

## **Geleitwort**

Nach wie vor ist der mehrheitliche Erwerb von Anteilen anderer Unternehmen (Akquisition) ein wichtiges Instrument zur Wertsteigerung und Erfolgssicherung von Unternehmen. Die vorliegende Dissertation untersucht die Bedingungen des Erfolgs deutscher Akquisitionen in Polen und der Russischen Föderation.

In einer aufwendigen empirischen Studie werden  $N = 191$  Funktionsbereiche (Produktion, Marketing usw.) aus  $N = 45$  Unternehmen interviewt und in standardisierter Form befragt. Im Mittelpunkt der Analyse steht die Kooperationsqualität zwischen dem Akquisiteur und dem akquirierten Unternehmen. Diese Kooperationsqualität gilt als besser, wenn der deutsche Akquisiteur wertgeschätzt wird, und die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens mit dem Akquisiteur offen und vertrauensvoll zusammenarbeiten, sich leistungsbezogen engagieren und sich als lernbereit erweisen. Eine so definierte Kooperationsqualität kann, sofern gegeben, bereits als eine Art von weichem Akquisitionserfolg gedeutet werden.

Die Arbeit konzentriert sich auf die Bedingungen und die Effekte dieser Kooperationsqualität. Die Kooperationsqualität erweist sich in der Tat als in vielschichtiger Weise determiniert. Von großer Bedeutung ist das Integrationsmanagement. Dabei kommt es zum einen darauf an, dass sich der Akquisiteur substanziell und zwar sichtbar (vor allem in Form von Investitionen) in dem akquirierten Unternehmen engagiert. Von noch größerer Bedeutung für die Kooperationsqualität sind weiche Faktoren des Integrationsmanagements. Die Zurverfügungstellung geeigneter Informationen, die Herstellung von Transparenz für die weiteren Planungen, vor allem aber auch die Wertschätzung der Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens durch den Akquisiteur selbst erweisen sich als entscheidende Prädiktoren der Kooperationsqualität. Die Praxis hängt diesen Einsichten offenbar noch hinterher: Der im Rahmen einer Clusteranalyse beschriebene engagiert-wohlwollende Integrationsstil verbindet sich zwar einerseits mit der höchsten Kooperationsqualität, wird aber nur von etwa einem Drittel der befragten Unternehmen praktiziert. Umgekehrt gilt, dass dasjenige Muster, das als am wenigsten kooperationsfähig gelten kann (ein feindlich-aggressives Muster, in dem Bestrafungen unerwünschten Verhaltens dominieren), in mehr als der Hälfte aller untersuchten Fälle zur Anwendung kommt.

Ein weiterer Prädiktor der Kooperationsqualität liegt im belegschaftsbezogenen Akquisitionserfolg, der dann gegeben ist, wenn die Mitarbeiter als Folge der Akquisition über einen sicheren Arbeitsplatz verfügen, pünktlich und regelmäßig ihr Gehalt bekommen usw. Es versteht sich von selbst, dass ein derartiger Gesichtspunkt für die von Krisen gebeutelten Unternehmen in dem untersuchten osteuropäischen Raum von besonderer Bedeutung ist. Empirisch

zeigt sich dann auch, dass dieser so definierte belegschaftsbezogene Akquisitionserfolg die Kooperationsqualität unterstützt. Dabei kommt entsprechenden Erwartungshaltungen der Mitarbeiter in den akquirierten Unternehmen eine hohe Bedeutung zu: Hegten die Mitarbeiter starke positive Erwartungen in Bezug auf die belegschaftsbezogenen Folgen der Akquisition und tritt der belegschaftsbezogene Erfolg anschließend nicht ein, setzt dies erhebliche Enttäuschungspotenziale frei und mindert entsprechend die Kooperationsqualität. Ein erfolgreiches Akquisitionsmanagement muss insofern diesen sehr sensiblen Prozess der Erwartungsbildungen zu steuern versuchen.

Als wichtiger Prädiktor erweist sich des Weiteren die kulturelle Unterschiedlichkeit zwischen dem deutschen Akquisiteur einerseits und dem polnischen bzw. russischen Unternehmen andererseits. Je mehr sich die beiden Kulturen aus der Sicht der akquirierten Unternehmen in Bezug auf die Führungsphilosophie oder in Bezug auf die grundlegende Zielorientierung (Sozial- versus Gewinnprinzip) unähnlich sind, desto problematischer gestaltet sich die Kooperationsqualität. Wiederum zeigt sich in diesem Zusammenhang die Bedeutsamkeit des Integrationsmanagements: Der eher wohlwollend wertschätzende Integrationsstil läuft damit parallel, dass die kooperationshinderliche Zuschreibung kultureller Unähnlichkeiten reduziert wird.

Um die Effekte vor allem der Kooperationsqualität zu analysieren, wird in dieser Studie in vorbildlicher Weise der ökonomische Akquisitionserfolg in den Mittelpunkt gerückt. Der ökonomische Erfolg wird dabei einerseits über das Umsatz- und Produktivitätswachstum auf objektivem Wege durch Analyse entsprechenden Zahlenmaterials erhoben. Darüber hinaus wird zugleich die Erfolgsentwicklung durch die Belegschaftsmitglieder auf der subjektiven Ebene eingestuft. Im Ergebnis zeigt sich, dass es zur Erklärung des objektiven wie subjektiven ökonomischen Akquisitionserfolgs einerseits auf die Kooperationsqualität ankommt. Andererseits und zusätzlich hängt der ökonomische Erfolg aber auch von dem belegschaftsbezogenen Akquisitionserfolg und der Weise des Integrationsmanagements ab. Hieraus sind eine Vielzahl von praktisch wichtigen Konsequenzen ableitbar, da erkennbar wird, dass die Sicherstellung des ökonomischen Erfolgs ein ganzheitlich orientiertes Akquisitionsmanagement voraussetzt, das sich nicht auf stilistische Fragen (Beteiligung von Betroffenen) reduzieren lässt.

Von besonderer Bedeutung ist, dass in dieser Arbeit der ökonomische Erfolg nicht nur als Effekt der Kooperationsqualität, sondern auch als deren Bedingung analysiert wird. Explizit wird also eine Rückkopplungsschleife vom ökonomischen Erfolg auf den Akquisitionsprozess selbst untersucht. Über komplexe statistische Verfahren (Hierarchische lineare Modellierung) gelingt dem Verfasser der Nachweis, dass die Kooperationsqualität nicht nur eine Funktion des Integrationsmanagements, sondern auch eine Funktion des ökonomischen Erfolgs ist. Da-

bei erweist sich besonders der (subjektiv) wahrgenommene Erfolg als ein wichtiger die Kooperationsqualität verstärkender Faktor, worin wiederum ein für die Praxis relevanter Befund zu sehen ist.

Insgesamt wünsche ich dieser Arbeit einen breiten Leserkreis, da sie – auf sehr hohem methodischen Niveau agierend – eine Fülle für die weitere Akquisitionsforschung und –praxis relevanter Befunde bereitstellt.

*Prof. Dr. Diether Gebert*