darin, dass das osteuropäische Unternehmen vor dem Fusions- / Akquisitionsvertrag oft eine nicht wettbewerbsfähige Stellung am Markt eingenommen hat (vgl. Villinger 1996, S. 183). Deshalb bemühen sich die osteuropäischen Regierungen um ausländische Investitionen, um die Wettbewerbsfähigkeit eigener Unternehmen, z. B. durch den Know-how-Transfer aus dem Westen, zu erhöhen. Aus der Perspektive der westlichen

Unternehmen ist in solchen Situationen nur eine völlige Integration des östlichen, als schwächer angesehenen Partners wünschenswert. Es wird versucht, die Unternehmenskultur des Käufers implizit als „bessere“ auf den östlichen Partner zu übertragen (vgl. ebenda, S. 184).

Organisationales Lernen betrifft also vor allem das akquirierte Unternehmen sowie die Mitarbeiter des Käufers, die in die Integrationsprozesse involviert sind (vgl. ebenda, S. 187). Für die osteuropäischen Führungskräfte liegt die Hauptveränderung darin, dass die paternalistische, hierarchische Ordnung der Planwirtschaft nicht mehr existiert; stattdessen ist ein wettbewerbsorientiertes Umfeld zu bewältigen (vgl. Thomson / Mc Namara 1998, S. 171 ff.). Das von Argyris und Schön als sog. *single loop learning* bezeichnete Lernen – der Erwerb von Techniken und Fähigkeiten – ist viel einfacher zu bewältigen als der als sog. *double loop learning* bezeichnete Erwerb von neuen kognitiven Denkmustern (vgl. Argyris / Schön 2002, S. 35 ff.). Das Erlernen einer neuen Unternehmenskultur bezieht sich sowohl auf das *single loop* als auf das *double loop learning* (vgl. Simonin 2004, S. 414; Wiegand 1996, S. 350 ff.). Trotz der bereits voranschreitenden gesellschaftlichen Veränderungen in den osteuropäischen Ländern bedeutet eine Zusammenschlusssituation eine große Herausforderung (vgl. Schein 1993, S. 88).

Unternehmenskultur und das Management der Wissens- und Lernprozesse sind im Unternehmen eng miteinander verknüpft. Viele Autoren weisen darauf hin, dass die Kultur einer Organisation eine wesentliche Voraussetzung für das funktionierende Wissensmanagement darstellt: Bei dem Prozess der Wissensentstehung handelt es sich um einen „*never-ending work-in-progress*“ (vgl. Fahey / Prusak 1998, S. 270; Schüppel 1996, S. 64 ff.). Eine Kultur des Vertrauens im Unternehmen ist die Voraussetzung für den Wissenstranfer (vgl. Tuppinger 2003, S. 4-5). In einer 1998 vom Fraunhofer Institut durchgeführten Studie unter 1000 deutschen und 200 europäischen Unternehmen hat sich die Unternehmenskultur als zentraler Erfolgsfaktor des Wissensmanagements herausgestellt (vgl. Finke et al. 2003, S. 46 ff.). Das Interesse für Lernprozesse bzw. für die Wissensübertragung ist in den letzten 15 Jahren deutlich gestiegen; die empirischen Befunde dazu sind aber nach wie vor begrenzt (vgl. Simonin 2004, S. 407). Die Schwierigkeit, Wissen zu übertragen, lässt sich durch zweierlei erklären. Zum einen liegt sie in dem Charakter des organisationalen Lernens:

> „(...) we don't know how to systematically intervene in the culture to create transformational learning across the organisation" (Coutu 2002, S. 103).

Zum anderen liegt sie in der impliziten Eigenschaft von Wissen, in der von Polanyi 1966 festgestellten Tatsache, dass

> „we know more than we can tell" (Simonin 2004, S. 413; siehe auch: Polanyi 1966).

Informationen stellen noch kein Wissen dar, sie werden erst dann zum Wissen, wenn sie von ihren Nutzern angewandt werden, z. B. im Verlauf der Entscheidungsfindung. Das Wissen lässt sich vom Denken und Handeln, und somit vom dem Individuum, nicht trennen. Zahlreiche Wissensmanagement-Projekte scheitern deshalb, weil man versucht, das angesammelte Wissen von seinen Trägern zu separieren und durch technisch aufwendige Programme aufzubewahren (vgl. Fahey / Prusak 1998, S. 269). Grundsätzliche Restriktionen sind damit verbunden, ob es sich um das explizite oder um das implizite Wissen handelt (vgl. Mann 2005, S. 266). Die Wissensvermittlung ist im Falle des expliziten Wissens unumstritten (vgl. Schreyögg / Geiger 2003, S. 14). Im Falle einer Fusion / Akquisition stellt die Übertragbarkeit von Wissen die zentrale Fragestellung dar. Die Frage nach Möglichkeiten der Transformation von implizitem und explizitem Wissen der Organisationsmitglieder beider Unternehmen gleicht der Frage nach Transferierbarkeit von Unternehmenskulturen. Das „kulturelle Lernen" sollte einen Teil des Integrationsprozesses nach einer Akquisition ausmachen. Das implizite Wissen wird von Schweiger und Goulet als „backstage culture" bezeichnet, als:

> „less formally communicated (…) more subjective, deeper-level consciousness of organisational culture." (Schweiger / Goulet 2002, S. 2).

Deshalb ist das organisationale Lernen in einer Zusammenschlusssituation als eine introspektive Betrachtung eigener Kultur und ein bewusstes Betrachten der anderen Kultur zu verstehen. Solche Vorgehensweise ermöglicht erst das Entstehen einer freundlichen Integrationsatmosphäre und dadurch eine Akzeptanz für die kulturellen Veränderungsprozesse (vgl. ebenda, S. 2)

„deep-level cultural learning leads to a number of positive outcomes believed to facilitate integration and enhance post-acquisition performance" (ebenda, S. 6).

Die besondere Aufgabe des Managements besteht in diesem Kontext darin, durch persönliches Engagement und Commitment für die Veränderungsprozesse das Commitment der Mitarbeiter zu erhöhen und dadurch ihre Lernbereitschaft zu steigern (vgl. Nonaka / Konno 1998, S. 53).

Eine der bedeutendsten organisationalen Lernbarierren stellt die Unfähigkeit zu verlernen dar; die erprobten und seit langer Zeit ausgeübten Praktiken und Gewohnheiten müssen abgelegt und geändert werden. Die zentrale Herausforderung solcher Situationen ist das In-Frage-Stellen der altbewährten Muster. Implizites Wissen ist nur transferierbar mit der aktiven Teilnahme des Lernsubjektes (vgl. Simonin 2004, S. 414; Dhanaraj et al. 2004, S. 429-430).

Der Wissenstransfer einer Post-Merger-Phase wird nicht selten als Ziel von Unternehmenszusammenschlüssen betrachtet (vgl. Bühner 2002, S. 59). Das explizite, einfacher zu übertragende Wissen kann über das Erlernen von Fertigkeiten stattfinden: durch Fach- und Weiterbildungsmaßnahmen oder durch Sprachseminare. Das implizite Wissen kann nur durch gemeinsame Erfahrungen der Mitarbeiter, durch gemeinsame Sozialisationsprozesse sowie durch das Beobachten des eigenen Verhaltens näher gebracht werden (vgl. Nonaka / Konno 1998, S. 43).

Die Vermittlung von Wissen kann durch den Einsatz unterschiedlicher Instrumente vorgenommen werden. Zwei auf das Managerlernen bezogene Fähigkeiten sind in einer grenzüberschreitenden Fusion / Akquisition von besonders großer Bedeutung. Die erste von ihnen bezieht sich auf die Fähigkeit, in der Sprache des Partners direkt zu kommunizieren (vgl. Villinger 1996, S. 190; Benes et al. 1997, S. 118). Eine 1994 durchgeführte Befragung von westlichen sowie osteuropäischen (ungarischen, tschechischen und polnischen) Führungskräften bestätigte, dass sowohl aus der Sicht der westlichen als auch aus der Sicht der östlichen Manager die sprachlichen Kommunikationsprobleme sowie die unterschiedlichen Kulturen der Partner als wesentliche Lernbarrieren angesehen wurden (vgl. ebenda, S. 201). Die zweite Fähigkeit bezieht sich auf die Entwicklung eines tiefen Verständnisses für die nationale Kultur und für die Unternehmenskultur des Partners. Unter interkulturellem Training ist eine systematische Vorbereitung auf die Begegnung mit

Angehörigen fremder Kulturen zu verstehen. Kulturspezifische Trainings bereiten ihre Teilnehmer auf einen Kontakt mit bestimmten Landeskulturen bzw. Kulturkreisen vor; kulturallgemeine Trainings sensibilisieren ihre Teilnehmer in Bezug auf den Umgang mit fremden Kulturen im Allgemeinen. Der Bedarf interkultureller Kompetenz ist angesichts scheiternder internationaler Kooperationen erheblich (vgl. Kanther 2001, S. 101).

Kanther unterscheidet vier Ziele interkultureller Trainings:

- Reflexion der kulturellen Bedingtheit des eigenen und des fremden Verhaltens,
- Aufbau begründeter Erwartungshaltungen,
- Vermeidung von Missverständnissen und groben Interaktionsfehlern,
- Kulturschock-Minderung (vgl. ebenda, S. 103).

Bei einem internationalen Unternehmenszusammenschluss liegt ein Schwerpunkt der Weiterbildungsmaßnahmen im Erwerb interkultureller Kompetenz. Solche Trainingsprogramme konzentrieren sich auf die Vermittlung kognitiver und sozialkommunikativer Kompetenz (vgl. Götz / Bleher 2003, S. 33).

Kompetenzerwerb erfolgt aus Erfahrungslernen, vor allem aber aus „Lernen durch Reflexion und Einsicht“ (vgl. Bittner / Reisch 1994, S. 105). Die vorhandenen Informationen und Erfahrungen werden neu verknüpft und in neuartigen Situationen problemorientiert eingesetzt. Dies ermöglicht eine aktive, antizipative, kreative sowie produktive Bewältigung von neuartigen Anforderungen (vgl. ebenda, S. 105). Kompetenz wird somit nicht durch das Handeln selbst, sondern in Verbindung mit Denkleistungen erworben: durch Reflexion des Handelns, durch das Nachdenken, durch Erlernen von Zusammenhängen und durch selbstkritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Vorgehen und seinen Wirkungen (vgl. Konradt 2003, S. 83). Diese Denkleistungen hängen nicht unwesentlich davon ab, welche vorhandenen kognitiven Modelle bereits bestehen und welche vorhandenen Konzepte die Informationsverarbeitung determinieren. Diese determinierende Wirkung eigener Lernfähigkeit kann in einer multikulturellen Situation, beim Treffen auf eine andere Kultur nicht nur hemmend, sondern irreführend wirken. Wenn die eigenen Denkmuster nicht erlauben, das Fremdartige zu verstehen, kommt es zu Verzerrungen beim Kommunizieren mit anderen Kulturen. Der Erwerb interkultureller Kompetenz sollte deshalb begleitet und unterstützt werden (vgl. Bittner / Reisch 1994, S.106).

Die Ausgangslage für interkulturelle Trainings ist oft eine geringe Belastbarkeit der Teilnehmer im Hinblick auf interkulturelle Erfahrungen. Somit verfügen sie über keine Arbeitserfahrungen im interkulturellen Umfeld. Diese Personen lassen sich im Vorfeld der Trainingsmaßnahmen durch folgende Aspekte charakterisieren:

- ein geringes Bewusstsein der eigenen kulturellen Prägung,
- ein geringes Wissen über die Verhaltensweisen fremder Kulturen,
- eine positive, emotionale Besetzung eigener kultureller Werte und eine oft negative, aus Unsicherheit resultierende Besetzung fremder kultureller Werte,
- eine geringe Handlungskompetenz in einem fremden kulturellen Umfeld (vgl. ebenda, S. 195-196).

Daraus ableitend lassen sich Ziele des interkulturellen Trainings formulieren. Zuerst sollte die Schaffung sowie die Vertiefung des Bewusstseins der eigenen kulturellen Prägung vorgenommen werden. Häufig sind Vorurteile gegen fremdes Verhalten unter einem oberflächlichen Universalismus versteckt. Wenn das eigene Verhalten als das einzig angemessene betrachtet wird, da es an internationalen Standards ausgerichtet wurde oder in einem international operierenden Unternehmen bisher erfolgreich angewandt wurde, ist die vorurteilhafte Betrachtung der davon abweichenden Verhaltensmuster anderer Personen die Konsequenz daraus. Eine Vorurteilsfreiheit bedeutet, das fremde Verhalten nicht als defizitär zu verstehen (vgl. ebenda, S. 196-197). Der Weg dazu führt über die Realisierung des eigenen kulturbedingten Verhaltens. In der Managementforschung herrscht Übereinstimmung darüber, dass es einen universellen Führungsstil nicht gibt; der Führungsstil stellt ein Ergebnis der kulturellen Prägung einzelner verantwortlicher Personen dar (vgl. Götz / Bleher 2003, S. 16). Durch ein Training lassen sich diese kulturellen Prägungen beeinflussen und verändern.

Die Lernergebnisse eines unvorbereiteten Auslandsaufenthaltes können nach Bittner und Reisch folgende drei Auswirkungen haben:

1) Der Mitarbeiter bleibt eigenen Verhaltensstandards weit gehend verhaftet; die entstandenen Missverständnisse erklärt er sich durch die vermeintliche Überlegenheit der eigenen Kultur, durch Inkompetenz, Faulheit und Korrumpierbarkeit der Partner, durch widrige Rahmenbedingungen.

2) Es gelingt dem Mitarbeiter, einige adaptive Lernerfolge zu erzielen, er ist in der Lage, mit fremdartigen Situationen und Reaktionen umzugehen, sodass er weiß, wie er seine Ziele erreichen kann; er hat jedoch die fremde Kultur nach wie vor nicht verstanden.
3) Der Mitarbeiter hat die nötige interkulturelle Kompetenz erworben; er hat die Verhaltensmuster der fremden Kultur verstanden, damit kann er die Situationen und Reaktionen vorhersagen. Er konnte die eigenen Erfahrungen in seine kognitive Struktur einbauen, und damit ist er in der Lage, die Mitglieder der fremden Kultur nach den Maßstäben beider Kulturen zu bewerten (vgl. Bittner / Reisch 1994, S. 111-112).

Die Kulturbedingtheit des Verhaltens resultiert aus der subjektiven und selektiven Realitätswahrnehmung, die vor allem aus der kulturbedingten Erziehung sowie aus den späteren Sozialisationsprozessen hervorgeht. Hinzu kommt die Kategorisierung der Interaktionspartner, die eine Vereinfachung des menschlichen Verhaltens darstellt: Durch Einteilung von Nationalitäten und einzelnen Menschen in Kategorien werden diesen Gruppen bestimmte Verhaltensmerkmale unterstellt. Eine starke Kategorisierung kann zur Stereotypenbildung bestimmter Gruppen / Nationen führen. Eine nationale Überheblichkeit, die Tendenz, die eigene Nation als überlegen zu betrachten, kann daraus entstehen und lässt sich oft als ein Hindernis für internationale Geschäftsbeziehungen festhalten (vgl. Götz / Bleher 2003, S. 13-14). Als erstes Ziel interkultureller Trainings lässt sich somit die Vermittlung der Kulturbedingtheit des eigenen Handelns und Denkens formulieren. Eine Sensibilisierung eigener Mitarbeiter für das Auftreten anderer möglicher Verhaltensmuster kann in praxi die Auswirkung arbeitsrelevanter Kulturunterschiede minimieren sowie die Entstehung interkultureller Konflikte vermeiden.

Ein bewusster Umgang mit Stereotypen, die Würdigung der positiv wahrgenommenen Werte und ein Tolerieren der als negativ wahrgenommenen Werte verbessert die interkulturelle Verständigung (vgl. Lewis 1991, S. 464-466).

Zu den beschriebenen Trainingsmaßnahmen lassen sich schließlich die sog. Antistressseminare hinzufügen. Eine Fusion / Akquisition kann bei Mitarbeitern beider Unternehmen als ein stressverursachender Faktor betrachtet werden. Die Unsicherheitern einer Zusammenschlusssituation verstärken die bereits existierenden Stressquellen (vgl. Ivancevich / Matteson 1990, S. 143). Um die negativen Auswirkungen solcher Stressoren, die

sich beispielsweise im dysfunktionalen Verhalten der Organisationsmitglieder äußern, zu minimieren, ist es angebracht, den Mitarbeitern die Anpassungssituation zu erleichtern. Eine Möglichkeit hierfür bieten die Stressbewältigungstrainings. Gerpott beschreibt solche Maßnahmen als

> „vom Unternehmen finanzierte Weiterbildungsmaßnahmen (...), die den einzelnen Mitarbeiter bei der Beherrschung akquisitionsinduzierter persönlicher Stressempfindungen / -reaktionen / -probleme unterstützen sollen, die primär in seinem Arbeitsbereich, z. T. aber auch darüber hinausgehend in seinem gesamten Lebensbereich (...) aufgetreten sind bzw. aufzutreten drohen.“ (Gerpott, 1993, S. 158).

Zu den fusions- / akquisitionsbedingten Stressoren zählen vor allem die Befürchtungen der einzelnen Organisationsmitglieder bezogen auf den möglichen Arbeitsplatzverlust, auf die arbeitsbezogenen, in der neuen Situation notwendigen Veränderungen oder die befürchteten Machtverschiebungen sowie den möglichen Statusverlust. Diese Befürchtungen beziehen sich oft nicht auf tatsächlich bevorstehende Veränderungen, vielmehr entsprechen sie den individuellen Vorstellungen möglicher Veränderungen (vgl. Ivancevich / Matteson 1990, S. 145; Cartwright / Cooper 1990, S. 71).

In welchem Ausmaß eine Stresssituation bei den einzelnen Führungskräften / Mitarbeitern negative Reaktionen hervorrufen kann, hängt auch von ihren persönlichen Dispositionen ab: von den Motivationsquellen, von der individuellen Toleranz für Unsicherheit, vom Kontrollbedürfnis über die eigene Lebenssituation und von der bereits erreichten Karrierestufe (vgl. Ivancevich / Matteson 1990, S. 144).

Die destruktiven Ergebnisse solcher Stresssituationen können auf den Einzelnen mannigfaltige Auswirkungen haben: Zum einen äußern sie sich in physischen Beschwerden (z. B. andauernden Kopfschmerzen), zum anderen in psychischen Beschwerden (z. B. Depressionen). Aus der Organisationsperspektive führen solche stressbedingten Reaktionen zu Verhaltensstörungen, die am häufigsten durch Absentismus oder Leistungsminderung der Mitarbeiter zum Tragen kommen.

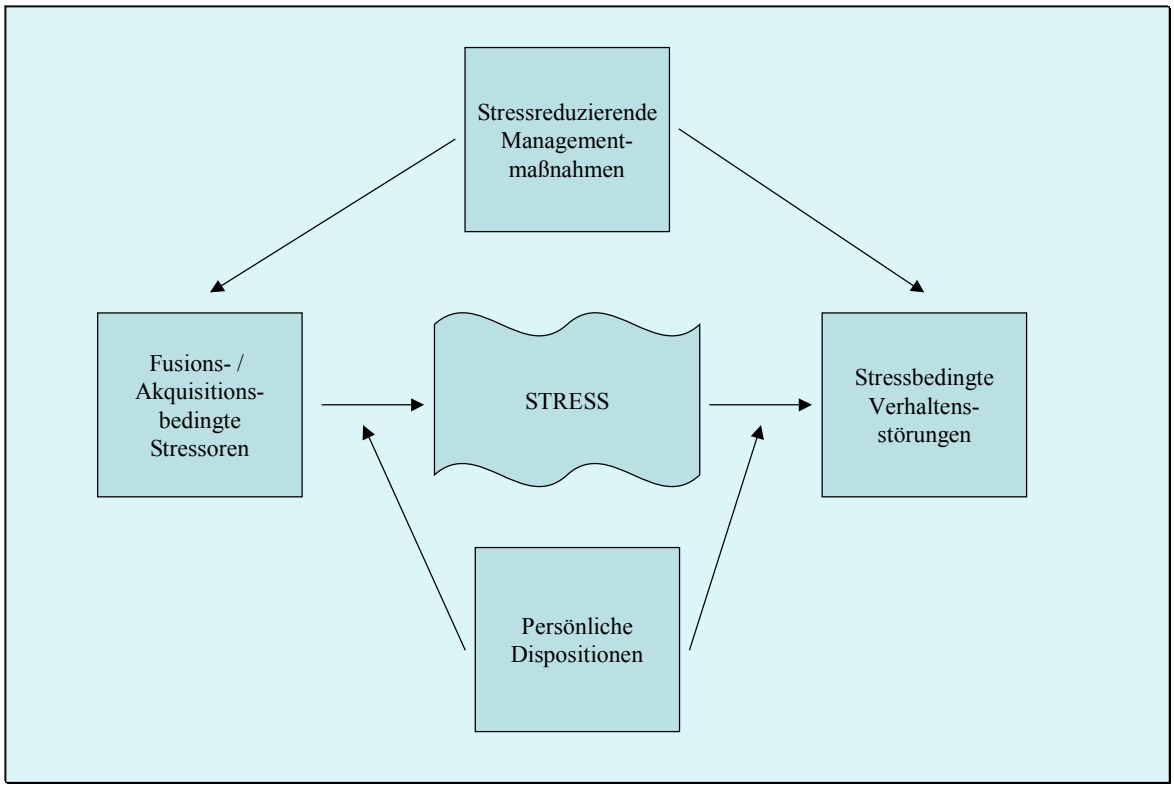


Abbildung 4.5 Stressverlauf und Stressbeeinflussung,
in Anlehnung an: Ivancevich / Matteson 1990, S. 144

Stressmanagement während einer Fusion / Akquisition sollte die negativen Folgen reduzieren und einen effektiven Umgang mit unsicheren Veränderungssituationen ermöglichen. Eine wichtige Bedingung der o.g. Stressbewältigungstrainings ist die freiwillige Teilnahme der Organisationsmitglieder. Inhaltlich sollten diese Trainings folgende Ziele verfolgen:

- das Wissen über den Stressverlauf im Allgemeinen sowie über die möglichen Stressfolgen zu vermitteln, um den Stressprozess verständlich und bewusst zu machen;
- die Techniken des täglichen Umgangs mit Stress zu erlernen sowie umsetzbare Schritte zur Reduktion stressbedingter Unsicherheitsquellen am Arbeitsplatz zu vermitteln (vgl. ebenda, S. 154).

Die Fokussierung auf diese zwei Ziele der Stressprävention ermöglicht einen erfolgreichen Umgang mit stressbedingten M&A-Situationen:

> „(...) there are two keys to successful M&A stress prevention and management: *awareness* and *action*. It is imperative that there is awareness of the fact that mergers

> are stressful events and that M&A stress has Potenzially dysfunctional outcomes for both individuals and organizations. It is also important to know how merger and acquisition activity can contribute to these unintended and undesirable consequences. Based on this awareness, action should be taken to decrease the uncertainty that can be such a potent stressor and to reduce the likelihood of destructive physiological, psychological, and behavioural / organizational outcomes." (ebenda, S. 156).

Für die Untersuchungszwecke dieser Arbeit stellt sich in diesem Kontext die Frage, inwiefern Stressbewältigungsseminare überhaupt eingesetzt wurden, da diese Art der Mitarbeiterunterstützung in Deutschland relativ selten angeboten wird (vgl. Gerpott, 1993, S. 161). Falls diese eingesetzt wurden, soll der Einfluss solcher Maßnahmen auf den Verlauf der Integrationsprozesse überprüft werden.

Im Hinblick auf die Unterstützung der Lernprozesse wurden vier beeinflussende Faktoren identifiziert:

- Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen,
- Durchführung von Sprachkursen,
- Durchführung von interkulturellen Trainings,
- Durchführung von Antistressseminaren.

Daraus lässt sich die dritte Hypothese dieser Arbeit formulieren:

H3: *Die Unterstützung der Lernprozesse beeinflusst die Qualität des Integrationsverlaufes positiv.*

Zusätzlich zu den drei Komponenten des Untersuchungsmodells, die vorstehend operationalisiert wurden, sollte der Einfluss der Akzeptanz auf die Qualität des Integrationsverlaufes geprüft werden. Diese Fragestellung wird im Folgenden erörtert.

4.2.4 Akzeptanz als Basis für die Unternehmenskulturentwicklung

Die Akzeptanzbildung für die Veränderungsprozesse nach einem Zusammenschluss stellt die Voraussetzung für die spätere kulturelle Integration dar. Die theoretischen Überlegungen zum Akzeptanzkonstrukt im Punkt 3.3.3.1.3 lassen folgende Schlussfolgerungen zu:

1) Die positive Einstellung den bevorstehenden Veränderungen gegenüber stellt die Determinante des späteren, gewünschten Verhaltens der Organisationsmitglieder dar (vgl. Ajzen / Fishbein 1980, S. 5 ff.).
2) Die positive Einstellung zum Zusammenschluss übt eine motivierende Wirkung auf die Mitarbeiter aus.
3) Die positive Verhaltensabsicht der Mitarbeiter ist in einer Zusammenschlusssituation umso größer, je kleiner der Schwierigkeitsgrad des gewünschten Verhaltens durch die Mitarbeiter eingeschätzt wird.
4) Die Störung der Akzeptanzbildung kann dann erfolgen, wenn eine Divergenz zwischen den eigenen Motiven der Organisationsmitglieder und der erwarteten Möglichkeit, eigene Ziele zu erreichen, besteht; wird die persönliche Zielerreichung als wahrscheinlich eingeschätzt, schlägt sich dieser Tatbestand in einem hohen Commitment der Organisationsmitglieder nieder (vgl. Wahl 2001, S. 87 ff.).
5) Als Ziel des Post-Merger-Integrationsmanagements steht die Bildung einer positiven Einstellung den Veränderungen gegenüber; diese positive Einstellung äußert sich in der Bereitschaft, das gewünschte engagierte Verhalten umzusetzen (vgl. Steinbuch 2000, S. 326).

Akzeptanz stellt einen der Einflussfaktoren des positiven Integrationsverlaufes und somit eine Basis der späteren unternehmenskulturellen Integration dar. Aus der Perspektive des Unternehmenskultur-Konzeptes gesehen, gehört Akzeptanz bereits zu den Eigenschaften einer neuen Unternehmenskultur: Die sinnstiftende Unternehmenskulturfunktion äußert sich in einer hohen Akzeptanz für die notwendigen Veränderungen im neuen Unternehmen (siehe Punkt 2.2.2). Die Mitarbeiter sind den Veränderungen gegenüber positiv eingestellt und setzen sich aktiv dafür ein, sie umzusetzen. Daraus erschließt sich die letzte Hypothese dieser Arbeit.

H4: *Eine hohe Akzeptanz für die Veränderungsprozesse beeinflusst die Qualität des Integrationsverlaufes positiv.*

Bevor die Überprüfung der vermuteten Zusammenhänge vorgenommen wird, werden alle vier Hypothesen zusammengefasst aufgeführt:

H1: *Die Unterstützung der Kommunikationsprozesse beeinflusst die Qualität des Integrationsverlaufes positiv.*

H2: *Die Unterstützung der Interaktionen beeinflusst die Qualität des Integrationsverlaufes positiv.*

H3: *Die Unterstützung der Lernprozesse beeinflusst die Qualität des Integrationsverlaufes positiv.*

H4: *Eine hohe Akzeptanz für die Veränderungsprozesse beeinflusst die Qualität des Integrationsverlaufes positiv.*

Die Überprüfung der Hypothesen erfolgt im Punkt 4.4.1, nach der vorherigen Darlegung der gewählten Untersuchungsmethode.

4.3 Methodik der Untersuchung

Nachdem in der bisherigen theoretischen Ausarbeitung zur Unternehmenskultur, zu ihrer Bedeutung sowie zu dem Umgang mit ihr bei internationalen Unternehmens-zusammenschlüssen ein Untersuchungsmodell entwickelt wurde und darauf basierend vier Hypothesen aufgestellt wurden, hat dieses Kapitel die methodische Erklärung der vorstehenden Untersuchung als Ziel.

4.3.1 Untersuchungsmethode

Grundsätzlich zu unterscheiden ist die qualitative von der quantitativen Forschungsmethode. Die qualitative Methode zeichnet sich dadurch aus, dass das Forschungsobjekt seine subjektive Perspektive in die Erhebung einbringen darf (vgl. Kromrey 2002, S. 528). Im Prozess der qualitativen Forschung steht der Wissenschaftler im direkten Kontakt zu dem Forschungsobjekt; der Datengewinnungsprozess stellt eine kommunikative Leistung dar (ebenda, S. 535). Die qualitative Methode wird in solchen Fällen empfohlen, in denen das Erkenntnisobjekt wenig erforscht ist, so dass die Vorgehensweise nicht auf Basis von Vorergebnissen über das Erkenntnisobjekt in einer gut strukturierten Form erfolgen kann (vgl. Bortz / Döring 2003, S. 53 ff.). Im Falle dieser Arbeit, wie die Operationalisierung der Konstrukte gezeigt hat, lassen sich genügend Anknüpfungspunkte an bereits durchgeführte Studien finden, sodass nicht die qualitative, sondern die quantitative Methode gewählt wird.

Die Entscheidung für die quantitative Methode wird zudem wie folgt begründet: Der qualitative Umgang mit Unternehmenskultur eignet sich gut zu ihrer Beschreibung. In der hier vorliegenden Arbeit wird jedoch nicht Unternehmenskultur an sich betrachtet, sondern der Einfluss der eingeführten Akkulturationsmaßnahmen auf den Verlauf der Integrationsprozesse untersucht. Zudem sollen die Ergebnisse dieser Untersuchung generalisierbar sein, um Praxisempfehlungen aussprechen zu können, was mit quantitativen Forschungsmethoden besser gewährleistet werden kann.

Im Rahmen einer standardisierten empirischen Untersuchung wird geprüft, ob Integrationsmaßnahmen hinsichtlich des Zusammenkommens von zwei Unternehmenskulturen einen positiven Einfluss auf die Qualität des Integrationsverlaufes haben. Als geeignetes Untersuchungsinstrument wurde die schriftliche Befragung gewählt.

Grundsätzlicher Vorteil der schriftlichen, explanativen Vorgehensweise gegenüber einer explorativen liegt darin, dass die Datenauswertung durch die im Fragebogen vorstrukturierten Antwortmöglichkeiten hinsichtlich der vermuteten Zusammenhänge (Hypothesen) es ermöglichen, konkrete Aussagen exakt zu überprüfen (vgl. Berthold 2005, S. 130; Bortz / Döring 2003, S. 54).

Die Vorteile einer schriftlichen Befragung gegenüber einer mündlichen lassen sich zudem in Bezug auf die bevorstehende Untersuchung wie folgt ausformulieren.

- Geringer Ressourceneinsatz: Die Methode ist kosten- und zeitsparend, da eine geringe Anzahl an Personen benötigt wird, um die Umfrage durchzuführen, die Vorbereitung und Kontrolle der Interviewer entfällt.
- Durch die Nutzung des Postweges ist eine gute Erreichbarkeit von Probanden sowie eine große, in diesem Fall auf drei Länder ausgerichtete, räumliche Streuung der Fragebögen gewährleistet.
- Die Anonymität der Probanden ist in der vorliegenden Studie dadurch sichergestellt, dass die Antwortfragebögen in einem anonym voradressierten Umschlag zurückgesendet werden konnten. Die Anforderung der angebotenen Studienergebnisse erfolgt durch eine freiwillige Kontaktaufnahme.
- Die Objektivität der Antworten wurde dadurch erreicht, dass kein Einfluss, wie etwa durch Interviewer, auf die Befragungssituation und auf das Antwortverhalten der Befragten möglich war.
- Die Flexibilität für die Befragten bei der schriftlichen Befragung: Ein stärkeres Durchdenken der Fragen sowie eine grundlegende Überlegung der Antworten war dadurch möglich, dass der Befragte sich für jede Frage und Antwort genügend Zeit nehmen konnte (vgl. Friedrichs 1990, S. 137).

Trotz der aufgeführten Vorteile lassen sich vielfältige Nachteile einer schriftlichen Befragung finden:

- Das Problem der Interpretierbarkeit der gestellten Fragen: Für die vorliegende Untersuchung wurde ein Plausibilitätstest unter nicht betroffenen Personen durchgeführt, um diese Fehlerquelle möglichst auszuschließen.
- Eine niedrige Rücklaufquote: Sie gehört zu den grundsätzlichen Nachteilen einer schriftlichen Befragung (vgl. Bortz / Döring 2003, S. 257). Folgende Maßnahmen wurden ergriffen, um der niedrigen Rücklaufquote entgegenzuwirken: Die Geheimhaltungsgewährleistung wurde in dem Anschreiben besonders hervorgehoben, da es sich bei den gestellten Fragen um Informationen handelte, die einer grundsätzlichen Geheimhaltung der Unternehmen unterliegen, wie z. B. die Akquisitionsziele, ergriffene Maßnahmen oder der Aqkuisitionserfolg. Zudem wurde das Anschreiben von dem Lehrstuhlinhaber unterzeichnet und mit dem Logo der

Universität versehen, um die Seriosität der Befragung zu verdeutlichen. Das Angebot, die Ergebnisse der Befragung interessierten Unternehmen zur Verfügung zu stellen, sollte einen zusätzlichen Anreiz zum Ausfüllen der Fragebögen liefern.

- Die Unkontrollierbarkeit der Erhebungssituation: Es besteht keine Möglichkeit der Betreuung oder Kontrolle während der Beantwortung von Fragen durch die Interviewer.
- Non-response-bias: Dieses sog. Kontaktproblem liegt darin, dass die befragte Person nicht erreichbar ist, was daran liegen kann, dass zum Teil der Name der relevanten Person unbekannt ist, die Adressenlisten mögliche Fehler beinhalten, die Person, an die der Brief adressiert wurde, zum Zeitpunkt der Befragung nicht anwesend ist oder aufgrund großer Arbeitsbelastung (u. a. durch den Zusammenschluss) den Fragebogen wegwirft. Aus dem Non-response-bias ergibt sich zum großen Teil die niedrige Rücklaufquote. Um diesem Non-response-bias entgegenzuwirken, wurde bei der ersten Stichprobe versucht, durch Telefongespräche den richtigen Ansprechpartner namentlich zu identifizieren, in der Annahme, dass die für M&A verantwortliche Person eher bereit wäre zu antworten, da sie selbst von der Situation betroffen und dadurch mitteilungsbedürftig und an den Ergebnissen der Untersuchung interessiert ist (vgl. ebenda, S. 257 ff.).
- Das Risiko des Antwortbias: Dies bedeutet, dass die Zielgruppe nicht bereit ist, den Fragebogen auszufüllen oder während der Beantwortung des Fragebogens das Antworten abbricht. Hierzu wurde vor allem in dem Anschreiben auf die Klarheit des Fragebogens und die Einfachheit des Ausfüllens hingewiesen. Weiterhin wurde auf die Wichtigkeit der wissenschaftlichen Ergebnisse hingewiesen. Bei der Fragebogenkonzeption wurde aus diesem Grund durch einfache Fragenformulierung und Ähnlichkeit der angebrachten Antwortskalen, einen klaren optischen Aufbau des Fragebogens sowie durch die Beschränkung auf acht Seiten die Kompliziertheit des Antwortens im Vorfeld reduziert. Auch hier sollte die Möglichkeit, die Ergebnisse anzufordern, das Interesse der Zielgruppe zusätzlich erhöhen (vgl. ebenda, S. 253 ff.).

Als Untersuchungsperspektive bieten sich bei internationalen Unternehmenszusammenschlüssen folgende Optionen an: die Perspektive des übernehmenden, des übernommenen oder des neu entstandenen Unternehmens sowie die Mitarbeiter- oder die Managementperspektive. Für die vorliegende Untersuchung wurde die Managementperspektive des kaufenden Unternehmens in der Annahme gewählt, dass die

Entscheidungskompetenzen hinsichtlich der Integrationsmaßnahmen bei dem westlichen, kaufenden Unternehmen liegen.

4.3.2 Forschungslogischer Untersuchungsablauf

Der forschungslogische Untersuchungsablauf lässt sich in folgende Schritte einteilen:

1. Festlegung von Untersuchungszielen,
2. theoretische Behandlung des Themas und Festlegung des Theorierahmens,
3. Modellentwicklung, Beschreibung der Modell- / Hauptmodellkomponente,
4. Operationalisierung des Modells: Anforderungsbeschreibung, Hypothesenformulierung,
5. Wahl der Forschungsmethode,
6. Festlegung der Datengrundlage,
7. forschungsökonomische Erwägungen: Zeit, finanzielle Mittel, persönliche Ressourcen,
8. Operationalisierung der Untersuchung: Erstellung des Fragebogens, Formulierung des Anschreibens,
9. Datenerhebung, -umwandlung, -auswertung,
10. Ergebnisinterpretation.

4.3.3 Datengrundlage, Rücklaufquote

Die Erhebung der Daten basiert auf einer schriftlichen Umfrage von Unternehmen, die zwischen 1993 und 2005 eine Fusion oder eine Akquisition in den osteuropäischen Ländern durchgeführt haben. Dabei hat der westliche Partner seinen Hauptsitz in Deutschland, Österreich oder in der Schweiz. Der osteuropäische Partner kommt in der überwiegenden Mehrheit der Fälle aus den drei größten Beitrittsländern der Europäischen Union: Polen, Tschechischen Republik und Ungarn. In der Befragung wurden alle bekannten Transaktionen

berücksichtigt, die durch Unternehmen aus dem europäischen deutschsprachigen Raum in Osteuropa in den genannten Jahren getätigt wurden.

Die erhobenen Daten stützen sich auf zwei Datenquellen. Die zentrale Quelle zur Durchführung der vorliegenden Untersuchung stellt die M&A-Database der Universität St. Gallen dar, die für den genannten Zeitraum zwischen 1993 und 2005 460 einzelne Transaktionen in Osteuropa durch die in den drei deutschsprachigen Ländern ansässigen Unternehmen aufweist. Diese Transaktionenliste wurde bereinigt, sodass danach die mehrfach aufgeführten Käuferunternehmen nur einmal in der Datenbank vorkamen. Es ergaben sich 230 einzelne Unternehmensadressen. Alle diese Unternehmen wurden telefonisch kontaktiert, um die für die Transaktion bzw. für die Integrationsmaßnahmen verantwortlichen Personen zu identifizieren. Dieses Ziel wurde bei 20 % der Unternehmen erreicht. Somit konnten 230 Fragebögen versendet werden, davon 45 namentlich adressiert und 185 an die Geschäftsleitung gerichtet. Die Rücklaufquote dieser Aktion betrug mit 24 ausgefüllten Fragebögen 10,4 %.

Eine ergänzende Datenquelle umfasste die 1000 größten (Basis: „quality_Datenbank“, Unternehmen sortiert nach Umsatzgröße im Jahr 2004) in Deutschland, Österreich und in der Schweiz ansässigen Unternehmen unter der Annahme, dass sich unter ihnen noch einige befinden, die in der St. Gallener Datenbank nicht erfasst wurden. Der Vergleich der ersten Datenquelle (230 Adressen) mit der zweiten Datenquelle (1000 Adressen) ergab eine Überschneidung von 80 Unternehmen. Dies bedeutet, dass unter den 230 befragten Unternehmen bereits 80 vorhanden waren, die gleichzeitig zu den 1000 größten Unternehmen im deutschsprachigen Raum gehören. Die Größe der zweiten Stichprobe wurde daher um diese 80 Unternehmen auf 920 Adressen reduziert. Unter ihnen stellten sich 25 als unzustellbar und 41 als nicht betroffen (bisher keine Akquisitionen in Osteuropa getätigt) heraus. Einige von ihnen sind jedoch an den Ergebnissen der Studie interessiert, da sie eine Aktivität in Osteuropa planen, was auf eine hohe Aktualität der Befragung hindeutet. Somit ergab sich eine bereinigte Stichprobe für den zweiten Durchlauf von 854 Adressen.

Die Rücklaufquote aus dieser zweiten Stichprobe betrug 3 % (= 26 Antworten). Insgesamt standen 50 ausgefüllte Fragebögen zur Verfügung, davon waren 48 brauchbar: 24 aus der ersten Stichprobe und 24 aus der zweiten Stichprobe. Beide Gruppen wurden mithilfe von T-Test und χ^2-Test auf das Vorliegen eines Non-response-bias untersucht; der Vergleich der

Ergebnisse ergab keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Gruppen (vgl. Homburg / Bucerius 2005b, S. 608). Somit konnte eine Gesamtgrundlage von 48 ausgefüllten und verwertbaren Fragebögen in der Untersuchung ausgewertet werden.

4.3.4 Qualität der Untersuchung

Die Qualität der Untersuchung lässt sich unter den Aspekten externer, interner sowie statistischer Validität betrachten. Die externe Validität setzt die Generalisierbakeit der Ergebnisse voraus und liegt vor, wenn die ausgewählte Datenbasis repräsentativ ist (vgl. Bortz / Döring 2003, S. 37). In der vorliegenden Arbeit wurde die externe Validität dadurch erreicht, dass die Auswahl der zu untersuchenden Unternehmen ohne jegliche Einschränkungen hinsichtlich der Branche oder der Unternehmensgröße erfolgte. Es wurden alle dokumentierten Unternehmenszusammenschlüsse im deutschsprachigen Raum mit der Zielrichtung Osteuropa untersucht. Dadurch ist die Möglichkeit der Generalisierung der Ergebnisse gegeben.

Die interne Validität trifft zu, wenn mehrere plausible und valide Erklärungen der Ergebnisse vorliegen. Die dargestellte Untersuchung ist charakterisiert durch die interne Validität der Ergebnisse:

- Es wurde eine einheitlich definierte Form der Unternehmenszusammenschlüsse – Mergers and Acquisitions – untersucht.
- Es handelt sich um eine homogene Gruppe von Transaktionen, die von den drei deutschsprachigen Ländern Deutschland, Österreich und Schweiz ausgingen und als Zielrichtung Osteuropa hatten.
- Es wurden die Zusammenschlüsse der letzten dreizehn Jahre betrachtet, und somit war der Untersuchungszeitraum ausreichend lang, um andere Einflüsse, wie z. B. Umweltveränderungen oder Änderung der politischen Rahmenbedingungen, auf die Ergebnisse der Untersuchung weit gehend auszuschließen.
- Bei den befragten Unternehmen wurden jeweils die zuletzt durchgeführten Transaktionen behandelt, sodass sich die Probanden in ihren Antworten auf eine konkrete Situation beziehen konnten.

Die statistische Validität, die durch eine korrekte Anwendung des Analyseverfahrens gewährleistet werden sollte, wurde in der vorliegenden Arbeit ebenfalls erreicht. Die beiden Datenquellen wurden statistisch abgeglichen, es wurden angemessene Auswertungsverfahren angewendet sowie die Voraussetzungen dieser Verfahren überprüft (vgl. Berthold 2005, S. 138).

4.3.5 Fragebogenkonzeption und -validierung

Der Fragebogen ist für die Ergebnisse einer Untersuchung von hoher Bedeutung, seine Qualität stellt das zentrale Kriterium für die Güte der erzielten Ergebnisse dar. Der für die Zwecke der vorliegenden Arbeit entwickelte strukturierte Fragebogen besteht aus acht Seiten, auf denen mehrere Frageblöcke mithilfe von 24 Fragen behandelt wurden, z. B. die Ziele des Zusammenschlusses, Integrationsabsichten, Kommunikations- und Personalmaßnahmen, Entscheidungsautonomie des Zielunternehmens, Trainingsmaßnahmen sowie die Angaben zu den Zusammenschlusspartnern. Die Mehrheit der Fragen ist geschlossen mit einer vorgegebenen, meist fünfstufigen Antwortskala. Die Struktur der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten ist in dem gesamten Fragebogen konsistent und durchgehend ähnlich, sodass beim Ausfüllen kein zusätzlicher Aufwand für die Probanden durch komplizierten Aufbau des Fragebogens entstand. Bei anderen als den fünfstufigen Antwortskalen ist dieser Unterschied inhaltlich gerechtfertigt, wie z. B. bei der Frage nach der Qualität der internen Unternehmenskommunikation, die sowohl positive als auch negative Ausprägungen haben kann und mit fünfstufigen Antwortmöglichkeiten nicht ausreichend beantwortet worden wäre.

Das Problem der mittleren Antwortkategorie wird so umgangen, dass eine weitere, optisch separat stehende Antwortmöglichkeit in den Fragebogen eingebaut wurde: die Option „weiß nicht“, um möglichen Unsicherheiten bei der Beantwortung auszuweichen. Somit ist das mittlere Antwortfeld tatsächlich der Antwort „teils / teils“, „stimmt teilweise zu“ oder „ab und zu“ vorbehalten.

4.3.6 Qualität des Fragebogens

Die Qualität des Fragebogens kann durch die Überprüfung seiner Validität, Reliabilität sowie Objektivität erreicht werden.

Die Validität der Befragung ist das Ausmaß, inwiefern die Ergebnisse der Befragung Gültigkeit besitzen. Es lassen sich Inhalts-, Kriteriums- sowie Konstruktvalidität unterscheiden. Die Inhaltsvalidität beschreibt, inwieweit die einzelnen Fragebogen-Items das zu untersuchende Konstrukt erschöpfend erfassen und betrifft in der vorliegenden Untersuchung vor allem das Konstrukt der abhängigen Variable – die Qualität des Integrationsverlaufes. Die Inhaltsvalidität dürfte in der vorliegenden Untersuchung erfüllt sein, da die herangezogenen einzelnen Items sich faktorenanalytisch bestätigen ließen; einige Items basieren zudem auf anderen, zuvor durchgeführten Untersuchungen (vgl. Gerpott 1993, S. 358). Alle Items wurden für die Zwecke der vorliegenden Arbeit mit großer Sorgfalt formuliert.

Die Kriteriumsvalidität ist gegeben, wenn der Abgleich eines latenten Merkmals mit Messergebnissen eines korrespondierenden externen Merkmals gegeben ist (vgl. Bortz / Döring 2003, S. 200). Die Ermittlung einer tatsächlichen Kriteriumsvalidität lässt sich oft nicht hinreichend bestimmen. Einerseits ist davon auszugehen, dass eine Untersuchung von Merkmalen, die durch externe Kriterien zu bestimmen wären, eine empirische Untersuchung obsolet machen würde (vgl. Berthold 2005, S. 139). Andererseits lässt sich die Kriteriumsvalidität der hier untersuchten Variablen dadurch als bestätigt deuten, dass der Einfluss der mit dem Fragebogen gemessenen Konstrukte auf die abhängige Variable in vielen Fällen bestätigt wurde und zusätzlich, dass die durch die Untersuchung prognostizierten Zusammenhänge mit der Frage nach Erreichung der Integrationsziele durch die Probanden ebenfalls bestätigt wurden. Eine genaue Bestimmung der Kriteriumsvalidität lässt sich für die vorliegende Untersuchung jedoch nicht ermitteln. Es wurde aber versucht, die Formulierung der zu untersuchenden Items im Sinne einer guten Kriteriumsvalidität möglichst vollständig durchzuführen.

Die Konstruktvalidität gewinnt durch eine schlechte Bestimmbarkeit der Inhalts- und Kriteriumsvalidität an Aussagekraft; die Konstruktvalidität – die Bestätigung von theoretisch

abgeleiteten Variablen – sollte durch die empirische Untersuchung erfolgen. Die Konstruktvalidität ist dann gegeben, wenn die zu messenden Hypothesen anhand der erreichten Testwerte bestätigt werden können (vgl. Bortz / Döring 2003, S. 200). Für diesen Zweck wurde faktorenanalytisch geprüft, ob sich die theoretisch vermutete Variablenstruktur bestätigen lässt.

4.3.7 Testtheoretische Brauchbarkeit der Daten

Die **Reliabilität** der Untersuchung – der Grad der Genauigkeit und Zuverlässigkeit der erhobenen Daten – lässt sich für die vorliegende Arbeit bestätigen. Anhand durchgeführter Tests wurde nachgewiesen, dass die überwiegende Mehrheit der untersuchten Faktoren einen Cronbachs Alpha Koeffizienten aufweisen, der höher liegt als 0,7 bzw. in den meisten Fällen höher als 0,8. Die Reliabilitätsprüfung für einzelne gebildete Variablen wird im späteren Verlauf dieses Kapitels bei der Präsentation der Ergebnisse aufgezeigt.

Die **Objektivität** des Fragebogens – die Reproduzierbarkeit der durchgeführten Messungen – lässt sich anhand von Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität bestimmen.

Die **Durchführungsobjektivität** – die Unabhängigkeit der Ergebnisse von der Person des Forschers und der Forschungssituation – ist gegeben, da bei einer schriftlichen Befragung keine der beiden Einflussmöglichkeiten vorhanden sind. Es wird von einer hohen Durchführungsobjektivität der Untersuchung ausgegangen.

Die **Auswertungsobjektivität** – die Unabhängigkeit der Ergebnisse von der Person des Wissenschaftlers – ist durch die Anwendung anerkannter statistischer Auswertungsmethoden in der vorliegenden Untersuchung ebenfalls gegeben.

Die **Interpretationsobjektivität** ist dadurch gegeben, dass der Prozess der Hypothesenformulierung sowie die nachfolgende Hypothesenüberprüfung durch eine konsequente, unter Anwendung statistischer Methoden begründete Vorgehensweise vorgenommen wurde.

4.3.8 Ergebnisse der deskriptiven Statistik

Die befragten westeuropäischen Unternehmen haben in den Jahren 1993 bis 2005 eine Fusion oder eine Akquisition mit einem osteuropäischen Partner durchgeführt, wobei fast alle Transaktionen (97,5 %) durch die Befragten als eine Akquisition des osteuropäischen Unternehmens definiert wurde. Die Verteilung der untersuchten Transaktionen auf einzelne Jahre sowie die Strukturdaten dieser Transaktionen sind nachfolgend abgebildet.

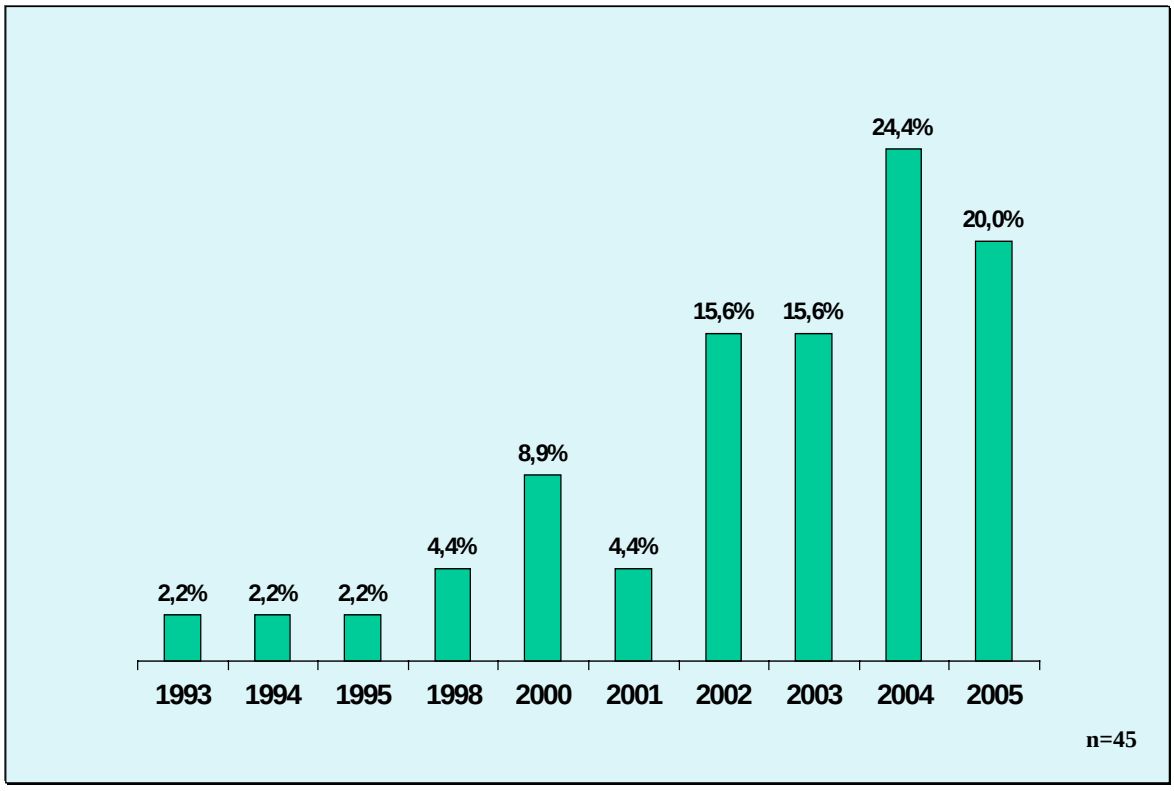


Abbildung 4.6 Jahr der Fusions- / Akquisitionsunterzeichnung

18 % der teilnehmenden westeuropäischen Unternehmen sind sehr groß, mit einem Jahresumsatz von über 1 Mrd. € und einer Mitarbeiterzahl von über 10.000. Auf der osteuropäischen Seite sind es 19 % der Unternehmen, die als sehr groß eingestuft wurden; hier beträgt der Jahresumsatz mindestens 350 Mio. € und die Mitarbeiterzahl übersteigt 1.500. Tendenziell sind die gekauften Unternehmen, sowohl auf der Umsatz- als auch auf der Mitarbeiterbasis, kleiner als die westeuropäischen Käuferunternehmen.

	Käufer-unternehmen Umsatz	Käufer-unternehmen Mitarbeiterzahl	Ziel-unternehmen Umsatz	Ziel-unternehmen Mitarbeiterzahl
sehr groß	18,0 % (1 Mrd. € und mehr)	19,0 % (10 000 und mehr)	21,0 % (350 Mio .€ und mehr)	19,0 % (1500 und mehr)
groß	28,2 % (200 Mio. € bis unter 1 Mrd. €)	27,0 % (5000 bis unter 10 000)	29,0 % (80 Mio.€ bis unter 350 Mio. €)	35,0 % (500 bis unter 1500)
mittel	25,6 % (100 Mio. € bis unter 200 Mio. €)	24,3 % (2000 bis unter 5000)	29,0 % (20 Mio.€ bis unter 80 Mio. €)	24,3 % (200 bis unter 500)
klein	28,2 % (unter 100 Mio. €)	29,7 % (unter 2000)	21,0 % (unter 20 Mio. €)	21,6 % (unter 200)

Abbildung 4.7 Strukturdaten der Fusions- / Akquisitionspartner (n_{min}=37 / n_{max} =39)

Die durchgeführten Transaktionen sind in mehr als 25 % der Fälle im Energie- / Strom- / Gasbereich durchgeführt worden. Banken und Versicherungen stehen für 17,4 % der untersuchten Unternehmen, Produktions- und Technikunternehmen für 15,2 % der Käuferunternehmen. Weitere Branchen repräsentieren jeweils weniger als 10 % der befragten Unternehmen.

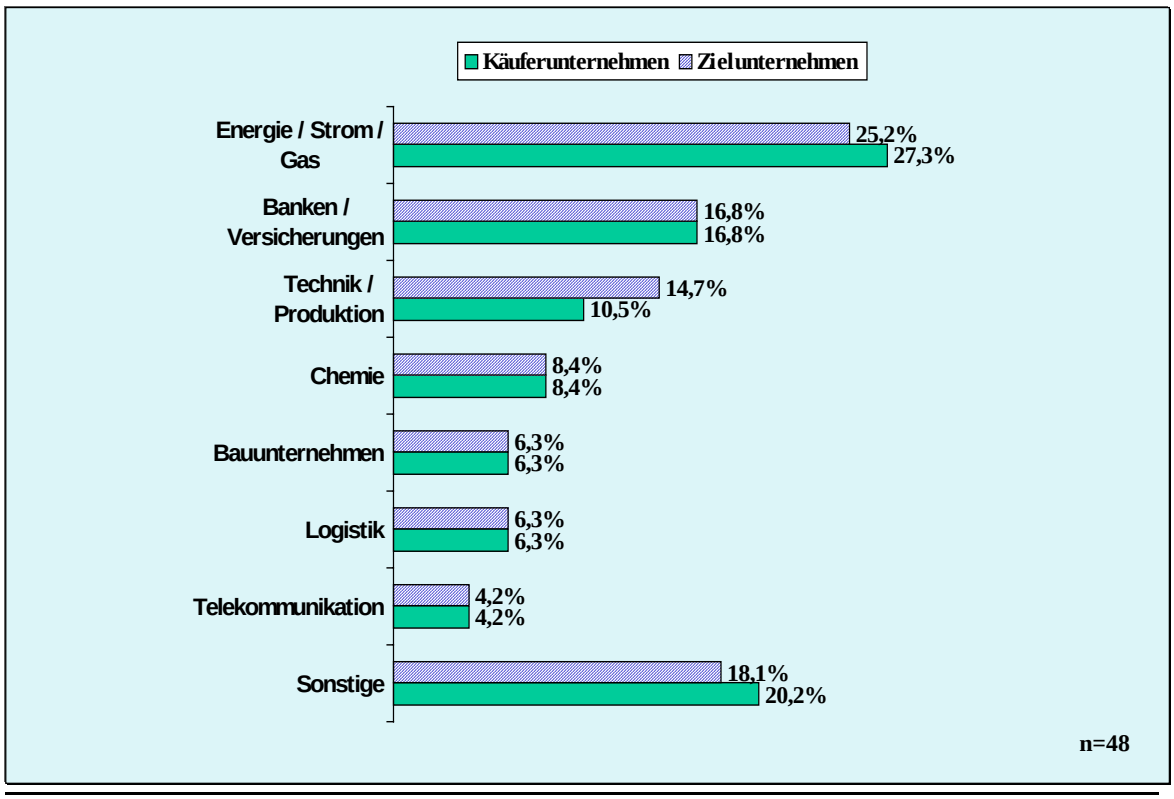


Abbildung 4.8 Branchenübersicht

Unter den Transaktionszielen stellt das angestrebte Wachstum mit 58 % aller Nennungen die Hauptpriorität der Fusions- / Akquisitionsaktivität in den osteuropäischen Ländern dar. Die Erreichung von Kostensynergien wurde lediglich von 135 % Unternehmen angestrebt.

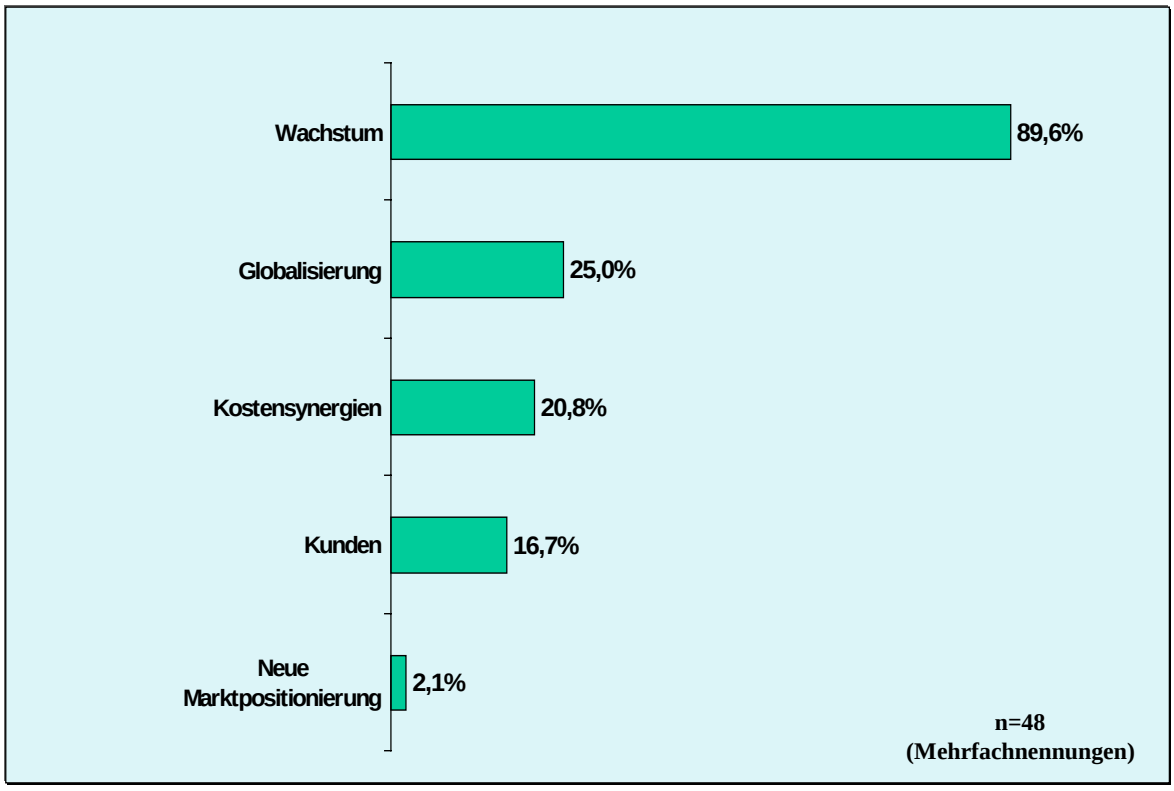


Abbildung 4.9 Ziele der Fusion / Akquisition

Der geplante Integrationsgrad ist bei jeder zweiten Transaktion mit „voll und ganz zu integrieren“ angegeben worden; 48 % der weiteren Unternehmen planten, den osteuropäischen Partner teilweise zu integrieren; nur 2,1 % der an der Umfrage beteiligten Unternehmen schließen die Integration des gekauften Unternehmens aus.

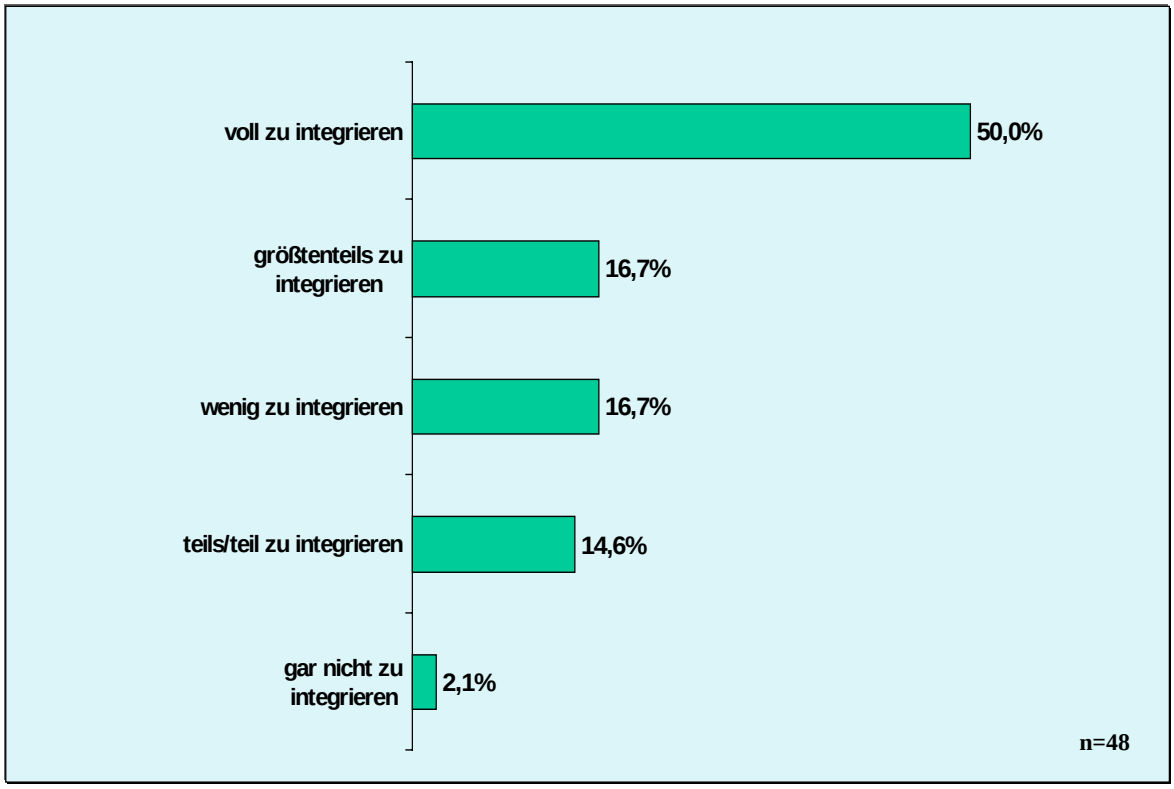


Abbildung 4.10 Geplanter Integrationsgrad

Die Planung der Integrationsphase wurde von 73,9 % der befragten Unternehmen eingehend, von 26,1 % teilweise durchgeführt.

Die organisatorische Gestaltung der Integrationsmaßnahmen wurde bei der überwiegenden Mehrheit der an der Umfrage beteiligten Unternehmen durch einzelne Integrationsteams (42,4 %) oder durch eine Projektorganisation (35,6 %) umgesetzt. 13,6 % aller Unternehmen führten die Integration mithilfe eines Acquisition Managers durch; 5,1 % der Unternehmen haben externe Beratungsunternehmen hinzugezogen. Bei 3,4 % der untersuchten Transaktionen fand keine organisatorische Verantwortlichkeitszuordnung für die Umsetzung der Integrationsmaßnahmen statt.

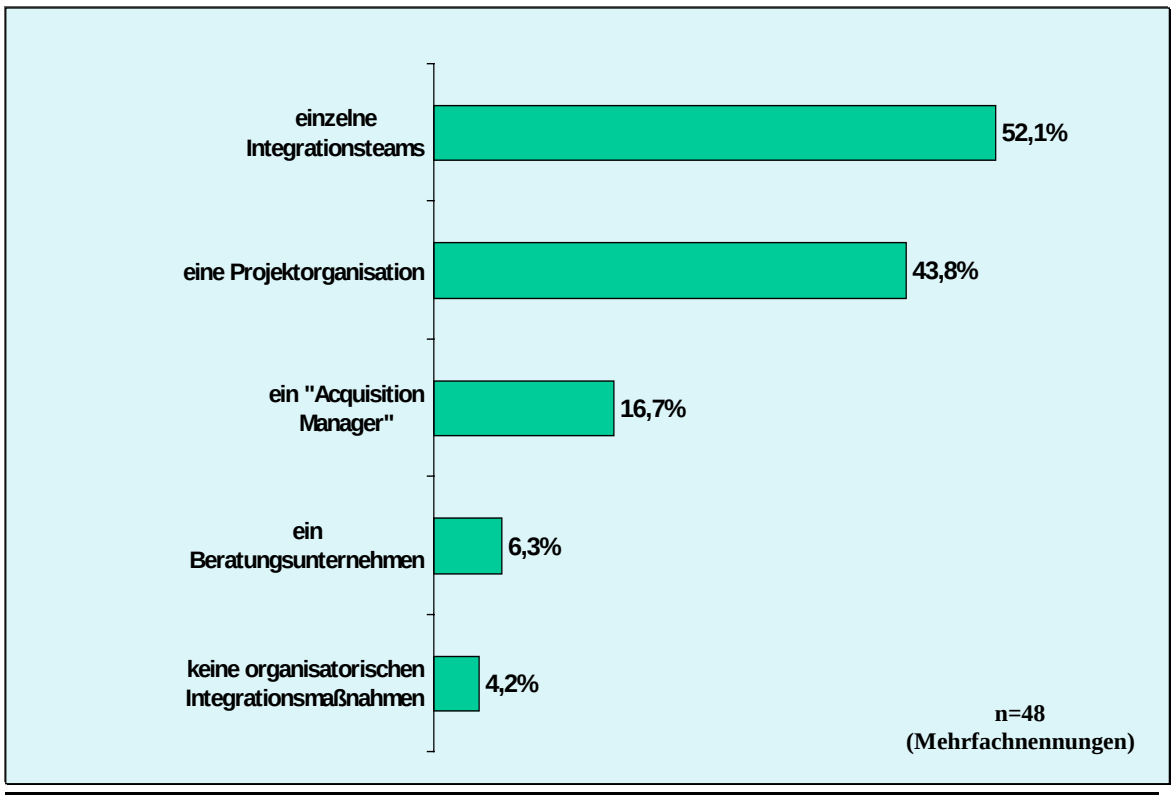


Abbildung 4.11 Organisatorische Gestaltung der Integrationsmaßnahmen

Die Verantwortungszuordnung für die Kommunikationsaufgaben der Integrationsphase ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. Da es 55 Nennungen in 48 ausgefüllten Fragebögen gab, ist es daraus zu schließen, dass die Verantwortungszuordnung für die Kommunikationsaufgaben nicht in allen Unternehmen eindeutig war.

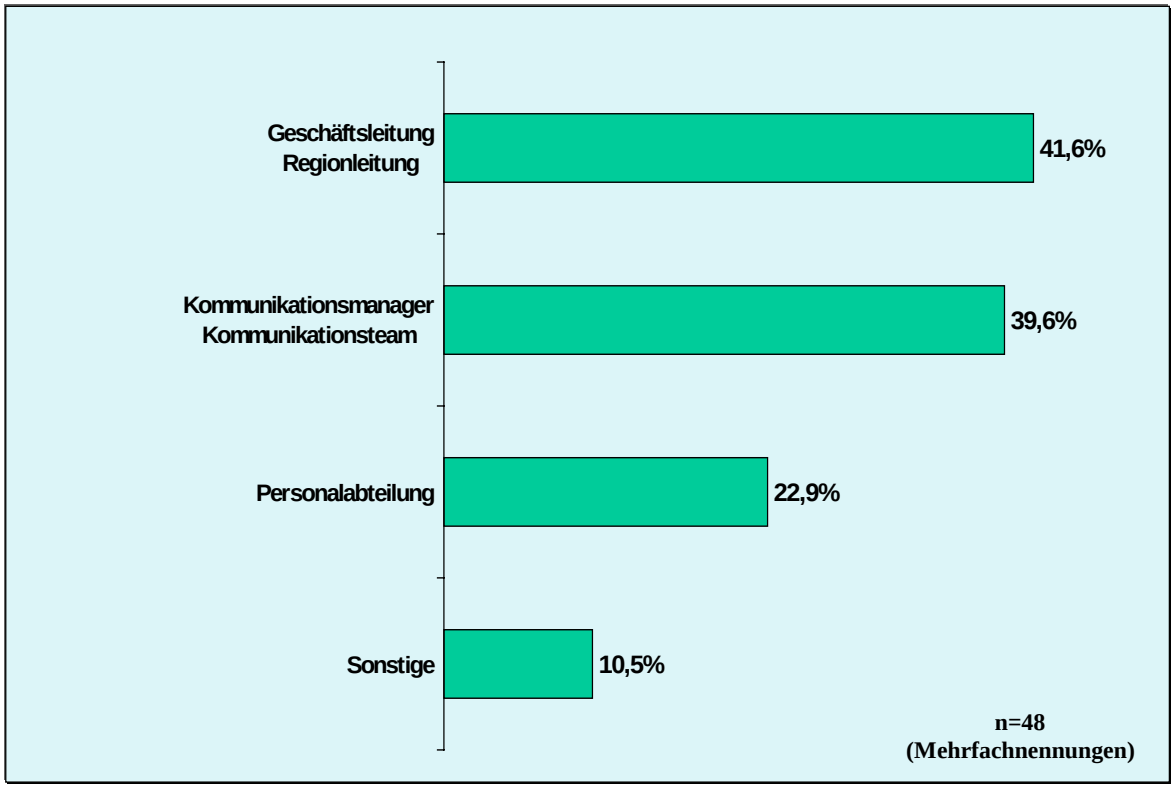


Abbildung 4.12 Verantwortungszuordnung für die Kommunikationsaufgaben der Integrationsphase

Die M&A-relevanten Informationen wurden in unterschiedlichem Ausmaß an die Organisationsmitglieder weitergegeben. Die Grafik stellt ein Ranking der „voll und ganz zutreffend“ -Antworten zur Weitergabe von Informationsinhalten dar. 51,1 % aller Unternehmen gaben die Charakteristiken des neuen Partnerunternehmens an ihre Mitarbeiter weiter, 46,8 % nannten offen die Gründe des Zusammenschlusses, in 36,2 % der Unternehmen wurden die geplanten Veränderungen kommuniziert und 30,4 % Unternehmen verkündeten eine neuformulierte Unternehmensstrategie. Lediglich 10,6 % alle Unternehmen informierten die Organisationsmitglieder über auftretende und noch nicht gelöste Probleme.

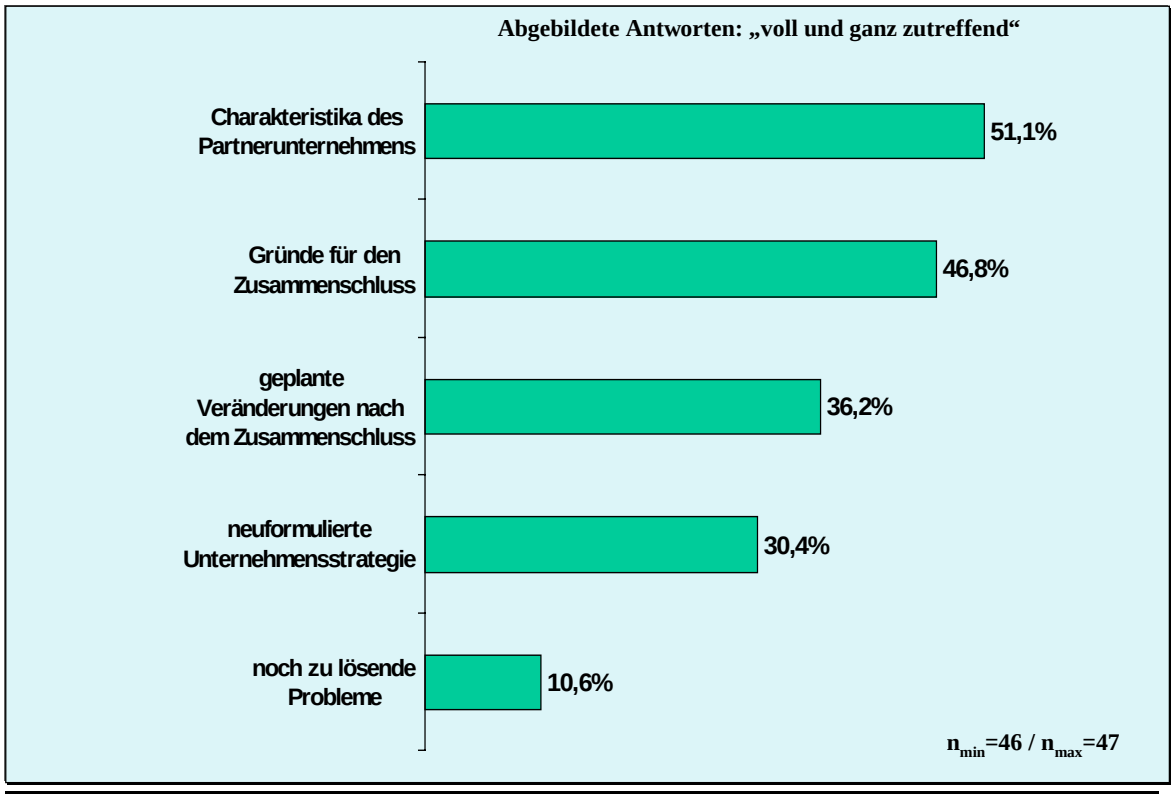


Abbildung 4.13 Weitergabe von Informationsinhalten

Eine ähnliche Darstellung folgt in Bezug auf die Charakterisierung der Informationsweitergabe. 37 % der Befragten charakterisierten die Informationsweitergabe als zielgruppengerichtet, 22,2 % als situationsentsprechend, 18,2 % sagten aus, dass die Informationen mehrmals an die Mitarbeiter weitergegeben wurden und 15,2 % bestätigten eine frühe Informationsweitergabe.

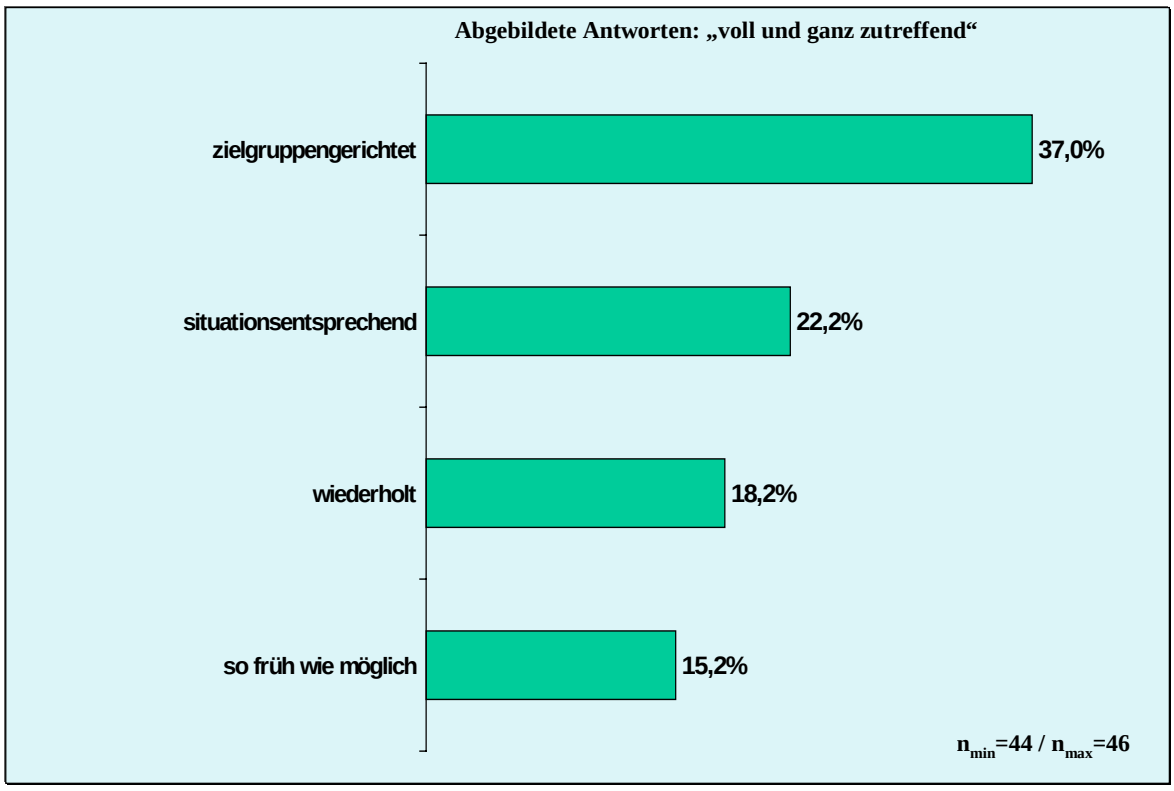


Abbildung 4.14 Charakteristika der Informationsweitergabe

Die Nutzungshäufigkeit unterschiedlicher Medien für die Informationsweitergabe wird im vollen Umfang mit allen Antworten abgebildet. Am häufigsten (Summe Antworten „sehr häufig“ und „häufig“) wurden genannt:

- Führungskräftekonferenzen (69,5 %),
- Präsentation der Geschäftsleitung (68,9 %),
- Workshops (59,1 %),
- unternehmensinterne Memos (54,3 %),
- Betriebsversammlung (53,4 %).

	sehr häufig	häufig	ab und zu	selten	überhaupt nicht	weiß nicht
Newsletter	2,6	7,9	7,9	13,2	65,8	2,6
Zeitschrift	18,6	32,6	16,3	14,0	18,6	-
Hotline	2,5	5,0	-	10,0	80,0	2,5
Präsentation der Geschäftsleitung	22,2	46,7	26,7	2,2	2,2	-
Brief der Geschäftsleitung	20,9	16,3	14,0	9,3	37,2	2,3
Memos	15,2	39,1	21,7	15,2	8,7	-
Betriebsversammlung	15,6	37,8	17,8	11,1	13,3	4,4
Führungskräfte-Konferenzen	15,2	54,3	17,4	4,3	8,7	-
Bereichskonferenzen	9,5	42,9	26,2	7,1	11,9	2,4
Workshops	22,7	36,4	25,0	9,1	4,5	2,3

Abbildung 4.15 Nutzungshäufigkeit unterschiedlicher Medien für die Informationsweitergabe (n_{min}=38 / n_{max}=46)

Die Eigenschaften der Unternehmenskommunikation wurden in der überwiegenden Mehrheit der Fälle als positiv beurteilt. 95,6 % der Befragten bezeichneten die Unternehmenskommunikation als optimistisch (Summe Antworten „zehr zutreffend“, „zutreffend“, „etwas zutreffend“), 95,5 als wahrheitsgetreu und 93,2 als ehrlich. Lediglich die Konfliktträchtigkeit der Unternehmenskommunikation wurde von 25,0 % der befragten Unternehmen (Summe Antworten „etwas zutreffend“ und „zutreffend“) als bedeutend eingestuft; 6,8 % aller Befragten (Antwort „ zutreffend“) beurteilten die Kommunikation der Integrationsphase als widersprüchlich.

	sehr zutref-fend	zutref-fen	etwas zutref-fend	weder noch	etwas zutref-fend	Zutref -fend	sehr zutref-fend	
offen	6,8	56,8	18,2	2,3	13,6	2,3	-	nicht offen
transparent	11,1	44,4	22,2	6,7	13,3	2,2	-	untransparent
eindeutig	14,0	41,9	25,6	4,7	11,6	2,3	-	nicht eindeutig
optimistisch	22,2	55,6	17,8	4,4	-	-	-	pessimistisch
ehrlich	18,2	52,3	22,7	4,5	2,3	-	-	unehrlich
widerspruchsfrei	18,2	36,4	29,5	4,5	4,5	6,8	-	widersprüchlich
wahrheitsgetreu	18,2	50,0	27,3	2,3	2,3	-	-	unwahr
konfliktfrei	4,5	31,8	31,8	6,8	22,7	2,3	-	konfliktär
positives Kommunikationsklima	13,3	44,4	31,1	4,4	6,7	-	-	negatives Kommunikationsklima

Abbildung 4.16 Eigenschaften der Unternehmenskommunikation in der Integrationsphase (n_{min}=43 / n_{max}=45)

Bei den durchgeführten führungskräftebezogenen Maßnahmen überwiegt (Summe Antworten „sehr häufig“, „häufig“) die „projektweise Führungskräfteentsendung ins Zielunternehmen“ (68,1 %) sowie die „Teilnahmen an Abstimmungstreffen im Käuferunternehmen“ (45,7 %). Ein „wechselseitiger Top-Manager-Austausch“ hat bei 31,9 % aller Unternehmen überhaupt nicht und bei 14,9 % nur selten stattgefunden.

	sehr häufig	häufig	ab und zu	selten	überhaupt nicht	weiß nicht
Wechselseitiger Top-Manager-Austausch	8,5	18,8	25,0	14,9	31,9	-
Wechselseitiger fach- und bereichsbezogener Führungskräfteaustausch	4,3	23,4	23,4	27,7	21,3	-
Projektweise Führungskräfteentsendung ins Zielunternehmen	29,8	38,3	25,5	4,3	2,1	-
Projektweise Führungskräfteentsendung ins Käuferunternehmen	10,9	15,2	28,3	28,3	10,9	6,5
Unbefristete Führungskräfteentsendung ins Zielunternehmen	9,1	9,1	31,8	22,7	27,3	-
Teilnahme an Abstimmungstreffen im Käuferunternehmen	10,9	34,8	19,6	28,3	4,3	2,2
Soziale Veranstaltungen für beide Partner	4,3	23,9	28,3	19,6	17,4	6,5

Abbildung 4.17 Führungskräftebezogene Integrationsmaßnahmen (n_{min}=44 / n_{max}=47)

Die mitarbeiterbezogenen Integrationsmaßnahmen wurden intensiv (Summe Antworten „sehr häufig“, „häufig“) vor allem in den Bereichen „projektweise Mitarbeiterentsendung ins Zielunternehmen“ (54,4 %) und „Bildung gemischter Arbeitsgruppen“ (50,0 %) umgesetzt. Die sozialen Veranstaltungen für die Mitarbeiter beider Unternehmen besaßen keine Priorität bei den mitarbeiterbezogenen Integrationsmaßnahmen.

	sehr häufig	häufig	ab und zu	selten	überhaupt nicht	weiß nicht
Wechselseitiger Mitarbeiteraustausch	2,2	32,6	39,1	13,0	10,9	2,2
Projektweise Mitarbeiterentsendung ins Zielunternehmen	10,9	43,5	26,1	8,7	8,7	2,2
Projektweise Mitarbeiterentsendung ins Käuferunternehmen	2,1	21,3	31,9	25,5	12,8	6,4
Bildung gemischter Arbeitsgruppen	17,4	32,6	26,1	15,2	6,5	2,2
Soziale Veranstaltungen für beide Partner	4,3	21,3	21,3	31,9	17,0	4,3

Abbildung 4.18 Mitarbeiterbezogene Integrationsmaßnahmen (n_{min}=46 / n_{max}=47)

Die durchgeführten personalpolitischen Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeitermotivation wurden in vielen Unternehmen durchgeführt. In 66,7 % Unternehmen wurden nach dem Zusammenschluss die Mitarbeiter-Vorgesetzten-Geschpräche durchgeführt, in 66,7 % fand die Einführung von individuellen Anreiz- und Belohnungssystemen statt und in 62,5 % der befragten Unternehmen wurden die Gesprächs-Austauschrunden nach der Fusion / Akquisition eingeführt um den Meinungsaustausch unter den Organisationsmitgliedern zu fördern.

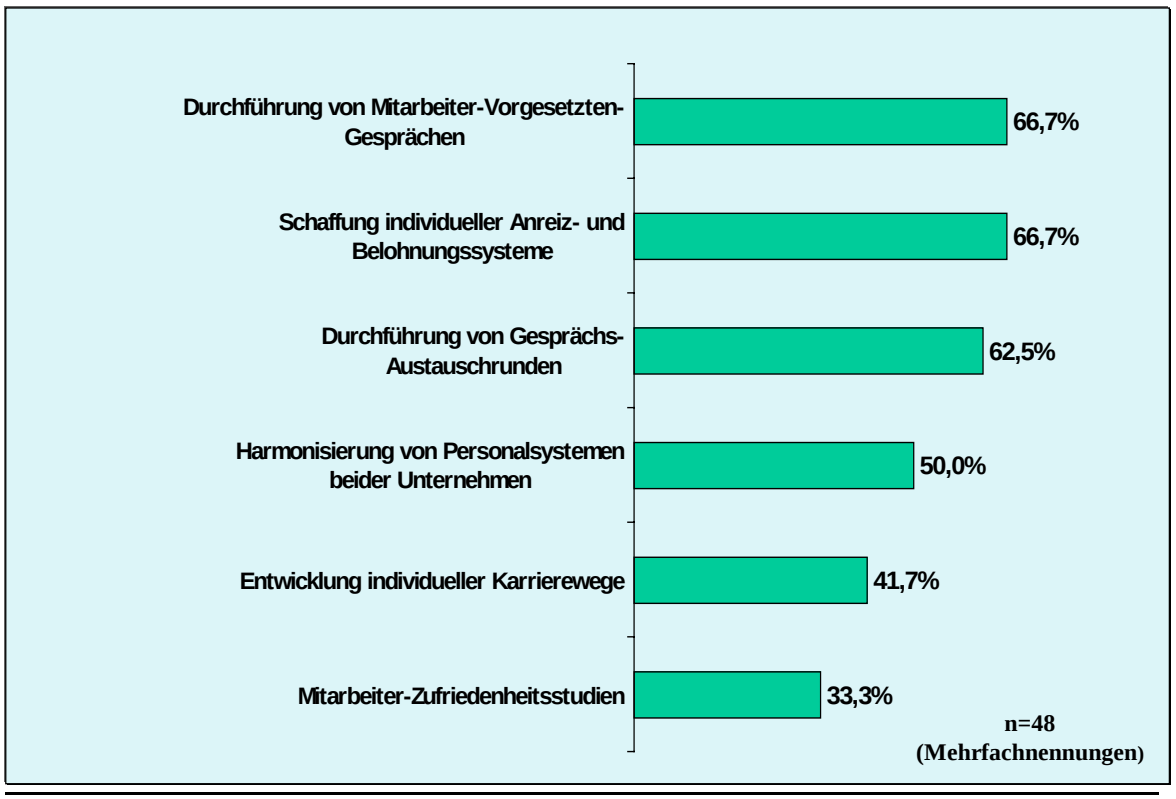


Abbildung 4.19 Personalpolitische Maßnahmen

Die eingeführten Integrationsmaßnahmen haben überwiegend einen positiven Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter während der Integrationsphase ausgeübt. Es gab keine Verzögerungen im Integrationsverlauf (67,6 %) (Summe Antworten „voll und ganz zutreffend“ und „eher zutreffend“). Die Mitarbeiter waren den Veränderungen gegenüber positiv eingestellt (57,4 %), sie haben eigene Verbesserungsvorschläge eingebracht (52,2 %), weiterhin herrschte im Unternehmen ein positives Veränderungsklima (50,0 %). Im Mittelfeld, als „teilweise zutreffend“, befanden sich die meisten Antworten für „Mitarbeiter waren motiviert“: 43,5 % (der höchste Wert hierfür lag mit 45,7 % bei „eher zutreffend“), „Mitarbeiter haben die Maßnahmen sofort umgesetzt“ (42,6 %) sowie „Mitarbeiter waren von den eingeführten Maßnahmen überzeugt“ (42,6 %). Als nicht zutreffend wurden 21,3 % der Antworten bei „Mitarbeiter haben Maßnahmen sofort umgesetzt“ und 15,2 % bei „Im Unternehmen herrschte ein positives Veränderungsklima“ genannt.

	voll und ganz zutreffend	eher zutreffend	teilweise zutreffend	eher nicht zutreffend	überhaupt nicht zutreffend	weiß nicht
Mitarbeiter von den eingeführten Maßnahmen überzeugt	4,3	44,7	42,6	4,3	-	4,3
Mitarbeiter den Veränderungen gegenüber positiv eingestellt	8,5	48,9	27,7	10,6	-	4,3
Mitarbeiter haben die Maßnahmen sofort umgesetzt	8,5	23,4	42,6	21,3	-	4,3
Mitarbeiter haben eigene Verbesserungsvorschläge eingebracht	2,2	50,0	39,1	8,7	-	-
Mitarbeiter waren motiviert	4,3	45,7	43,5	6,5	-	-
Im Unternehmen herrschte ein positives Veränderungsklima	8,7	41,3	34,8	15,2	-	-
Die Abwanderungsrate ist nicht gestiegen	43,5	41,3	8,7	2,2	2,2	2,2
Es gab keine Verzögerungen im Integrationsverlauf	19,8	47,8	19,6	13,0	-	-

Abbildung 4.20 Einfluss eingeführter Integrationsmaßnahmen auf das Verhalten der Mitarbeiter (n_{min}=46 / n_{max}=47)

Die Entscheidungsautonomie der osteuropäischen Unternehmen ist bereichsbezogen unterschiedlich ausgeprägt. Der westeuropäische Partner entscheidet über die Gewinn- und Produktivitätsziele, über die Marktexpansionsrichtungen, über die Produktionsstandorte sowie über die F&E-Aktivitäten, er trifft die Personalentscheidungen hinsichtlich der oberen Führungskräfte des gekauften Unternehmens. Im osteuropäischen Unternehmen vor Ort werden nach wie vor die wichtigsten Marketingentscheidungen getroffen: Produkt-, Preis-, Distributions- und Werbemaßnahmenentscheidungen sowie die Personalpolitik in Bezug auf die lokalen Mitarbeiter. Die ausführliche Darstellung der Ergebnisse hierzu zeigt die folgende Abbildung.

	völlige Autonomie	große Autonomie	teils / teils	geringe Autonomie	keine Autonomie	weiß nicht
Gewinn- / Produktivitätsziele	-	17,0	25,5	34,0	23,4	-
Produkt- / Preisentscheidungen	2,1	34,0	29,8	23,4	10,6	-
Markt(expansions)entscheidungen	19,1	-	23,4	34,0	23,4	-
Distributionsentscheidungen	8,5	38,3	29,8	17,0	6,4	-
Werbemaßnahmen / Werbebudget	10,6	34,0	23,4	19,1	10,6	2,1
F & E	10,9	19,6	15,2	19,6	19,6	15,2
Personalpolitik – obere Führungskräfte	4,3	14,9	34,0	34,0	12,8	-
Personalpolitik – Mitarbeiter	14,9	48,9	21,3	10,6	2,1	2,1
Produktions- / Standortentscheidungen	2,1	21,3	21,3	27,7	23,4	4,3

Abbildung 4.21 Entscheidungsautonomie im osteuropäischen Unternehmen (n_{min}=46 / n_{max}=47)

Die Entscheidungsfindung im osteuropäischen Unternehmen wurde durch die Befragten überwiegend als positiv („sehr zutreffend“ und „zutreffend“) eingeschätzt:

- konsequent umgesetzt: 70,0 %,
- schnell: 52,3 %,
- sicher: 47,7 %,
- unkompliziert: 47,7 %.

Bei der Frage, ob die Entscheidungen reibungslos oder problematisch verliefen, ergaben sich nur 34,1 % positive Antworten.

	sehr zutreffend	zutreffend	etwas zutreffend	weder noch	etwas zutreffend	zutreffend	sehr zutreffend	
schnell	11,4	40,9	29,5	4,5	9,1	4,5	-	langsam
sicher	9,1	38,6	31,8	4,5	13,6	2,3	-	unsicher
unkompliziert	9,1	38,6	20,5	9,1	20,5	2,3	-	kompliziert
reibungslos	9,1	25,0	38,6	13,6	11,4	2,3	-	problematisch
Entscheidungen umgesetzt	20,5	50,0	15,9	-	11,4	2,3	-	Entscheidungen korrigiert

Abbildung 4.22 Entscheidungsfindung im Zielunternehmen (n=44)

Zum Schluss sollten die Aussagen beurteilt werden, die eine Auskunft über den Integrationsverlauf sowie über die Erreichung der Fusions- / Akquisitionsziele geben. Der Verlauf der Integrationsprozesse wurde überwiegend positiv beurteilt, wobei die meisten positiven Antworten die gute Koordination bzw. die Geschwindigkeit der Integrationsprozesse betreffen, etwas weniger positiv wurden die Fragen nach Konfliktfreiheit und Problemlosigkeit der Integrationsprozesse beurteilt. Diese Aussagen stimmen mit der Beurteilung der Unternehmenskommunikation überein, dort wurde die Kommunikation zwischen den Partnern von 25 % der Befragten als konfliktär bezeichnet.

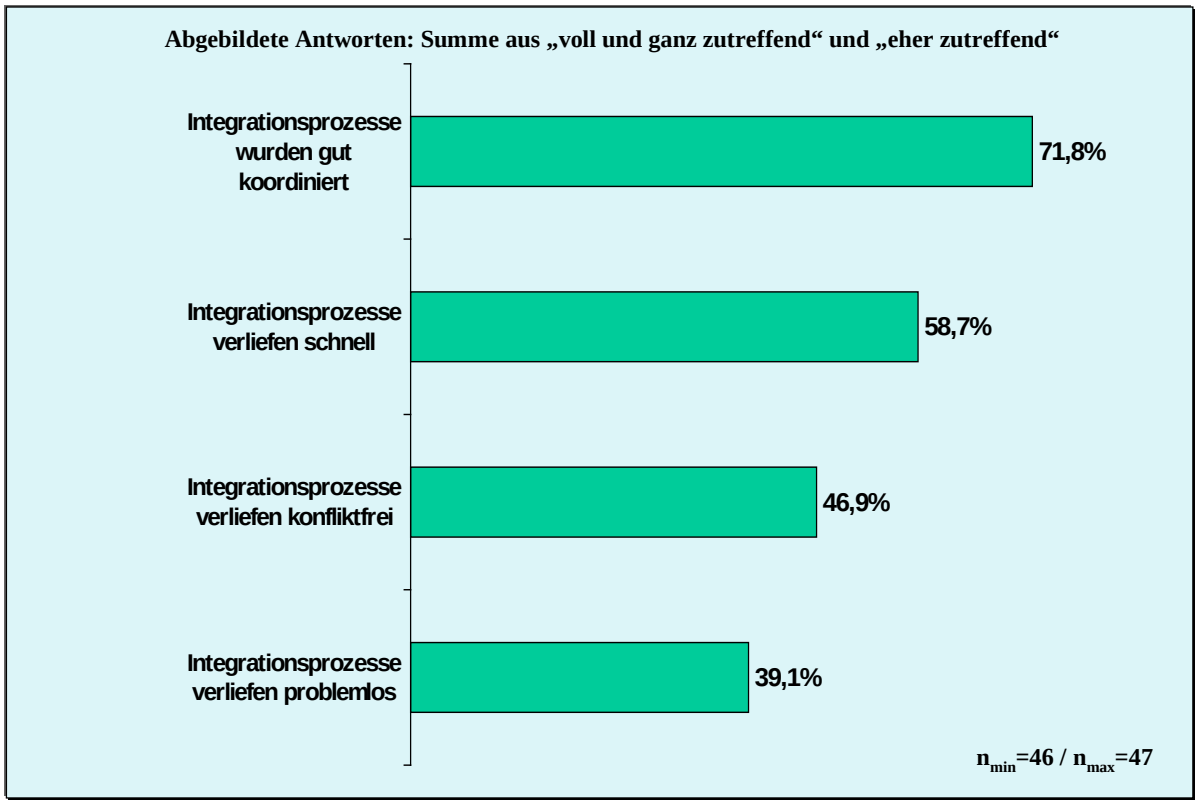


Abbildung 4.23 Aussagen zum Integrationsverlauf

84,5 % der an der Untersuchung beteiligten Führungskräfte beurteilten die Erreichung der Fusions- / Akquisitionsziele als „ganz erfüllt“ bzw. „zum größten Teil erfüllt“, nur 2,2 % beurteilten sie als „in geringem Maße erfüllt“.

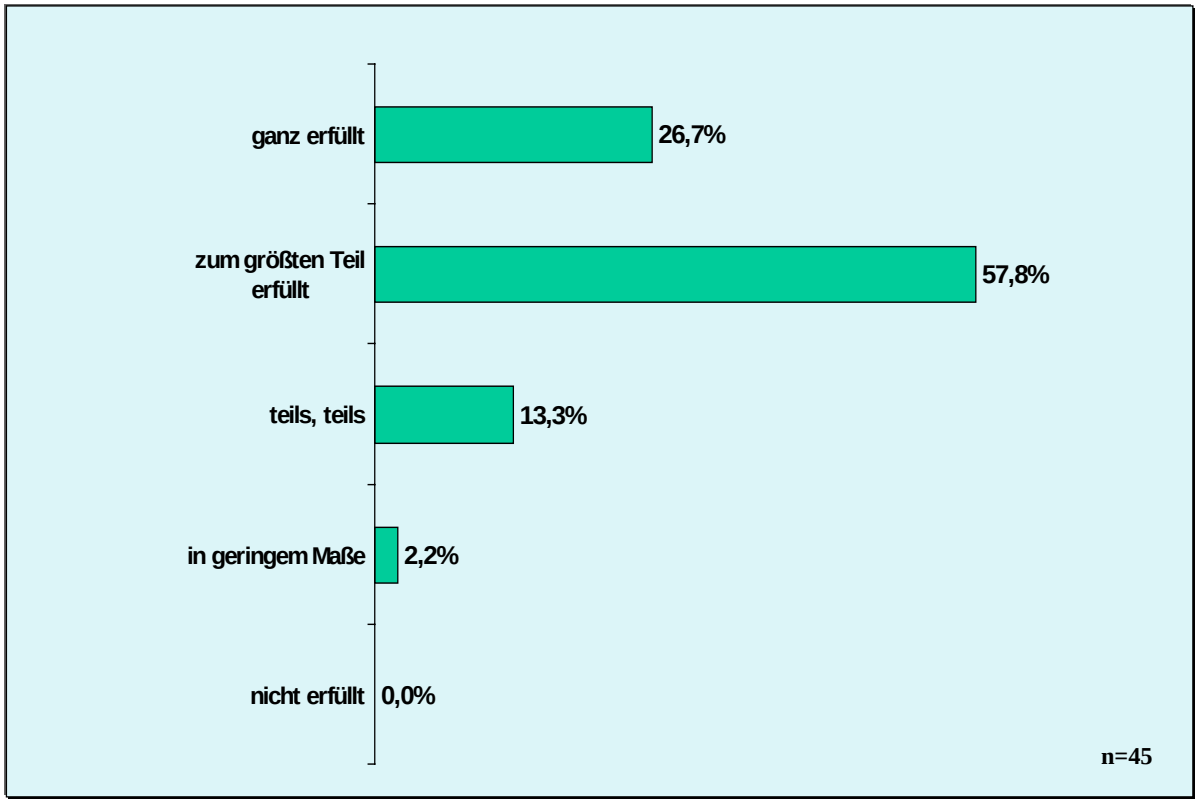


Abbildung 4.24 Erreichung der Fusions- / Akquisitionsziele

Die an der Umfrage beteiligten Führungskräfte repräsentieren zu 47,8 % die Geschäftsleitung der befragten Unternehmen, zu 21,7 % waren es die osteuropa-verantwortlichen Regionalmanager, zu 19,6 % die M&A-Projektleiter oder Integrationsmanager, und zu 10,9 % waren es Führungskräfte anderer Verantwortungsbereiche, wie z. B. Rechts-, Finanz- oder Kommunikationsabteilungen. Die hohe Teilnahme der Top-Führungskräfte an der vorgestellten Befragung deutet auf ihre Aktualität sowie auf das große Interesse an den behandelten Themen und auf ihre Relevanz in der unternehmerischen Praxis hin. Vielen teilnehmenden Unternehmen wurden die Ergebnisse der vorgelegten Studie auf ihren ausdrücklichen Wunsch hin zugestellt.

4.3.9 Auswertungsmethode

Die Auswertungsmethode der vorliegenden Arbeit basiert auf drei methodologischen Komponenten:

1. Durchführung von Faktorenanalysen zur Überprüfung der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Untersuchungsitems bzw. zur Bildung von latenten Variablen, die zur Überprüfung der gestellten Hypothesen in den darauf folgenden Untersuchungsschritten verwendet wurden,
2. Bildung von Indizes, um ebenfalls die gestellten Hypothesen überprüfen zu können,
3. Überprüfung der vermuteten Zusammenhänge mithilfe von Regressionsrechnungen.

Die beschriebenen Untersuchungsmethoden werden im Einzelnen erläutert.

4.3.9.1 Faktorenanalysen

Faktorenanalysen wurden in der vorliegenden Arbeit durchgeführt, um die Zusammenfassung einzelner Items zu übergeordneten Variablen und die wiederum zu Variablen zweiter Ordnung zu ermöglichen.

Das Ziel einer Faktorenanalyse ist es, die Anzahl der erhobenen Variablen und damit die zu verarbeitende Datenmenge zu reduzieren. Eine Faktorenanalyse ermöglicht es, ohne entscheidenden Informationsverlust viele Variablen durch die wenigen voneinander unabhängigen Faktoren zu ersetzen. Damit stellt sie ein datenreduzierendes Verfahren dar (vgl. Bortz 2005, S. 513). Die vorhandene Korrelation zwischen den einzelnen Items stellt die Voraussetzung für die Zusammenfassung einzelner Items zu einem Faktor dar. Die Variablen werden somit, gemäß ihrer korrelativen Beziehungen, in Gruppen klassifiziert, wobei die einzelnen Gruppen voneinander unabhängig sind (ebenda, S. 512). Die gebildeten Faktoren erklären die Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablen.

In der vorliegenden Arbeit wurden die Faktorenanalysen in den darauf folgenden Schritten unter Beachtung der aufgeführten Kriterien wie folgt durchgeführt.

Die Voraussetzung für die Durchführung der Faktorenanalyse war die Erstellung eines theoretischen Konzeptes, das einen Rahmen für die Fragebogenkonzeption ergab und es zudem ermöglichte, die vermutete Variablenstruktur durch Fragen abzubilden. In einem weiteren Schritt erfolgte die Bestimmung der Faktoren mithilfe einer Hauptkomponentenanalyse. Das Ziel der Hauptkomponentenanalyse ist die Zusammenfassung von Items zu latenten Variablen – zu Faktoren. Die Faktoren sind durch folgende Eigenschaften gekennzeichnet:

1. sie sind wechselseitig voneinander unabhängig,
2. sie erklären sukzessiv maximale Varianz (ebenda, S. 517).

Primär wird für diesen Zweck die explorative Faktorenanalyse eingesetzt. Indikatorvariablen, die sich nach den zwei oben genannten Kriterien nicht eindeutig zuordnen lassen, werden eliminiert. Das Ziel der explorativen Faktorenanalyse ist es, Auskunft darüber zu geben, welche der theoriegeleiteten Items redundante Informationen beinhalten und welche korrelierenden Variablen auf höherer Abstraktionsebene zu Faktoren zusammengefasst werden können (vgl. Bortz / Döring 2003, S. 383). Nach der Festlegung von Faktoren der ersten Ordnung sollten sie zusammen mit anderen Einflussvariablen zu Faktoren der zweiten Ordnung zusammengefasst werden. Die genaue Vorgehensweise wird bei der Ergebnispräsentation im Punkt 4.4.1 erläutert.

Die Faktorbestimmung lässt sich mithilfe verschiedener Kriterien überprüfen:

- ***Item-to-total-correlation*** – der Trendschärfekoeffizient wird gebildet, um die Korrelation eines Items mit der Summe der anderen, demselben Faktor zugeordneten Items zu überprüfen. Der Wert dieser Koeffizienten ist proportional zum Anteil, den dieser Item zur Reliabilität des Faktors beiträgt (vgl. Berthold 2005, S. 167). Die Reliabilität eines Faktors lässt sich steigern, indem der Item mit dem niedrigsten Item-to-total-correlation-Wert eliminiert wird (vgl. Homburg / Giering 1999, S. 8).
- **Faktorladungen** entsprechen Korrelationen zwischen den Variablen und dem jeweiligen Faktor; daraus ergeben sich für jeden untersuchten Item ebenso viele Faktorladungen (vgl. Bortz 2005, S. 519). Als Richtwert wird in der Literatur eine Faktorladung von mindestens 0,5 gefordert, um einen Item dem Faktor zuordnen zu können (vgl. Berthold 2005, S. 167).

- Der **Faktorwert** gibt darüber Auskunft, wie stark die Ausprägung der Items auf der Faktordimension ist.
- Die **Kommunalität einer Variable** ist die Summe der quadrierten Faktorladungen dieser Variable. Sie erklärt, welcher Anteil der Variablen-Varianz durch die Faktoren erklärt wird. Die Varianzaufklärung ist um so besser, je höher die einzelnen Ladungen sind. Die Anzahl der Faktoren ließe sich bis zu vollständigen Erklärung aller Variablen erhöhen. Die Faktorextraktionen werden jedoch vorher abgebrochen, da die einzelnen Variablen durch wenige extrahierte Faktoren zum großen Teil bereits erklärt werden (vgl. Bortz 2005, S. 520).
- Der **Eigenwert des Faktors** – der Mittelwert der Kommunalitäten – gibt an, wie viel Prozent der Gesamtvarianz aller eingegangenen Items durch den Faktor erklärt wird (ebenda, S. 520).
- Die **Reliabilität** der extrahierten Faktoren wird mithilfe von **Cronbachs Alpha** berechnet. Es ist ein Maß der internen Konsistenz eines Faktors. Der Wert von Cronbachs Alpha kann zwischen 0 und 1 liegen; je höher der Wert ist, desto höher ist die Reliabilität des extrahierten Faktors. Eine Mindestausprägungshöhe von 0,7 wird in der Literatur für wissenschaftliche Analysen gefordert (vgl. Homburg / Giering 1999, S. 8).
- Das **Kaiser-Guttman** (Kaiser-Meyer-Ohlin)-Kriterium ist gewährleistet, wenn nur Faktoren analysiert werden, deren Varianz größer als 1 ist (vgl. Eckey / Kosfeld / Rengers 2002, S. 15). Diese Varianzmindesthöhe impliziert, dass die Faktoren mehr Erklärung leisten, als es die einzelnen Items tun würden. Die Anzahl der bedeutsamen Faktoren ist somit gleich der Anzahl der Faktoren, deren Varianz höher als 1 ist.
- Das **Varimax-Kriterium** wird als letztes Mittel zu Bewertung bzw. zur Festlegung von Faktoren herangezogen. Es handelt sich hier um eine orthogonale Rotationstechnik, die die Rechtwinkligkeit der rotierten Achsen beibehält. Die Achsen werden nach dem Varimax-Kriterium so rotiert, dass Faktorladungen mittlerer Größe entweder unbedeutender oder extremer werden. Die Varianz der quadrierten Ladungen pro Faktor wird maximiert (vgl. Bortz 2005, S. 548).

Die Ergebnisse der durchgeführten Faktorenanalysen werden unter Berücksichtigung der beschriebenen Kriterien im Einzelnen dargestellt.

4.3.9.2 Bildung von Indizes

Unter einem Index wird ein Messwert eines komplexen Merkmals verstanden, der sich aus Messwerten mehrerer Indikatorvariablen zusammensetzt (vgl. Bortz / Döring 2003, S. 143). Die Indexbildung wurde in der vorliegenden Arbeit dort eingesetzt, wo es sich explizit um die Intensität und / oder um die Anzahl der durchgeführten Maßnahmen handelt. In diesen Fällen wäre der Einsatz einer Faktorenanalyse nicht angebracht, da die Variablenzahl nicht reduziert werden sollte.

Bei der Indexbildung in der durchgeführten Untersuchung handelt es sich um die Bildung von sog. Inferentialen Indikatoren, die im Gegensatz zu korrelativen (auf einer empirisch überprüfbaren Aussage basierenden) oder zu definitionalen (auf eine terminologische Konvention verweisende) Indikatoren auf die Existenz einer postulierten latenten Variable zurückgeführt werden können (vgl. Besozzi / Zehnpfennig 1976, S. 21). Die Auswahl von Indikatoren basiert auf einer vorläufigen Definition dieser latenten Eigenschaft (ebenda, S. 23).

Gemäß dem Prinzip der Austauschbarkeit von Indikatorenmengen Lazarsfelds gilt die Bestimmung der Indikatorenmenge als erster Schritt der Indexkonstruktion. Wurde das Indikatorenuniversum konstruiert, ist es gleichgültig, welche Indikatorenmenge zur Erklärung eines Forschungszusammenhangs benutzt wird (ebenda, S. 33). Die Zusammensetzung von Indikatoren zu einem Gesamtindex hängt letztendlich von der Zielsetzung des Forschungsvorhabens ab und von dem Verwendungszweck dieses Messinstruments (ebenda, S. 41).

Folgende zwei Anforderungen werden jedoch an die Indexbildung geknüpft:

1. Die Additivitätsprämisse – die zu addierenden Indikatoren sollten von einander unabhängig sein.
2. Die Kompensationsprämisse – ein niedriger Wert eines Indikators kann durch einen hohen Wert eines anderen Indikators ausgeglichen werden (ebenda, S. 42).

Das erste Kriterium wurde in beiden der hier angewandten Fälle erfüllt: Die Korrelationen der einzelnen Items die zu einem Index zusammengestellt wurden, weisen einen

Korrelationskoeffizienten auf, der kleiner ist als 0,5. Das zweite Kriterium kann ebenfalls als erfüllt angesehen werden, da keine K.O.-Kriterien vorliegen (vgl. Mann 2004, S. 452).

In der vorliegenden Arbeit wurden zwei unterschiedliche Arten ungewichteter additiver Indizes verwendet:

1. Bei dichotomen Antwortvorgaben wurde eine Summe aller positiv beantworteten Fragen gebildet.
2. Bei einer fünfstufigen Ratingskala (1 = sehr häufig bis 5 = gar nicht) wurden zur Bildung von Indizes die Mittelwerte der gebildeten Antworten herangezogen, wobei die Antwort „gar nicht“ als das Nicht-Vorhandensein / die Nicht-Durchführung einer Maßnahme ausgeschlossen wurde.

4.3.9.3 Regressionsanalysen

Die vermuteten Zusammenhänge, die aus dem Untersuchungsmodell resultieren und als Hypothesen formuliert wurden, wurden mithilfe von linearen Regressionsanalysen auf Signifikanz geprüft.

Eine Regressionsanalyse dient dem Messen von einseitig gerichteten Abhängigkeiten. Ihre Zielsetzung ist die Quantifizierung des Einflusses der unabhängigen Variable auf die abhängige Variable (vgl. Backhaus et al. 2000, S. 2 ff.). Sie ermöglicht eine Bestätigung oder eine Widerlegung der aus der Literatur abgeleiteten, unterstellten Beziehungen. In die durchgeführten Regressionsanalysen gehen jeweils die als beeinflussende Variablen definierten Regressoren ein; als Regressand wird (mit einer Ausnahme) der positive Integrationsverlauf eingesetzt.

Zwei folgende Voraussetzungen für die Durchführung einer Regressionsanalyse werden gestellt:

1. die Linearität des Zusammenhangs,
2. die Unabhängigkeit der Beobachtungen.

Die einfachste lineare Beziehung lässt sich mithilfe der allgemeinen Gleichung: y = b x + a beschreiben, in der x die unabhängige, y die abhängige, b die Steigerung und a die Höhenlage der Geraden kennzeichnen (vgl. Bortz 2005, S. 183). Die Prüfung der Linearität erfolgt in der vorliegenden Untersuchung, indem die Schätzung der Regressionskoeffizienten a und b unter Anwendung der Methode der kleinsten Quadrate durchgeführt wurde (vgl. Eckey / Kosfeld / Rengers 2002, S. 150).

Die Unabhängigkeit der Beobachtungen ist dadurch gegeben, dass alle Fragebögen auf Unternehmensebene aggregiert wurden. Somit sind alle für eine Variable berücksichtigten Daten in unterschiedlichen Unternehmen erhoben worden.

Die einzelnen Analyseergebnisse werden im Punkt 4.4.1 dieses Kapitels dargestellt.

Die Bestätigung einer Hypothese kann nach der Durchführung einer Regressionsanalyse dann vorgenommen werden, wenn das Signifikanzniveau von Alpha = 0,05 nicht überschritten wird. Diese allgemein gültige Korrelation in Bezug auf die maximal tolerierbare Irrtumswahrscheinlichkeit konnte bei den geprüften Hypothesen zum Teil erreicht werden; bei einigen Regressionsprüfungen lässt sich das Ergebnis sogar als sehr signifikant bezeichnen, da der Alpha-Wert kleiner ist als 0,01.

4.4 Untersuchungsergebnisse

Gegenstand dieses Abschnittes ist es; die formulierten Hypothesen unter Anwendung statistischer Verfahren zu überprüfen. Für diesen Zweck wird bei der überwiegenden Mehrheit der Hypothesen zuerst faktorenanalytisch geprüft, ob die vermuteten Variablenzusammenhänge sich bestätigen lassen, sodass die erhobenen Items zu Faktoren verdichtet werden können. Schließlich werden gebildete Hypothesen mithilfe von Regressionsrechnungen überprüft.

4.4.1 Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Um die gestellten Hypothesen zu überprüfen, sollte zuerst die abhängige Variable *Qualität des Integrationsverlaufes* anhand erhobener Items gebildet werden. Die Variable sollte prüfen, wie gut die Koordination der Integrationsprozesse verlief, zudem ob der Integrationsverlauf als schnell, problemlos und konfliktfrei bezeichnet werden konnte. Hierfür wurden im Fragebogen folgende vier Items abgefragt (siehe Anhang, Frage Nr. 5):

- die Integrationsprozesse wurden gut koordiniert,
- die Integrationsprozesse verliefen schnell,
- die Integrationsprozesse verliefen problemlos,
- die Integrationsprozesse verliefen konfliktfrei.

Wie vermutet, können die vier Items zur Variable *Qualität des Integrationsverlaufes* zusammengefasst werden. Die Ergebnisse der durchgeführten Faktorenanalyse sind in der Tabelle 4.2 dargestellt.

Tabelle 4.2 Faktorenanalyse *Qualität des Integrationsverlaufes*

	Kommunalitäten	Faktorladungen	
Item *Integration koordiniert*	0,617	0,786	
Item *Integration schnell*	0,732	0,856	
Item *Integration problemlos*	0,814	0,902	
Item *Integration konfliktfrei*	0,730	0,854	
	Erklärte Gesamtvarianz		72,314
	Cronbachs Alpha		0,868

Die erklärte Varianz von 72,3 % liegt über dem geforderten Mindestniveau von 50 %; die Reliabilität der extrahierten Faktoren mit einem Cronbachs Alpha von 0,868 erreicht ebenfalls die geforderte Mindestausprägungshöhe von 0,7.

Nach Festlegung des Faktors *Qualität des Integrationsverlaufes* kann die Überprüfung der einzelnen Hypothesen vorgenommen werden. Im Folgenden wird die erste Hypothese in

Bezug auf die erste Dimension des Untersuchungsmodells: **Unterstützung der Kommunikationsprozesse** überprüft.

Hypothese 1: *Die Unterstützung der Kommunikationsprozesse beeinflusst die Qualität des Integrationsverlaufes positiv.*

Um die erste Hypothese zu prüfen wird wie folgt vorgegangen. Zwei der gestellten Anforderungen an die Unterstützung der Kommunikationsprozesse: Die Offenlegung noch zu lösender Probleme und eine frühe Vermittlung der neuen Unternehmensvision wurden mithilfe einzelner Items im Fragebogen direkt erhoben (siehe Anhang, Frage Nr. 10 und Frage Nr. 6). Drei weitere gestellte Anforderungen: Die Vermittlung relevanter Informationen, eine zeitlich angemessene Informationspolitik und die hohe Qualität der Unternehmenskommunikation bedürfen einer faktoranalytischen Überprüfung um die einzeln erhobenen Items zu Faktoren der ersten Ordnung verdichten zu können. Die Mediennutzung zur Informationsweitergabe wird unter Anwendung eines Index gemessen.

Nach der Durchführung dieser notwendigen Schritte wird erneut faktoranalytisch geprüft, ob die einzelnen Komponenten, wie vermutet, sich zu einem Faktor der zweiten Ordnung: *Unterstützung der Kommunikationsprozesse* verdichten lassen. Danach sollte mithilfe einer Regressionsanalyse der Einfluss der *Unterstützung der Kommunikationsprozesse* auf die *Qualität des Integrationsverlaufes* untersucht werden. Diese beschriebenen Einflusszusammenhänge sind nachfolgend abgebildet.

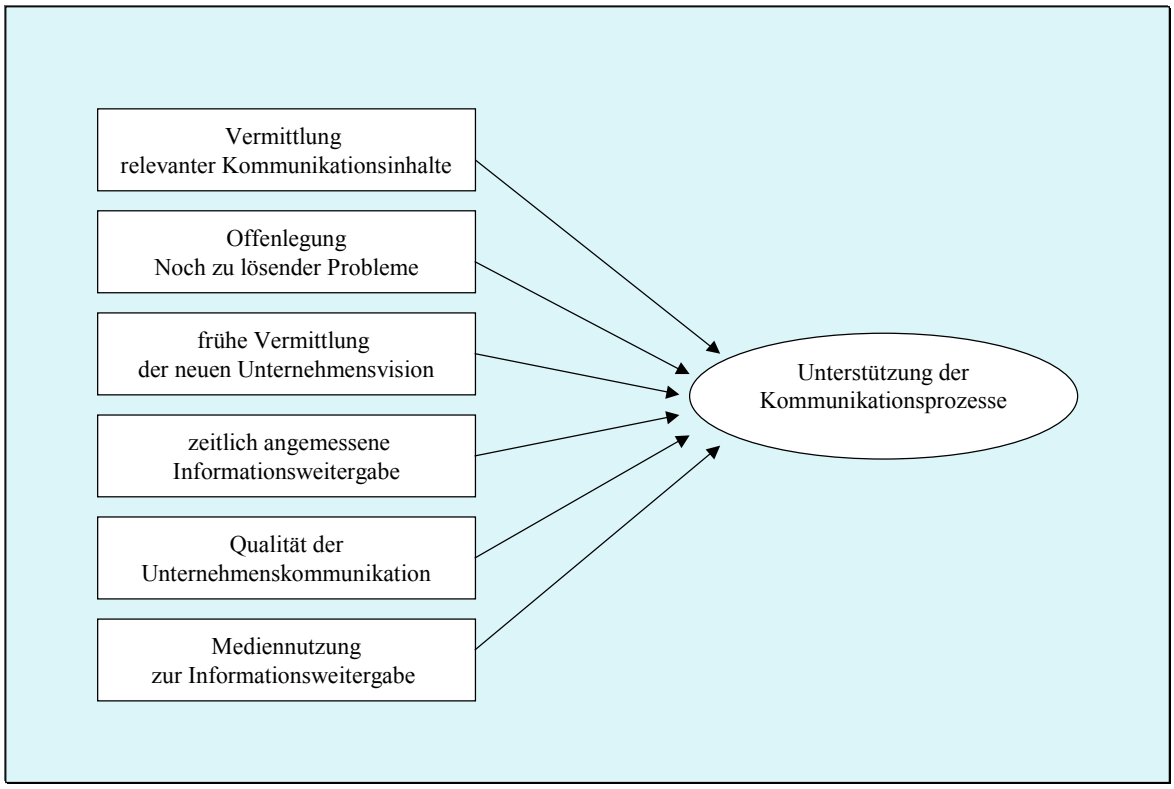


Abbildung 4.25 Modellkomponente *Unterstützung der Kommunikationsprozesse*

Die einzelnen Analyseschritte werden in Folge beschrieben.

Zuerst wird mithilfe einer Faktorenanalyse untersucht, ob alle vier befragten Items Auskunft darüber geben wie intensiv die Kommunikation über die befragten Inhalte stattgefunden hat und ob die vier Items zu einer Variable *Relevante Kommunikationsinhalte* zusammengefasst werden können. Folgende Items wurden erhoben (siehe Anhang, Frage Nr. 10):

- Gründe für das Zusammenkommen beider Unternehmen,
- neuformulierte Unternehmensstrategie,
- Charakteristiken des Partnerunternehmens,
- geplante Veränderungen.

Die Ergebnisse dieser Analyse sind in der Tabelle4.3a zusammengefasst.

Tabelle 4.3a Erste Faktorenanalyse *Relevante Kommunikationsinhalte*

	Kommunalitäten	Faktorladungen

Item *M&A Gründe*	0,723	0,850
Item *M&A Strategie*	0,310	0,557
Item *M&A Partnerunternehmen*	0,676	0,822
Item *M&A Veränderungen*	0,568	0,753
	Erklärte Gesamtvarianz	56,913
	Cronbachs Alpha	0,717

Da sich die erklärte Gesamtvarianz auf einem niedrigen Niveau von 56,9 % befindet und die Kommunalität des Items *M&A Strategie* 0,310 beträgt, wurde im nächsten Schritt überprüft, ob das Weglassen dieses Items zu einer stärkeren Erklärung der Gesamtvarianz führt. Die Ergebnisse der zweiten Faktorenanalyse in Bezug auf *Relevante Kommunikationsinhalte* werden in Tabelle 4.3b dargestellt.

Tabelle 4.3b Zweite Faktorenanalyse *Relevante Kommunikationsinhalte*

	Kommunalitäten	Faktorladungen
Item *M&A Gründe*	0,678	0,823
Item *M&A Partnerunternehmen*	0,738	0,859
Item *M&A Veränderungen*	0,654	0,808
	Erklärte Gesamtvarianz	68,955
	Cronbachs Alpha	0,762

Die drei Items lassen sich zu dem Faktor *Relevante Kommunikationsinhalte* zusammenfassen.

Als nächstes wird geprüft, ob die erhobenen Aspekte in Bezug auf die zeitliche Informationsvermittlung einen Faktor ergeben. Hierfür wurden drei Items erhoben (siehe Anhang, Frage Nr. 11):

- Informationen wurden immer so früh wie möglich vermittelt,
- Informationen wurden situationsentsprechend weitergegeben,
- Informationen wurden wiederholt weitergegeben.

Die faktoranalytische Prüfung dieser drei Items erbrachte folgende Ergebnisse.

Tabelle 4.4 Faktorenanalyse *Zeitangemessene Informationen*

	Kommunalitäten	Faktorladungen
Item *Informationen frühzeitig*	0,633	0,796
Item *Informationen situationsentsprechend*	0,499	0,707
Item *Informationen wiederholt*	0,724	0,851
	Erklärte Gesamtvarianz	61,899
	Cronbachs Alpha	0,689

Um die niedrige Reliabilität zu erhöhen, wurde das Item *Informationen situationsentsprechend* herausgenommen; somit erhöhte sich die erklärte Gesamtvarianz auf 78,488 und die Reliabilität auf 0,718. Beide verbleibenden Items wurden zu einem Faktor *Zeitangemessene Informationen* zusammengefasst.

Mithilfe der dritten Faktorenanalyse soll überprüft werden, ob die erhobenen Charakteristiken bezüglich der Qualität der Unternehmenskommunikation sich zu einem Faktor verdichten lassen. Es wurden neun Merkmale der Unternehmenskommunikation auf einer siebenstufigen Skala abgefragt (siehe Anhang, Frage Nr. 13). Die Ergebnisse der durchgeführten Faktorenanalyse stellt die nachfolgende Tabelle dar.

Tabelle 4.5 Faktorenanalyse *Kommunikationsqualität*

	Kommunalitäten	Faktorladungen
Item *Kommunikation offen*	0,716	0,820 (1. Faktor)
Item *Kommunikation transparent*	0,838	0,900 (1. Faktor)
Item *Kommunikation eindeutig*	0,812	0,845 (1. Faktor)
Item *Kommunikation optimistisch*	0,957	0,967 (3. Faktor)
Item *Kommunikation ehrlich*	0,798	0,807 (1. Faktor)
Item *Kommunikation widerspruchsfrei*	0,714	0,676 (1. Faktor)
Item *Kommunikation wahrheitsgetreu*	0,731	0,725 (1. Faktor)
Item *Kommunikation konfliktfrei*	0,864	0,896 (2. Faktor)
Item *Kommunikation positiv*	0,723	0,804 (2. Faktor)
	Erklärte Gesamtvarianz	79,464

Da das Item *Kommunikation widerspruchsfrei* eine Faktorladung von 0,676 auf den ersten und 0,507 auf den zweiten Faktor aufweist, wurde es aus der Item-Liste herausgenommen. Die Reliabilitätsprüfung für den ersten Faktor (Faktor *Hohe Kommunikationsqualität*) ergab danach einen Cronbachs Alpha von 0,900 und für den zweiten Faktor (Faktor *Reibungslose Kommunikation*) 0,736.

Der Index, der eine Aussage über die Intensität der Nutzung unterschiedlicher Medien zur Informationsweitergabe liefern sollte, *Mediennutzungshäufigkeit*, wurde aus sieben der zehn erhobenen Items konstruiert. Folgende Medien-Liste wurde den Befragten vorgestellt (siehe Anhang, Frage Nr. 12):

- Akquisitions-Newsletter,
- Unternehmenszeitschrift,
- Telefon-Hotline,
- Präsentation der Geschäftsleitung,
- offener Brief der Geschäftsleitung an alle Mitarbeiter,
- Briefe, Memos, Mitteilungen des Managements,
- Betriebsversammlung,
- Führungskräftekonferenzen,
- Fachbereichskonferenzen,
- Mitarbeitertreffen, -workshops.

Der Akquisitions-Newsletter / der offene Brief der Geschäftsleitung an die Mitarbeiter / die Mitarbeitertreffen, - workshops wurden bei der Indexbildung ausgeschlossen, da sie mit den Items: Telefon-Hotline / Briefe, Memos, Mitteilungen des Managements / Präsentation der Geschäftsleitung korrelierten.

Der Index setzt sich aus den Mittelwerten aller positiven Antworten zusammen (siehe dazu Punkt 4.3.9.2).

Nach Festlegung einzelner Faktoren, bzw. nach Errechnung des Index ergab sich folgende Liste der beeinflussenden Variablen, die zu dem Faktor *Unterstützung der Kommunikationsprozesse* zusammengefügt werden sollten:

- Faktor *Relevante Kommunikationsinhalte*,
- Item *M&A Problemweitergabe*,
- Item *Vision Sofortweitergabe*,
- Faktor *Zeitangemessene Informationen*,
- Faktor *Hohe Kommunikationsqualität*,
- Faktor *Reibungslose Kommunikation*,
- Item *Kommunikation optimistisch*,
- Index *Mediennutzungshäufigkeit*.

Eine weitere Faktorenanalyse hatte als Ziel die Überprüfung der Zusammenhänge zwischen diesen Variablen.

Tabelle 4.6 Faktorenanalyse *Unterstützung der Kommunikationsprozesse*

	Kommunalitäten	Faktorladungen
Faktor *Relevante Kommunikationsinhalte*	0,630	0,687 (1. Faktor)
Item *M&A Problemweitergabe*	0,570	0,755 (1. Faktor)
Item *Vision Sofortweitergabe*	0,441	0,662 (1. Faktor)
Faktor *Zeitangemessene Informationen*	0,534	0,657 (1. Faktor)
Faktor *Hohe Kommunikationsqualität*	0,671	0,649 (1. Faktor)
Faktor *Reibungslose Kommunikation*	0,416	0,597 (2. Faktor)
Item *Kommunikation optimistisch*	0,752	0,807 (2. Faktor)
Index *Mediennutzungshäufigkeit*	0,650	0,748 (2. Faktor)
	Erklärte Gesamtvarianz	79,464
	Cronbachs Alpha 1. Faktor	0,756
	Cronbachs Alpha 2. Faktor	0,534

Da die Reliabilität des zweiten Faktors nicht ausreichend ist, wird die Regressionsrechnung nur für den ersten Faktor durchgeführt.

Tabelle 4.7 Regressionsanalyse Faktor *Unterstützung der Kommunikationsprozesse*

Einflussvariable:	Faktor *Unterstützung der Kommunikationsprozesse*
Abhängige Variable:	Faktor *Qualität des Integrationsverlaufes*
Varianzaufklärung, R^2:	0,292
Korrigierte Varianzaufklärung, adj. R^2:	0,276

Regressionskoeffizient:	0,540
Signifikanz:	0,000

Die erste Hypothese kann somit bestätigt werden. Die *Unterstützung der Kommunikationsprozesse* nach einer Fusion / Akquisition übt einen positiven, hoch signifikanten Einfluss auf die *Qualität des Integrationsverlaufes* aus.

Im Weiteren wird die zweite Hypothese bezogen auf die *Unterstützung der Interaktionen* empirisch überprüft.

Um die zweite Hypothese überprüfen zu können, sollte zuerst eine Verdichtung der erhobenen Items zu vier, im Punkt 4.2.2.2 operationalisierten Einflussgrößen, vorgenommen werden. Hierfür werden drei Faktorenanalysen durchgeführt, sowie ein Index gerechnet. Die vier Einflussgrößen sollten später, wie die nachfolgende Abbildung darstellt, zu einer neuen Variable *Unterstützung der Interaktionen* zusammengefasst werden.

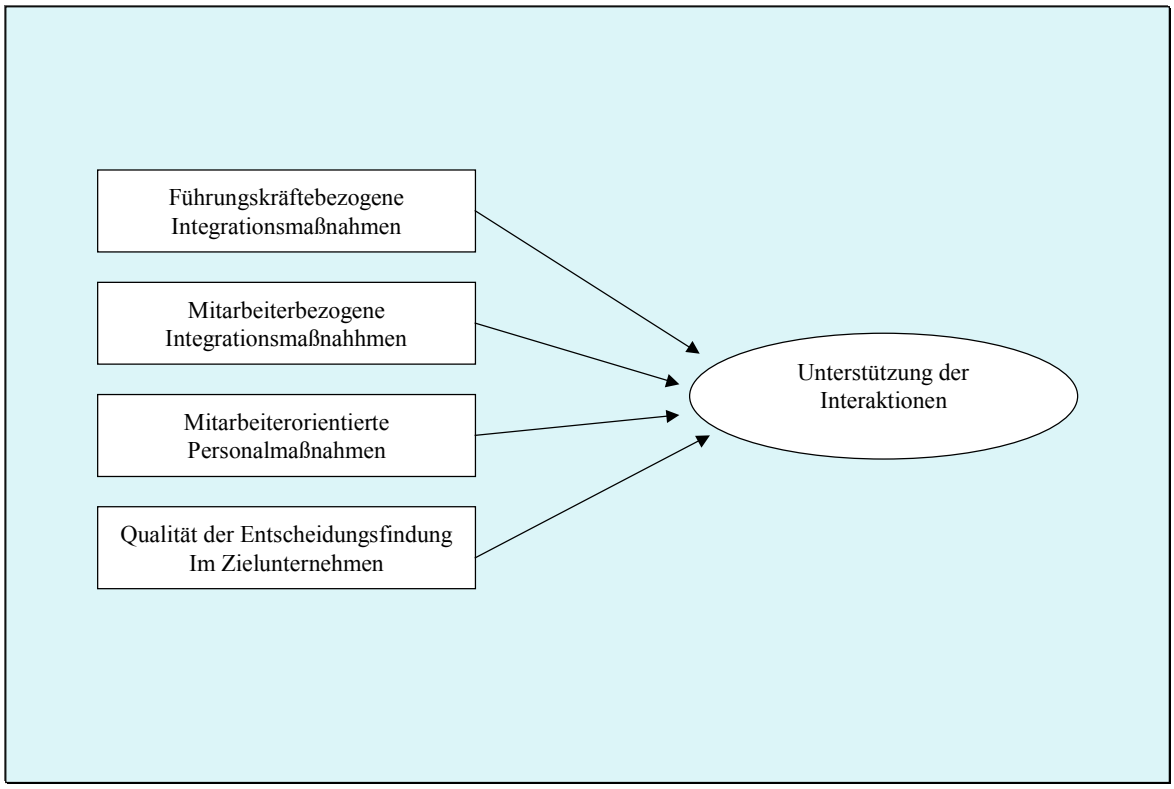


Abbildung 4.26 Modellkomponente *Unterstützung der Interaktionen*

Im ersten Schritt wird faktorenanalytisch geprüft, ob die einzelnen Items über die führungskräftebezogenen Integrationsmaßnahmen eine neue Variable ergeben. Nachfolgende Items wurden in diesem Zusammenhang erhoben (siehe Anhang, Frage Nr. 14):

- wechselseitiger Top-Management-Austausch,
- wechselseitiger fach- und bereichsbezogener Führungskräfteaustausch,
- projektweise Entsendung der Führungskräfte des Käuferunternehmens in das Zielunternehmen,
- projektweise Entsendung der Führungskräfte des Zielunternehmens in das Käuferunternehmen,
- unbefristete Entsendung der Führungskräfte des Käuferunternehmens in das Zielunternehmen,
- regelmäßige Teilnahme der Führungskräfte des Zielunternehmens an den Abstimmungstreffen des Käuferunternehmens,
- soziale Veranstaltungen für die Führungskräfte beider Partner.

Die faktoranalytische Überprüfung der aufgelisteten Items erbrachte folgende Ergebnisse.

Tabelle 4.8 Faktorenanalyse *Führungskräftemaßnahmen*

	Kommunalitäten	Faktorladungen
Item *Führungskräfte Top-Austausch*	0,794	0,909 (1. Faktor)
Item *Führungskräfte Austausch*	0,847	0,889 (1. Faktor)
Item *Führungskräfte ins Zielunternehmen*	0,385	0,446 (2. Faktor)
Item *Führungskräfte ins Käuferunternehmen*	0,602	0,712 (2. Faktor)
Item *Führungskräfte unbefristete Entsendung*	0,246	0,482 (1. Faktor)
Item *Führungskräfte Abstimmungstreffen*	0,732	0,849 (2. Faktor)
Item *Führungskräfte soziale Veranstaltungen*	0,620	0,783 (2. Faktor)
	Erklärte Gesamtvarianz	60,347

Nach Eliminierung der beiden Items, deren Faktorladungen kleiner als 0,500 waren (*Führungskräfte ins Zielunternehmen* und *Führungskräfte unbefristete Entsendung*), wurden aus den verbleibenden Items zwei Faktoren gebildet: 1. Faktor – *Führungskräfteaustausch*, 2. Faktor - *Führungskräfteentsendung*; ihre erklärte Gesamtvarianz betrug 76,119, das Cronbachs Alpha des ersten Faktors lag bei 0,718 und des zweiten bei 0,863.

Ähnlich gestaltet sich die faktorenanalytische Überprüfung der Intensität der eingeführten mitarbeiterbezogenen Integrationsmaßnahmen. Hierfür wurden fünf Items erhoben (siehe Anhang, Frage Nr. 15):

- wechselseitiger fach- und bereichsbezogener Mitarbeiteraustausch,
- projektweise Entsendung der Mitarbeiter des Käuferunternehmens in das Zielunternehmen,
- projektweise Entsendung der Mitarbeiter des Zielunternehmens in das Käuferunternehmen,
- Bildung von gemischten Arbeitsgruppen aus Mitarbeitern des Käufer- und des Zielunternehmens,
- soziale Veranstaltungen für die Mitarbeiter beider Partner.

Die faktoranalytische Prüfung dieser Items ergab zuerst zwei voneinander unabhängige Faktoren.

Tabelle 4.9 Faktorenanalyse *Mitarbeitermaßnahmen*

	Kommunalitäten	Faktorladungen
Item *Mitarbeiter Austausch*	0,744	0,861 (2. Faktor)
Item *Mitarbeiter ins Zielunternehmen*	0,724	0,826 (1. Faktor)
Item *Mitarbeiter ins Käuferunternehmen*	0,533	0,721 (1. Faktor)
Item *Mitarbeiter Arbeitsgruppen*	0,638	0,799 (1. Faktor)
Item *Mitarbeiter soziale Veranstaltungen*	0,590	0,705 (2. Faktor)
	Erklärte Gesamtvarianz	64,564
	Cronbachs Alpha 1. Faktor	0,710
	Cronbachs Alpha 2. Faktor	0,235

Da die Reliabilität des zweiten Faktors nicht gegeben ist, kann nur der erste Faktor bei weiteren Untersuchungen berücksichtigt werden.

Die mitarbeiterbezogenen Personalmaßnahmen (*Personalmaßnahmen*) wurden mithilfe eines Index überprüft, da es sich ausschließlich um die Anzahl der eingeführten Maßnahmen handelt. Die einzelnen Items wurden im Fragebogen mit einer dichotomen Antwortskala erhoben und konnten, bis auf *Harmonisierung von Personalsystemen beider Unternehmen*, zu einem Index verdichtet werden (siehe Anhang, Fragen Nr. 7 und Nr. 8):

- Durchführung von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen,
- Schaffung individueller Anreiz- und Belohnungssysteme,
- Durchführung von Gesprächs-Austauschrunden,
- Entwicklung individueller Karrierewege,
- Mitarbeiter-Zufriedenheitsstudien,
- Harmonisierung von Personalsystemen beider Unternehmen.

Um die Qualität der Entscheidungsfindung in osteuropäischen Unternehmen zu überprüfen, wurden fünf einzelne Items erhoben (siehe Anhang, Frage Nr. 19) und konnten zu einem Faktor zusammengefasst werden.

Tabelle 4.10 Faktorenanalyse *Qualität der Entscheidungsfindung im Zielunternehmen*

	Kommunalitäten	Faktorladungen
Item *Entscheidungen schnell*	0,652	0,808
Item *Entscheidungen sicher*	0,744	0,863
Item *Entscheidungen unkompliziert*	0,818	0,905
Item *Entscheidungen reibungslos*	0,799	0,894
Item *Entscheidungen umgesetzt*	0,712	0,844
	Erklärte Gesamtvarianz	74,515
	Cronbachs Alpha	0,912

Nun soll im nächsten Schritt geprüft werden, ob die fünf verdichteten Größen:

- *Führungskräfteaustausch*,
- *Führungskräfteentsendung*,
- *Mitarbeitermaßnahmen*,
- *Personalmaßnahmen*,
- *Qualität der Entscheidungsfindung im Zielunternehmen*

die Variable der zweiten Ordnung *Unterstützung der Interaktionen* ergeben.

Tabelle 4.11 Faktorenanalyse *Unterstützung der Interaktionen*

	Kommunalitäten	Faktorladungen
Faktor *Führungskräfteaustausch*	0,638	0,747 (1. Faktor)
Faktor *Führungskräfteentsendung*	0,609	0,761 (2. Faktor)
Faktor *Mitarbeitermaßnahmen*	0,730	0,854 (1. Faktor)
Index *Personalmaßnahmen*	0,383	0,572 (1. Faktor)
Faktor *Qualität der Entscheidungsfindung Im Zielunternehmen*	0,417	0,621 (2. Faktor)
	Erklärte Gesamtvarianz	74,515
	Cronbachs Alpha 1. Faktor	0,532
	Cronbachs Alpha 2. Faktor	0,228

Da es nicht möglich, ist diese Variablen zu einer Variable der zweiten Ordnung *Unterstützung der Interaktionen* zu verdichten, kann die Überprüfung der zweiten Hypothese auf diesem Wege nicht vorgenommen werden. Um jedoch die vermuteten Zusammenhänge ansatzweise zu überprüfen, wird der Einfluss dieser Variablen der ersten Ordnung auf die Qualität des Integrationsverlaufes einzeln überprüft.

Die beiden Faktoren: *Führungskräfteaustausch* und *Führungskräfteentsendung* wurden einer Regressionsanalyse unterzogen.

Tabelle 4.12 Regressionsanalyse Faktoren: *Führungskräfteaustausch*
Führungskräfteentsendung

Einflussvariablen:	Faktor *Führungskräfteaustausch*
	Faktor *Führungskräfteentsendung*
Abhängige Variable:	Faktor *Qualität des Integrationsverlaufes*
Varianzaufklärung, R^2:	0,010
Korrigierte Varianzaufklärung, adj. R^2:	-0,039
Regressionskoeffizient:	0,101
Signifikanz - Faktor *Führungskräfteaustausch*:	0,746
Signifikanz - Faktor *Führungskräfteentsendung*:	0,627

Ein positiver Zusammenhang zwischen der Intensität der durchgeführten führungskräftebezogenen Maßnahmen und der *Qualität des Integrationsverlaufes* konnte nicht nachgewiesen werden. Ebenso wenig konnte ein positiver Zusammenhang zwischen der Intensität der durchgeführten mitarbeiterbezogenen Maßnahmen und der *Qualität des Integrationsverlaufes* nachgewiesen werden:

Tabelle 4.13 Regressionsanalyse Faktor *Mitarbeitermaßnahmen*

Einflussvariable:	Faktor *Mitarbeitermaßnahmen*
Abhängige Variable:	Faktor *Qualität des Integrationsverlaufes*
Varianzaufklärung, R^2:	0,004
Korrigierte Varianzaufklärung, adj. R^2:	-0,019
Regressionskoeffizient:	0,065

Signifikanz:	0,673

Die Überprüfung des Einflusses von *Personalmaßnahmen* auf die *Qualität des Integrationsverlaufes* erbrachte folgende Ergebnisse.

Tabelle 4.14 Regressionsanalyse Index *Personalmaßnahmen*

Einflussvariable:	Index *Personalmaßnahmen*
Abhängige Variable:	Faktor *Qualität des Integrationsverlaufes*
Varianzaufklärung, R^2:	0,086
Korrigierte Varianzaufklärung, adj. R^2:	0,064
Regressionskoeffizient:	0,292
Signifikanz:	0,050

Diese Maßnahmen weisen einen noch signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable *Qualität des Integrationsverlaufes*. Dies kann als ein Hinweis dafür gesehen werden, dass der vermutete positive Einfluss dieser Maßnahmen auf die Mitarbeitermotivation und ferner auf den positiven Integrationsverlauf besteht.

Als letztes wurde in Bezug auf die Unterstützung der Interaktionen der Zusammenhang zwischen der *Qualität der Entscheidungsfindung im Zielunternehmen* und der *Qualität des Integrationsverlaufes* untersucht. Die Ergebnisse der Regressionsrechnung sind nachfolgend dargestellt.

Tabelle 4.15 Regressionsanalyse Faktor *Qualität der Entscheidungsfindung im Zielunternehmen*

Einflussvariable:	Faktor *Qualität der Entscheidungsfindung im Zielunternehmen*
Abhängige Variable:	Faktor *Qualität des Integrationsverlaufes*
Varianzaufklärung, R^2:	0,436
Korrigierte Varianzaufklärung, adj. R^2:	0,422
Regressionskoeffizient:	0,660
Signifikanz:	0,000

Es konnte ein enger Zusammenhang zwischen der *Qualität der Entscheidungsfindung im Zielunternehmen* und der *Qualität des Integrationsverlaufes* nachgewiesen werden.

Zusammenfassend kann in Bezug auf die Unterstützung der Interaktionen festgehalten werden, dass die Intensität der durchgeführten führungskräfte- und mitarbeiterbezogenen Maßnahmen keinen positiven Einfluss auf die Qualität des Integrationsverlaufes ausüben. Die eingeführten personalpolitischen Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeitermotivation und vor allem die Qualität der Entscheidungsfindung im Zielunternehmen beeinflussen die Qualität des Integrationsverlaufes positiv.

Als zusätzliche Fragestellung, wie im Punkt 4.2.2.2 angedeutet, sollte an dieser Stelle überprüft werden, ob eine weitgehende Entscheidungsautonomie im Zielunternehmen einen negativen Einfluss auf die Qualität der Entscheidungsfindung ausübt. Diese Überprüfung sollte einerseits die Ergebnisse einer älteren Studie (vgl. Gerpott 1993, S. 364-365) verifizieren, wonach die osteuropäischen Führungskräfte noch nicht in der Lage sein sollten selbständige und effiziente Entscheidungen zu treffen; andererseits sollte sie Auskunft darüber geben, ob die autonome Entscheidungsfindung in osteuropäischen Unternehmen eher fördernd oder eher hindernd für die Zusammenarbeit nach einer Fusion / Akquisition ist. Um diese Zusammenhänge überprüfen zu können, wurden im Fragebogen neun zusätzliche Items zur Autonomie im Zielunternehmen erhoben (siehe Anhang, Frage Nr. 18). Die nachfolgende Faktorenanalyse überprüft, ob diese Items verdichtet werden können.

Tabelle 4.16 Faktorenanalyse *Autonomie im Zielunternehmen*

	Kommunalitäten	Faktorladungen
Item *Autonomie Gewinn*	0,498	0,676 (1. Faktor)
Item *Autonomie Produkt*	0,746	0,820 (1. Faktor)
Item *Autonomie Markt*	0,659	0,636 (1. Faktor)
Item *Autonomie Distribution*	0,634	0,781 (1. Faktor)
Item *Autonomie Werbung*	0,751	0,725 (2. Faktor)
Item *Autonomie F&E*	0,759	0,793 (2. Faktor)
Item *Autonomie Top-Personal*	0,602	0,764 (2. Faktor)
Item *Autonomie Mitarbeiter*	0,583	0,728 (2. Faktor)
Item *Autonomie Standort*	0,612	0,758 (2. Faktor)

Erklärte Gesamtvarianz	64,936
Cronbachs Alpha (1. Faktor)	0,752
Cronbachs Alpha (2. Faktor)	0,864

Die Regressionsprüfungen für beide Faktoren ergaben, dass hohe Entscheidungsautonomie im Zielunternehmen keinen negativen Einfluss auf die Qualität der Entscheidungsfindung im Zielunternehmen ausübt.

Tabelle 4.17 Regressionsanalyse Faktoren *Entscheidungsautonomie Marketing* *Entscheidungsautonomie Strategie*

Einflussvariablen:	Faktor *Entscheidungsautonomie Marketing* Faktor *Entscheidungsautonomie Strategie*
Abhängige Variable:	Faktor *Qualität der Entscheidungsfindung im Zielunternehmen*

Varianzaufklärung, R^2:	0,004
Korrigierte Varianzaufklärung, adj. R^2:	-0,044
Regressionskoeffizient:	0,066
Signifikanz Faktor *Entscheidungsautonomie Marketing:*	0,770
Signifikanz Faktor *Entscheidungsautonomie Marketing:*	0,943

Die Überprüfung der dritten, noch zu untersuchenden Modellkomponente *Unterstützung der Lernprozesse* wird nachfolgend vorgenommen.

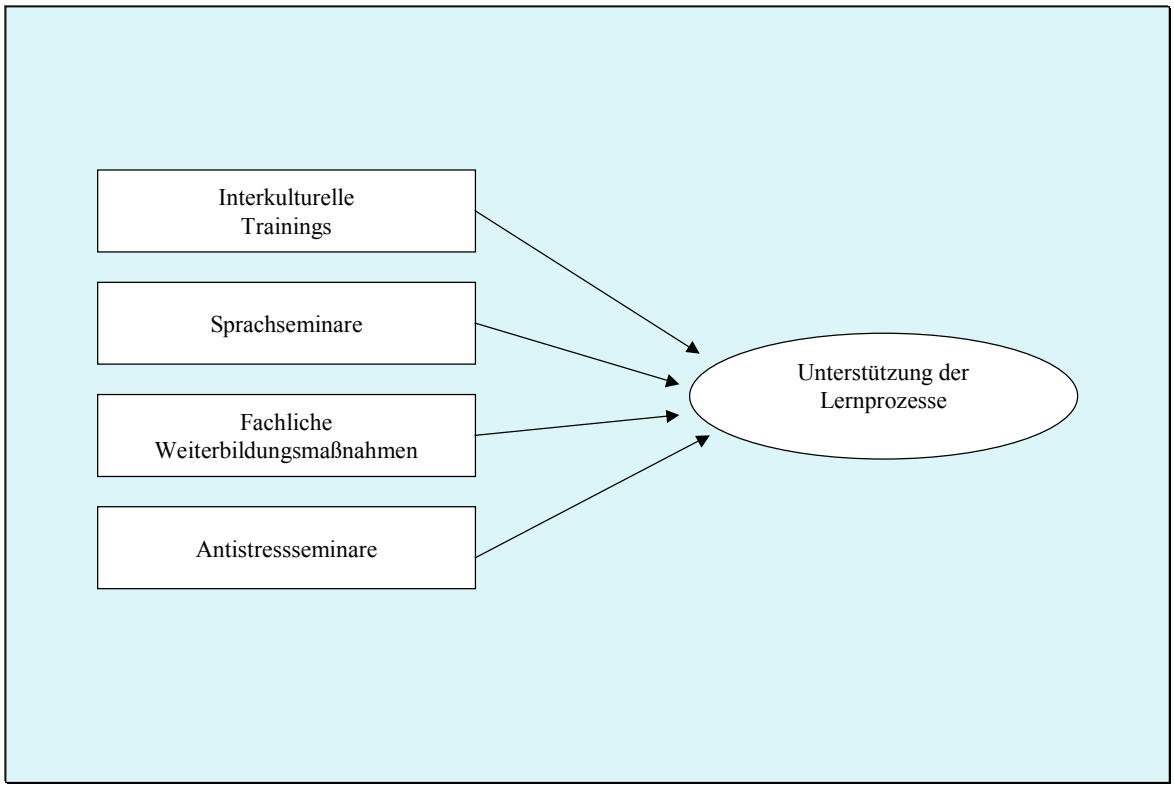


Abbildung 4.27 Modellkomponente *Unterstützung der Lernprozesse*

Der Einfluss der Dimension *Unterstützung der Lernprozesse* auf die *Qualität des Integrationsverlaufes* kann aufgrund der unzureichenden Datenbasis gar nicht vorgenommen werden. Lediglich sieben bis elf der befragten Unternehmen gaben an, interkulturelle Trainingsmaßnahmen oder Antistressseminare überhaupt durchzuführen (siehe Anhang, Frage Nr. 17). Da die auf dieser Basis erzielten statistischen Ergebnisse nicht zuverlässig wären, wird auf die Überprüfung dieser Hypothese verzichtet. Es wird, ähnlich wie bei der Überprüfung der zweiten Hypothese dieser Arbeit, auf die einzelnen Zusammenhänge bezüglich der Durchführung von Sprachseminaren und Weiterbildungsmaßnahmen eingegangen. Beide Regressionsanalysen basieren hier auf einzeln erhobenen Items (siehe Anhang, Frage Nr. 17).

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Durchführung von *Sprachseminaren* sind in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 4.18 Regressionsanalyse Item *Sprachseminare*

Einflussvariable:	Item *Sprachseminare*
Abhängige Variable:	Faktor *Qualität des Integrationsverlaufes*
Varianzaufklärung, R^2:	0,169
Korrigierte Varianzaufklärung, adj. R^2:	0,145
Regressionskoeffizient:	0,412
Signifikanz:	0,013

Der positive Einfluss von durchgeführten *Sprachseminaren* auf die *Qualität des Integrationsverlaufes* wurde bestätigt.

Tabelle 4.19 Regressionsanalyse Item *Weiterbildungsmaßnahmen*

Einflussvariable:	Item *Weiterbildungsmaßnahmen*
Abhängige Variable:	Faktor *Qualität des Integrationsverlaufes*
Varianzaufklärung, R^2:	0,004
Korrigierte Varianzaufklärung, adj. R^2:	-0,021
Regressionskoeffizient:	0,060
Signifikanz:	0,706

Die Regressionsprüfung konnte den positiven Zusammenhang zwischen *Weiterbildungsmaßnahmen* und *Qualität des Integrationsverlauf* nicht bestätigen. Die Durchführung von fachlichen Weiterbildungsmaßnahmen hat keinen signifikanten Einfluss auf den positiven Integrationsverlauf. Folgende Vermutung liegt hier nahe: Diese auf die Übermittlung von explizitem Wissen ausgerichtete Maßnahmen üben keinen Einfluss auf den Integrationsverlauf aus da sie die kulturelle Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern beider Unternehmen nicht betreffen. Anders gestaltet sich die Aussage bezüglich der Durchführung von Sprachkursen – hier findet zum Teil auch die Übermittlung von kulturellem Wissen statt.

Die empirische Überprüfung der Beziehungen zwischen der *Unterstützung der Lernprozesse* und der *Qualität des Integrationsverlaufes* ergaben die am wenigsten zufriedenstellenden Ergebnisse: Zwei von ihnen können aufgrund zu geringer Fallzahl nicht verifiziert werden.

Abschließend wird die letzte Hypothese dieser Arbeit überprüft: der Einfluss von *Akzeptanz* auf die *Qualität des Integrationsverlaufes*.

Hypothese 4: *Eine hohe Akzeptanz für die Veränderungsprozesse beeinflusst die Qualität des Integrationsverlaufes positiv.*

Acht Items wurden erhoben, um die Akzeptanz für die Veränderungsprozesse zu messen (siehe Anhang, Frage Nr. 16):

- Mitarbeiter waren von den eingeführten Maßnahmen überzeugt,
- Mitarbeiter waren den Veränderungen gegenüber positiv eingestellt,
- Mitarbeiter haben die Maßnahmen sofort angenommen und umgesetzt,
- Mitarbeiter haben eigene Verbesserungsvorschläge eingebracht,
- Mitarbeiter waren motiviert hinsichtlich der Umsetzung der Maßnahmen,
- im Unternehmen herrschte ein positives Veränderungsklima,
- die Abwanderungsrate ist nicht gestiegen,
- es gab keine Verzögerungen im Integrationsverlauf.

Die faktoranalytische Prüfung dieser Items ergab Folgendes.

Tabelle 4.20 Faktorenanalyse *Akzeptanz*

	Kommunalitäten	Faktorladungen
Item *Maßnahmen überzeugt*	0,700	0,630 (2. Faktor)
Item *Maßnahmen positive Einstellung*	0,669	0,811 (1. Faktor)
Item *Maßnahmen schnell umgesetzt*	0,683	0,778 (1. Faktor)
Item *Maßnahmen Verbesserungsvorschläge*	0,383	0,615 (1. Faktor)
Item *Maßnahmen Mitarbeiter motiviert*	0,811	0,891 (1. Faktor)
Item *Maßnahmen positives Klima*	0,660	0,737 (1. Faktor)
Item *Maßnahmen Abwanderung gering*	0,730	0,852 (2. Faktor)
Item *Maßnahmen keine Verzögerungen*	0,734	0,837 (2. Faktor)
	Erklärte Gesamtvarianz	67,115

Da das Item *Maßnahmen überzeugt* eine Faktorladung von 0,630 auf den zweiten und 0,551 auf den ersten Faktor aufweist, wurde es aus der Item-Liste herausgenommen. Die Reliabilität

des zweiten Faktors war danach nicht mehr in ausreichendem Maße gegeben (Cronbachs Alpha: 0,682). Die Überprüfung der vierten Hypothese über den ersten Faktor – bei einer erklärten Gesamtvarianz von 63,581 – ergab einen hoch signifikanten Einfluss der *Akzeptanz* auf die *Qualität des Integrationsverlaufes*.

Tabelle 4.21 Regressionsanalyse Faktor *Akzeptanz*

Einflussvariable:	Faktor *Akzeptanz*
Abhängige Variable:	Faktor *Qualität des Integrationsverlaufes*
Varianzaufklärung, R^2:	0,445
Korrigierte Varianzaufklärung, adj. R^2:	0,432
Regressionskoeffizient:	0,667
Signifikanz:	0,000

Zusammengefasst lassen sich die Ergebnisse der Überprüfung aller vier Hypothesen wie nachfolgend dargestellt zusammenfassen.

Hypothese 1: *Die Unterstützung der Kommunikationsprozesse beeinflusst die Qualität des Integrationsverlaufes positiv.*	bestätigt
Hypothese 2: *Die Unterstützung der Interaktionen beeinflusst die Qualität des Integrationsverlaufes positiv.*	nicht bestätigt
Hypothese 3: *Die Unterstützung der Lernprozesse beeinflusst die Qualität des Integrationsverlaufes positiv.*	nicht überprüfbar aufgrund zu geringer Datenbasis
Hypothese 4: *Eine hohe Akzeptanz für die Veränderungsprozesse beeinflusst die Qualität des Integrationsverlaufes positiv.*	bestätigt

Tabelle 4.22 Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Die Interpretation der Hypothesenprüfung sowie die daraus resultierenden Praxisempfehlungen werden nachfolgend vorgenommen.

4.4.2 Zusammenfassung der Ergebnisse und Implikationen für die unternehmerische Praxis

Die gestellten Hypothesen konnten zum Teil bestätigt werden, d. h. die untersuchten Zusammenhänge konnten belegt werden. Wie diese Anforderungen in praxi umgesetzt werden können und welche Implikationen daraus für das unternehmerische Handeln im Sinne von Unterstützung zur Herausbildung einer neuen Unternehmenskultur entstehen, wird nachfolgend diskutiert.

Wie die theoretischen und konzeptionellen Überlegungen zeigten, ist die **Unterstützung der Kommunikationsprozesse** nach einem Unternehmenszusammenschluss von überragender Bedeutung für den Verlauf der Akkulturations- und Integrationsprozesse sowie für die spätere Herausbildung einer neuen Unternehmenskultur. Unternehmenskommunikation wurde in der vorliegenden Arbeit sowohl als unternehmerische Funktion als auch als kommunikativer Austauschprozess zwischen den Organisationsmitgliedern verstanden. Beide Aspekte spielen für das erfolgreiche Zusammenwachsen der fusionierenden / akquirierten Unternehmen eine wesentliche Rolle. Angesichts der hier untersuchten Zusammenschlüsse zwischen ost- und westeuropäischen Unternehmen ist zu erwarten, dass die Schwierigkeit „des Kommunizierens“ zwischen den Partnern stärker ausgeprägt ist als bei einem Zusammenschluss zwischen Partnern, die aus einem gleichen Kulturraum hervorgehen. Aus diesem Grund ist die Unterstützung der Kommunikationsprozesse im neu entstandenen Unternehmen besonders wichtig. Der Kommunikationsbedarf beider Akquisitionspartner ist umso größer, je höher der Integrationsgrad ist, der angestrebt wird. In der hier durchgeführten Untersuchung überwiegen Unternehmenszusammenschlüsse, bei denen der westliche Partner den osteuropäischen Partner akquiriert hat und voll oder zum größten Teil zu integrieren plante (siehe Abb. 4.10).

Die Vertrauensbildung in der neuen unternehmerischen Situation und die Reduzierung der Unsicherheiten der Organisationsmitglieder übt einen wesentlichen Einfluss auf die Motivation und auf das Commitment der Mitarbeiter und der Führungskräfte im neuen Unternehmen aus. Die erste Aufgabe der Unternehmensleitung besteht in der Vermittlung von Informationen, die in dieser Situation für alle Organisationsmitglieder von Bedeutung sind. Die befragten Unternehmen haben diese Aufgaben zum größten Teil erfüllt. Es wurde jedoch über die aus dem Zusammenschluss resultierenden Veränderungen und vor allem über die

noch zu lösenden Probleme nicht im gleichen Umfang (Intensität) gesprochen, wie über die Zusammenschlussgründe oder über die Charakteristiken des gekauften Unternehmens (siehe Abb. 4.13). Die unklaren oder problematischen Entscheidungen, die aus dem Zusammenschluss resultieren, lassen sich gewiss nicht einfach an die Mitarbeiter, Führungskräfte und an die interessierte Öffentlichkeit vermitteln. Aus diesem Grund wurde in der durchgeführten Untersuchung weiterhin gefragt, ob die Informationsweitergabe zielgruppengerecht, so früh wie möglich, kontinuierlich sowie situationsentsprechend erfolgte (siehe Abb. 4.14). Auch hier zeigte sich eine Tendenz dazu, die einfachen Lösungen vorzuziehen. Es gelang gerade 15 % der befragten Unternehmen, die relevanten Informationen so früh wie möglich weiterzugeben. Die Nutzung unterschiedlicher Medien für die Informationsweitergabe konzentrierte sich auf (siehe Abb. 4.15):

- Führungskräftekonferenzen,
- Präsentation der Geschäftsleitung,
- Workshops,
- unternehmensinterne Memos,
- Betriebsversammlung.

Die Qualität der Unternehmenskommunikation, wie sie in der vorliegenden Arbeit verstanden wird, umfasst beide Aspekte der Unternehmenskommunikation. Zum einen resultiert sie aus den eingeführten Kommunikationsmaßnahmen, zum anderen spiegelt sie die Atmosphäre des Kommunizierens im Unternehmen und die Qualität des unternehmensinternen Dialoges wider. Es wurden unterschiedliche Aspekte der Qualität von Unternehmenskommunikation untersucht, und es ergab sich folgendes Bild: Die Unternehmenskommunikation wurde vor allem als optimistisch, wahrheitsgetreu und ehrlich charakterisiert; allerdings wurde sie von einem Viertel der Befragten als konfliktär bezeichnet.

Zusammenfassend lässt sich über die Unterstützung der Kommunikationsprozesse sagen, dass die meisten Unternehmen dieser Aufgabe in einer M&A-Situation ernsthaft und gewissenhaft nachgehen. Ein tieferer Blick in diese Aktivitäten ergab, dass vor allem die einfacheren Aufgaben erfüllt wurden. Die Charakteristiken des Partnerunternehmens und die Gründe für das Zusammenkommen wurden kommuniziert. Die Unternehmenskommunikation war zielgruppengerichtet umgesetzt. Die schwierigeren Aufgaben, wie z. B. die Mitteilung über die bevorstehenden Veränderungen, eine Offenlegung der noch zu lösenden Probleme oder eine möglichst frühe Informationsweitergabe, haben oft nicht stattgefunden. Dies kann auch als eine der Ursachen für die als konfliktär empfundene Unternehmenskommunikation gelten.

Die Konfliktschlichtung kann durch Umsetzung sozialer Austauschprozesse (Interaktionen) oder gezielte Schulungsmaßnahmen unterstützt werden, was nachfolgend näher dargestellt wird.

Die **Unterstützung der Interaktionen**, ähnlich wie die Unterstützung der Kommunikationsprozesse, übt einen positiven Einfluss auf den Integrationsverlauf und auf den Verlauf der kulturbildenden Akkulturationsprozesse aus. Die vorliegende Untersuchung überprüfte mehrere, vorher theoretisch abgeleitete Aspekte dieser Interaktionen. Zum einen wurden die eingeführten führungskräfte- und mitarbeiterbezogenen Maßnahmen auf ihre Häufigkeit überprüft. Bezogen auf die Führungskräfte wurden am häufigsten projektbezogene Entsendungen ins Zielunternehmen und die Teilnahme an Abstimmungstreffen in Käuferunternehmen durchgeführt (siehe Abb. 4.17). Auf der Mitarbeiterebene wurde ähnlich vorgegangen: Die projektbezogene Entsendung ins Zielunternehmen sowie die Bildung gemischter Arbeitsgruppen stellten die am häufigsten angewandten Austauschmaßnahmen dar (siehe Abb. 4.18). Der positive Einfluss häufiger Integrationsmaßnahmen auf den Integrationsverlauf konnte durch die Hypothesenprüfung nicht bestätigt werden. Es besteht kein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen der Intensität der durchgeführten Maßnahmen und einem positiven Integrationsverlauf. Unter Beachtung der Tatsache, dass die Unternehmenskommunikation zum Teil als konfliktär empfunden wurde, kann die Erklärung dieses Befundes darin liegen, dass ein häufiger Austausch zwischen den Mitarbeitern und den Führungskräften beider zusammenwachsenden Unternehmen an sich keine Garantie für den positiven Verlauf der Integrationsprozesse liefert. Offen bleibt die Frage nach der Qualität solcher Maßnahmen, nach dem persönlichen Umgang der Mitarbeiter und Führungskräfte miteinander und nach der kulturellen Sensibilität, bzw. Toleranz beider Partner. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die Häufigkeit der umgesetzten Integrationsmaßnahmen noch keine erfolgreiche Integrationsumsetzung garantiert; seltene aber gezielt vorbereitete und qualitativ hochwertige Interaktionen können für den Integrationserfolg und für die gewünschte kulturelle Vereinigung beider Unternehmen bedeutender sein. Diese Feststellung bedarf jedoch weiterer empirischer Überprüfung.

Die Bedeutung der Durchführung von mitarbeiterbezogenen Personalmaßnahmen nach einem Zusammenschluss zum Zwecke der Motivationssteigerung und für den reibungslosen Integrationsverlauf wurde in der Literatur häufig bestätigt (siehe Punkt 4.2.1.2 und Punkt 4.2.2.2). Einerseits handelt es sich hier um die vorbeugenden Maßnahmen, die die Entstehung

von negativen Folgen einer Fusion / Akquisition vermeiden sollen, andererseits um die motivationssteigernden Maßnahmen, die vertrauensbildend und sinnstiftend auf die Organisationsmitglieder wirken sollen. Die durchgeführte empirische Untersuchung konnte bestätigen, dass in vielen Unternehmen solche Maßnahmen durchgeführt wurden und dass sie einen positiveren Verlauf der Integrationsprozesse bewirkten. In der unternehmerischen Praxis hat sich somit die Bedeutung solcher Maßnahmen etabliert. So fanden z. B. individuelle Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche in 66,7 % der befragten Unternehmen nach Ankündigung des Zusammenschlusses, statt und in 62,5 % der Unternehmen wurden regelmäßige Gesprächsrunden eingeführt (siehe Abb. 4.19).

Die Verteilung der Entscheidungskompetenzen auf beide Partner gestaltet sich nach dem Zusammenschluss unterschiedlich. Die Entscheidungsautonomie des osteuropäischen Partners ist bei den meisten Unternehmen für den Marketingbereich (u. a. Produkt, Preis, Distribution) und für den Personalbereich gegeben. Dagegen werden die strategischen, die F&E-bezogenen und die Personalentscheidungen bezüglich der Besetzung von Führungspositionen durch den westeuropäischen Partner getroffen (siehe Abb. 4.21). Die Entscheidungsautonomie ist im osteuropäischen Unternehmen somit zum Teil gegeben. Ihre Qualität wurde überwiegend als hoch eingeschätzt. Höhere negative Werte zeigten sich lediglich bei „Kompliziertheit“ und „Unsicherheit“ der getroffenen Entscheidungen. Gerade die Entscheidungsautonomie des osteuropäischen Partners ist nach der Meinung der Autorin einerseits ein Zeichen dafür, dass westeuropäische, kaufende Unternehmen den osteuropäischen Markt nicht mehr ausschließlich aus der ethnozentrischen Perspektive betrachten und mit allen Mitteln eigene Entscheidungsfindung und –wege in Osteuropa implementieren wollen; andererseits deutet die hohe Effektivität dieser Entscheidungen darauf hin, dass die Führungsgewohnheiten der osteuropäischen Führungskräfte sich in den letzten 10 Jahren gewandelt haben. Das Erwarten von Vorgaben durch den „Machtinhaber“ ist nicht mehr gegeben, die effizienteren Entscheidungen werden in bestimmten Bereichen vor Ort getroffen. Die auf einer älteren Studie basierende Annahme (siehe Punkt 4.2.2.2), dass eine geringe Entscheidungsautonomie des osteuropäischen Unternehmenspartners für die Entscheidungsfindung vor Ort förderlich ist, wurde nicht bestätigt. Für die unternehmerische Praxis und für zukünftige Zusammenschlüsse mit osteuropäischen Unternehmen bedeutet dies, dass eine weit gehende Autonomie des gekauften Unternehmens für beide Partner sowie für den Geschäftsverlauf vorteilhaft ist. Zusammenfassend lässt sich bezüglich der Unterstützung der Interaktionen im neuen Unternehmen folgendes festhalten:

1) Die Intensität der durchgeführten führungskräfte- und mitarbeiterbezogenen Integrationsmaßnahmen üben auf die Qualität des Integrationsprozesse keinen signifikant positiven Einfluss aus; als Schlussfolgerung daraus kann vermutet werden, dass nicht die Quantität, sondern die Qualität dieser Maßnahmen eine entscheidende Rolle spielt.
2) Mitarbeiterbezogene Personalmaßnahmen werden in den meisten Unternehmen durchgeführt und erreichen ihren erhofften Effekt; diese Maßnahmen gestalten sich insofern einfach, als dass sie auf der Ebene Mitarbeiter-Vorgesetzter ablaufen und kein Interagieren zwischen den Teilnehmern beider zusammenkommenden Unternehmen und damit keine interkulturelle Konfrontationen nach sich ziehen.
3) Trotz des hohen Integrationsgrades wirkt sich die Entscheidungsautonomie des osteuropäischen Partners in bestimmten Bereichen positiv auf den Geschäftsverlauf aus.

Die **Unterstützung der Lernprozesse**, die zum positiven Integrationsverlauf und anschließend zur Herausbildung einer neuen Unternehmenskultur führen soll, findet in der unternehmerischen Praxis selten oder gar nicht statt. Gerade die in der ost-westeuropäischen Perspektive sehr wichtigen interkulturellen Trainingsmaßnahmen werden äußerst selten durchgeführt. Dabei entstammen die aufeinander treffenden Partner unterschiedlichen Kulturkreisen, was unter anderem durch die vorgestellte GLOBE-Studie nachgewiesen wurde (siehe Punkt 3.3.1). Welchen Einfluss solche Maßnahmen auf eine effektive und konfliktfreie Zusammenarbeit ausüben, wurde in zahlreichen Veröffentlichungen nachgewiesen. In der vorliegenden Studie konnten diese Zusammenhänge nicht untersucht werden. Es kann vermutet werden, dass z. B. die als konfliktär bezeichnete Kommunikation nach der Durchführung interkultureller Trainings weniger konfliktträchtig verlaufen würde und dass die Motivation und das Commitment der Organisationsmitglieder für die notwendigen Veränderungen höher ausfallen würde. Eine ähnliche Argumentation lässt sich für die nicht angewandten Seminare zur Stressbewältigung vorbringen. Auch diese Maßnahmen fehlten bei den meisten untersuchten Transaktionen. Bei den durchgeführten Sprachkursen konnte ein positiver Einfluss auf den Integrationsverlauf nachgewiesen werden.

Als Nächstes wurde in der vorliegenden Arbeit untersucht, ob das Entstehen / Vorhandensein von **Akzeptanz** für die notwendigen Veränderungen einen positiven Einfluss auf die Qualität des Integrationsverlaufes ausübt. Die einzelnen Eigenschaften des Mitarbeiterverhaltens, die

auf eine hohe oder niedrige Akzeptanz schließen lassen, waren in unterschiedlichem Maße ausgeprägt. Als teilweise zutreffend (mehr als 40 % der Nennungen) wurden folgende verhaltensdeterminierende Eigenschaften bzw. Charakteristika genannt:

- Mitarbeiter waren von den eingeführten Maßnahmen überzeugt (42,6 %),
- Mitarbeiter haben die Maßnahmen sofort umgesetzt (42,6 %),
- Mitarbeiter waren motiviert (43,5 %).

Die aufgeführten Prozentzahlen lassen darauf schließen, dass das Commitment und die Motivation der Organisationsmitglieder noch gesteigert werden konnte. Die fehlenden Trainingsmaßnahmen (interkulturelle und stressreduzierende) würden nach Meinung der Autorin einen erwünschten Beitrag zur Erhöhung der Akzeptanz leisten. In Bezug auf die Akzeptanz konnte die durchgeführte Studie eindeutig bestätigen, dass sie einen hoch signifikanten Einfluss auf den positiven Verlauf der Integration ausübt. Auch deshalb ist zu empfehlen, die in dieser Studie aufgezeigten Defizite hinsichtlich der zu selten durchgeführten Trainingsmaßnahmen und hinsichtlich der Qualität der Integrationsmaßnahmen zu beheben. Dies könnte bewirken, dass sich die Kommunikation weniger konfliktär gestaltet, die Motivation weiter steigt und die Veränderungsmaßnahmen sofort umgesetzt werden, was im Endeffekt die kulturelle Integration beschleunigen kann.

Wie bereits dargestellt, wurden viele Maßnahmen erfolgreich umgesetzt und konnten als bedeutend für einen positiven Integrationsverlauf nachgewiesen werden. Es gibt jedoch zahlreiche Defizite, die nach wie vor in der unternehmerischen Praxis vorhanden sind. Es entstand der Eindruck, dass gerade die tiefgreifenden und kostenintensiven Maßnahmen, wie z. B. die Durchführung interkultureller Trainings, nicht umgesetzt wurden. Auch die Offenlegung der Probleme und die Kommunikation bezüglich bevorstehender Veränderungen stellen ein großes Verbesserungspotenzial im Integrationsmanagement zukünftiger Fusionen / Akquisitionen dar.

V Resümee und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurden das Unternehmenskulturkonzept sowie die daraus hervorgehende Akkulturationsperspektive des Integrationsmanagements wissenschaftlich erfasst. Im ersten Schritt wurden die beiden Konzepte theoretisch behandelt, danach wurde ein Untersuchungsmodell erstellt. Durch die Konzeptualisierung und Operationalisierung der zu untersuchenden Konstrukte wurden die vermuteten Zusammenhänge in Form von Hypothesen formuliert. Schließlich wurde die empirische Überprüfung der vermuteten Zusammenhänge vorgenommen. Die Ergebnisse dieser Untersuchung wurden zusammengefasst und interpretiert.

Das Ziel dieses Abschnittes ist es, den Verlauf der Arbeit rückblickend zu betrachten sowie die erreichten Ergebnisse der Empirie für die praktische Umsetzung aufzubereiten.

Resümee

Für die vorgelegte Arbeit wurden folgende Ziele festgelegt:

- Erstellung eines umfassenden und theoretisch fundierten Unternehmenskulturkonzeptes,
- Erarbeitung der Vorgehensweise des Akkulturationsmanagements für die Integrationsphase,
- Durchführung einer empirischen Untersuchung zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen.

Die drei aufgeführten Ziele bilden gleichzeitig die Grundlage für die Unterteilung der Arbeit in drei Hauptabschnitte.

Ausgangspunkt der Untersuchung war zunächst (nach der Einführung im **Kapitel I**) die Erarbeitung eines umfassenden Unternehmenskulturkonzeptes (**Kapitel II**). Auf Basis verschiedener theoretischer Ansätze wurde ein Konzept zur Betrachtung von

Unternehmenskulturen erarbeitet. Vier Betrachtungsebenen, die für den Umgang mit Unternehmenskultur eine bedeutende Rolle spielen, wurden vorgestellt:

1. Unternehmenskulturebenen und -elemente,
2. Prozessualität von Unternehmenskultur,
3. das externe unternehmenskulturelle Umfeld,
4. das interne unternehmenskulturelle Umfeld.

Nach der inhaltlichen Darstellung des Unternehmenskultur-Konzeptes wurden die theoretisch fundierten Ansätze der Unternehmenskulturforschung erklärt, um die Forschungsperspektive der vorliegenden Arbeit festzulegen. Die Forschungsperspektive der vorgelegten Arbeit stützt sich zum Teil auf den interpretativen, aus der Soziologie hervorgehenden Forschungsansatz.

Um die Forschungfrage nach dem Management der Akkulturationsprozesse präziser formulieren zu können, wurden im **Kapitel III** zunächst die Formen, Gründe sowie der Verlauf internationaler Unternehmenszusammenschlüsse behandelt. Die besondere Aufmerksamkeit galt hier der Festlegung, in welchem Umfang die einzelnen M&A-Phasen eine unternehmenskulturelle Relevanz besitzen. Hierbei wurde festgestellt, dass die Integrationsphase aus der Akkulturationsperspektive gesehen den wichtigsten Einfluss auf den Verlauf kultureller Bildungsprozesse ausübt. Die Darstellung des Verlaufes der Akkulturrationsprozesse, das Aufzeigen des Akzeptanzkonstruktes als Ziel der Akkulturation sowie die Beschreibung unterschiedlicher Akkulturationsmodelle bzw. Kultur-Fit-Analysen sollten es ermöglichen, die Unternehmenszusammenschlüsse im Kontext der gestellten Forschungsfrage betrachten zu können. In Punkt 3.3.3.3 wurde der theoretische Rahmen für die danach erfolgte empirische Untersuchung festgelegt. Als Basis galt hier der sozialkonstruktivistische Ansatz Kleppestøs, der in der interpretativen und in der konstruktivistischen Forschungstradition steht.

Aufbauend auf den Ergebnissen der beiden vorangegangenen Hauptabschnitte wurden im **Kapitel IV** das Untersuchungsmodell festgelegt und seine einzelnen Hauptkomponenten beschrieben. Im Anschluss daran wurden die einzelnen zu untersuchenden Modelldimensionen theoretisch konzeptualisiert und empirisch operationalisiert. Im Weiteren wurde die Methode der empirischen Untersuchung erläutert. Vier zu überprüfende Hypothesen wurden aufgestellt, ihre Überprüfung sowie die Interpretation der Ergebnisse und Ableitung der managementbezogenen Implikationen folgten im Anschluss.

Ausblick

Die in dieser Arbeit abgeleiteten Ergebnisse liefern zahlreiche Hinweise zum Umgang mit Unternehmenskultur in einer M&A-Situation. Das Management der Akkulturationsprozesse einer Integrationsphase wurde eingehend studiert. Die gestellten Hypothesen konnten, soweit die Datenbasis es erlaubte, zum Teil bestätigt werden. Vor allem die auf die Kommunikationsprozesse zielende Hypothese wurde gestützt. Wie nach der konzeptionellen Ableitung vermutet, üben die untersuchten Aspekte einen positiven Einfluss auf die Qualität des Integrationsverlaufes aus. Die zeitlich angemessene Vermittlung relevanter akquisitionsbezogener Informationen, die Nutzung möglichst vieler Kommunikationsmedien, um den Mitarbeitern und Führungskräften die Zusammenschlusssituation näher bringen zu können sind von hoher Bedeutung für den positiven und reibungslosen Verlauf der Integrationsprozesse. Weiterhin wurde der Aspekt der Qualität der Unternehmenskommunikation in einer für die Organisationsmitglieder ungewohnten und mit Unsicherheiten behafteten Situation deutlich gemacht. Eine offene, widerspruchsfreie und nicht konfliktäre Kommunikation unterstützt den positiven Integrationsverlauf.

Die auf soziale Interaktionen zielenden Maßnahmen, die ebenfalls einer empirischen Untersuchung unterzogen wurden, brachten zum Teil widersprüchliche Ergebnisse. Die Intensität der eingeführten führungskräfte- und mitarbeiterbezogenen Maßnahmen konnte nicht als integrationsfördernd nachgewiesen werden. Hier stellt sich die Frage nach der inhaltlichen Qualität solcher Maßnahmen. Die oberflächlich und eventuell nicht hinreichend kompetent vorbereiteten Integrationsmaßnahmen, die möglicherweise ohne kulturelle Sensibilität durchgeführt wurden, sind aller Wahrscheinlichkeit nach für die Integrationsprozesse nicht fördernd. In der Untersuchung der Qualität solcher Maßnahmen besteht Forschungspotenzial. Die Durchführung von mitarbeiterorientierten Personalmaßnahmen wurde als bedeutend für den Integrationsverlauf nachgewiesen. Eine weitere Untersuchung könnte hier den genauen Einfluss solcher Maßnahmen auf die Mitarbeitermotivation einer Akkulturationssituation sowie auf die Akzeptanz für die Veränderungen überprüfen.

Die Entscheidungsautonomie des akquirierten Unternehmens hat keinen negativen Einfluss auf die Qualität der Entscheidungen. Aus Sicht der Autorin bedeutet dies, dass sich 15 Jahre nach der Öffnung der osteuropäischen Märkte die Denkweisen und Führungsstrukturen in Osteuropa fundamental gewandelt haben. Nicht mehr der autoritäre Führungsstil sowie das Erwarten klarer Vorgaben und Verhaltensrichtlinien überwiegen, sondern Eigeninitiative und das proaktive Handeln charakterisieren die Unternehmensführung vor Ort. Eine Entscheidungsautonomie im Zielunternehmen behindert die Qualität der Entscheidungsfindung nicht mehr. Die aufgestellte Interpretation bedarf einer vertieften empirischen Überprüfung und stellt ein weiteres Forschungspotenzial dar.

Die Ergebnisse der Überprüfung der lernbezogenen akkulturationsbasierten Maßnahmen der Integrationsphase stellten sich als nicht zufrieden stellend heraus. Die stressreduzierenden Seminare sowie die interkulturellen Trainingsmaßnahmen werden nach den meisten Fusionen / Akquisitionen nicht durchgeführt. Auch hier kann eine zukünftige Untersuchung anknüpfen und die Frage klären, inwiefern diese Maßnahmen in Unternehmen unbekannt sind oder inwiefern sie als nicht wichtig eingeschätzt und deshalb bewusst nicht eingesetzt werden. Dabei zeigte die Konzeptualisierung dieses Themas, wie wichtig die Überwindung kultureller Barrieren und Vorurteile für eine gemeinsame Arbeit nach einem M&A ist.

Aus der Lernperspektive gesehen, konnten lediglich die Sprachseminare, die bei einem grenzüberschreitenden Unternehmenszusammenschluss von großer Bedeutung sind, als signifikant für den positiven Verlauf der Integrationsprozesse nachgewiesen werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Umsetzung kultureller integrationsfördernder Maßnahmen in der Praxis schwierig und nicht ausreichend verbreitet ist, obwohl in der wissenschaftlichen aber auch in der populärwissenschaftlichen Managementliteratur auf ihre Wichtigkeit hingewiesen wird. Eine der Erklärungen hierfür kann in dem großen zeitlichen und finanziellen Aufwand solcher Maßnahmen liegen. Eine andere Erklärung könnte sein, dass auf diese Maßnahmen nur bei west- / osteuropäischen Akquisitionen verzichtet wird, da sie als „einfach“ und mit klaren Machtstrukturen ausgestattet angesehen werden. Eine weitere Erklärung könnte sein, dass die Wichtigkeit solcher Maßnahmen in Unternehmen unterschätzt wird. Auch diese Aspekte gehören zu den noch nicht genügend erforschten Fragestellungen. Die Ergebnisse der Überprüfung der Akzeptanzhypothese deuten darauf hin, wie wichtig diese Maßnahmen für die Qualität des Integrationsverlaufes sind.

Die durchgeführten akkulturationsbasierten Maßnahmen werden durch die Ergebnisse dieser Arbeit als für den Integrationsverlauf fördernd größtenteils bestätigt.

Aus den vorliegenden Ergebnissen ergibt sich weiterer Forschungsbedarf: Die zukünftigen Forschungsansätze liegen in einer weiteren Untersuchung von westeuropäischen Akquisitionen in Osteuropa, die in steigender Zahl zu erwarten sind. Eine größere Datenmenge würde es ermöglichen, die im Untersuchungsmodell dargestellten Zusammenhänge zwischen einzelnen Einflussgrößen mit einem Kausalmodell zu überprüfen. Weiterhin könnten mit einer größeren Fallzahl die hier nicht untersuchten Hypothesen in Bezug auf die Durchführung von stressreduzierenden Seminaren und interkulturellen Trainingsmaßnahmen untersucht werden. Die Einbeziehung anderer erfolgsbedingender Größen von M&A würde voraussichtlich weitere aussagekräftige Resultate liefern. Zudem könnte eine vergleichende Untersuchung von west- / osteuropäischen Fusionen / Akquisitionen mit rein westeuropäischen Zusammenschlüssen neue Ansatzpunkte liefern. So könnte z. B. überprüft werden, ob ehemals planwirtschaftlich geführte Unternehmen schwieriger kulturell zu integrieren sind als marktwirtschaftlich geprägte Akquisitionspartner.

Literaturverzeichnis

Abels, H. (2001): Interaktion, Identität, Präsentation: kleine Einführung in interpretative Theorien der Soziologie, 2. Aufl., Wiesbaden

Ajiferuke, M. / *Boddewyn, J.* (1970): Socioeconomic Indicators in Comparative Management, in: Administrative Science Quarterly, 15. Jg., S. 453-458

Ajzen, I. / Fishbein, M. (1980): Understanding attitudes and predicting social behavior, Englewood Cliffs

Allaire, Y. / Firsirotu, M. (1984): Theories of Organisational Culture, in: Organization Studies, 5. Jg. (3), 193-226

Alverson, M. / Berg, P. O. (1992): Corporate Culture and Organisational Symbolism, Berlin / New York

Ansoff, H. I. (1979): Strategic Management, London

Ansoff, H. I. (1966): Managementstrategie, München.

Anstadt, U. (1994): Determinanten der individuellen Akzeptanz bei Einführung neuer Technologien, Frankfurt am Main / Berlin / Bern

Argyris, Ch. / Schön, D. A. (2002): Die Lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis, 2. Aufl., Stuttgart

Arlinghaus, O. / Lübbert, K. (2003): Cultural Due Diligence, in: *Balz, U. / Arlinghaus, O.* (Hrsg.), Das Praxisbuch Mergers & Acquisitions: vor der strategischen Überlegung zur erfolgreichen Integration, München, S. 177-200

Aronson, E. / Wilson, T. D. / Akert, R. M. (2004): Sozialpsychologie, 4. Aufl., München

Ashkenas, R. N. / Demonaco, L. J. / Francis, S. C. (2001): Making the Deal Real: How GE Capital Integrates Acquisitions, in: *Carey, D. C. / Aiello, R. J. / Watkins, M.* (Hrsg.), Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions, Boston MA, S. 149-180

Backhaus, K. (2000): Risikofaktor Mensch, in: Manager Magazin, 6/2000, S. 188-191

Backhaus, K. et al. (2000): Multivariate Analysemethoden : eine anwendungsorientierte Einführung, 9. Aufl., Berlin et al.

Barnadrd, Ch. (1970): Die Führung großer Organisationen, Essen

Bartlett, Ch. / Ghoshal, S. (1990): Internationale Unternehmensführung: Innovation, globale Effinzienz, differenziertes Marketing; Frankfurt am Main / New York

Becker, D. (2005): Ressourcen-Fit bei M-&-A-Transaktionen: Konzeptionalisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung auf Basis des ressource-based View, Wiesbaden

Becker, A. (2000): Rationalität als soziale Konstruktion: Strukturation, Konstruktivismus und die Rationalität organisationaler Entscheidungsprozesse, in: *Hinterhuber, H. / Friedrich, S. / Al-Ani, A. / Handlbauer, G.* (Hrsg.), Das Neue Strategische Management, 2 Aufl., Wiesbaden, S. 147-182

Benes, M. et al. (1997): Post-Merger-Integration in Osteuropa: der Leitfaden zur Integration west- und osteuropäischer Unternehmen, Wien

Berens, W./ Strauch, J. (1999): Planung und Durchführung der Due Diligence, in: *Berens, W. / Brauner, H. U.* (Hrsg.), Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 2. Aufl., Stuttgart, S. 69-110

Berger, P. / Luckmann, T. (1994): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: eine Theorie der Wissenssoziologie, Frankfurt am Main

Berne, E. (1995): Spiele der Erwachsenen: Psychologie der menschlichen Beziehungen, Reinbek bei Hamburg

Berry, J. W. (1983): Acculturation: A Comparative Analysis of Alternative Forms, in: *Samuda, R. J. / Woods, S. L.* (Hrsg.), Perspectives in Immigrant and Minority Education, New York, S. 65-78

Berry, J. W. (1980): Acculturation as Varieties of Adaptation, in: *Padilla, A.* (Hrsg.), Acculturation: Theory, Models and Some New Findings, Boulder CO, S. 9-25

Berthold, Ch. (2005): Unternehmenskultur, strukturelle Voraussetzungen und Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen, Aachen

Besozzi, C. / Zehnpfennig, H. (1976): Methodologische Probleme der Index-Bildung, in: *Koolwwijk, J. van / Wieken-Mayser, M.* (Hrsg.), Techniken der empirischen Sozialforschung, Band 5 – Testen und Messen, München / Wien, S. 9-55

Beyer, H. / Fehr, U. / Nutzinger, H. (1995): Unternehmenskultur und innerbetriebliche Kooperation: Anforderungen und praktische Erfahrungen, Wiesbaden

Bittner, A. (1997): Interkulturelle Kompetenz und internationales Denken, in: *Krystek, U. / Zur, E.* (Hrsg), Internationalisierung - Eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Berlin / Heidelberg, S. 763-776

Bittner, A. / Reisch, B. (1994): Interkulturelles Personalmanagement: internationale Personalentwicklung, Auslandsentsendungen, interkulturelles Training, Wiesbaden

Bleicher, K. (1994): Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens, Frankfurt am Main / New York

Bleicher, K. (1991): Organisation: Strategien – Strukturen – Kulturen, 2. Aufl., Wiesbaden

Blumer, H. (1966): Sociological Implications of the Thought of George Herbert Mead, in: American Journal of Sociology, 71. Jg. (5), S. 534-544

Bougon, M. G. (1992): Congregate Cognitive Maps: A Unified Dynamic Theory of Organisation and Strategy, in: Journal of Management Studies, 29. Jg. (3), S. 369-389

Bougon, M. G. / Weick, K. / Binkhorst, D. (1977): Cognition in Organisations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra, in: Administrative Science Quarterly, 22. Jg., S. 606-639

Bortz, J. (2005): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, 6. Aufl., Heidelberg

Bortz, J. / Döring, N. (2003): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. Aufl., Berlin / Heidelberg / New York

Braun, D. (2002): Synergiepotenziale und deren Ausschöpfung bei Unternehmens-zusammenschlüssen: empirische Untersuchung eines Fallbeispiels, Hamburg

Briefs, G. (1934): Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Stuttgart

Brouthers, K. / Brouthers, L. (2001): Explaining the National Cultural Distance Paradox, in: Journal of International Business Studies, 32. Jg. (1), 177-189

Buchenau, M. (2005): Abgesang auf die Welt-AG, Handelsblatt, 21.11.2005, http://www.handelsblatt.com, Abrufdatum: 9.12.2005

Bühner, R. (2002): Fusionen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Franz, W. / Ramser, H. J. / Stadler, M. (Hrsg.), Fusionen, Tübingen, S. 53-66

Bühner, R. (1990): Das Management-Wert-Konzept: Strategien zur Schaffung von mehr Wert im Unternehmen, Stuttgart

Buono, A. / Bowditch, J. (1989): The Human Side of Mergers and Acquisitions – Managing Collisions Between People, Cultures, and Organisations, San Francisco CA

Burrel, G. / Morgan, G. (1979): Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life, Aldershot

Calori, R. / Sarnin, P. (1991): Corporate Culture and Economic Performance: A French Study, in: Organisation Studies, 12. Jg. (1), S. 49-74

Carey, D. (2000): A CEO Roundtable on: Making Mergers Succeed, in: Harvard Business Review, 78. Jg. (3), S. 145-154

Cartwright, S. / Cooper, C. (1996): Managing Mergers, Acquisition and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures, Oxford

Cartwright, S. / Cooper, C. (1995): Organizational Marriage: Hard Versus Soft Issues, in: Personnel Review, 24. Jg. (3), S. 32-42

Cartwright, S. / Cooper, C. (1993): The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage, in: Academy of Management Executive, 7. Jg. (2), S. 57-70

Cartwright, S. / Cooper, C. (1990): The Impact of Mergers and Acquisitions on People at Work: Existing Research and Issues, in: British Journal of Management, 1. Jg., S. 65-76

Chatterjee, S. / Lubatkin, M. / Schweiger, D. / Weber, Y. (1992): Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital, in: Strategic Management Journal, 13. Jg., S. 319-334

Chen, Ch. / Chen, X. / Meindl, J. (1998): How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism, in: Academy of Management Review, 23. Jg. (2), S. 285-304

Coenenberg, A. G. / Jakoby, S. (2000): Akquisition und Unternehmensbewertung, in: *Busse von Colbe, W. et al.* (Hrsg.), Betriebswirtschaft für Führungskräfte, Stuttgart. S. 177-206

Comelli, G. / Rosenstiel, L. von (2001): Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen, München

Coutu, D. L. (2002): The Anxiety of Learning, The HBR Interview with Edgar H. Schein, in: Harvard Business Review, 80. Jg. (2), S. 100-106

Cyert, R. M. / March, J. G. (1995): Eine verhaltenstheoretische Theorie der Unternehmung, 2. Aufl., Stuttgart

Czajka, S. (1986): Stosunki międzyludzkie w zakładzie pracy. Analiza socjologiczna, Warszawa

Czarniawska-Joerges, B. (1997): Symbolism and Organization Studies, in: *Ortmann, G. / Sydow, J. / Türk, K.* (Hrsg.), Theorien der Organisation: die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen, S. 360-384

Czarzasty, J. (2002): On the emerging organizational culture of a Finnish company's Polish subsidiary, in: Human Resource Development International, 5.Jg. (3), S. 369-375

Datta, D. (1991): Organizational Fit and Acquisition Performance: Effects of Post-Acquisition Integration, in: Strategic Management Journal, 12. Jg., S. 281-297

Datta, D. / Puia G. (1995): Cross-border Acquisitions: An Examination of the Influence of Relatedness and Cultural Fit on Shareholder Value Creation in U.S. Acquiring Firms, in: Management International Review, 35. Jg. (4), S. 337-359

Davis, F. D. / Bagozzi, R. P. / Warshaw, P. R. (1989): User Acceptance of Computer Technology – A Comparison of Two Theoretical Models, in: Management Science, 35. Jg. (8), S. 982-1003

Deal, T. / Kennedy, A. (1987): Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, Bonn

Dhanaraj, Ch. / Lyles, M. A. / Steensma, H. K. / Tihanyi L. (2004): Managing tacid and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance, in: Journal of International Business Studies, 35. Jg., S. 428-442

Dill, P. (1986): Unternehmenskultur: Grundlagen und Anknüpfungspunkte für effektives Kulturmanagement, Bonn

Döhnhoff, M. (1999): Zivilisiert den Kapitalismus, Stuttgart

Domsch, M. E. / Liberum, U. / Strasse, Ch. (1999): Personalmanagement in deutsch-polnischen Joint Ventures: Auswirkungen kultureller Aspekte auf die Personalbeschaffung und Personalentwicklung, Wiesbaden

Domsch, M. E. (1992): Unternehmensführung in Polen: ein Länderbericht, München

Dormayer, H-J. / Kettern, T. (1997): Kulturkonzepte in allgemeinen Kulturforschung – Grundlage konzeptioneller Überlegungen zur Unternehmenskultur, in: *Heinen, E. / Fank, M.* (Hrsg.), Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. Aufl., München / Wien, S. 49-66

Drucker, P. (2002): They're Not Employees, They're People, in: Harvard Business Review, 80. Jg. (1), S. 70-72

Drukarczyk, J. (2001): Unternehmensbewertung, 3. Aufl., München

Dülfer, E. (1991): Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie. Eine Einführung in die Diskussion, in: *Dülfer, E.* (Hrsg.), Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie, Stuttgart, S. 1-22

Durkheim, É. (1992): Über soziale Arbeitsteilung: Studie über die Organisation höherer Gesellschaften, Frankfurt am Main

Ebers, M. / Gotsch, W. (1999): Institutionenökonomische Theorie der Organisation, in: *Kieser, A.* (Hrsg.), Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart, S. 209-225

Ebers, M. (1985): Organisationskultur: Ein neues Forschungsprogramm, Wiesbaden

Eccles, R. G. / Lanes, K. L. / Wilson, T. C. (2001): Are You Paying Too Much for That Acquisition, in: *Carey, D. C. / Aiello, R. J. / Watkins, M.* (Hrsg.), Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions, Boston MA, S. 45-72

Eckey, H. F. / Kosfeld, R. / Rengers, M. (2002): Multivariate Statistik: Grundlagen, Methoden, Beispiele, Wiesbaden

Eden, C. / Ackermann, F. (1992): The Analysis of Cause Maps, in: Journal of Management Studies, 29. Jg. (3), S. 309-324

Engelhard, J. / Wonigeit, J. (1991): Euro-Manager, in: *Marr, R.* (Hrsg.) Euro-strategisches Personalmanagement, Band 1, München, S. 171-196

Eschen, E. (2002): Der Erfolg von Mergers & Acquisitions: Unternehmungs-zusammenschlüsse aus der Sicht des ressourcenbasierten Ansatzes, Wiesbaden

Fahey, L. / Prusak, L. (1998): The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management, in: California Management Review, 40. Jg. (3), 265-276

Fankhauser, K. (1996): Management von Organisationskulturen, Bern / Stuttgart / Wien

Fayol, H. (1929): Allgemeine und industrielle Verwaltung, München

Fedor, K. J. / Werther, Jr. W. B. (1995): Making sense of cultural Factors in international Alliances, in: Organisational Dynamics, 24. Jg., S. 33-48

Ferrari, E. / Rothgängel, F. (2003a): Cultural Due Diligence: Systemdiagnosen bei M&A-Projekten (Teil 1), in: M&A Review, 2/2003, S. 63-67

Ferrari, E. / Rothgängel, F. (2003b): Cultural Due Diligence: Systemdiagnosen bei M&A-Projekten (Teil 2), in: M&A Review, 3/2003, S. 120-156

Festinger, L. (1978): Theorie der kognitiven Dissonanz, Bern / Stuttgart / Wien

Finke, I. / Heisig, P. / Mertins, K. / Ulbrich, Ch. (2003): The Fraunhofer Knowledge Management (FKM-Ansatz), in: *Heisig, P. / Mertins, K. / Vorbeck, J.* (Hrsg.), Knowledge Management: Best Practice in Europe, Berlin / Heidelberg / New York, S. 45-65

Fischer, M. (1996): Interkulturelle Herausforderungen im Frankreichgeschäft: Kulturanalyse und interkulturelles Management, Wiesbaden

Fisher, R. / Ury, W. / Patton, B. (2000): Das Harward-Konzept: sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln, Frankfurt am Main / New York

Fogel, D. / Farsky, F. (2002a): Volkswagen's Purchase of Škoda Auto AS (A), The European Case Clearing House, Cranfield

Fogel, D. / Farsky, F. (2002b): Volkswagen's Purchase of Škoda Auto AS (B), The European Case Clearing House, Cranfield

Forstmann, S. (1994): Kulturelle Unterschiede bei grenzüberschreitenden Akquisitionen, Konstanz

Franken, S. (2005): Erfolg in Osteuropa, Chancen und Risiken für deutsche Unternehmen, Berlin

Friedrichs, J. (1990): Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen

Frindte, W. (1998): Soziale Konstruktionen: sozialpsychologische Vorlesungen, Opladen / Wiesbaden

Frost, P. / Martin, J. (1996): The Organizational Culture War Games: a Struggle for Intellectual Dominance, in: *Clegg, S. / Hardy, C. / Nord, W.* (Hrsg.), Handbook of Organization Studies, Thousand Oaks CA, S. 599-622

Gannon, M. (1994): Understanding global cultures: metaphorical journeys through countries, London

Garfinkel, H. (1967): Studies in Ethnomethodology, Englewood Cliffs / New York

Geertz, C. (1993): The interpretation of cultures: selected essays, London

Gerds, J. (2000): Post-Merger-Integration: eine empirische Untersuchung zum Integrationsmanagement, Wiesbaden

Gerds J. / Schewe, G. (2001): Post-Merger-Integration: Unternehmenserfolg durch Integartion Excellence, Berlin / Heidelberg / New York

Gerpott, T. / Hartmann, I. (2000): Integrationsmaßnahmen und Erfolg von Unternehmens-akquisitionen in Ostdeutschland, in: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg. (1), S. 97-111

Gerpott, T. (1993): Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen, Stuttgart

Gersten, M. C. / Søderberg, A-M. / Torp, J. E. (1998): Different Approaches to the Understanding of Culture in Mergers and Acquisitions, in: *Gersten, M. C. / Søderberg, A-M. / Torp, J. E.* (Hrsg): Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions, Berlin / New York, S. 17-38

Ghemawat, P. (2001): Distance Still Matters, The Hard Reality of Global Expansion, in: Harvard Business Review, 79. Jg. (5), S. 137-147

Glasersfeld, E. von / Richards, J. (1994): Die Kontrolle von Wahrnehmung und die Konstruktion von Realität. Erkenntnistheoretische Aspekte des Rückkoppelungs-Kontroll-Systems, in: *Schmidt, S.* (Hrsg.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, 6. Aufl., Frankfurt am Main S. 192-228

Glöckler, T. (1995): Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity: Aufbau und Nutzung, Wiesbaden

Götz, K. / Bleher, N. (2003): Unternehmenskultur und interkulturelles Training, in: *Götz, K.* (Hrsg.), Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training, 5. Aufl., München / Mering, S. 11-60

Goffmann, E. (1959): The presentation of self in everyday life, Garden City / New York

Goodenough, W. H. (1957): Cultural anthropology and linguistics, in: *Garvin, P.* (Hrsg.), Report of the Seventh Annual Round Table Meeting on Linguistics and Language Study, Washington D.C., S. 167-173

Gross, M. (2002): Die Kollision der Kulturen – Wie man den Erfolg von M&A sichert, in: Going Public, Heft 03/2002, S. 22-23

Grüter, H. (1991): Unternehmensakquisitionen: Bausteine eines Integrationsmanagements, Bern, / Stuttgart

Gussmann, B. / Breit, C. (1997): Ansatzpunkte für eine Theorie der Unternehmenskultur, in: *Heinen, E. / Fank, M.* (Hrsg.), Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. Aufl., München / Wien, S. 107-140

Gut-Villa, C. (1997): Human-Resource-Management bei Mergers & Acquisitions, Bern / Stuttgart / Wien

Haleblian, J. / Finkelstein, S. (1999): The Influence of Organisational Experience on Acquisition Performance: A Behavioral Learning Perspective, in: Administrative Science Quarterly, 44. Jg., S. 29-56

Hall, E. T. (1960): The Silent Language in Overseas Business, in: Harvard Business Review, 38. Jg. (3), S. 87-96

Hampden-Turner, Ch. / Trompenaars, F. (2000): Building cross-cultural competence, Chichester / New York / Weinheim

Handlbauer, G. (2002): Kundenorientiertes Wissensmanagement, in: *Hinterhuber, H. / Matzler, K.* (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 129-147

Handlbauer, G. (2000): Competing on Cognition, in: *Hinterhuber, H.* (Hrsg.), Das neue strategische Management: Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 123-146

Handy, Ch. (1978): Zur Entwicklung der Organisationskultur einer Unternehmeung durch Management-Development-Methoden, in: Zeitschrift für Organisation, 47. Jg., S. 404-410

Harris, M. (1968): The Rise of Cultural Theory, New York

Harrison, R. (1972): Understanding your organisation‘s character, in: Harvard Business Review, 50. Jg. (3), S. 119-128

Hase, S. (1996): Integration akquirierter Unternehmen: Planung, Konzeption, Bewertung und Kontrolle, Sternfels / Berlin

Haspeslagh, P. / Jemison, D. (1991): Managing Acquisitions: creating value through corporate renewal, New York / London

Hausladen, I. (2001): Instrumente zur Implementierung des Kulturellen Wandels von Unternehmen, München

Heidecker, M. (2003): Wertorientiertes Human Capital Management: zur Steigerung des Unternehmenswertes durch die Personalarbeit, Wiesbaden

Heinen, E. (1997): Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: *Heinen, E. / Fank, M.* (Hrsg.), Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. Aufl., München / Wien, S. 1-48

Hermsen, Ch. (1994): Mergers and Acquisitions: Integrationsmanagement von Akquisitionsobjekten, St. Gallen

Hiebsch, H. (1986): Probleme der sozialen Kognition, Berlin

Hillmann, K-H. (2003): Wertewandel: Ursachen, Tendenzen, Folgen, Würzburg

Hirsch-Kreinsen, H. (2001): Erfolgsbedingungen von Fusionen – Die Bedeutung der Unternehmenskultur, in: Controlling, 13. Jg. (12), S. 601-608

Hofbauer, W. (1991): Organisationskultur und Unternehmensstrategie: eine systemtheoretisch-kybernetische Analyse, München

Hoffmann, F. (1987): Unternehmenskultur in Amerika und Deutschland, in: Harvard Manager, 9. Jg., S. 91-97

Hofstede, G. (2001a): Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, Thousand Oaks / London / New Delhi

Hofstede, G. (2001b): Lokales Denken, globales Handeln: interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 2. Aufl., München

Hofstede, G. (1997): Lokales Denken, globales Handeln: Kulturen, Zusammenarbeit und Management, München

Hofstede, G. (1992a): Die Bedeutung von Kultur und ihren Dimensionen im Internationalen Management, in: *Kumar, B. N. / Haussmann, H.* (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungsmanagement, München, S. 303-324

Hofstede, G. (1992b): Cultural Dimensions in People Management, The Socialization Perspective, in: *Pucik, V. / Tichy, N. / Barnett, C.* (Hrsg.), Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization, New York et al., S. 139-158

Hofstede, G. (1990): Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management, Wiesbaden

Hofstede, G. / Neuijen, B. / Ohayv, D. D. / Sanders, G. (1990): Measuring Organizational Cultures: A Qualitative Study across Twenty Cases, in : Administrative Science Quarterly, 35. Jg., S. 286-316

Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in World-Related Values, Beverly Hills

Hogg, M. (1998): Intragroup Processes, Group Structure and Social Identity, in: *Robinson, W. P.* (Hrsg.), Social Groups and Identities: Developing the Legacy of Henri Tajfel, Oxford, S. 65-94

Homburg, Ch. / Bucerius, M. (2005a): A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Postmerger Performance, in: Journal of Marketing, 69. Jg. (1), S. 95-113

Homburg, Ch. / Bucerius, M. (2005b): Integrationsdauer von Marketing- und Vertriebsressourcen als Erfolgsfaktor von Fusionen und Akquisitionen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 75. Jg. (6), S. 595-630

Homburg, Ch. / Bucerius, M. (2004): Marktorientierte Post Merger Integration, in: M&A Review, 4/2004, S.153-161

Homburg, Ch. / Bucerius, M. (2003): Marktorientierte Post Merger Integration – Leitfaden und empirisches Ergebnis, Mannheim

Homburg, Ch. / Giering, A. (1999): Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty: an empirical analysis, Mannheim

Homburg, Ch. / Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung - Unternehmensführung, Wiesbaden

Hornung, F. (1998): Integrationsmanagement: die Integration von Banken im M-&-A-Prozeß, Bern

Horx, M. (1999): Die acht Sphären der Zukunft: ein Wegweiser in die Kultur des 21. Jahrhunderts, Wien / Hamburg

House, R. / Javidan, M. / Hanges, P. / Dorfman, P. (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE, in: Journal of World Business, 37. Jg., S. 3-10

Howell (1970): Plan to integrate your acquisition, in: Harvard Business Review, 48. Jg. (6), S. 66

Hoyningen-Huene, J. von (2004): Integration nach Unternehmensakquisitionen, Wiesbaden

Hünerberg, R. (2001a): Hermann Simon on Marketing: An Interview by Reinhard Hünerberg, with Commentaries, in: European Management Journal, 19. Jg. (5), S. 472-480

Hünerberg, R. (2001b): Zur Konvergenz der Kulturen im Zeitalter der Globalisierung – Vorüberlegungen und erste empirische Befunde am Beispiel Korea, in: *Hünerberg, R.* (Hrsg.), Süd-Korea als Auslandsmarkt, Wiesbaden, S. 107-132

Hünerberg, R. (1994): Internationales Marketing, Landsberg am Lech

Hunsaker, P.L. / Coombs, M. W. (1988): Mergers and Acquisitions: Managing the emotional Issues, in: Personnel Journal, 67. Jg. (3), S. 56-63

Ivancevich, J. M. / Matteson, M. T. (1990): Merger and Acquisition Stress: Fear and Uncertainty at Mid-Career, in: Prevention in Human Services, 8. Jg. (1), S. 139-158

Jacobsen, N. (1996): Unternehmenskultur: Entwicklung und Gestaltung aus interaktionistischer Sicht, Frankfurt am Main / Berlin / Bern

Jansen, S. (2004): Management von Unternehmenszusammenschlüssen: Theorien, Thesen, Tests und Tools, Stuttgart

Jansen, S. (2002): Trends, Tools, Thesen und empirische Tests zum Integrationsmanagement bei Unternehmenszusammenschlüssen, in: *Picot, G.* (Hrsg.), Handbuch Mergers & Acquisitions, Stuttgart, S. 505-540

Jansen, S. / Körner, K. (2000): Fusionsmanagement in Deutschland, Witten-Herdecke

Jochheim, S. (2002): Von der Unternehmenskultur zum Netzwerk von Subkulturen, Marburg

Johnson, H. (1999): Mergers and Acquisitions, London

Jung, H. (1993): Erfolgsfaktoren von Unternehmensakquisitionen, Stuttgart

Kanther, M. (2001): Interkulturelles Lernen: eine Studie zu individualistischen und kollektivistischen Orientierungen, Stuttgart

Katz, D. / Kahn, R. L. (1966): The sosial psycholgy of Organisations, New York

Keesing R. (1974): Theories of Cultures, in: Annual Review of Anthropology, 3. Jg., S. 73-97

Keller, A. (1990): Die Rolle der Unternehmungskultur im Rahmen der Differenzierung und Integration der Unternehmung, Bern / Stuttgart

Keller, E. von (1982): Management in fremden Kulturen: Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung, Bern / Stuttgart

Kengelbach, J. (2000): Unternehmensbewertung bei internationalen Transaktionen, Frankfurt am Main / Berlin / Bern

Kerler, P. (2000): Mergers & Acquisitions und Shareholder-Value, Bern / Stuttgart / Wien

Kets de Vries, M. / Miller, D. (1986): Personality, Culture and Organization, in : Academy of Management Review, 11. Jg. (2), S. 266-279

Kieser, A. (1993): Organisationstheorien, Stuttgart / Berlin / Köln

Kieser, A. / Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. Aufl., Berlin / New York

Kießling, B. (1988): Die Theorie der Strukturierung, Ein Interview mit Anthony Giddens, in: Zeitschrift für Soziologie, 17. Jg. (4), S. 286-295

Kirsch, W. (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, Herrsching

Kleppestø S. (1998): A Quest for Social Identity – The Pragmatics of Communication in Mergers and Acquisitions, in: *Gersten, M. C. / Søderberg, A-M. / Torp, J. E.* (Hrsg): Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions, Berlin / New York, S. 147-166

Klimecki, R. G. / Probst, G. J. B. (1992): Interkulturelles Lernen, Konstanz

Klimecki, R. G. / Probst G. J. B. (1990): Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur, in: *Lattmann, Ch.* (Hrsg.), Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg, S. 41-66

Kloster, L. (2004): Grenzüberschreitende Unternehmenszusammenschlüsse: eine Verfassungs-, europa- und steuersistematische Untersuchung, Hamburg

Kluckhohn, C. / Kelly, W. (1972): Das Konzept der Kultur, in: *König, R. / Schmalfuß, A.* (Hrsg.), Kulturanthropologie, Düsseldorf / Wien, S. 68-90

Kluckhohn, F. R. / Strodtbeck, F. L. (1961): Variations in Value Orientations, Evanston / Elmsford

Knorr Cetina, K. (1997): Living in a Post-Social Society, in: *Ortmann, G. / Sydow, J. / Türk, K.* (Hrsg.), Theorien der Organisation: die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen, S. 385-387

Kobi, J-M. (2004): Die weichen Faktoren entscheiden über den Erfolg von Zusammenschlüssen, M&A Review, 5/2004, S. 202-208

Koch, T. (2002): Post-Merger-Management, in: *Picot, G.* (Hrsg.), Handbuch Mergers & Acquisitions, Stuttgart, S. 383-406

König, R. (1972): Kulturanthropologie, Düsseldorf / Wien

Kogeler, R. (1992): Synergiemanagement im Akquisitions- und Integrationsprozess von Unternehmungen, München

Kohlöffel, K. (2000): Strategisches Management: alle Chancen nutzen – neue Geschäfte erschließen, München / Wien

Konradt, U. (2003): Hypermediale Lernsysteme zum Training interkulturellen Managements, in: *Hötz, K.* (Hrsg.), Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training, 5. Aufl., München / Mering, S. 81-96

Koopman, P. L. / Den Hartog, D. N. / Konrad, E et al. (1999): National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results From the GLOBE Study, in: European Journal of Work and Organizational Psychology, 8. Jg. (4), S. 503-520

Kornmeier, M. (2002): Kulturelle Offenheit gegenüber Auslandsmärkten: Auswirkungen psychischer Distanz im interkulturellen Markeitng, Wiesbaden

Kranebitter, G. (2002): Due Diligence: Risikoanalyse im Zuge von Unternehmens-transaktionen, München

Kroeber, A. L. / Kluckhohn, C. K. M. (1963): Culture: a critical review of concepts and definitions, New York

Krohmer, H. (1999): Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung, Wiesbaden

Kromrey, H. (2002): Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, Opladen

Krüger, W. (1994): Umsetzung neuer Organisationsstrategie: Das Inmplementierungs-problem, in: *Frese, E. / Maly, W.* (Hrsg.), Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 33, Düsseldorf, S. 197-221

Krupińska, G. (2002): Kulturowy wymiar międzynarodowego zarzadzania, in: *Pocztowski, A.* (Hrsg.), Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków, S. 49-79

Krystek, U. (1992): Unternehmenskultur und Akquisition, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg. (5), S. 539-565

Kumbruck, Ch. / Derboven, W. (2005): Interkulturelles Training: Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit, Heidelberg

Kutschker, M. / Schmid, S. (2002): Internationales Management, München / Wien

Langer, B. (1999): Früherfassung der Unternehmenskultur als Risikofaktor bei Mergers & Acquisitions: eine methodisch-kritische Pre-Merger-Analyse, Hamburg

Larsson, R. / Risberg, A. (1998): Cultural Awareness and National versus Corporate Berriers to Acculturation, in: *Gersten, M. C. / Søderberg, A-M. / Torp, J. E.* (Hrsg): Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions, Berlin / New York, S. 39-56

Lattmann, Ch. (1990): Der Erkenntnisgehalt des Ergebnisses der Auseinandersetzungen mit der Unternehmenskultur, in: *Lattmann, Ch.* (Hrsg.), Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg, S. 339-346

Lehmann, S. (1995): Neue Wege in der Bewertung börsenorientierte Aktiengesellschaften: ein Cash-flow-orientiertes Ertragswertmodell, Wiesbaden

Lévi-Strauss, C. (1967): Strukturale Anthropologie I, Frankfurt am Main

Lévi-Strauss, C. (1975): Strukturale Anthropologie II, Frankfurt am Main

Lévi-Strauss, C. (1971-1975): Mythologica, 3 Bände, Frankfurt am Main

Lewis, J. D. (1991): Strategische Allianzen – Informelle Kooperationen, Minderheitsbeteiligungen, Joint Ventures, Strategische Netze, Frankfurt am Main / New York

Levitt, T. (1983): The globalization of markets, in: Harvard Business Review, 61. Jg. (3), S. 92-102

Loebbert, M. (2003): Storymanagement: der narrative Ansatz für Management und Beratung, Stuttgart

Lucks, K. / Meckl, R. (2002): Internationale Mergers & Acquisitions: der prozessorientierte Ansatz, Berlin / Heidelberg / New York

Malinowski, B. (1944): A Scientific Theory of Culture and other essays, New York

Maly, M. / Auer-Rizzi, W. / Reber, G. (2004): The behavior of managers in Austria and Czech Republic: an intercultural comparison based on the Vroom / Yetton model of leadership and decision making, in: Journal for East European Management Studies, 9. Jg. (4), S. 411-429

Mann, A. (2005): Customer Knowledge Management als Erfolgsfaktor in kleinen und mittelständischen Unternehmen, in: *Meyer, J-A.* (Hrsg.), Wissens- und Informationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Lohmar, S. 263-279

Mann, A. (2004): Dialogmarketing: Konzeption und empirische Befunde, Wiesbaden

March, J. / Simon, H. (1958): Organizations, New York

Marks, M. / Mirvis, P. (2000): Managing Mergers, Acquisitions, and Alliances: Creating an Effective Transition Structure, in: Organizational Dynamics, 29. Jg., S. 35-47

Marks, M. / Mirvis, P. (1998): Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances, San Francisco

Marks, M., Mirvis, P., "Rebuilding after the Merger: Dealing with Survivor Sickness", in: Organizational Dynamics, 3/1992, S. 18-32

Marx, E. (2000): Przełamywanie szoku kulturowego, Warszawa

Marx, K. (2000): Das Kapital: Kritik der politischen Ökonomie (Lizenzausgabe), Köln

Martin, J. / Frost, P. (1996): The Organizational Culture War Games: a Struggle for Intellectual Dominance, in: *Clegg, S. / Hardy, C. / Nord, W.* (Hrsg.), Handbook of Organziation Studies, Thousand Oaks, S. 599- 621

Mauritz, H. (1996): Interkulturelle Geschäftsbeziehungen: Eine interkulturelle Perspektive für das Marketing, Wiesbaden

Lewin, K. (1948): Resolving Social Conflicts, New York

Mayo, E. (1933): The Human Problems of an Industrial Civilization, London

Mayo, E. (1946): The Social Problems of an Industrial Civilization, London

McGregor, D. (1986): Der Mensch im Unternehmen, Hamburg / New York / St. Louis

Mead, G. H. (1995): Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus, 10. Aufl., Frankfurt am Main

Meffert, H. / Bolz, J. (1998): Internationales Marketingmanagement, Stuttgart / Berlin, Köln

Meleghy, T. (2001): Der Strukturalismus: Claude Lévi-Strauss, in: *Morel, J. / Bauer, E. / Meleghy, T. / Niedenzu, H-J. / Preglau, M. / Staubmann, H.* (Hrsg.): Soziologische Theorie: Abriß der Ansätze ihrer Hauptvertreter, München / Wien / Oldenbourg, S. 116-146

Mendenhall, M. E. / Punnett, B. J. / Ricks, D. A. (1995): Global Management, Cambridge

Mirow, M. (1996): Kooperations- und Akquisitionsstrategie in Osteuropa am Beispiel der Elektroindustrie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., S. 934-946

Morosini, P. (2001a): Managing cross-cultural M&As: Today's organizational imperative is how to win in execution (2. Teil), in: M&A Review, 11/2001, S. 521-525

Morosini, P. (2001b): Managing cross-cultural M&As: Today's organizational imperative is how to win in execution (1. Teil), in: M&A Review, 10/2001, S. 456-462

Morosini, P. / Shane, S. / Singh, H. (1998): National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance, in: Journal of International Business Studies, 29. Jg. (1), S. 137-158

Mueller, D. C. (1969): A Theory of Conglomerate Mergers, in: The Quarterly Journal of Economics, 84. Jg., S. 643-659

Murdoc, G. (1965): Culture and Society, Pittsburgh

Nahavandi, A. / Malekzadeh, A. (1990): Making Merges Work by Managing Cultures, in: The Journal of Business Strategy, 11. Jg., S. 55-57

Nahavandi, A. / Malekzadeh, A. (1988): Acculturation in Mergers and Acquisitions, in: Academy of Management Review, 13. Jg. (1), S. 79-90

Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart

Neuberger, O. / Kompa, A. (1993): Wir die Firma: der Kult um die Unternehmenskultur, München

Nogalski, B. (1998): Kultura organizacyjna, duch organizacji, Bydgoszcz

Nonaka, I. / Konno, N. (1998): The Concept of *Ba*: Building a Foundation for Knowledge Creation, in: California Management Review, 40. Jg. (3), S. 40-54

Nonaka, I. / Takeuchi, H. (1995): The knowledge-Creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, New York

Novak, H. / Schuhmacher, F. (2001): Gestaltung funktions- und hierarchieübergreifender Lernnetzwerke zur Unterstützung betrieblicher Transformationsprozesse, in: *Bau, H. / Schemme, D.* (Hrsg.), Auf dem Weg zur Lernenden Organisation – Lern- und Dialogkultur im Unternehmen, Bielefeld, S. 168-188

Oakes, P. (1998): The Categorization Process: Cognition and the Group in the Social Psychology of Stereotyping, in: *Robinson, W. P.* (Hrsg.), Social Groups and Identities: Developing the Legacy of Henri Tajfel, Oxford, S. 95-120

Ochsenbauer, Ch. / Klofat, B. (1997): Ansatzpunkte für eine Theorie der Unternehmenskultur, in: *Heinen, E. / Fank, M.* (Hrsg.), Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. Aufl., München / Wien, S. 67-106

Oetinger, B. von (1993): Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, Düsseldorf / Wien

Olie, R. (1994): Shades of Culture and Institutions in International mergers, in: Organisation Studies, 15. Jg. (3), S. 381-405

Ortmann, G. / Sydow, J. / Windeler, A. (1997): Organisation als reflexive Strukturation, in: *Ortmann, G. / Sydow, J. / Türk, K.* (Hrsg.), Theorien der Organisation: die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen, S. 315-354

Osgood C. (1951): Culture, its empirical and non-empirical character, in: Southwestern Journal of Antropology, 7. Jg., S. 202-214

Osterloh, M. / Grand, S. (1997): Die Theorie der Strukturation als Metatheorie der Organisation, in: *Ortmann, G. / Sydow, J. / Türk, K.* (Hrsg.), Theorien der Organisation: die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen, S. 355-358

Ouchi, W. (1981): Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challage, Reading Ma.

o. V. (BBC News) (2005): http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/573443.stm, Abrufdatum: 8.9.2005

o. V. (DIHK) (2005): Investitionen im Ausland, Ergebnisse einer DIHK-Umfrage bei den Industrie- und Handelskammern, Berlin / Brüssel

o. V. (Encyclopedia Britanica) (1993): The New Encyclopaedia Britannica, Volume 3, 15th Edition, Chicago / Auckland / et al.

o. V. (Faz Net) (2005): http://www.faz.net, Abrufdatum: 9.12.2005

o. V. (Jusline) (2005): http://www.jusline.de/Umwandlungsgesetz_(UmwG).html, Abrufdatum: 9.12.2005

o. V. (Lebensmittelzeitung) (2003): Der Lebensmittelhandel in Europa 2003, Frankfurt am Main

o.V. (PWC) (2005): http://www.pwc.com/Extweb/pwcpublications.nsf/docid/9C86A3DACE8A6D9D80256E7C0047F278, Abrufdatum: 9.12.2005

o. V. (Statistisches Jahrbuch) (2005): Statistisches Jahrbuch 2005 für das Ausland, Wiesbaden

o. V. (Tagesspiegel) (2005): Statistik zu deutschen Hochschulen, Tagesspiegel Online Dienste 27.07.2000, http://archiv.tagesspiegel.de/archiv/26.07.2000/ak-ws-ca-13186.html, Abrufdatum: 15.12.2005

o. V. (Tecchannel) (2005a): http://www.tecchannel.de/news/themen/business/412315/, Abrufdatum: 9.12.2005

o. V. (Tecchannel) (2005b): http://www.tecchannel.de/news/themen/business/411222/, Abrufdatum: 9.12.2005

o. V. (Weltpolitik) (2005): http://www.weltpolitik.net/Regionen/Europa/Tschechien%20/Republik/Analysen/Fortsetzung3:%20Deutsche%20Wirtschaftsstrategien%20in%20%20Mittel-%20und%20Osteuropa.html, Abrufdatum: 9.12.2005

o. V. (Wer zu Wem) (2005): http://www.wer-zu-wem.de/firma/Orlen.html, Abrufdatum: 9.12.2005

o.V. (Wieselhuber) (2003): Fusions-Management: Unternehmenszusammenschlüsse erfolgreich gestalten, München

Pack, H. (2002): Due Dilgence, in: *Picot, G.* (Hrsg.), Handbuch Mergers & Acquisitions, Stuttgart, S. 267-300

Padilla, A. M. (1980): Agriculturation: theory, models and some new findings, Boulder Co.

Paprottka, S. (1996): Unternehmenszusammenschlüsse: Synergiepotentiale und ihre Umsetzungsmöglichkeiten durch Integration, Wiesbaden

Parker, R. / Bradley, L. (2000): Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations, in: The International Journal of Public Sector Management, 13. Jg. (2), S. 125-141

Pascale, R. T. / Athos, A. G. (1982): Geheimnis und Kunst des japanischen Managements, München

Penzel, H-G. / Pietig, Ch. (2000): MergerGuide: Handbuch für die Integration von Banken, Wiesbaden

Perlmutter, H. V. / Heenan, D. A. (1974): How multinational should your top managers be, in: Harvard Business Review, 52. Jg. (6), S. 121-132

Peters, T. J. / Waterman, R. H. (1986): Auf der Suche nach Spitzenleistungen: was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg am Lech

Pettigrew, A. (1979): On Studying Organizational Cultures, in: Administrative Science Quarterly, 24. Jg., S. 570-581

Pflesser, Ch. (1999): Marktorientierte Unternehmenskultur: Konzeption und Untersuchung eines Mehrebenenmodells, Wiesbaden

Picot, G. (2002): Wirtschaftliche und wirtschaftsrechtliche Aspekte bei der Planung der Mergers & Acquisitions, in: *Picot, G.* (Hrsg.), Handbuch Mergers & Acquisitions, Stuttgart, S. 3-38

Picot, G. (2001): Rechtliche Grundlagen grenzüberschreitender Transaktionen, in: *Jansen, S. A. / Picot, G. / Schiereck, D.* (Hrsg.), Internationales Fusionsmanagement, Stuttgart, S. 35-56

Piske, R. (2004): Erfolg deutscher Akquisitionen in Osteuropa: die Rolle von Integrationsmanagement und Kooperationsqualität, Wiesbaden

Pluta, W. (2000): Decyzje inwestycyjne i decyzje finansowe, in: *Pluta, W.* (Hrsg.), Budżetowanie Kapitałów, Warszawa, S. 198-240

Polanyi, M. (1966): The tacid dimention, Garden City / New York

Pondy, L. R. / Mitroff, I. I. (1979): Beyond Open System Model of Organisation, in: Research in Organizational Behavior, 1. Jg., S. 3-39

Porter, M. E. (1992): Wettbewerbsvorteile: Spizenleistungen erreichen und behaupten, 3. Aufl., Frankfurt am Main

Porter, M. E. (1987a): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt am Main

Porter, M. E. (1987b): From Competitive Advantage to Corporate Strategy, in: Harvard Business Review, 65. Jg. (3), S. 43-59

Pothukuchi, V. / Damanpour, F. / Choi, J. / Chen, Ch. / Park, S. (2002): National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Preformance, in: Journal of International Business Studies, 33. Jg., S. 243-265

Prabitz, G. (1996): Unternehmenskultur und Betriebswirtschaftslehre: eine Untersuchung zur Kontinuität betriebswirtschaftlichen Denkens, Wiesbaden

Prätorius, G. / Tiebler, P. (1990): Ökonomische Literatur zum Thema Unternehmenskultur: ein Forschungsüberblick, Oestrich-Winkel

Preglu, M. (2001a): Symbolischer Interaktionismus: George Herbert Mead, in: *Morel, J. / Bauer, E. / Meleghy, T. / Niedenzu, H-J. / Preglau, M. / Staubmann, H.* (Hrsg.), Soziologische Theorie: Abriss der Ansätze ihrer Hauptvertreter, München / Wien / Oldenbourg, S. 52-66

Preglu, M. (2001b): Phänomenologische Soziologie: Alfred Schütz, in: *Morel, J. / Bauer, E. / Meleghy, T. / Niedenzu, H-J. / Preglau, M. / Staubmann, H.* (Hrsg.), Soziologische Theorie: Abriß der Ansätze ihrer Hauptvertreter, München / Wien / Oldenbourg, S. 67-89

Pribilla, P. (2002): Personelle und kulturelle Integration, in: *Picot, G.* (Hrsg.), Handbuch Mergers & Acquisitions, Stuttgart, S. 429-470

Pucik, V. / Tichy, N. M. / Barnett, C. (1992): Globalizing Management: creating and leading the competitive organization, New York / Chichester

Pümpin, C. / Pranger, J. (1991): Management der Unternehmensentwicklung: phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Frankfurt am Main / New York

Quah, P. / Young, S. (2005): Post-acquisition Management: A Phases Approach for Cross-border M&As, in: European Management Journal, 23. Jg. (1), S. 65-75

Quinn, R. C. (1988): Beyond Rational Management, Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance, San Francisco

Radcliffe-Brown, A. R. (1952): Structure and Funcrion in Primitive Society, London

Rappaport, R. A. / Vayda, A. P. (1968): Ecology, cultural and noncultural, in: *Clifton J. A.* (Hrsg.), Introduction to Cultural Anthropology, Boston

Redding, S. G. (1995): International cultural differences, Dartmouth Ma.

Reineke, R.-D. (1989): Akkulturation von Auslandsakquisitionen: eine Untersuchung zur unternehmenskulturellen Anpassung, Wiesbaden

Richter, R. (2001): Soziologische Paradigmen, Wien

Robinson, I. / Tomczak-Stepień, B. (2000): Cultural Transformation at Enterprise Level: Case Study Evidence from Poland, in: Journal for East European Management Studies, 5. Jg., S. 130-151

Rohloff, S. (1994): Die Unternehmeungskultur im Rahmen von Unternehmungs-zusammenschlüssen, Bergisch Gladbach / Köln

Rosenstiel, L. von (1993): Interkulturelle Management Entwicklung, in: *Haller, M.* (Hrsg.), Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, Bern / Stuttgart / Wien, S. 171-191

Rosenstiel, L. von (1992): Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise, 3. Aufl., Stuttgart

Rothlauf, J. (1999): Interkulturelles Management, München / Wien

Sackmann, S. (2002): Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern, Neuwied

Sackmann, S. (1990): Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur, in: *Lattmann, Ch.* (Hrsg.), Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg, S. 153-188

Schein, E. H. (1996): Culture: The Missing Concept in Organization Studies, in: Administrative Science Quarterly, 41. Jg., S. 229-240

Schein, E. H. (1995): Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt am Main / New York

Schein, E. H. (1993): How can organisations learn faster? The challenge of entering the green room, in: Sloan Management Review, 34. Jg., S. 85-92

Schein, E. H. (1991a): Organisational Culture and Leadership: A Dynamic View, San Francisco / Oxford.

Schein, E. H. (1991b): What is culture, in: Frost et al, 0803936516,

Schein, E. H. (1985): Organizational Culture and Leadership, San Francisco

Schmid, C-H. (1995): Planung von Unternehmenskultur, Wiesbaden

Schmid, S. (2002): Internationales Management, 2. Aufl., München / Wien

Schmid, S. (1996): Multikulturalität in der internationalen Unternehmung, Wiesbaden

Schmidt, S. (1994): Der Radikale Konstruktivismus: Ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs, in: *Schmidt, S.* (Hrsg.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, 6. Aufl., Frankfurt am Main, S. 11-88

Schneider, H-J. (2004): Erfolgreiches Kommunikationsmanagement im M&A-Prozeß – Wie minimiert man Risiken vor, während und nach der Transaktion, in: Venture Capital, Heft Sonderausgabe: M&A, S. 64-65

Schneider, S. C. / Angelmar, R. (1993): Cognition in Organizational Analysis, in: Organization Studies, 14. Jg. (3), S. 347-374

Schneider, S. (1992): National vs. Corporate Culture: Implications for Human Ressource Management, in: *Pucik, V. / Tichy, N. / Barnett, C.* (Hrsg.), Globalizing Managament: creating and leading the compatitive organization, New York, S. 159-173

Schnyder, A. B. (1991): Unternehmenskultur und Corporate Identity: Modell, Methode und Prozeß zur Erreichung einer kulturellen Identität, Zeitschrift für Organisation, 60. Jg., S. 260-266

Scholz, Ch. (2000a): Strategische Organisation: Multiperpektivität und Virtualität, Landsberg am Lech

Scholz, Ch. (2000b): Wert und Bewertung internationaler Akquisitionen, Wiesbaden

Scholz, Ch. (1997): Strategische Organisation: Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung, Landsberg am Lech

Scholz, Ch. (1992): Die Kulturen müssen sich vertragen, in: Personalwirtschaft, 19. Jg., S. 30-33

Scholz, Ch. / Hofbauer, W. (1990): Organisationskultur: die 4 Erfolgsprinzipien, Wiesbaden

Scholz, Ch. / Stein, V. (2002): Competitive Acceptance in Cross-Cultural Interaction, in: *Scholz, Ch. / Zentes, J.* (Hrsg.), Strategic management: a European approach, Wiesbaden, S. 283-304

Schreier, C. (2001): Kulturelle Integration grenzüberschreitender Ackquisitionen, Osnabrück

Schreyögg, G. (1996): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden

Schreyögg, G. (1993): Unternehmenskultur zwischen Globalisierung und Regionalisierung, in: *Haller, M.* (Hrsg.) Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, Bern / Stuttgart / Wien, S. 149-171

Schreyögg, G. (1991): Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern?, in: *Dülfer, E.* (Hrsg.), Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie, 2. Aufl., Stuttgart, S. 201-214

Schreyögg, G. / Geiger, D. (2003): Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts, in: Die Betriebswirtschft, 63. Jg. (1), S. 7-22

Schreyögg, G. / Sydow, J. (1997): Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin / New York

Schuler, R. / Jackson, S. (2002): Strategic Human Resource Issues in International Joint Ventures, in: *Scholz, Ch.* (Hrsg.), Strategic Management / A European Approach, S. 243-262

Schultz, M. (1995): On studying organizational cultures: diagnosis and understanding, Berlin / New York

Schüppel, J. (1996): Wissensmanagement: Organisatorische Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarierren, Wiesbaden

Schwartz, S. H. / Lilach S. (1995): Identifying Culture-Specifics in the Content and Structure of Values, in: Journal of Cross-Cultural Psychology, 26. Jg. (1), S. 92-116

Schweiger, D. M. / Denisi, A. S. (1991): Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment, in: Academy of Management Journal, 34. Jg. (1), S. 110-135

Schweiger, D. M. / Goulet, P. K. (2002): Explaining Acquisition Integration Effectiveness through Cultural Learning: a Longitudinal Field Experiment, in: Academy of Management Proceedings, S. Q1-Q6

Schweiger, D. M. / Walsh J. P. (1990): Mergers and Acquisitions: An interdisciplinary view, in: Research in Personnel and Human Resource Management, 8. Jg., S. 41-107

Sebenius, J. (2002): The Hidden Challange of Cross-Border Negotiations, in: Harvard Business Review, 80. Jg. (2), S. 76-85

Service, E. R. (1968): The prime-mover of cultural evolution, in: Southwestern Journal of Anthropology, 24. Jg. (4), 396-409

Shenkar, O. (2001): Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measuement of Cultural Differences, in: Journal of International Business Studies, 32. Jg. (3), S. 519-535

Sikorski, Cz. (2002): Kultura organizacyjna, Warszawa

Sikorski, Cz. (1995): Profesjonalizm: Filozofia zarzadzania nowoczesnym przedsiębiorstwem, Warszawa

Sikorski, Cz. (1992): Między rynkiem a centralnym planowaniem: polski kierownik, jaki jest, jaki być powinien, Łódź

Sikorski, Cz. (1986): Sztuka kierowania: szkice o kulturze organizacyjnej, Warszawa

Simon, H. (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen, Landsberg am Lech

Simonin, B. L. (2004): An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances, in: Journal of International Business Studies, 35. Jg., S. 407-427

Sirmon, D. / Lane P. (2004): A model of cultural differences and international alliance performance, in: Journal of International Business Studies, 35. Jg., S. 306-319

Smircich, L. (1983): Concepts of Culture and Organisational Analysis, in: Administrative Science Quarterly, 28. Jg., S. 339-358

Söllner, A. (1993): Commitment in Geschäftsbeziehungen: das Beispiel Lean Production, Wiesbaden

Sommer, S. (1996): Integration akquirierter Unternehmen: Instrumente und Methoden zur Realisierung von leistungswirtschaftlichen Synergiepotentialen, Frankfurt am Main / Berlin / Bern

Spieß, E. (1999): Verhalten in Organisationen: eine Einführung, Stuttgart / Berlin / Köln

Staehle, W. (1992): Führungstheorie und Konzepte in: *Frese*, *E.* (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Bd. 2, Stuttgart, S. 655-676

Staehle, W. H. (1991): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Aufl., München

Stafflage, E. (2005): Unternehmenskultur als erfolgsentscheidender Faktor: Modell zur Zusammenführung bei grenzüberschreitenden Mergers & Acquisitions, Wiesbaden

Stahl, G. (2001): Management der sozio-kulturellen Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen und –übernahmen, in: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg. (1), S. 61-80

Steffens, M. B. (2003): Lessons from a Merger in Poland, in: Journal for East European Management Studies, 8. Jg. (2), S. 194-210

Steidl, B. (1999): Synergiemanagement im Konzern: organisatorische Grundlagen und Gestaltungsoptionen, Wiesbaden

Stein, I. (1992): Motive für internationale Unternehmensakquisitionen, Wiesbaden

Stein, J. H. von / Terrahe, J. (1995): Bürokommunikation, in: *Stein, J. H. von / Terrahe, J.* (Hrsg.), Handbuch Bankorganisation, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 574-654

Steinbuch, P. (2000): Projektorganisation und Projektmanagement, 2. Aufl., Ludwigshafen / Kiel

Steiner, M. (1995): Internationalisierung mittelständischer Unternehmen – Das Kulturmanagement aus der Sicht des Stammhauses, St. Gallen

Steinmann, H. / Schreyögg, G. (2000): Management: Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte – Funktionen – Praxisfälle, 5. Aufl., Wiesbaden

Stengel, V. (2005): Der nationale Fusionsprozess als unternehmenskultureller Schock, in: *Crijns, R. / Janich, N.* (Hrsg.), Interne Kommunikation von Unternehmen: psychologische, kommunikationswissenschaftliche und kulturvergleichende Studien, Wiesbaden, S. 235-246

Strati, A. / Nicolini, D. (1997): Cognitivism in Organization Studies, in: *Ortmann, G. / Sydow, J. / Türk, K.* (Hrsg.), Theorien der Organisation: die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen, S. 388-416

Stüdlein, Y. (1997): Management von Kulturunterschieden: Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen, Wiesbaden

Suckut, S. (1992): Unternehmensbewertung für internationale Akquisitionen: Verfahren und Einsatz, Wiesabden

Swoboda, B. (2001): Dynamische Prozesse der Internationalisierung: managementtheoretische und empirische Perspektiven des unternehmerischen Wandels, Wiesbaden

Tajfel, H. (1982): Social identity and intergroup relations, Cambridge

Tajfel, H. / Ströbe, W. (Bearb.) (1982): Gruppenkonflikt und Vorurteil: Entstehung und Funktion sozialer Stereotypen, Bern / Stuttgart / Wien

Theis-Berglmair, A. M. (1994). Organisationskommunikation: theoretische Grundlagen und empirische Forschungen, Opladen

Thomson, J. N. / Mc Namara, P. (1998): Two-way learning in west/east mergers & acquisitions: Short term and long term viewpoints, in: Journal of Eastern Europe Management Studies, 3. Jg. (2), S. 164-188

Töpfer, A. (2000): Mergers & Acquisitions: Anforderungen und Stolpersteine, in: Zeitschrift für Organisation, 69. Jg., S. 10-17

Treichler, Ch. (1995): Kulturbewusste Unternehmensführung: Entwicklung eines Problemlösungskonzeptes unter besonderer Berücksichtigung der Instrumente der Erfassung, Beurteilung und Gestaltung der Unternehmenskultur, Bern / Stuttgart / Wien

Triandis, H. C. (1995): Individualism and Collectivism, Oxford

Trommsdorff, V. (2004): Konsumentenverhalten, 6. Aufl., Stuttgart

Türk, K. (2000): Hauptwerke der Organisationslehre, Opladen / Wiesbaden

Tuppinger, J. (2003): Wissensorientierter Organisationswandel: ein Ansatz zur Veränderung von Struktur und Kultur, Wiesbaden

Turner, J. (1998): Henri Tajfel: An Introduction, in: *Robinson, W. P.* (Hrsg.), Social Groups and Identities: Developing the Legacy of Henri Tajfel, Oxford, S. 1-24

Uder, H. / Kramarsch, M. (2001): Buying is Fun, Merging is Hell, in: M&A-Review, 7/2001, S. 324-331

Ulrich, P. (1990): Symbolisches Management: Ethisch- kritische Anmerkungen zur gegenwärtigen Diskussion über Unternehmenskultur, in: *Lattmann, Ch.* (Hrsg.), Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg, S. 277-302

Ulrich, P. (1984): Systemsteuerung und Kulturentwicklung, in: Die Unternehmung, 38. Jg., S. 303-325

Usunier, J-C. / Walliser, B. (1993): Interkulturelles Marketing: mehr Erfolg im internationalen Geschäft, Wiesbaden

Vermeulen, F. (2005): Frischer Wind: Wie Unternehmen durch Übernahmen neue Verfahren entwickeln und ihre Innovationskraft steigern können, in: Wirtschaftswoche: 15.12.2005, S. 135-136

Villinger, R. (1996): Post-acquisition Managerial Learning in Central East Europe, in: Organization Studies, 17. Jg. (2), S. 181-206

Vogel, D. H. (2002): M & A – Ideal und Wirklichkeit, Wiesbaden

Voigt, K-I. (1996): Unternehmenskultur und Strategie: Grundlagen des kulturbewussten Managements, Wiesbaden

Wahl, R. (2001): Akzeptanzprobleme bei der Implementierung von Projektmanagement-konzepten in der Praxis, Frankfurt am Main / Berlin / Bern

Wallace, A. F. C. (1970): Culture and Personality, 2. Aufl., New York

Walter-Busch, E. (1996): Organisationstheorien von Weber bis Weick, Amsterdam

Watzlawick, P. / Bavelas, J. / Jackson, D. (1990): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 8. Aufl., Bern / Stuttgart / Toronto

Watzlawick, P. (1981): Die erfundene Wirklichkeit: wie wissen wir, was wir zu wissen glauben, München / Zürich

Weber, M. (1968): Economy and Society, New York

Weber, Y. / Menipaz, E. (2003): Measuring cultural fit in mergers and acquisitions, in: International Journal Business Performance Management, 5. Jg. (1), S. 54-72

Weber, Y. / Shenkar, O. / Raveh, A. (1996): National and Corporate Cultural Fit in Mergers / Acquisitions: An Exploratory Study, in: Management Science, 42. Jg. (8), S. 1215-1227

Weick, K. E. (1995): Der Prozess des Organisierens, Frankfurt am Main

Weidinger, R. / Brothers, F. / Mündemann, T. (1999): Cultural Due Diligence – ein Beitrag zur Bewertung von Unternehmenskulturen bei Mergers & Acquisitions, in: M&A Review 10/1999, S.

Weinert, A. B. (2004): Organisations- und Personalpsychologie, Weinheim

Weinert, A. B. (1989): Führung und soziale Steuerung, in: *Roth, E.* (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie: Organisationspsychologie, Bd. 3, Göttingen / Toronto / Zürich, S. 552-580

Welsch, W. (1995): Transkulturalität: Zur veränderten Verfasstheit heutiger Kulturen, in: Zeitschrift für Kulturaustausch, 45. Jg. (1), S. 39-44

Werner, C. (1998): Unternehmenskultur und betriebliche Strukturen: Darstellung der Gestaltungsmöglichekeiten und Anwendung der Analyse auf die Lean Production, Lohmar / Köln

Werner, M. (1999): Post-Merger-Integration – Problemfelder und Lösungsansätze, in: Zeitschrift für Organisation, 68. Jg., S. 330-337

White, L. (1973): The concept of culture, Minneapolis

Whitehead, A. N. (2000): Kulturelle Symbolisierung, Frankfurt am Main

Wiegand, M. (1996): Prozesse organisationalen Lernens, Wiesbaden

Winkler, B. / Dörr, S. (2001): Fusionen überleben: Strategien für Manager, München / Wien

Wirtz, B. W. (2003): Mergers & Acquisitions Management: Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen, Wiesbaden

Woycicka, J. / Dominiczak, A. (2005): Edukacja Kobiet, http://temida.free.ngo.pl/rapedu.htm, Abrufdatum: 15.12.2005

Zimmer, A. (2001): Unternehmenskultur und Cultural Due Diligence bei Mergers & Acquisitions, Aachen

Zimmermann, R. (2002): Interne und externe Kommunikation, in: *Picot, G.* (Hrsg.), Handbuch Mergers & Acquisitions, Stuttgart, S. 471-504

Zur Bonsen, M. (1994): Führen mit Visionen: der Weg zum ganzheitlichen Management, Wiesbaden

Zur Nedden, C. (1994): Internationalisierung und Organisation: Konzepte für die international tätige Unternehmung mit Differenzierungsstrategie, Wiesbaden

Anhang

Fragebogen zu Fusionen und Akquisitionen in Osteuropa

Fragebogen zu Fusionen und Akquisitionen in Osteuropa

Sehr geehrte Damen und Herren,

Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen möglichst vollständig. Meistens sind die entsprechenden Antworten nur anzukreuzen. Für Rückfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung, rufen Sie uns einfach an: Tel. 0561 / 804 3741 (Frau Kolesky).

1. Wie würden Sie die von Ihnen durchgeführte Transaktion einordnen?

- ☐ als eine Fusion gleichberechtigter Partner
- ☐ als eine Akquisition des osteuropäischen Unternehmens

2. Welche Ziele wurden mit der Fusion / Akquisition verfolgt?

- ☐ Wachstum: Ausschöpfung des Marktpotentials im Ausland
- ☐ Kostensynergien: Erzielen von Steuer- / Lohnkosten- / Produktionsvorteilen
- ☐ Kunden: Kunden ins Ausland zu begleiten und ihren Anforderungen entsprechen
- ☐ Globalisierung: Dem Internationalisierungsdruck der Branche nachgehen
- ☐ _____

(Bitte selbst Ihr Ziel eintragen, falls oben nicht aufgeführt):

3. Inwieweit wurde die Integration zwischen den beiden Unternehmen angestrebt?

- ☐ voll und ganz integrieren
- ☐ zum großen Teil integrieren
- ☐ teils / teils: ausgesuchte Bereiche integrieren
- ☐ nur wenige Teilbereiche integrieren
- ☐ überhaupt nicht integrieren

4. Welche Form der organisatorischen Gestaltung von Integrationsmaßnahmen wurde in Ihrem Unternehmen gewählt?

- ☐ eine Projektorganisation im gesamten Unternehmen
- ☐ einzelne Integrationsteams
- ☐ ein „Acquisition Manager“
- ☐ ein Beratungsunternehmen
- ☐ es wurden keine besonderen organisatorischen Integrationsmaßnahmen eingeführt

5. Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zur Integration beider Unternehmen?

Das trifft für unser Unternehmen ...

	voll und ganz zu	eher zu	teilweise zu	eher nicht zu	überhaupt nicht zu	weiß nicht
Die Integrationsphase wurde eingehend geplant	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Integrationsprozesse … … wurden gut koordiniert	☐	☐	☐	☐	☐	☐
… verliefen schnell	☐	☐	☐	☐	☐	☐
… verliefen problemlos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
… verliefen konfliktfrei	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Inwiefern treffen die unten aufgeführten Aussagen bezüglich der Unternehmensvision Ihrer Meinung nach zu?

Das trifft für unser Unternehmen ...

	voll und ganz zu	eher zu	teilweise zu	eher nicht zu	überhaupt nicht zu	weiß nicht
Eine neue Unternehmensvision wurde kurz nach Ankündigung der Fusion /Akquisition erläutert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eine neue Unternehmensvision wurde spät im Verlauf der Integration beider Unternehmen verkündet.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eine neue Unternehmensvision wurde erst nach dem Auftreten erheblicher Integrationsschwierigkeiten vorgestellt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eine Unternehmensvision wurde nicht verkündet.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. Folgende, auf die einzelnen Mitarbeiter bezogenen Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeitermotivation sind nach der Durchführung einer Fusion / Akquisition möglich. Wurden diese Maßnahmen in Ihrem Unternehmen eingesetzt?

	ja, diese Maßnahme wurde eingesetzt	**nein**, diese Maßnahme wurde nicht eingesetzt	weiß nicht
Individuelle Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche mit dem Ziel, die Konsequenzen für jeden einzelnen Mitarbeiter zu erörtern.	☐	☐	☐
Gesprächsrunden zum Meinungsaustausch innerhalb von Organisations-einheiten, mit dem Ziel, über die bestehenden Probleme offen zu diskutieren.	☐	☐	☐

8. Welche personalpolitischen Maßnahmen sind in Ihrem Unternehmen durchgeführt worden?

- ☐ Entwicklung individueller Karrierewege
- ☐ Schaffung individueller Anreiz- und Belohnungssysteme
- ☐ Durchführung von Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen
- ☐ Harmonisierung von Personalsystemen beider Unternehmen

9. Welche Verantwortungszuordnung für die Kommunikationsaufgaben hat während der Integrationsphase in Ihrem Unternehmen stattgefunden?

Die Verantwortung für Kommunikationsaufgaben wurde übernommen durch:

- ☐ einen Kommunikationsmanager / ein Kommunikationsteam
- ☐ die Personalabteilung
- ☐ andere:_____

10. Welche der unten aufgeführten Informationsinhalte wurden nach dem Zusammenschluss an die Mitarbeiter und Führungskräfte Ihres Unternehmens weitergegeben?

	Das trifft für unser Unternehmen ...					
	voll und ganz zu	eher zu	teilweise zu	eher nicht zu	überhaupt nicht zu	weiß nicht
Die Gründe für das Zusammenkommen beider Unternehmen wurden umfassend erläutert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eine neuformulierte Unternehmensstrategie wurde offen dargestellt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Charakteristiken des Partnerunternehmens (z.B. Unternehmensgröße, Standorte, Mitarbeiterzahl, Produktportfolio) wurden ausführlich mitgeteilt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Geplante, aus dem Zusammenschluss resultierende Veränderungen, wie z.B. Besetzung von Top-Management-Positionen, Produktionsverlagerung etc., wurden genannt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die aus der Fusion / Akquisition resultierende, noch zu lösenden Probleme wurden im Unternehmen zu jeder Zeit offen gelegt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. Wie wurden die vorstehend genannten Informationen an die Mitarbeiter und Führungskräfte weitergegeben?

	Das trifft für unser Unternehmen ...					
	voll und ganz zu	eher zu	teilweise zu	eher nicht zu	überhaupt nicht zu	weiß nicht
Informationen wurden immer so früh wie möglich vermittelt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Informationen wurden der Situation entsprechend weitergegeben, z.B. nach Erreichung der Zwischenziele.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Informationen wurden nicht nur einmal, sondern wiederholt weitergegeben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Informationen wurden differenziert an die einzelnen Zielgruppen gerichtet, z.B. an die Führungskräfte des Akquisitionsobjektes, an die Öffentlichkeit.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

12. Bitte kreuzen Sie an, welche der aufgeführten Medien für die Informationsweitergabe während der Integrationsphase genutzt wurden.

Die Maßnahme wurde ... genutzt

	sehr häufig	häufig	ab und zu	selten	überhaupt nicht	weiß nicht
Akquisitions-Newsletter	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unternehmenszeitschrift	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Telefon-Hotline	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Präsentation der Geschäftsleitung	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Offener Brief der Geschäftsleitung an alle Mitarbeiter	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Briefe, Memos, Mitteilungen des Managements	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Betriebsversammlung	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Führungskräftekonferenzen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fachbereichskonferenzen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitertreffen, -workshops	☐	☐	☐	☐	☐	☐
andere:_____	☐	☐	☐	☐	☐	☐

13. Welche Eigenschaften würden Sie der Unternehmenskommunikation während der Integrationsphase in Ihrem Unternehmen zuschreiben?

	sehr zutreffend	zutreffend	etwas zutreffend	weder noch	etwas zutreffend	zutreffend	sehr zutreffend	
offen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	nicht offen
transparent	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	untransparent
eindeutig	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	nicht eindeutig
optimistisch	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	pessimistisch
ehrlich	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	unehrlich
widerspruchsfrei	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	widersprüchlich
wahrheitsgetreu	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	unwahr
konfliktfrei	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	konfliktär
positives Kommunikationsklima	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	negatives Kommunikationsklima

14. Welche der aufgeführten **führungskräftebezogenen** Integrationsmaßnahmen wurden nach der Fusion / Akquisition durchgeführt?

	Die Maßnahme wurde ... durchgeführt					
	sehr häufig	häufig	ab und zu	selten	überhaupt nicht	weiß nicht
wechselseitiger Top-Manager-Austausch	☐	☐	☐	☐	☐	☐
wechselseitiger fach- und bereichsbezogener Führungskräfteaustausch	☐	☐	☐	☐	☐	☐
projektweise Entsendung der Führungskräfte des Käuferunternehmens in das Zielunternehmen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
projektweise Entsendung der Führungskräfte des Zielunternehmens in das Käuferunternehmen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
unbefristete Entsendung der Führungskräfte des Käuferunternehmens in das Zielunternehmen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
regelmäßige Teilnahme der Führungskräfte des Zielunternehmens an den Abstimmungstreffen des Käuferunternehmens	☐	☐	☐	☐	☐	☐
soziale Veranstaltungen für die Führungskräfte beider Akquisitionspartner	☐	☐	☐	☐	☐	☐

15. Welche der aufgeführten **mitarbeiterbezogenen** Integrationsmaßnahmen wurden nach der Fusion / Akquisition durchgeführt?

	Die Maßnahme wurde ... durchgeführt					
	Sehr häufig	häufig	ab und zu	selten	überhaupt nicht	weiß nicht
wechselseitiger fach- und bereichsbezogener Mitarbeiteraustausch	☐	☐	☐	☐	☐	☐
projektweise Entsendung der Mitarbeiter des Käuferunternehmens in das Zielunternehmen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
projektweise Entsendung der Mitarbeiter des Zielunternehmens in das Käuferunternehmen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bildung von gemischten Arbeitsgruppen aus Mitarbeitern des Käufer- und des Zielunternehmens	☐	☐	☐	☐	☐	☐
soziale Veranstaltungen für die Mitarbeiter beider Akquisitionspartner	☐	☐	☐	☐	☐	☐

16. Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zum Einfluss der eingeführten Kommunikations- und Integrationsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen?

	Das trifft für unser Unternehmen ...					
	voll und ganz zu	eher zu	teilweise zu	eher nicht zu	überhaupt nicht zu	weiß nicht
Mitarbeiter waren von den eingeführten Maßnahmen Überzeugt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeiter waren den Veränderungen gegenüber positiv eingestellt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeiter haben die Maßnahmen sofort angenommen und umgesetzt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeiter haben eigene Verbesserungsvorschläge eingebracht.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeiter waren motiviert hinsichtlich der Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Im Unternehmen herrschte ein positives Veränderungsklima.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Abwanderungsrate in unserem Unternehmen ist nicht gestiegen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es gab keine größeren Verzögerungen im Integrationsverlauf.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

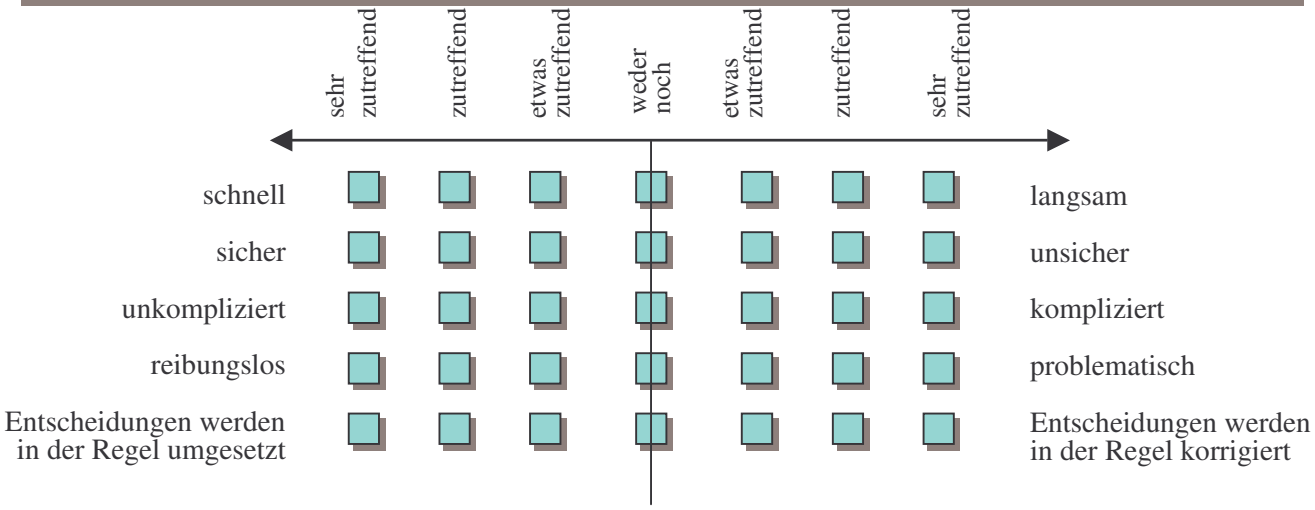
17. Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zu Trainingsmaßnahmen nach der Fusion / Akquisition in Ihrem Unternehmen?

	Diese Maßnahmen wurden durchgeführt:					
	sehr häufig	häufig	manchmal	selten	überhaupt nicht	weiß nicht
Es wurden Stressbewältigungsseminare für Führungskräfte durchgeführt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es wurden Stressbewältigungsseminare für die Mitarbeiter durchgeführt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fachliche Weiterbildungsmaßnahmen die nach der Fusion /Akquisition notwendig waren, wurden durchgeführt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Landesspezifische Kulturinformationsseminare wurden durchgeführt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sprachkurse wurden angeboten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Folgende interkulturelle Trainingsmaßnahmen wurden durchgeführt:						
Culture-Awareness-Seminare	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Culture-Assimilator-Seminare	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Culture-Contrast-Seminare	☐	☐	☐	☐	☐	☐
andere:_____	☐	☐	☐	☐	☐	☐

18. Beurteilen Sie bitte den Grad der Entscheidungsautonomie des Zielunternehmens nach der Akquisition in folgenden Bereichen:



19. Wie würden Sie die (verbleibende) Entscheidungsfindung im Zielunternehmen einordnen?

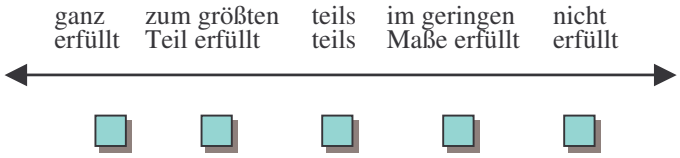


20. Vor wie langer Zeit wurde die Fusion / Akquisition abgeschlossen? (Wann wurde der Vertrag unterschrieben?)

Im Jahre_____

21. Wurden die Fusions- / Akquisitionsziele erreicht?

Die zuvor genannten, allgemeinen Fusions- / Akquisitionsziele wurden Ihrer Meinung nach:



22. Geben Sie bitte die Größe der beiden Unternehmen an:

Ihr Unternehmen (vor der Fusion / Akquisition):

Jahresumsatz _____

Mitarbeiterzahl in Deutschland _____

Das Partnerunternehmen (vor der Fusion / Akquisition):

Jahresumsatz _____

Mitarbeiterzahl im Zielland _____

23. Nennen Sie bitte Hauptbranchen, in denen beide Unternehmen vor dem Zusammenschluss tätig waren:

Ihr Unternehmen (vor der Fusion / Akquisition):_____

Das Partnerunternehmen (vor der Fusion / Akquisition):_____

24. Fragen zu Ihrer Person

Welche Position bekleiden Sie im Unternehmen zurzeit?_____

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!