

Managementforschung 3

Herausgegeben von

Wolfgang H. Staehle und Jörg Sydow



Walter de Gruyter · Berlin · New York 1993

Günter Müller-Stewens · Jürgen Spickers

Akquisitionsmanagement als Organisation des Wandels

Holdingkonzepte; Kommunikation; Lernen; Netzwerke; Selbstorganisation; Synergien; Unternehmenskauf

Zusammenfassung

Ausgangspunkt der folgenden Erörterungen sind Veränderungen im Akquisitionsverständnis, die vor allem auf eine Integration von Auslösungs- und Umsetzungsaspekten beim Management von Unternehmenserwerben abzielen. Sie werden in einem Umfeld lokalisiert, das allgemein von Integrations- und Konvergenzströmungen gekennzeichnet ist, hier besonders in der Beziehung von Strategie und Organisation. Die tradierte Gliederung des Erwerbsprozesses nach Tätigkeitsschwerpunkten steht einer solchen Konvergenz entgegen. Aus einer wandlungsorientierten Sicht heraus wird ein modularisierter Denkrahmen für ein Akquisitionsmanagement entwickelt, der eine Identifikation struktureller und prozessualer Gestaltungsinhalte ermöglicht. Dabei werden auch neuere Strukturierungswege sowie Fragen der Selbstorganisation, des Lernens und der Kommunikation berücksichtigt. Ein Ausblick auf Wandlungsinhalte innerhalb eines Erklärungsmodells, das den Hintergrund der Gestaltungsebene bildet, schließt die Betrachtung ab.

Inhaltsübersicht

- 1 Integrationstendenzen im Akquisitionsverständnis
 - 1.1 Die zunehmende Betonung des Prozessualen
 - 1.2 Ansätze zur Überwindung der Phasenspaltung
 - 1.3 Zur Renaissance struktureller Überlegungen
- 2 Das Rahmenkonzept eines Akquisitionsmanagements
 - 2.1 Einflüsse aus betriebswirtschaftlichen Wandlungsansätzen
 - 2.2 Anforderungen an einen Denkraum
 - 2.3 Die modulare Verbindung von Gestaltung und Erklärung
- 3 Zentrale Inhalte der Gestaltungsmodule
 - 3.1 Mikrostrukturelle Optionsbereiche
 - 3.2 Prozeßkatalytische Aspekte der Akquisitionsfunktion
 - 3.3 Führungsintegration und Feinstruktur der Wertsteigerung
 - 3.4 Zu einem differenzierten Umsetzungsverständnis
- 4 Perspektiven eines Erklärungsmoduls: Ein Ausblick

1 Integrationstendenzen im Akquisitionsverständnis

Mehr als 35 Jahre nach der wegweisenden Konzeptualisierung von Ansoff (1957) zur Diversifikation und über 30 Jahre nach Aufstellung der für die Struktur-Strategie-Debatte zentralen Ausgangsthese von Chandler (1962) kann auf eine intensive Auseinandersetzung der Managementforschung mit dem nicht zuletzt aus diesen Quellen begünstigten Akquisitionsphänomen zurückgeblieben werden. Diese Auseinandersetzung wird geprägt durch die jeweils dominierenden Erklärungsansätze auf der Metaebene; insbesondere die Einflüsse des situativen Gedankengutes sind bis in die Gegenwart hinein unübersehbar. Angesichts gravierender Kritik am Kontingenzansatz (vgl. zusammenfassend Türk 1989, S. 1 ff.) bewirkt die evolutionstheoretisch geprägte Systemtheorie nun verstärkt ein Streben nach konfigurativer Konsistenz (Staehle 1991, S. 64) organisatorischer Handlungs- und Einflußparameter. Auch im Bezug auf die Erklärung von Akquisitionsvorgängen sind Integrationsbemühungen von Verhaltens- und Systemaspekten sichtbar.

Nachfolgend soll weniger das Ergebnis des Umgangs unterschiedlicher Denkschulen mit dem Thema „Mergers & Acquisitions“ im Vordergrund stehen (vgl. hierzu Schweiger/Walsh 1990, S. 43 ff.; Haspeslagh/Jemison

1991, S. 292 ff.). Ebenso wenig wird eine Evaluation der Akquisitionsalternative im Vergleich zu anderen Ausgestaltungsformen unternehmerischer Transaktionsbeziehungen angestrebt, d.h. die folgenden Betrachtungen hinterfragen nicht das Zustandekommen der Entscheidung für gerade diese Variante (vgl. z.B. Müller-Stewens 1988, 1991). Vielmehr soll zunächst anhand dreier Entwicklungstendenzen der Erkenntnisfortschritt für die Bestimmung zentraler Inhalte eines Managements von Unternehmenserwerben herausgearbeitet werden:

- Es kommt in der jüngeren Literatur zu einer zunehmenden Hinwendung zu prozessualen Fragen. Damit wird die Managementaufgabe verstärkt als eine *lernende Entwicklung* zur Realisation der Akquisitionsziele aufgefaßt. Die „Voreinstellbarkeit“ einer möglichst hohen Zielerreichung über einen strategisch-strukturellen „Fit“ zwischen Erwerber und Objekt, der vornehmlich anhand von Faktoren wie Alter, Branche und Unternehmensgröße beschrieben wird, verliert darüber an Bedeutung.
- Zugleich wird die an der aufgabenbezogenen Chronologie orientierte Sequenzierung des Prozesses, mit der eine bis zur Bezugslosigkeit reichende Entfremdung von (strategischer) Fundierung und (organisatorischer) Realisierung der Ziele des Unternehmenserwerbs einhergehen kann, durch eine *integrierte Betrachtung* ergänzt.
- Andererseits ist aus der Organisationsforschung heraus eine deutliche Renaissance der Auseinandersetzung mit *strukturellen* Aspekten feststellbar, die dazu beiträgt, eine Reflexionsebene für die Prozeßdimension zu bilden. Diese Reflexion ist notwendig, da eine Reihe potentieller Fehlentwicklungen bei Akquisitionen strukturelle Ursachen haben kann, und zudem das Management von Erwerb und Zielrealisierung unausweichlich ebenso auf Strukturen basiert wie auch zu Strukturentscheidungen führt.

Man kann freilich eine radikale Position einnehmen, dernach strukturelle Erwägungen letztlich obsolet sind, da *alles* Fluß und Prozeß ist:

„Things, such as people, organizations, rocks, trees, electrons, atoms, planets, and galaxies are names given to abstractions of what is an identifiable and relatively constant pattern from a process of movement and transformation extending over the whole universe. What appears as static is, in fact, a dynamic foci of many processes“ (Ford/Backoff 1988, S. 98 f.).

Es mag der Mangel des Menschen an einem Sinnesorgan zur Wahrnehmung von Zeit sein, der letztlich wieder zu reflexiven Fokussierungen auf Strukturen führt. Eine derartige Rückbesinnung kann sich im organisatorischen Zusammenhang sowohl auf die Beurteilung tradierter bzw. die Verfügbarmachung neuer Strukturalternativen beziehen, als auch die Ge-

legenheit zur Hinterfragung einer Situation über ihre strukturprägenden Parameter *sui generis* ergreifen.

Fragen des Zentralisierungsgrades, der Außenorientierung, der Temporalität usw., wie sie etwa als Parameter im St. Galler Management-Konzept herausgearbeitet werden,¹ verlieren indes bei aller struktureller Prägung den Handlungsbezug schon deshalb nicht, weil sie sich im Rahmen der *Organisationsdynamik* (vgl. Gomez/Zimmermann 1992, S. 142 ff.) verändern können. Sie stellen Artefakte dar, die – in Analogie zur Kulturperspektive von Schein (1985, S. 14) – „tieferliegende“ *Prozesse* der Struktur- und Organisationsbildung an die wahrnehmbare Oberfläche spiegeln. Genau in dieser zunehmenden Konvergenz der Dimensionen „Struktur“ und „Prozeß“, wird eine zentrale Bewegung eines sich verändernden Akquisitionsverständnisses gesehen, die von den Ansätzen einer stärkeren Integration strategischer und operativ-organisatorischer Aufgaben begleitet wird.

1.1 Die zunehmende Betonung des Prozessualen

Vor allem das Vorandringen evolutionären Gedankengutes über die Systemtheorie in die Managementlehre sowie psychologischer und soziologischer Hinterfragungen des (Entscheidungs-)Verhaltens von Individuen und Gruppen führt zu einer vermehrten Hinwendung zu prozessualen Fragen. Der Umgang mit komplexen Problemen wird als eine sich in begrenzten Handlungsspielräumen vollziehende Auslese im Mechanismus von Gestaltung, Selektion und Retention erfahrbar (vgl. Weick 1985, S. 189 ff.), wobei Weick selbst, in der Vorarbeit zu dieser These, die kommunikative Verinnerlichung eines derartigen Zusammenhanges einfordert:

„Wann immer Leute über Organisationen sprechen, sind sie in Versuchung, eine Menge von Substantiven zu benutzen; aber diese scheinen den beschriebenen Erscheinungen eine trügerische Stabilität zu verleihen. Im Interesse besseren organisatorischen Verständnisses sollten wir die Leute drängen, Substantive einzustampfen. Wenn Organisationsforscher im Gebrauch von Substantiven geizig, im Gebrauch von Verben freigiebig und im Gebrauch von Gerundien verschwenderisch werden würden, dann würde Prozessen mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden, und wir würden mehr darüber erfahren, wie man sie begreifen und lenken kann“ (Weick 1985, S. 67).

Zu den zentralen, ihrerseits wiederum korrespondierenden Substantiven im Akquisitionsmanagement gehören die Forderung nach „*Fit*“ zwischen

¹ Hier wird auf die von Gomez/Zimmermann (1992) erarbeitete Organisationsperspektive Bezug genommen; zum zentralen Aufbau des Management-Konzeptes siehe Bleicher (1991a).

Erwerber- und Objektunternehmen sowie diejenige nach Realisierung der „*Synergieeffekte*“ aus der Akquisition. Zu beiden Komplexen liegen Interpretationen vor, die weniger ein „Einstampfen“ der Begriffe, sondern vielmehr eine kritische Relativierung ihrer Bedeutung erforderlich machen.

Dabei zielt sowohl der Gedanke der Kompatibilität als auch derjenige der Synergie auf den gleichen *Wertschöpfungsaspekt* des Unternehmenserwerbs; der Unterschied liegt eher im Fokus bzw. in der Aggregations-ebene, auf der argumentiert wird. Hierzu muß davon ausgegangen werden, daß neben der „primären“ Wertschöpfung aus den unmittelbar marktwirksamen Operationen der Unternehmung² zusätzlich im sekundären Bereich verfügbarer Ressourcen (z.B. Humankapital, Finanzmittel, Produktionsanlagen oder die organisatorische Wissensbasis), sodann tertiär im Geschick dieser Verfügung, d.h. in der allokativen Zusammenführung von Primär- und Sekundärebene (etwa durch Organisations- oder Führungssysteme) und nicht zuletzt auf einer quartären Ebene des allgemeinen Selbstverständnisses (als Rechtsform, Unternehmensgröße, in der Zusammensetzung der bearbeiteten Geschäftsfelder bis hin zur spezifischen Leistungskultur) Wertschöpfungspotentiale begründet sind.

Mängel eines tradierten Kompatibilitäts-Verständnisses

Im Rahmen der Akquisitionsentscheidung des Erwerber-Managements und der Suche und Beurteilung potentieller Objekte wird die direkte Wertsteigerungsmöglichkeit³ zunächst überwiegend im Primär- oder Sekundärbereich angesiedelt; sei es durch die kombinierte Nutzung zweier Wertschöpfungsstufen (beispielsweise den Vertrieb von Produkten des Objektes über das Distributionsnetz des Käufers), über die gemeinsame Verwendung von Ressourcen (etwa Maschinen und Anlagen), oder mittels der Übertragung spezifischer Fertigkeiten aus der Wissensbasis (wie z.B. von Vertriebs- oder generellem Management-Know-how).

Der Gedanke, bereits mit der Auswahl des Objektunternehmens die Wertsteigerungspotentiale positiv zu beeinflussen, zielt indes auch auf die höheren Wertschöpfungsebenen: Die hier betonte „Verträglichkeit der betrieblichen Verhaltensdeterminanten“ (vgl. Scheiter 1989, S. 78 ff.; Möller 1983, S. 68 ff.) umfaßt regelmäßig Management-Stile, Organisations-

² Etabliert hat sich die Auflösung nach Eingangslogistik, Operationen, Marketing usw. im Kontext der Wertekette von Porter (1986, S. 62 ff.); die hier vorgenommene Erweiterung orientiert sich an Trux et al. (1989a, S. 15 f.).

³ Allgemein wird die längerfristige Wertsteigerung und nicht die kurzfristige, einmalige Wertmitnahme des „Raiders“ als sinnvolles Akquisitionsziel erachtet (vgl. Gomez/Weber 1989, S. 14 ff.; Haspeslagh/Jemison 1991 S. 18 ff.).

strukturen und -systeme, hier vor allem solche der Anreiz- bzw. Beurteilungsgestaltung (vgl. Datta 1991), ferner humane und materielle Ressourcen sowie die Unternehmenskulturen, und kann bis zu den Beziehungen zu den „Stakeholdern“ beider Unternehmen ausgedehnt werden.

Verträglichkeit soll die Erreichung der Zielumsetzung erleichtern; „Misfits“ auf den vorgenannten Ebenen des normativen, strategischen oder operativen Managements hingegen, so wird befürchtet, werden sie erschweren. Die empirische Akquisitionsforschung kommt dagegen weder angesichts eines zunächst generelleren Verwandtschafts-Verständnisses⁴ noch bei entsprechend feinerer Differenzierung zu einem eindeutigen Ergebnis bezüglich der These, daß die Ergebnisse verwandter Erwerbe besser eingestuft werden als diejenigen unverwandter Fälle (vgl. zu möglichen methodologischen Ursachen Haspeslagh/Jemison 1991, S. 300 ff.).

Selbst in Anbetracht der relativ sicheren Ergebnisse, daß z.B. gravierende Differenzen in den Größenverhältnissen (Kitching 1967, S. 90; präziser Möller 1983, S. 84 ff.) oder den Management-Stilen von Erwerber und Objekt (Datta 1991, S. 291 f.) erfolgsgefährdend wirken, müssen Kongruenzen eher als „akquisitionelle Hygienefaktoren“⁵ betrachtet werden:

- Ihre Bedeutung ist in jedem Akquisitionsfall unterschiedlich intensiv;
- Inkongruenzen sind angesichts lohnender Herausforderungen überwindbar, d.h. es kommt auf die Kosten-Nutzen-Relation an (vgl. Krüger 1988; zu verdeckten Kosten Bueno/Bowditch 1989, S. 231 ff., aber auch die kritischen Anmerkungen zum Transaktionskostenaspekt bei Sydow 1992, S. 129 ff.);
- ihre Anwesenheit kann nicht zwingend als Begünstigung erfolgreicher Zielrealisierung interpretiert werden.

Alles deutet darauf hin, daß mit einer engen Verwandtschaft bestenfalls *Nutzenpotentiale* einhergehen, es aber entscheidend darauf ankommt, wie sie *gehandhabt* werden. So betont Haspeslagh (1986, S. 15), daß eine konglomerate Akquisition für einen hochgradig fokussierten „Erst-Erwerber“ eine völlig andere Herausforderung darstellt als für ein breit diversifiziertes, akquisitionserfahrenes Unternehmen. Ebenso mag bei extremer

4 Hierbei wird die Beziehung zwischen Erwerber und Objekt durch Übernahme der Diktion von Ansoff (1965) als horizontal (in der gleichen Branche mit identischen Lieferanten und Abnehmern), vertikal (d.h. in einer Lieferanten-Abnehmer- bzw. einer Produzenten-Kunden-Beziehung), marketing-konzentrisch (mit gleichen Kunden, aber unterschiedlichen Technologien) respektive technologie-konzentrisch sowie konglomerat (also ohne jede Kunden-Technologie-Beziehung) eingestuft.

5 In Anlehnung an die Qualifizierung unterschiedlicher Einflußfaktoren auf Arbeitseinstellungen durch Herzberg (1968).

Verwandtschaft, also bei der Zusammenführung zweier direkter Wettbewerber, deren historisch konditionierte „Feindschaft“ eine Umsetzung der Akquisitionsziele erheblich erschweren. Jede Akquisition ist zunächst „unrelated“, wenn vorher keine Beziehungen zwischen dem Management, den Systemen und den Kulturen bestanden; die Relation kommt erst durch Ausgestaltung zustande.

Problematik des Synergie-Begriffes

Ähnlich verhält es sich mit dem direkt an den Nutzenpotentialen aus der Akquisition anknüpfenden Konzept: *Synergien* sollen bewirken, daß die Wertschöpfung der neu entstandenen „Käufer-Objekt-Einheit“ höher ist als die addierten Wertschöpfung-Potentiale der isoliert betrachteten Unternehmen. Zur *Lokalisation* synergetischer Potentiale bieten sich zwischen der grundsätzlichen Unterscheidung nach finanziellen, funktionalen und organisatorischen Synergien (Leontiades 1987, S. 106 ff.) und der o.g. Vier-Ebenen-Differenzierung der Wertschöpfung ausreichende Anhaltspunkte an (vgl. z.B. Chatterjee 1986; Vizjak 1990, S. 97 ff.; Sandler 1991).

Allerdings ist hier erneut der Transmissionsmechanismus von der strukturellen Identifikation zum Prozeß der Verwirklichung zu berücksichtigen: Lokalisierbare Synergiepotentiale verweisen zunächst nur auf sich anbietende *Wege* zur Erzielung der Wertsteigerung, wie sie oben aufgeführt wurden; zur Umsetzung aber müssen die Wege gegangen werden – ein Effekt, der indes nicht dem Synergienkonzept selbst angelastet werden kann (vgl. Porter 1986, S. 406). Das vorhandene Analyseinstrumentarium erleichtert also ganz offenbar das Aufspüren der Wege, ohne zunächst mehr als ein Raster zur Antizipation möglicher Mühen ihres Beschreitens bieten zu können.⁶

Prozessuale Spannungsfelder

Bei der Identifikation und Analyse dieser Mühen setzen die prozessualen Akquisitionsbetrachtungen an. Dabei lassen sich einige grundsätzliche Phänomene identifizieren, deren Störpotential die Verwirklichung selbst eindeutiger Verbundeffekte verhindern kann (vgl. nachfolgend Duhaime/

6 Vgl. z.B. die entsprechende Darstellung für den Distributionsbereich der primären Wertschöpfung durch Best/Seeger (1989) sowie die Kostenaspekte bei Taqi (1991, S. 27 ff.).

Schwenk 1985; Jemison/Sitkin 1986 sowie Haspeslagh/Jemison 1991, S. 57 ff. und S. 122 ff.).

(1) *Aufsplittung von Aktivitäten und Zuständigkeiten*

Die technische Komplexität von Unternehmenserwerben und die hohe Ansiedelung der Entscheidung in der Unternehmenshierarchie führt zu einer unternehmensinternen wie -externen Fragmentierung in der personellen Zuständigkeit von Experten. Diese aber entfalten ihre Expertise regelmäßig unter Nichtberücksichtigung von Diskontinuitäten bei der Abschätzung der Systementwicklung (Dörner 1989, S. 199 f.), selektiver Informationsnachfrage, der Illusion von Unangreifbarkeit und erhöhter Risikoneigung (vgl. Janis 1982; Frey 1991). Die unzureichende Berücksichtigung zu erwartender Realisationshindernisse wird bei Akquisitionen durch die Bevorzugung quantitativ-finanzieller Maßstäbe aufgrund ihrer (vordergründigen) Klarheit sowie des anfangs schlichten Mangels an qualitativen Grundlagen der Urteilsbildung begünstigt.

(2) *Eskalierende Dynamik*

Akzelerierende Kräfte, also z.B. interner Entscheidungsdruck oder die Gefahr spekulativer Kurs- und damit Preissteigerungen bei öffentlich notierten Übernahmezielen, überkompensieren zumeist die hemmenden Kräfte aus der Kontrolle interner bzw. externer Aufsichtsgremien oder aus Widerständen beim Objekt. Umfangreiche psychologische Forschungsarbeiten zeigen die gravierenden Schwierigkeiten im Umgang mit komplexen, exponentiell-dynamischen Systemen (Dörner 1989; Raither 1991, S. 137 ff.). Insbesondere die Tendenz zur Überdosierung von Maßnahmen sowie zur Ausblendung von Komplexität⁷ – hier z.B. durch Nichtbeachtung von Integrationsfragen um des Prozeßfortschritts willen – verringert die Erfolgswahrscheinlichkeit der Akquisition.

(3) *Mehrdeutigkeit der Erwartungen und verschiedenartige Motive*

Unklare und unterschiedliche Ausgangspositionen der Beteiligten bezüglich des Akquisitionszweckes, des angestrebten Nutzens und des zeitlichen Vorgehens sowie eine erhebliche Varianz der Motive aller involvier-

7 Raither (1991, S. 147 m.w.N.) verweist im gleichen Zusammenhang auf das Phänomen der umgekehrten Proportionalität von Situationskomplexität und Komplexität in den Verlautbarungen wichtiger Entscheidungsträger als eine Art verbaler „Gewaltkur“ – ein auch im Bezug auf das Kommunikationsverhalten bei Akquisitionen untersuchenswertes Phänomen.

ten Individuen und Gruppen⁸ begleiten ggfs. in nur oberflächlichem Konsens den Wunsch nach erfolgreicher Verwirklichung der Akquisition. Geraten diese impliziten Erwartungen in der Realisierungsphase an die Oberfläche, besteht die Gefahr eines *circulus vitiosus* aus rigorosem Kontroll- und Disziplinierungsverhalten der erwerbenden Unternehmung und Einnahme einer Abwehrhaltung beim Objekt. Wie jede klassische Doppelbindung mit einer mißtrauensbasierten Polarisierung ist ein solcher Zustand nur von außen durch paradoxe Intervention oder Katalyse der Fähigkeit zur Metakommunikation über den Sachverhalt selbst behebbar (vgl. Watzlawick et al. 1990, S. 194 ff.). Zusätzlich führt der hohe Grad der „Selbstbeschäftigung“ innerhalb derartiger Situationen zu einer verringerten Reaktionsfähigkeit gegenüber externen Veränderungen z.B. in Form von (Vergeltungs-)Reaktionen des Wettbewerbs.

(4) *Fehlanwendung von Management-Systemen*

Ein ähnlicher Prozeß wird durch mißverständliche Aktivitäten eines „hilfsbereiten“ Erwerber-Managements ausgelöst, was aus psychologischer Sicht einer Strukturextrapolation (Dörner 1989, S. 190 ff.), d.h. der Applikation historisch bewährter Fertigkeiten, gleichkommt. Beim Objekt, das i.a.R. wegen seiner spezifischer Vorteile ausgewählt wurde, mögen solche Maßnahmen als Akte interpersoneller, kultureller oder systembezogener Arroganz aufgefaßt werden.

(5) *Individueller Werteverlust*

Aus den von ihnen beobachteten Fällen weisen Haspeslagh/Jemison (1991, S. 129 ff.) ferner auf den verhaltensbeeinflussenden Effekt des individuellen, psychischen Werteverlustes hin, der durch Unsicherheit und Angst über wirkliche oder vorstellbare Veränderungen des Arbeitsumfeldes erzeugt wird – ein paradoxer Preis des allgemeinen Wertsteigerungsziels, der bei rationalisierenden Ressourcenkombinationen allerdings durchaus „realen“ Charakter erhält. Die zur Entfaltung der Wertsteigerungsmaßnahmen notwendige Atmosphäre wird hierdurch empfindlich gestört.

Insbesondere die angesprochene Aufsplittung von Aktivitäten und Zu-

8 Angesichts der nach wie vor hohen Plausibilität des Akquisitionsmotivs „Machtausdehnung“ (zur Bedeutung dieser „Empire-building-theory“ siehe Trautwein 1990) muß der Kanon der Motive um individuelle Karriereinteressen, Erfolgsinteressen betroffener Abteilungen, Einkommensinteressen involvierter Drittparteien usw. ergänzt werden, für die das Wertsteigerungsmotiv letztlich nachrangig ist.

ständigkeiten leitet über zur zweiten wichtigen Veränderungstendenz im Akquisitionsverständnis, die die generelle Konvergenz von Strategie- und Organisationsaspekten widerspiegelt.

1.2 Ansätze zur Überwindung der Phasenspaltung

Vor allem in den durchführungsorientierten Handbüchern (z.B. bei Bradley/Korn 1981; Rock 1987; Baumüller 1988) kommt es zu einer dezierten Phasenteilung in Akquisitionsplanung, Objektsuche, Kontaktaufnahme, strategischer bzw. operativer Bewertung, Verhandlung, Vertragsgestaltung, Finanzierungsplanung, Genehmigung durch Aufsichtsgremien sowie Integration. Doch diese Sequenzierung wird der Forderung, prozessuale Aspekte zu betonen, nur vordergründig gerecht. Nicht zuletzt durch den zeitweilig von „technischen“ Operationen (z.B. Bewertung, Vertragsgestaltung, Finanzierung) und vom Wirken ansonsten eher organisationsexterner Kräfte (z.B. Makler, Investmentbanken, Anwälte, Berater) dominierten Verlauf einer Akquisition kommt es schon thematisch, aber auch zeitlich zu einer Unterbrechung im Kontinuum von Akquisitionsplanung und -umsetzung.

Damit ist ein allgemeines Phänomen tangiert: Besonders von der *strategischen* Ausgangsbasis her wird hier die Einnahme einer Planungs-Implementierungs-Sichtweise begünstigt. Diese stößt jedoch angesichts vielfach unbefriedigender Umsetzungsergebnisse in der Managementforschung auf vermehrte Kritik:

„The high failure rate of deliberate strategies has generally been attributed to problems of implementation. ... But this may only block recognition that the blame more typically belongs not in implementation, not even back in formulation itself, but in the very fact of having separated the two, and so impeding the natural process of learning in an organization“ (Mintzberg 1990, S. 115).

Auf der „Gegenseite“ sieht Rieckmann (1991, S. 135 f.; vgl. ferner Buller 1988; Benölken/Greipel 1989) angesichts einer beklagenswerten Isolation der Organisationsentwicklung zwischen „normativer Heilslehre“ und „psychologischem Neo-Taylorismus“ einen Ausweg vor allem in einer Wandlung zur „praktischen OE“, d.h. zur Nutzung ihres Know-how „... bei der Umsetzung von Strategien in Strukturen, Kulturen und Prozesse, in Führung, Motivation und Qualifikation, in Entscheidung, Planung und Durchführung“. Ein derart verändertes Selbstverständnis schließt die zentralen Aspekte der Kommunikationsverbesserung zur Re-Konstruktion und damit zur Reproduktion des Systems, des Lernens durch Feedback und der Unterstützung von Prozessen der Selbstorganisation (vgl. Klimecki et al. 1991) ein.

Die jüngeren Konzepte zum Akquisitionsmanagement berücksichtigen den Strategie-Organisations-Bezug vor allem mit einem Verweis auf die zirkuläre Verknüpfung der einzelnen Prozeßstufen (vgl. Gomez/Weber 1989, S. 39) bzw. mit einer bewußteren Inbezugsetzung der beiden Relevanzfelder, wie es Abb. 1 verdeutlichen soll. In der bislang konsequentesten Prozeßkonzeption arbeiten Haspeslagh/Jemison (1991) ebenfalls die beiden für die Wertsteigerung elementaren Aktivitätsbereiche heraus, um sie über die nachfolgenden vier Herausforderungen an ein Akquisitionsmanagement zu verbinden:

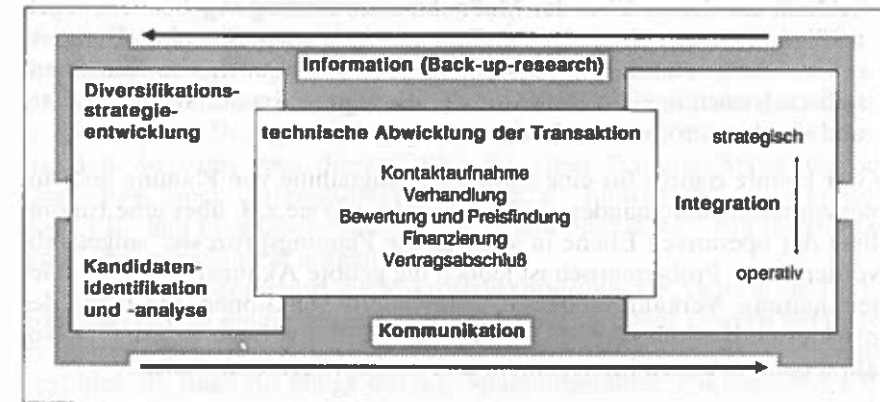


Abb. 1: Module im Akquisitionsprozeß

- Die strategieseitig verankerte Ebene des *Entscheidungsprozesses* verbindet die *Akquisitionsidee* und die *Rechtfertigung* dieser Entscheidung, die (zumindest) bis zur endgültigen Vertragsunterzeichnung in Form eines ständigen Wechselspiels zwischen Analyse- und (vornehmlich internen) Verhandlungsprozessen der Entscheidungsträger vonstatten geht.⁹ Die erste Herausforderung liegt in der Harmonisierung der Akquisitions- und der allgemeinen Unternehmensstrategie, die insbesondere im Falle einer sich kurzfristig ergebenden Erwerbsmöglichkeit aber nicht immer sicherzustellen ist. Ferner beeinflusst die Qualität der Akquisitionsentscheidung, hier vor allem in der Forderung nach einer *ganzheitlichen* Rechtfertigung des Vorhabens, die Qualität der möglichen Wertsteigerung. Ganzheitlichkeit – und damit wird die Verbindung zum zweiten Hauptproblembereich deutlich – ist zu verstehen als antizipative Einbe-

⁹ Die Rechtfertigung reicht auch über die Realisationsphase hinaus. Es ist anzunehmen, daß es zur nachträglichen, konstruktivistischen Rationalisierung von „Realität“ zwecks Vermeidung kognitiver Dissonanzen im individuellen und kollektiven Gedächtnis der Entscheidungsträger kommt.

ziehung denkbarer Folgeprobleme z.B. aus der organisatorischen Integration.

- Die organisationsseitig in einer veränderten Gestaltung einzelner Wertschöpfungsaktivitäten verankerte *Integration* knüpft an der Rechtfertigung des Entscheidungsprozesses an (vgl. auch Vanzina 1992, S. 19). Nach Vertragsabschluß kommt es darum auf die *Integrations-Fertigkeiten* bei Käufer- und Objektunternehmen an, im Rahmen des beabsichtigten Umfangs bzw. der geplanten Intensität wertsteigernde Maßnahmen zu initiieren und umzusetzen.¹⁰ Unmittelbar damit verbunden ist die Möglichkeit, aus den sich bei der Maßnahmenumsetzung ergebenden, regelmäßig jenseits der Kontexte des Tagesgeschäftes angesiedelten Ereignissen zu *lernen*, und zwar sowohl über das Akquisitionsmanagement selbst, als auch in einer Reflexion auf die eigene Art der Wertschöpfung und sich hier eröffnender Verbesserungspotentiale.

Zwar könnte rigoros für eine stärkere Bezugnahme von Planung und Implementierung aufeinander plädiert werden, wie sie z.B. über eine Einbindung der operativen Ebene in strategische Planungsprozesse¹¹ angestrebt werden kann. Problematisch ist jedoch die geübte Akquisitionspraxis. Geheimhaltung, Verkäufermandate, kontrollierte Auktionen, die Höhe des investierten Kapitals, Skepsis der Öffentlichkeit usw. begünstigen eine Isolation beim obersten Management und den dortigen Stabstellen.

1.3 Zur Renaissance struktureller Überlegungen

Mit der Betonung des Prozessualen ist nur *ein* Aspekt der Struktur-Prozeß-Konvergenz angesprochen worden. Der Anknüpfungspunkt für Strukturüberlegungen liegt in dem Vorwurf, daß das Hervorheben der Bedeutung kompatibler Ausgangsstrukturen bei Käufer- und Objektunternehmen zu einer Vernachlässigung der Möglichkeiten und Grenzen des *strukturellen Gestaltungsspielraumes* sowohl bei der Entscheidungsfindung als auch hinsichtlich der Zielumsetzung führt. Der nachfolgende Überblick ist zunächst an die Differenzierung in Mikro- und Makrostrukturen angelehnt (vgl. Staehle 1991, S. 692). Daneben erscheint es notwendig,

10 Dabei ist der inkrementale Charakter der Wertsteigerung zu berücksichtigen. In einer erheblichen Abweichung zwischen geplanten und genutzten Quellen synergetischer Wertschöpfung, wie sie Souder/Chakrabarti (1984) beobachteten, muß eher ein Scheitern synoptischer Planung als ein solches der Akquisition selbst gesehen werden – solange es überhaupt zur Wertsteigerung kommt.

11 Mintzberg (1990, S. 146 ff.) charakterisiert derartige Strategieentwicklung als emergenten Prozeß.

dem Akquisitionsthema neuere Entwicklungen der strukturellen Organisation komplexer Systeme zugänglich zu machen sowie kurz auf Inhalt und Bedeutung grundsätzlicher Spielräume bei Strukturentscheidungen einzugehen.

Wechsel von Mikro- und Makrostrukturen

Bereits die Akquisitionsentscheidung selbst ist strukturell fundiert und kann im vorliegenden Zusammenhang zugleich als Beginn einer Strategie-Struktur-Verkopplung gesetzt werden: Die vorhandene Makrostruktur des Erwerbers (z.B. Geschäftsbereichsorganisation, Holdingstruktur) beeinflusst die Nähe und Ausgestaltung der Entscheidungsfindung und -unterstützung im Bezug zu den strategischen und operativen Führungsgremien. So kann etwa die Initiative bei einer Planungs-Stabstelle der Ober- bzw. einer Untergesellschaft liegen, als Linienfunktion „Akquisition“ z.B. dem Finanzbereich zugeordnet sein oder direkt vom funktionalen Linienmanagement ausgehen.

Anschließend dominiert die Mikrostrukturierung der Akquisitionsfunktion, also der zu einem bestimmten Zeitpunkt mit dem Erwerb befaßten Personen, den weiteren Verlauf. Über eine Struktur-Prozeß-Verkopplung liegt hier die Basis für einige der o.g. Spannungsfelder: Faktoren wie z.B. die Zusammensetzung aus unternehmensinternen und -externen Personen(-gruppen), deren voll- oder teilzeitliches Wirken, ihre interne Führungsstruktur und ihre führungsmäßige Anbindung an die Makrostrukturen beeinflussen die Fragmentierung der Entscheidungsfindung oder die Varianz unterschiedlicher Motive. Sie haben damit erhebliche Auswirkungen auf die Entscheidungsgeschwindigkeit und -güte.

Die nachfolgende Phase wird wiederum von Überlegungen zur Makrostruktur geprägt, die zunächst die rechtlich-statuarische Beziehung zwischen erwerbendem und Objekt-Unternehmen definiert. Für diese Führungsintegration stehen eine Reihe prototypischer Lösungen zur Verfügung. Sie reichen von der „Stand-alone“-Beziehung ohne jegliche wirtschaftliche Einflußnahme¹² über die Einbindung in eine Konzernorganisation mit unterschiedlicher Ausgestaltung der wirtschaftlich-organisatori-

12 Diese Alternative präsentiert Mitchell (1988); sie kann als Akquisition unter dem Vorbehalt der (späteren) Einflußnahme charakterisiert werden. Die wesentlichen ihrer behaupteten „Vorteile“ (Vermeidung eines Kulturschocks, geordnete Erfolgsverantwortlichkeit, Ausbleiben von Illusionen über mögliche Synergien) tangieren jedoch das Akquisitionsmotiv und dürften in dem Moment, in dem die Realisation von Verbundeffekten angestrebt wird, zerfallen.

schen Freiheit bis hin zur Verschmelzung bzw. völligen Eingliederung in eine Einheitsgesellschaft.

Den Abschluß (zumindest für die hiesige Betrachtung) bilden jene Mikrostrukturen, die die „Leitbahnen“ der konkreten Wertsteigerungsprozesse darstellen. Erst in deren prototypischer Anlage ist es möglich, die Akquisitionsziele auf die Ebene der Wertschöpfungsstufen beider Unternehmen zu projizieren und dabei zugleich die historische Ausgangsstruktur dieser Stufen zu berücksichtigen. Sie gehen letztlich über in die Mikrostrukturen des üblichen Geschäftsverlaufes und verlieren nach und nach an Akquisitionsbezug.

Flexibilisierungstendenzen struktureller Gestaltung

Bei allen vorgenannten Aktivitäten der Mikro- und Makrostrukturierung muß die Emergenz neuer, flexibler Strukturformen berücksichtigt werden. Hier führen insbesondere drei Entwicklungstendenzen zu einer Erweiterung des Lösungsraumes, die alle am Netzwerkgedanken anknüpfen. Mit ihrem jeweils institutionalen, instrumentalen und funktionalen Fokus vertreten sie zugleich die drei zentralen Sichtweisen des Denkens über organisatorische Zusammenhänge (vgl. Gomez/Zimmermann 1992, S. 16 ff.).

(1) Operatives Netzwerk-Management der Wertsteigerung

Die Schaffung der Voraussetzungen für die Verbundeffekte zwischen den beiden Unternehmen als zentrale Herausforderung an ein Akquisitionsmanagement macht den Netzwerkansatz auf einer *instrumentalen*, interpersonellen Ebene der Strukturierungsfrage zugänglich (vgl. Lorenzoni et al. 1989, S. 20 ff.; Charan 1992). Die Wahl der Netzwerk-Option, die im Sinne des Gesetzes der erforderlichen Varietät von Ashby (1958) als ein Reflex auf die stetige Ausdehnung der Systemgrenzen und die zunehmende Ausdifferenzierung von Subsystemen verstanden werden kann, ist z.B. auch für stark internationalisierte Unternehmen typisch (so z.B. Bartlett/Goshal 1990a), die einer ähnlich hohen Komplexität gegenüberstehen. Im vorliegenden Zusammenhang korrespondiert sie mit der im Akquisitionsfall auftretenden Kontextpotenzierung.¹³

13 Es kann – als externes „Spiegelbild“ der Synergieeffekte – also auch zu mehr als einer Addition der Kontexte beider Unternehmen kommen: So sind Überkreuz-Reaktionen denkbar, indem z.B. ein Lieferant des Erwerbers sein Verhalten gegenüber dem Objekt ändern. Weiter unten wird noch eine zweite Interpretation von Kontext-Potenzierung angeführt.

(2) Holdingstrukturen

Eine Aggregationsebene höher als die interpersonelle Verbindung ist die *institutionale* Ausprägung des Netzwerkansatzes (vgl. dazu auch die Beiträge von Däubler und Semlinger in diesem Band) zu verorten. Insbesondere bei größeren Unternehmen besteht seit Beginn der 80er Jahre eine Tendenz der *Restrukturierung zur Holding*. In der Bundesrepublik Deutschland begünstigt die kurz danach einsetzende Häufung der Akquisitionstätigkeit und der dadurch ausgelöste Druck zur führungsmaßbigen Konsolidierung der Erwerbe diese Tendenz; sie erfaßt zugleich die bereits über ein umfangreiches Beteiligungsportfolio verfügenden Unternehmen in ihren Bemühungen um eine adäquate Führungsstruktur.

Im Rahmen ihrer makrostrukturellen Gestaltungsspielräume kann die Holding folgende Nachteile der zentralen Alternative, einer nach Geschäftsbereichen strukturierten Einheitsgesellschaft, kompensieren (vgl. Bühner 1992, S. 27 ff.; Bleicher 1992, S. 73 ff.):

- Die dort zur Koordination der Erzielung von Synergieeffekten zwischen den Sparten installierten Zentralbereiche verursachen erhebliche Verwaltungskosten;
- die regelmäßig an Umsatz und Mitarbeiterzahl umfangreichen Geschäftsbereiche erzeugen Komplexitätskosten durch eine immer differenziertere (und als dysfunktionale Erhöhung der Varietät interpretierbare) Ausprägung von Steuerungs- und Kontrollfunktionen;
- Bürokratisierungs- und Zentralisierungstendenzen mit dem Effekt mehrstufiger Hierarchien, begrenzter Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie die zunehmende Einflußnahme der Zentralbereiche auf die Verantwortungsfelder der Geschäftsbereiche behindern die strategische, strukturelle und kulturelle Flexibilität.

(3) Projektmanagement

In diesem Bereich der *funktionalen* Nutzung des Netzwerk-Ansatzes ist eine Neuorientierung feststellbar, die auf einen Raum jenseits von DIN-Normierungen, Netzplan-Mechanismen und Projekt-Bürokratisierungen zielt (vgl. etwa Balck 1990, 1991, S. 44 ff.; Baganz 1990). Projektmanagement kann im vorliegenden Zusammenhang sowohl die Effizienz der Mikrostrukturen zur Akquisitionsentscheidung als auch diejenigen zur Umsetzung unterstützen. Dabei entspricht die Anwendung dem hochkomplexen Aufgabenumfeld, das seine Einzigartigkeit auch bei wiederholten Akquisitionen kaum verliert – im Gegensatz zu den durchaus komplizierten, aber in Maßen standardisierbaren, „technischen“ Aufgaben der Vertragsgestaltung usw.

Selbst ein einmaliger Akquisitionsvorgang kann indes als Lernprozeß

verstanden werden. Zusätzlich zu der Chance einer kritischen Reflektion der Strukturen, Prozesse und Positionen der eigenen Geschäfte während der Suche und Entscheidungsfindung ermöglicht er ein Verständnis für die „Emergenz von Mustern“ (Probst 1987, S. 86) im Entscheidungs- und Umsetzungsprozeß selbst. Solche Emergenz ist in den prozessualen Spannungsfeldern (s. Abschnitt 1.1) angeklungen, ohne zunächst nach einem positiven Gegenbild zu suchen; man denke aber an ähnlich komplexe Entscheidungen wie Großinvestitionen oder Standortverlagerungen. Ein derartiges Lernen wird in „prozeßhaften“ Strukturen z.B. wegen der Verkürzung der Rückkopplungs-Zeiträume eher gewährleistet als in Hierarchien.

Im Bezug auf die geforderte *Integration* der beiden mikrostrukturellen Aktionsfelder ergibt sich eine enge Analogie zum Plädoyer von Balck für ein integriertes Verständnis von Innovationsmanagement:

„Und eben dieser Prozess des *systemischen Einbeziehens*, des *Auf-den-Weg-Bringens*, des *Überwindens von Hemmnissen und Fehlschlägen*, des *Lernens* und *Anpassens* kann nur in Projektform erfolgreich sein. Der Weg einer Innovation, vom Ursprung bis zur Nutzbarmachung, sollte demnach in zweifacher Weise ein Projektweg sein: als *Projekt des Hervorbringens* und als *Projekt des Einführens*.“ (Balck 1991, S. 52 f.).

Struktur als Wahlentscheidung: Zu einem profilorientierten Kongruenzverständnis

Die vorgenannten Flexibilisierungstendenzen mögen im Kanon grundsätzlicher, struktureller „Kerntrends“ der Temporalität, der Hierarchieverflachung, der ganzheitlichen Reintegration von Denken und Handeln sowie der hierarchieunabhängigeren Ermächtigung der Akteure liegen (vgl. zusammenfassend Sattelberger 1991, S. 50) und sich daher generell zur Anwendung empfehlen.

Es treffen jedoch im Akquisitionsfall Organisationen aufeinander, die im Rahmen ihrer historischen Entwicklung bereits Harmonisationsentscheidungen gefällt haben, und zwar einerseits über die Beziehung von Umwelt, Unternehmenspolitik und -strategie, sowie andererseits

- im *Gesamtsystem* im Bezug auf den Grad der spezialisierenden Segmentierung resp. der übergreifenden Traversierung von Zuständigkeiten;
- in den *Subsystemen* im Bezug auf die Wahl eher hierarchischer resp. systemorientierter Gliederungsprinzipien, und nicht zuletzt
- in der *Auslegung* auf Dauer respektive auf Zeit (vgl. Bleicher 1989, S. 101 ff.).

Diese und weitere Entscheidungen bestimmen die strukturelle Ausgangsbasis von Erwerber- und Objektunternehmen und damit ihre „Beweglich-

keit“ im Hinblick auf nutzbare Gestaltungsalternativen. Solche ergeben sich z.B. entlang typischer Strukturdimensionen, wie sie Gomez/Zimmermann (1992, S. 32 ff.) aus (organisations-)theoretischen Denkansätzen und aus geübter Organisationspraxis heraus ableiten. Eine Nutzung dieses prototypischen „Klassifikationsrasters zur ganzheitlichen Erfassung von Organisationen“ für die Akquisitionsbetrachtung erfordert eine Positionierung von Erwerber- und Objektorganisation hinsichtlich folgender, jeweils logisch zusammenhängender Dimensionen eines integrierten Profilierungshintergrundes:

- Ein erster Themenkreis betrifft die Unterscheidung, ob die Organisation eher eine Technostruktur oder eher eine Soziostruktur darstellt. Dazu ist eine Zuordnung hinsichtlich der Strukturierungsdimensionen von Sach- vs. Personenorientierung einerseits und von Formalisierung vs. Symbolorientierung andererseits erforderlich.¹⁴ Technostrukturen zeichnen sich durch umfangreiche Formalregelungen entlang sachlich-„rationaler“ Kriterien unter hoher Integrationswirkung aus; die Soziostruktur hingegen „... *kanalisiert und gratifiziert menschliches Verhalten* und gibt dem Handeln in der Organisation einen *sozioemotional verankerten Sinn*“ (Gomez/Zimmermann 1992, S. 50).
- Im zweiten Themenkreis geht es um die Bestimmung einer Per-Saldo-Position zwischen Palast- und Zeltstrukturen. Die Strukturierungsdimensionen fragen hier, ob ein effizienz- vs. ein effektivitätsorientiertes Organisieren dominiert und ob die Strukturen auf Dauer vs. auf Zeit angelegt sind. Palaststrukturen bauen auf routinierte, operationale Effizienz in stabilen Umfeldern, während bei Zeltstrukturen die flexible, subsidiaritätsorientierte Ordnungsbildung überwiegt.
- Eine dritte Unterscheidung ist möglich hinsichtlich des eher hierarchischen oder netzwerkartigen Charakters, was durch die zentriert-monolithische vs. polyzentrische Ausprägung einerseits und eine steile vs. flache Konfiguration andererseits bestimmt wird. Entscheidungszentralisierte, machtbetonte Bürokratien mit relativ vielen Zwischenebenen stehen horizontal orientierten, zirkulären Cluster-Ordnungen gegenüber.
- Im letzten Quadranten wird nach der Position zwischen Fremdorganisation und Selbstorganisation gefragt. Je nachdem, ob eine exogene vs. endogene Orientierung überwiegt, und je nach Maß an Fremd- vs. Eigen-gestaltung liegt tendenziell eine nach Übereinstimmung von Organisation und Umwelt suchende, damit stark außenbeeinflusste Struktur, auf

14 Gomez/Zimmermann (1992) stellen zu diesen und den folgenden Strukturdimensionen jeweils ausführliche Kriterienkataloge zur Verfügung, die eine Positionierung erleichtern.

der anderen Seite eine von autonomen Selbstgestaltungsakten nach systemimmanenten Kriterien geprägte Struktur vor.

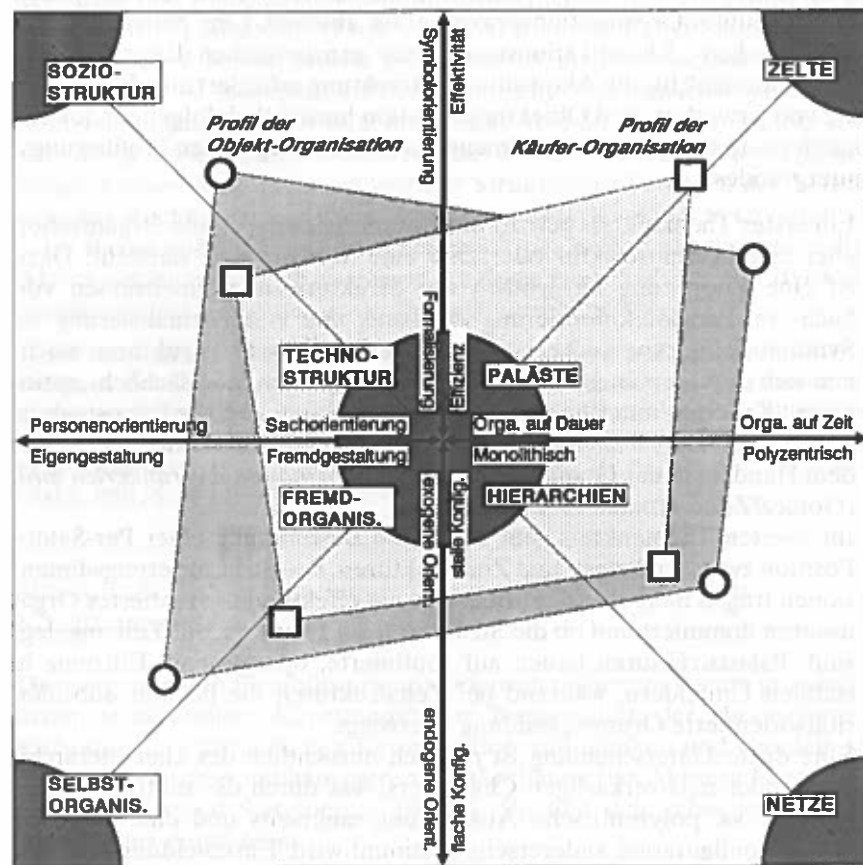


Abb. 2: Strukturprofile von Erwerber- und Objektorganisation¹⁵

Abb. 2 zeigt ein fiktives Beispiel für die Positionierung einer Käufer- und einer Objektorganisation. Eine vergleichende Interpretation der Ausprägungen darf allerdings auch hier nicht auf eine Suche nach einfachen Kongruenzen hinauslaufen. Ein Anknüpfungspunkt (vgl. auch Haspeslagh/Jemison 1991, S. 151 f.) kann vielmehr in der These gesehen werden, daß sich in bestimmten Entwicklungs- bzw. Lebensphasen der Organisation typische Konfigurationen der Strukturdimensionen erkennen lassen (so

¹⁵ Vgl. zum Grundmodell Gomez/Zimmermann (1992), S. 135, Abb. 2.17.

Gomez/Zimmermann 1992, S. 159 ff.). Demnach handelt es sich im Beispiel tendenziell um zwei Wachstumsunternehmen in der Mitte ihrer Lebenszyklen, wobei die Objektorganisation aufgrund der ausgeprägteren Entwicklungsorientierung der Struktur als „jünger“ eingeschätzt werden kann.

Ähnlich wie in persönlichen Beziehungen mögen derartige Unterschiede im Profil in einigen Fällen als höchst fruchtbringend, in anderen Fällen hingegen als unerträglich empfunden werden. Deshalb kann es nicht darum gehen, eine möglichst hohe Profil-Kongruenz zu fordern. Eine Positionierung erscheint vielmehr als eine geeignete Heuristik, um den Beteiligten die Thematisierung der Käufer-Objekt-Beziehung hinsichtlich der Ausprägungen sowie die Erörterung möglicher Folgen bzw. notwendiger Maßnahmen zu erleichtern,¹⁶ ihnen also eine qualitativ höherwertige Abwägung von Chancen und Risiken zu ermöglichen.

2 Das Rahmenkonzept eines Akquisitionsmanagements

Akquisitionen sind in aller Regel tiefgreifende Wandlungsvorgänge für die betroffenen Organisationen. Bei der Gestaltung eines Denkraumens liegt es deshalb nahe, zunächst auf jene Konzepte zurückzugreifen, die sich unmittelbar mit dem Themenkreis derartiger Umwälzungen auseinandersetzen. Dies gilt um so mehr, als die Wandlungsfähigkeit der Unternehmen in sich verändernden Bezugsfeldern (Branchen, Märkten usw.) zu einem Leitinhalt für die Konvergenz von Strategie- und Organisationsdenken geworden ist.

Zudem sind einige grundsätzliche Ansprüche an ein Rahmenkonzept zu berücksichtigen, wenn es Gestaltungs- und Erklärungsinhalte der Evolution von Strukturen und Prozessen umfassen soll: Es muß zur Verbesserung des Verständnis- und Artikulationsvermögens im konkreten Anwendungsfall beitragen, ohne sich dabei in stückhaft-teilebezogenen, „techno-

¹⁶ Im Rahmen eines ganzheitlichen Akquisitionsmanagements wäre natürlich auch auf die nicht weiter ausgeführte Harmonisierung von Umwelt, Unternehmenspolitik und -strategie der Käufer-Objekt-Einheit einzugehen, indem eine ähnliche Positionierung entlang der Dimensionen des normativen und strategischen Managements im korrespondierenden Kontext von Bleicher (1991a) getroffen wird.

logischen, alltagswissensbegründeten Handlungsregeln“ (Steinle 1985, S. 23) zu erschöpfen.¹⁷

2.1 Einflüsse aus betriebswirtschaftlichen Wandlungsansätzen

Tiefgreifende „2nd-order-shifts“ zeichnen sich vor allem dadurch aus, daß mit ihnen der weiter oben genannte Effekt der Kontextveränderung einhergeht. Die Beschreibung derartiger Wandlungsvorgänge ist Gegenstand einiger nur unscharf gegeneinander abgrenzbarer Ansätze, die mit Begriffen wie „Transition Management“, „Corporate Transformation“, „Change Management“ oder „Planned Organizational Change“ bzw. „Management des geplanten Wandels“ überschrieben werden. Da insbesondere der Transformationsansatz vornehmlich auf den *strategischen* Aspekt des Wandels abstellt (vgl. etwa Kilman/Covin 1988), der überhaupt erst zur Akquisitionentscheidung führt, wird er für die weitere Betrachtung ausgeklammert.

„Corporate Transition“

Kimberly/Quinn (1984, S. 5 f.) argumentieren in ihrem Transitionsansatz von der Handlungsebene aus: *Restrukturierungen* betreffen die aufbauorganisatorische Veränderung einschließlich gewandelter Kompetenzausstattungen der Stellen; *Revitalisierungen* finden auf der Ebene der Prozesse statt, und *Repositionierungen* äußern sich in einer veränderten Gewichtung der Produktlinien bzw. der Geschäfte. Als „Eckpfeiler“ jeder Transition wird die auch gesondert mögliche Restrukturierung betrachtet, während Prozeßänderungen und solche der Position seltener singular auftreten, sondern stets Strukturwandel mit sich bringen.

Akquisitionen betreffen aus dieser Perspektive alle drei Transitionsbereiche gemeinsam. Jenseits des initiierenden, strategischen Aspektes der Repositionierung der Produkte und Geschäfte verweist der Ansatz einmal mehr auf die zentralen Dimensionen von struktureller und prozessualer Veränderung. In einer Prozeßbetrachtung des Transitionsvorganges führt Lundberg (1984, S. 66 f.), der zuvor ähnlich wie Weick eine Überwindung der „zwanzigjährigen Dominanz der statischen über die dynamische Betrachtung“ fordert, eine Unterscheidung in „Inducement-“, „Manage-

17 Vgl. in diesem Zusammenhang die Qualifikation vieler der Checklisten und „How-to“-Empfehlungen als „Kochbücher“ durch Wächter (1990).

ment-“ und „Stabilization phase“ ein, die den Verlauf einer Akquisition anschaulich widerspiegelt (vgl. zu weiteren Ausprägungen des Lewin'schen Phasenmodells auch Kirsch 1981, S. 248).

Schließlich sind auch die in diesem Ansatz als zentral herausgestellten, internen und externen *Transitionsbedingungen* bei Unternehmenserwerben relevant: Ohne ausreichende Überschußressourcen („Organizational slack“) erhöht der Wertsteigerungsdruck die Gefahr der Prozeßeskalation,¹⁸ und die Notwendigkeit von Wandlungsbereitschaft der Beteiligten, von problemadäquater Führungskraft bzw. -macht sowie möglichst geringer Sanktionen aus dem Umfeld wird im weiteren Verlauf der Argumentation häufiger anklingen.

Zu kurz greift indes die Identifikation von tiefgreifendem Wandel allein mit dem *kulturellen* Aspekt (vgl. Lundberg 1984, S. 70). So bedeutend die Kulturperspektive bei Akquisitionen ist, und so vielversprechend erste Ansätze erscheinen, zwischen den Gegnern („Werte-Drill“) und den Befürwortern („*Akkulturation*“) eines instrumental-funktionalistischen Kulturverständnisses zu vermitteln (vgl. z.B. Meyerson/Martin 1987; Scholz/Hofbauer 1990, S. 51 ff.), so sind angesichts der Komplexität des Akquisitionsphänomens doch weitere Perspektiven in die Betrachtung des Wandels mit einzubeziehen, wie Abb. 3 verdeutlicht.

Versteht man also die Veränderung der Kontexte durch eine Akquisition nicht nur aus der makroperspektivischen Eingebundenheit der Käufer-Objekt-Einheit in System-Querschnitte wie Branchen, Märkte, Stakeholder-Beziehungen usw., sondern auch aus einer *Innenperspektive* (vgl. Shrivastava 1986, S. 71 f.), so läßt sich Wandel in den vier vorgenannten Dimensionen mit jeweils sehr unterschiedlichen Erkenntnisbeiträgen für ein Akquisitionsmanagement erörtern.¹⁹ Nachdem sich Forschungsströmungen zur Humanressourcen-, Struktur- und zur Kulturfrage bei Akquisitionen recht deutlich abzeichnen (ein auf die Postmerger-Integration zentrierter Überblick findet sich u.a. bei Grüter 1991, S. 81 ff.), erscheint vor allem ein tieferes Verständnis für die (mikro-)politischen Prozesse

18 Das Scheitern vieler durch Junk Bonds finanzierter und mit einer Überschuldung des Objektes verbundener Unternehmenskäufe in den USA kann als Indiz für ein Unterschreiten der minimal notwendigen „Reserven“ auch jenseits finanzieller Erwägungen gesehen werden.

19 Damit stellt sich allerdings auch die Frage nach dem dahinterliegenden Paradigma. Dieses bleibt hier letztlich – in der Diktion von Burell/Morgan (1979) – funktional. Eine Interpretation des Wandlungsphänomens im Lichte anderer Paradigmen führt zu einer erweiterten Anzahl von Perspektiven, wie Morgan (1986) zeigt. Vgl. jedoch auch die kritische Betrachtung zu paradigmatischer Pluralität bei Türk (1989, S. 21 f.) und die lebensweltliche Inbezugsetzung bei Kirsch (1992, S. 62).

(vgl. z.B. Küpper/Ortmann 1986; Ortmann 1992) bei Unternehmenserwerben essentiell.

Organisationsperspektive	Bedeutung und Inhalt von Wandel
Humanressourcen	Wandel bringt Menschen dazu, sich inkompetent, bedürftig und machtlos zu fühlen. Die Entwicklung neuer Fertigkeiten, die Schaffung von Gelegenheiten zur Einbindung und die Verfügbarmachung von psychologischer Hilfe sind unbedingt erforderlich.
Struktur	Wandel ändert die Eindeutigkeit und Stabilität von Rollen und Beziehungen, erzeugt Verwirrung und Chaos. Dadurch bedarf es der Neuausrichtung und -verhandlung formaler Beziehungs- und Kompetenzmuster.
Politik	Wandel generiert Konflikte und erzeugt damit Gewinner und Verlierer. Vermeldungs- oder Besänftigungsversuche führen zu deren Verlagerung in den Untergrund. Das effiziente Management des Wandels erfordert die Schaffung von Arenen, in denen die Angelegenheiten ausgehandelt werden können.
Symbolik/Kultur	Wandel erzeugt einen Verlust an Bedeutung und Zweck. Menschen entwickeln eine Bindung an Symbole und symbolische Handlungen. Wird diese Bindung gestört, erfahren sie Schwierigkeiten, ihren Weg fortzusetzen. Existentielle Wunden bedürfen einer symbolischen Heilung.

Abb. 3: Vier Perspektiven organisatorischen Wandels (Bolman/Deal 1991, S. 377, Übers. d.d. Verf.)

„Change Management“ und „geplanter Wandel“

Die zweite, traditionell weitaus methodennähere Hauptgruppe von Wandlungskonzepten wird mit der verhaltenswissenschaftlich geprägten Arbeit von Bennis (1966) erstmals umfassend konturiert. Über eine entschlossene Bürokratiekritik und dem daraus entspringenden Ruf nach „gesunden“, vor allem demokratischen Organisationsformen und Führungsstilen wird geplanter Wandel oder OE als kollaborative, problemorientierte Anwendung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse durch einen formal „machtlosen“ Agenten des Wandels auf das Klientensystem verstanden (vgl. Bennis 1966, S. 82).

Im Akquisitionsprozeß bedeutend ist diese Figur des „Change agent“, der – wenn auch in einer weniger wissenschaftlich-professionalisierten, labormethodenhaften Charakterisierung und nicht zwingend in sozialromantischer Entmachtung – nunmehr als „Gatekeeper“ (Haspeslagh/Jemison 1991, S. 175 f.; vgl. den artverwandten „Communication star“ bei Sorg 1982, S. 435 ff.) auftritt. In einer zeitgemäßen Interpretation nimmt er die Rolle des „Organisators“ ein, der sich wie folgt beschreiben läßt:

„Er wird anpassungsfähiger, entwicklungsfähiger Intervenierer, Katalysator und Facilitator, Fach- und Sozialpromotor, Analytiker und Synthetiker, Frühwarner und Initiator, Coach und Moderator, Wissensvermittler und Lernender, substantieller und symbolischer Gestalter“ (Probst 1987, S. 120).

Auch hier gelangen wiederum mikropolitische Aspekte in den Vordergrund, die den Kontext des geplanten Wandels nur zögernd durchdringen. Dieser Zusammenhang läßt sich an folgender Denkfigur nachvollziehen: Vor allem im deutschen Sprachraum, so das Resümee von Kirsch (1990, S. 257 ff.), werden die ursprünglich prozeßbetonten Wandlungsansätze von einer Theorie der *Strukturgestaltung* überlagert, die üblicherweise mit dem Begriff der *Reorganisation* verbunden wird. Großvolumige Wandlungsvorhaben, zu denen Akquisitionen gehören, werden also traditionell im Sinne der *Restrukturierung* gesteuert, oder man sucht Strukturkonflikte a priori zu vermeiden, wie eingangs gezeigt werden konnte. Allem Prozessualen hingegen haftet jenseits von standardisierten Ablauforganisationen, Netzplantechniken usw. ein inkrementaler Charakter an.²⁰ Im Gegensatz zur Ablaufroutine des Tagesgeschäftes aber entzieht sich der *Prozeß des Hervorbringens und Einführens* den klassischen Normierungsinstrumenten.

Wie die umfangreichen Forschungen von Kirsch nun zeigen, steht bei gelungenen Reorganisationen weniger Analyse und Konsensbildung als vielmehr „... eine dominierende Machtposition des politischen Systems oder einzelner seiner Mitglieder“ (Kirsch 1990, S. 263) im Vordergrund. Auf Machtfragen indes sind die im Kontext des geplanten Wandels verankerten Techniken der OE, sieht man von ihrem Konfliktlösungsanspruch ab, kaum ausgerichtet, und neuere Ansätze eines Machtverständnisses sind noch der „Avantgarde“ zuzurechnen (vgl. Bretz 1988, S. 106 ff. sowie Müller-Stewens/Bretz 1990). Insbesondere basieren sie auf ungleich komplexeren Persönlichkeitsauffassungen derart transformativer Führungskräfte.

Bei den wandlungsorientierten Ansätzen mit Organisationsbezug dominiert jedoch, so die Quintessenz der in Abb. 4 zusammengefaßten, bisher wohl ausführlichsten deutschsprachigen Bestandsaufnahme zu diesem Thema durch Steinle (1985), eine relativ „schlichte“ Sichtweise von Individuum, Gruppe, Mitgliederhandeln usw. Der Weg, auf dem dieses Ergebnis durch Steinle gewonnen wird, ist für die Gestaltung eines Akquisitions-Denkrahmens aus zweierlei Gründen relevant:

- Bei der Suche nach einem eigenen Referenzrahmen, der der exorbitanten Vielschichtigkeit des Themas gerecht wird, unterscheidet Steinle (1985, S. 21 ff.) zunächst nach der Art und Weise, wie sich der Wandlungsgehalt äußert, zwischen auslöse-, prozeß- und ergebniszentrierten

²⁰ Es ist in diesem Zusammenhang bezeichnend, daß abgesehen von den wenigen expliziten Ansätzen eines inkrementalen Akquisitionsverständnisses (Abschnitt 1.1) vor allem die Humanressourcen-Literatur zu Mergers & Acquisitions diesen Schwerpunkt aufweist; vgl. die entsprechende Klassifizierung bei Grüter (1991, S. 88).

Wandlungs- gehalt	Wandlungsgehalt äußert sich		
	auslösezentriert	prozeßzentriert	ergebniszentriert
Disziplin			
(Org.-) Psychologie	Lernen als zentraler Auslöser von Wandel Durch Trainer und/oder Lernenden diagnostizierter Lernbedarf; einzeln bzw. kontinuierlich; außengesteuert bzw. durch Erhöhung der Selbstentwicklungs-Fähigkeit	Wandel als sequentieller Prozeß Produktive Konfliktnutzung bzw. neue Erkenntnisse, Überzeugung von der Machbarkeit, Lernhaltung und Diagnosefähigkeit sind Motor von Lernprozessen	Wandel als Ergebnis individuellen Dranges Individueller Antrieb zur Erfolgserreichung bewirkt Umstrukturierung; Motive zwischen 'Erfolg' und 'humanistischer Wertverwirklichg.'; Org. ist lediglich 'Rahmen'
(Mikro-Ebene)			
Sozialpsychologie/ (Org.-) Soziologie	Wandel als Fälle von Entwicklungsinitiativen Kulturbildende (Aushandlg.-) Prozesse; hohe Bedeutung d. Gruppe; Eingriffe in die formale Organisation	Wandel als dateninduzierte Prozeßintervent. Dateninduzierter Wandlungsverlauf bei Theorie-Praxis-Koppelung am konkreten Problem und bei handhabbaren Konflikten vs. Theorie-Praxis-Trennung	Wandel als systemisch-evolutionäres Ergebnis Grad der Gleichförmigkeit (intern/extern induzierter 'Pfad' vs. 'Bruch'); kontinuierlich-stabiler Wandel vs. machinduzierte Instabilität
(Meso-/Makro-Ebene)			
BWL	Ressourcenveränderung als Wandlungsauslöser Aufbau- und Ablaufgestaltg. als geplantes Vorgehen in episodaler bzw. systemischer Inwelt-Umwelt-Anpassung	Wandel als methodisch gestützter Prozeß Auf instrumentalem bzw. institutionalem Org.-Verständnis basierendes Gestaltungshandeln	Wandlungszentrierte Organisation Stetiger vs. mutativer Wandel, der aus Ursachen-, Prozeß- bzw. Wertperspektive interpretiert werden kann
(Makro-Ebene)			

Abb. 4: Wandlungsorientierte Organisationsansätze (Steinle 1985)

Ansätzen. Mit „Auslösung“ und „Ergebnis“ sind wiederum die beiden zentralen Module eines Akquisitionsmanagements charakterisiert, nämlich die *Organisation der Akquisition* und die *Integration der Organisationen*. Die Prozeßzentrierung, die beide Aktionsebenen betrifft, soll später hingegen mit der Strukturebene eine gesonderte Betrachtungsdimension bilden.

– Mit der disziplinären Verortung der Ansätze wird zunächst ein „weiter“ Organisationsbegriff konstituiert, der sich auch psychologische und soziologische Interpretationen der Wandlungsthematik zugänglich macht. Diese Öffnung erweist sich als notwendig angesichts einer klassisch-zweckorientierten Sichtweise der Struktur-Handlungs-Problematik in der Betriebswirtschaftslehre, die wegen der

„... damit verbundenen (vereinfachenden) Vernachlässigung des mental-sozialen Bereichs als bedrohlich enge und selektive Sichtweise (erscheint; d. Verf.), die den Keim des Scheiterns an und in der organisationalen Realität in sich tragen muß, kann sie doch die Wirkung und Bewirktheit von Organisationsstruktur nur bruchstückhaft erfassen und deuten“ (Steinle 1985, S. 829).

Damit wird die durch den Akquisitionsfokus zugestandenermaßen selektive Betrachtung der Wandlungsansätze abgeschlossen, ohne zu verkennen, daß letztlich *sie* das Leitthema sind, unter dem Anteilserwerbe nicht nur in Abgrenzung zu „leisen“, internen Entwicklungsstrategien, sondern auch bezüglich der temporär-kooperativen Allianzen lediglich einen Teilaspekt darstellen.

2.2 Anforderungen an einen Denkraumen

Angesichts des konstrukthaften Charakters sozialer Wirklichkeit (vgl. zusammenfassend Schmidt 1987), der von einem entwicklungsorientierten Management zu berücksichtigen ist, kann ein jeglicher Modell- oder Rahmenentwurf – der ja in seiner eigenen Referenz auf andere Modelle und Rahmenentwürfe bereits ein „Konstrukt 2. Ordnung“ ist – nur anstreben, zu einer Rekonfiguration oder einer Erweiterung der Interpretationsspielräume eines konkreten Sachverhaltes beizutragen (vgl. Klimecki et al. 1991, S. 120 ff.). Theoretische Bezugsrahmen sollen, wie Kubicek (1977) ausführt,

- die Strukturierung komplexer Zustände der Alltagsrealität auf einer höheren Ebene als derjenigen eines „Alltagsverständes“ erleichtern; ferner
- „Erklärungsskizzen“ generieren helfen, die das Verständnis dieser Zustände fördern, und
- heuristische Kraft im Hinblick auf die Formulierung und Bewältigung komplexer Probleme entfalten.

Gerade wegen der letztgenannten Eigenschaft kommt es innerhalb des nachfolgend skizzierten Denkraumens zur Bildung von *Gestaltungsmodulen*, die zu einer themenzentrierten Sammlung einzelner „Issues“ eines Akquisitionsmanagements dienen. Der Begriff der „Methode“ als explizite, wenn auch nicht zwingend exakte Prozeßvorschrift, für die der theoretische Bezugsrahmen eine Sinngebungsfunktion hat (vgl. Trux et al. 1989a, S. 97 ff.), wird hier hingegen gemieden, da eine geschlossene Theorie des Wandels von Organisationen nicht vorliegt.

Vermutete Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge, die als *Basis* des Gestaltens angenommen werden, speisen sich wiederum aus kognitiven „Karten“, d.h. individuell mit Theorien und Heuristiken gefüllten Bezugsrahmen-Fragmenten.²¹ Darum wird ein dahingehend „offenes“ *Erklärungs-*

21 Vgl. z.B. das OFOR-Konzept der „Organizational Frames Of Reference“ von Shrivastava/Schneider (1984).

modul innerhalb des Denkrahmens hinter den Gestaltungsmodulen platziert. Mit den Inhalten einer solchen „Theorienbank“ (Abel 1979), in der neben gut bestätigten Theorien auch bisher empirisch nicht bestätigte Beziehungskonstellationen enthalten sein können, lassen sich einzelne Gestaltungsfragen transzendieren.

Eine weitere Abgrenzung, die sich bereits bei der Systemkonzeption zur Unterstützung einer strategischen Suchfeldanalyse bewährt hat (vgl. Müller-Stewens 1990, S. 33 ff.), ist hinsichtlich der Unterscheidung zwischen *Denk- und Betriebsmodellen* vorzunehmen. Die Summe der Gestaltungsmodule kann als idealisierter Vorschlag eines Akquisitionsmanagements gesehen werden, das im Anwendungsfall einer spezifischen Ausgestaltung durch Alternativenauswahl und Bedeutungszuweisung bedarf.

2.3 Die modulare Verbindung von Gestaltung und Erklärung

Damit stehen nun zwei generelle Fokalbereiche eines Akquisitionsmanagements zur Verfügung: Im *Akquisitionsfokus* wird, anknüpfend an die Modularisierung in Abb. 1, zwischen der *Organisation der Akquisition* und der *Integration der Organisationen* unterschieden. Die zweite Fokusdimension betrifft die Ebenen der *Strukturen* und der *Prozesse*, auf denen sich Wandlungshandlungen organisieren und die hier deshalb als *Organisationsfokus* bezeichnet wird.²²

In Erfolgskriterien formuliert, ist die Erreichung der Akquisitionsziele gefährdet, wenn es nicht gelingt, die Strukturen und Prozesse der beiden Organisationen (bzw. ihre derivativen Konstrukte: Wertschöpfungsstrukturen und Wertschöpfungsvorgänge) zieladäquat dort miteinander zu verbinden, wo sich Wertsteigerungspotentiale offenbaren. Sie ist aber ebenso gefährdet, wenn nicht zugleich der Weg dorthin durch funktionsfähige Strukturen und ebensolche Prozesse katalysiert wird. Wie Abb. 5 zeigt, wird dabei hinsichtlich der Dimensionen *keine* klare Trennung zwischen den jeweiligen fokalen Ausprägungen angestrebt, sondern eine Schwerpunktbildung mehr zum Zwecke der analytischen Differenzierbarkeit der Gestaltungsmodule durchgeführt.

Innerhalb der Fokusebenen sind nicht nur Überlappungen und Parallelentwicklungen, sondern auch gegenseitige Bedingtheiten feststellbar. Zwischen den Gestaltungsmodulen im Akquisitionsfokus dürfte jedes Han-

²² Die *organisationszentrierte* Gestaltung des Bezugsrahmens läßt sich mit der eingangs ausgegrenzten Betrachtung methodischer Inhalte einer Akquisitionsstrategie begründen.

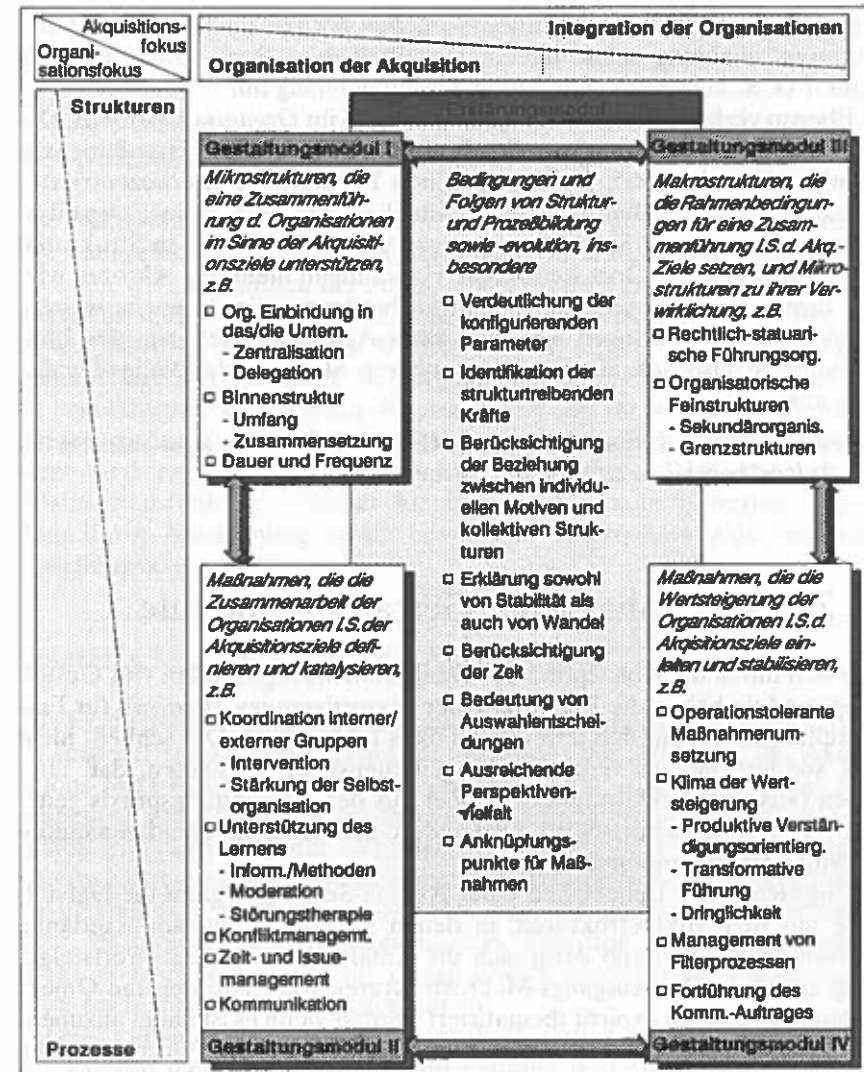


Abb. 5: Denkraum eines organisationszentrierten Akquisitionsmanagements

deln zur Organisation der Akquisition bereits integrationswirksam sein, wie die Eskalationspfade als Negativbeispiele gezeigt haben.²³ Gleichfalls

²³ Wie aus der Katastrophentheorie bekannt ist, kann dabei – im positiven wie im negativen Sinn – nicht unter allen Umständen von einer Ursachen-Wirkungs-Proportionalität ausgegangen werden: „Kleine“ Maßnahmen kön-

wirkt jedes zukünftige Integrationsvorhaben antizipativ bis in die Akquisitionsentscheidung selbst hinein. Der Pfeil des „Back-up-research“ in Abb. 1 (s. S. 213) deutet auf diesen Zusammenhang hin.

Ebenso verhält es sich bei den Dimensionen im *Organisationsfokus*. Die gegenseitigen Bedingtheit von Struktur und (prozessualer) Handlung verdeutlicht Steinle (1985, S. 221) als einen Hauptinhalt auslösezentrierter Wandlungsansätze. Demnach ist individuelles Verhalten in einer Organisation stets reaktiv auf Strukturen bezogen und mündet dann in Strukturen auf Gruppenebene. Dort werden die Handlungen mehrerer Akteure wieder durch die vorhandenen Strukturen bestimmt, die ihrerseits weitere Strukturen hervorbringen usw. Auf allen Aggregationsebenen des Individuums ist also von einem unaufhebbaren Struktur-Handlungs-Dualismus auszugehen:

„Struktur – Handeln‘ ist als ‚un‘-endliche Ursache-Folge-Kette anzusehen, bei der ein ‚Anfang‘ beliebig zu setzen wäre“ (Steinle 1985, S. 525).

3 Zentrale Inhalte der Gestaltungsmodule

Die sich durch die Konzeption des Denkrahmens ergebenden vier Gestaltungsmodule haben die Funktion einer *vorsortierenden Heuristik* für Fragestellungen, die für den jeweiligen Fokus typisch sind. Das schließt nicht aus, sondern läßt es vielmehr als wünschenswert erscheinen, daß über einen (aus dem Erklärungsmodul oder aus der Anwendungspraxis generierten) Erkenntnisfortschritt auch andere als die nachfolgend genannten Inhalte dort aufgenommen werden.

Ungeachtet der Beliebigkeit einer Anfang-Setzung beginnt die Darstellung mit den Mikrostrukturen, in denen sich der Akquisitionsgedanke realisiert und innerhalb derer sich die Katalyseprozesse der Wertsteigerung entfalten. Die Ausgangs-Makrostrukturen von Erwerber und Objekt sollen hierbei nicht explizit thematisiert werden, denn es ist kaum anzunehmen, daß sie wegen einer Akquisition verändert werden. Grundsätzliche Erwägungen zur Führungsorganisation können allerdings dazu beitragen, daß z.B. „akquisitionsfreundlichere“ Makrostrukturen entstehen, die die Erwerbsentscheidung näher an die Handlungsebene bringen. Ähnlich verhält es sich auf der Objektseite, wenn z.B. eine Einheitsgesellschaft die

nen mit erheblichen Folgen verbunden sein; eine Akquisition gelingt bzw. scheitert nicht zwingend aufgrund bzw. mangels eines *umfangreichen* Akquisitionsmanagements.

rechtliche Verselbständigung von Teilbereichen zur Erhöhung ihrer Funktionalität anstrebt.

3.1 Mikrostrukturelle Optionsbereiche

Die Mikrostrukturierung der Akquisition kann unmittelbar an den weiter oben ausgeführten, innersystemischen Harmonisationsentscheidungen anknüpfen, die im Rahmen der Aufgabendifferenzierung und -koordination zu treffen sind. Im Vordergrund steht die Gewährleistung *struktureller Flexibilität* sowohl, um das von Bressmer et al. (1989, S. 177) geforderte, „planmäßige Infragestellen“ der Ergebnisse einer jeden Chronologiestufe zu ermöglichen, als auch zur Anpassung an die im Verlauf gravierende Änderung der Aufgabeninhalte. Die organisatorische Einbindung, die interne und externe Traversierung und die zeitliche Disposition dieser Akquisitionsfunktion eröffnet hierzu zunächst beim Erwerber, später dann durch Ausdehnung auf die erworbene Unternehmung die zentralen Handlungsalternativen.

Zentralisation und Delegation: „Anything goes“

Die Frage der funktionalen Einbindung in die Organisation (zunächst des Erwerbers) ist eng verknüpft mit der Gestaltung des „Nukleus“ der Akquisitions-Mikrostruktur. Ihre Zentralisation reicht – sieht man von ausschließlich auf Beteiligungserwerb ausgerichteten Organisationen wie der reinen Finanzholding, der Vermögensverwaltung oder der Beteiligungsgesellschaft einmal ab – von den obersten Instanzen (z.B. dem Vorstandsvorsitzenden oder einem Vorstands- bzw. Geschäftsführungsmitglied) über leitungsnähe Zentralbereiche (z.B. Finanzen, Beteiligungsverwaltung), sodann dem eigens für diesen Zweck geschaffenen Funktionsbereich bis in die Linienfunktionen hinein.

Der Grad der Dezentralisation korreliert letztlich mit der Grundhaltung zur Zentralisation der strategischen Planung und ähnlicher Funktionen insgesamt und reflektiert damit die alternativen Sichtweisen über die Art und Weise, wie „Strategie“ in einem Unternehmen zustandekommt.²⁴ Wer

24 Anlässlich eines ausführlichen Besuchs im „Management Theory Jungle“ (Koontz 1980) nimmt Mintzberg (1990) eine Beschreibung der Anatomie des „Strategy formation beast“ vor, die nach der Herausarbeitung von neun Denkschulen zur Konstruktion einer zehnten, *integrativen* führt („All of the above“; S. 179). Damit bietet sich eine interessante Parallele zu den *integrativen* Orga-

(wie z.B. Naber 1987, S. 44 f.) auf eingehende Planungsprozesse und ihre zentrale Zuordnung setzt, wird durchaus stringent die Zentralisation der Akquisitionsfunktion fordern.

So unstrittig die letztendliche Zuständigkeit der Unternehmensleitung angesichts der Kompetenzzuweisung durch die Unternehmensverfassung ist, so kontrovers wird ferner die Möglichkeit der Delegation von Akquisitionsplanung bzw. -entscheidung gesehen. Einerseits kommt es zur kategorischen Einstufung als „... grundsätzlich nicht delegationsfähig“ (Schubert/Kütting 1981, S. 13). Andererseits herrscht deutliche Skepsis darüber, ob bei großen, breit diversifizierten Unternehmen – selbst angesichts relativ umfangreicher Investitionsentscheidungen – überhaupt noch eine detaillierte Einbindung des Top-Managements möglich ist, oder ob sich diese nicht im Vertrauen auf das „Funktionieren“ des mittleren Managements bzw. in der Einforderung standardisierter Berichterstattungen erschöpft (vgl. Haspeslagh/Jemison 1991, S. 72 f.).

Ähnlich verhält es sich im Bezug auf die weiteren Phasen, wobei z.T. erst in der Suchphase für die Einbeziehung von Linienverantwortlichen plädiert wird (Scheiter 1989, S. 67). Lediglich bei den „technischen“ Aufgaben begünstigt deren hohe Fachspezifik eine per se dezentrale Organisation. Hinsichtlich der Katalyse der zieltypischen Integration erweitert sich das Spektrum dann wieder, wie die von Jones (1982, S. 118 ff.) dargestellten Varianten zeigen:

- Eine erfahrene Führungskraft der erwerbenden Unternehmung kann von ihren sonstigen Aufgaben für die Planung und Koordination der angestrebten Veränderungen befristet freigestellt werden und berichtet an den Vorsitzenden der Geschäftsleitung des Objektunternehmens. Sie kann u.U. erhebliche Erfahrung in den Zielumsetzungsprozeß einbringen, aber auch zur „grauen Eminenz“ beim Objektunternehmen werden, wenn dessen Führungskräfte sie in Fragen des Tagesgeschäftes verwickelt.
- Wird die vorgenannte Stelle mit mehr Macht zur Durchsetzung von Maßnahmen ausgestattet, ist der vor allem in der älteren Literatur häufig geforderte „Merger Manager“ gegeben. Mit der Schaffung einer allseits identifizierbaren Weisungsbefugnis geht aber eine Erodierung der Führungsposition(en) beim Objektunternehmen einher, die außer im Falle ihres gewollten Austausches nicht im Sinne der Akquisitionsziele sein kann.
- Zugleich eine Maßnahme der Führungsintegration (Abschnitt 3.3) ist die Plazierung von Führungskräften des Erwerbers in den Leitungs-

nisationsbetrachtungen von Morgan (1986, S. 339: „Organizations are many things at once!“).

oder Aufsichtsgremien des Objektunternehmens. Jedoch wird der Einfluß im Falle der Aufsichtsgremien nur indirekt bzw. nicht vollzeitlich ausgeübt.

- Eine abgeschwächte Alternative ist die Einsetzung einer beratenden Kontaktperson aus dem höheren Linienmanagement des Käufers, die im Problemfall konsultiert werden und die zugleich temporäres, stimmrechtsloses Mitglied im Führungsgremium des Objektunternehmens sein kann. Wenn es sich dabei z.B. um die Leitung einer Käufer-Geschäftseinheit handelt, kann dem Management des erworbenen Unternehmens erhebliches Know-how verfügbar gemacht werden.
- Die Ausweitung des Personenkreises führt zu Gremien z.B. aus Mitarbeitern der Erwerber-, später auch der Objekt-Organisation. Ihnen kommt i.a.R. keine direkte Entscheidungsbefugnis zu; sie wirken vielmehr als eine Schaltstelle zwischen den Entscheidungsträgern der Unternehmensleitung und den betroffenen Mitarbeitern, die sie vertreten. Die wichtige Reduzierung des „Wir-Ihr-Konfliktes“ kann hierdurch ebenso angestrebt werden wie die Schaffung eines Forums zum Gedankenaustausch; jedoch ist anzunehmen, daß es bei aufeinanderprallenden Interessen zunächst zu Polarisierungserscheinungen kommt.
- Zu einer „Personalunion“ von Akquisitionsorganisation und Initiierung der Wertsteigerung kommt es durch Austausch von Mitarbeitern zwischen den beiden Unternehmen, sofern er nicht „künstlich“ geschaffen wird, sondern sich an konkreten Problemstellungen orientiert. In einem solchen Fall wird die eigentliche Akquisitionsfunktion mit dem (juristischen) Vollzug des Erwerbes weitgehend obsolet.

Die vorgenannten Alternativen machen deutlich, daß es vor allem die *mikropolitische „Grundhaltung“* ist, die den Delegations- und Zentralisationsgrad der Entscheidungsfindung beeinflußt. Die Einstellung der Inhaber und diejenige der Rezipienten von Macht erfüllt erst das organisatorische Subsidiaritätsprinzip mit Leben, nach dem eine Entscheidung nicht von einer Stelle getroffen werden soll, wenn sie „... von einer ihr untergebenen Stelle ebensogut oder gar besser getroffen werden kann“ (Ulrich/Fluri 1992, S. 191).

Umfang und Zusammensetzung der Akquisitionsfunktion:
Eine Frage der Systemgrenzen

Hinsichtlich des Umfangs des vorgenannten Nukleus kann eine Tendenz zu eher kleinen Kerngruppen gesehen werden, die dann „adhocratisch“ und gegebenenfalls auf Vollzeit-Basis wechselnd, ausgedehnt werden. Daß diese Expansion durchaus umfangreich sein kann, beschreiben Has-

peslagh/Jemison (1991, S. 59) anhand eines Falles, in dem innerhalb von 30 Stunden ein 150-köpfiges Team sich bis dahin weitgehend unbekannter Spezialisten für sechs Tage zusammengezogen wurde, um eine Akquisitionsgelegenheit zu beurteilen.

Die Komplexität der Aufgabenstellungen im Umfeld eines Unternehmenserwerbs bedingt also einen hohen Bedarf an interner und externer Expertise (vgl. z.B. McCann/Gilkey 1988, S. 103 ff.) und erfordert ihre Koordination über den Prozeßverlauf. Strukturelle Entscheidungen müssen zur Inangsetzung des geforderten Lernprozesses sowohl gewährleisten, daß „... die richtigen Wissensträger zueinander finden“ (Sattelberger 1991, S. 43), als auch eine Integrationsfunktion gegenüber der Gefahr der Perspektiven-Fragmentierung wahrnehmen.

Da ferner vor allem die Träger der Primärebene später die Wertsteigerung realisieren müssen, spricht vieles für ihre frühzeitige Involvierung in den Entscheidungsprozeß und damit für eine breite Traversierung der Akquisitionsfunktion. Bei der Einbindung externer Spezialisten wie z.B. Investmentbanken, Unternehmensmaklern, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten oder Beratern ist zu beachten, daß diese z.T. überhaupt erst den Erwerb initiieren.²⁵ Sowohl ihre Leistungsbreite als auch -tiefe variiert aufgrund der kompetitiven Ausdifferenzierung am Markt für Beratungs-, Finanzierungs- und sonstige Dienstleistungen so erheblich, daß keine generalisierende Aussage über den Einbindungsumfang möglich ist, zumal es sich hierbei i.a.R. um ein Vertrauensverhältnis handelt.

Die (Un-)Tiefen einer „Traversierung“ werden deutlich, wenn man den externen Kreis systematisch in Richtung auf die z.T. mit den Aufgabenträgern direkt oder indirekt identischen „Stakeholder“ erweitert, also etwa auf eine zugleich bei anderen Investitionen des Käufers involvierte Hausbank, die ggfs. einen Minderheitsanteil am Unternehmen hält, oder auf zentrale Lieferanten bzw. Abnehmer; ferner auf regionale oder nationale Träger der Politik, auf Arbeitnehmervertretungen usw.

Korrespondierend zur mikropolitischen Grundhaltung wird diese Entscheidung wesentlich von der *makropolitischen Positionierung* im Rahmen des normativen Managements, hier vor allem der Ausrichtung auf An-

25 Eine Einbindung in die „Communication networks“ (Scheiter 1989, S. 69 m.w.N.) der Banken, Berater usw. mit regelmäßig *exclusiven* Verkaufsmandaten liegt nahe, da diese das Objekt i.a.R. zunächst dessen direkten Wettbewerbern oder potentiellen Erwerbern auf vor- bzw. nachgelagerten Stufen des Wertesystems anbieten. Um die Beteiligungsoption auch einem Unternehmen mit konzentrischer oder konglomerater Diversifikationsabsicht einräumen zu können, muß diese hingegen dem Vermittler bekannt sein. Ein ähnliches Problem besteht bei Interesse an einer Akquisition im Ausland.

spruchsgruppen und der gesellschaftlichen Zielausrichtung geprägt, wie sie z.T. in der Unternehmensverfassung kodifiziert ist (vgl. Bleicher 1991a, S. 73 ff.). Auch aus dieser Sicht ist dann eine zur Abb. 2 (s. S. 220) analoge Positionierung im Sinne eines integrierten Akquisitionsverständnisses wünschenswert.

Zeitliche Optionen: Bestand und Aktionsfrequenz

Viele Aspekte einer zeitlichen Zuordnung der Akquisitionsfunktion sind bereits in den bisherigen Darlegungen angeklungen. Die *Projektlösung* wird, nicht zuletzt angesichts der in Abschnitt 1.3 dargestellten Tendenzen, allgemein bevorzugt (siehe u.a. Gomez/Weber 1989, S. 46 f.). Die Schaffung einer *funktionalen Einheit* hingegen ist immer mit der Gefahr eigendynamischer Fehlentwicklungen verbunden, was gleichsam für eine Stabstelle „Beteiligungsverwaltung“ gilt. Damit wird nicht zum Ausdruck gebracht, daß es keine identifizierbare Zuständigkeit geben soll; die Beispiele bei Haspeslagh/Jemison (1991, S. 90 f.) zeigen, wie leistungsfähig ein ein- bis zweiköpfiger Nukleus einer Akquisitionsfunktion auch bei großen Unternehmen sein kann. Daß die Forderung nach einer möglichst umfangreichen Nutzung von Fachwissen durchaus ohne die Einrichtung fester Gremien möglich ist, konnte das o.g. Beispiel der Ad-hoc-Gruppe ebenfalls zeigen.

Ein Kompromiß zwischen der dauerhaften Einrichtung und dem „reinen“ Projektmanagement liegt in der Schaffung eines fallweise zusammenfassenden *Akquisitionsausschusses* (Naber 1987, S. 45, spricht von einer „Acquisition Group“), dem ein fester Kreis von Mitarbeitern angehört, die die Funktion nebenamtlich ausüben und fallweise hinzu- bzw. zusammengezogen werden. Kommt es zu mehreren Akquisitionen, ist so ein Rückgriff auf die vorausgegangenen Erfahrungen möglich.

Die Entscheidung über Bestand und Aktionsfrequenz der Funktion hängt erheblich von der ansonsten geübten Praxis der beteiligten Unternehmen ab; daneben im konkreten Fall von der Ressourcenverfügbarkeit, der strategischen und finanziellen Bedeutung des Falles, der Dringlichkeit, der Vertraulichkeit (bzw. „Öffentlichkeit“) und nicht zuletzt dem Spiel akzelerierender wie retardierender Kräfte während des Prozeßverlaufs. Darum bestehen hier Bedenken gegen ein *vorbehaltsloses* Plädoyer für „Task-forces“. Einige noch bei der Erörterung der Mikrostrukturen auf der Integrationsseite (s. Abschnitt 3.3) verdeutlichte Einflußfaktoren auf den Erfolg einer Projektorganisation werden die Bedenken untermauern, so daß hier zunächst zum Maßnahmen-Modul der Akquisitionsorganisation übergeleitet werden kann.

3.2 Prozeßkatalytische Aspekte der Akquisitionsfunktion

Kerninhalte eines akquisitorischen Prozeßmanagements bilden in diesem Gestaltungsmodul jene Maßnahmen, die die Definition, die Initiierung und die Reaktionsunterstützung der Wertsteigerung betreffen; sie beeinflussen sich gegenseitig und vollziehen sich stets angesichts der in Abschnitt 1.1 beschriebenen Spannungsfelder. Wie aus den Überlegungen zur Traversierung deutlich geworden ist, kommt dabei der Koordination der internen und externen Experten eine wichtige Rolle zu. Ferner gilt es, die Akquisition als Lernprozeß zu unterstützen. Dem hohen Konfliktpotential aufeinanderprallender Interessen, das sich durch Zeitdruck verschärfen kann, und dem komplexitätserhöhenden Parallelverlauf wichtiger Aufgaben gebührt ebenfalls Beachtung, und abschließend ist nochmals auf die Bedeutung der Kommunikation hinzuweisen. Diese „Issues“ dürfen allgemein erwartet werden, aber im konkreten Fall niemals die Empfindsamkeit für andere Aufgabenstellungen herabsetzen.

Die zentrale Rolle der Koordination

Im vorherigen Abschnitt war bereits auf die strukturellen Voraussetzungen für ein „Zusammenfinden der Experten“ hingewiesen worden. Die Personen im Nukleus eines Akquisitionsmanagements sollten darum über entsprechende Kontakte verfügen (vgl. Gomez/Weber 1989, S. 46) oder sich schnellstmöglich in ein „Communication network“ einerseits zu Banken, Mittlern und Beratern, andererseits zu den internen Wertschöpfungsexperten einbinden können. Zwei weitere, sich entsprechende Ebenen koordinativen Handlungsbedarfs liegen in der Feingenese der Akquisitionsfunktion sowie der Hilfe zur Selbstkoordination.

(1) Prozesse der Strukturbildung

Selbst wenn man vom Extremfall eines 150-köpfigen Ad-hoc-Teams absieht, ist die Rollenausbildung zur inneren Kompatibilität, die Zielfindung, die Arbeitsteilung und die Entstehung einer formalen wie informellen Führungsstruktur ein äußerst komplexer Prozeß. Der Bedrohung durch individuelle und gruppenbezogene Dysfunktionalität steht die bisher weitgehend unerklärte Dynamik entgegen, tradierte Leistungsgrenzen zu überwinden und gemeinsam das „Unmögliche“ zu erreichen. Versteht man die Entwicklung der Akquisitionsfunktion als einen Prozeß der Gruppenbildung, lassen sich vier Phasen herausarbeiten, aus denen sowohl für die Führung als auch für die Mitglieder entsprechende Verhaltensanforde-

rungen abgeleitet werden können (vgl. hierzu Pritchett 1987, S. 77 ff., der offensichtlich auf die klassische „Forming-Storming-Norming-Performing“-Phasierung rekurriert).

Die ersten drei Phasen können als „Normalverlauf“ betrachtet werden, der hier aus der Perspektive der Erstkonstitution einer Akquisitionsfunktion betrachtet wird. Zunächst kommt es zu Erkundungshandlungen der Mitglieder mit geringer Kommunikations- und Leistungsintensität; die Koordinationsaufgabe liegt vornehmlich in der Erhöhung der Kommunikationsfrequenz und der Förderung offenen und vertrauensvollen Verhaltens der Beteiligten. Mit der Zunahme der Vertrautheit steigt regelmäßig die Konfliktbereitschaft an; die auftretenden Meinungsunterschiede führen zu mikropolitischen *Aushandlungsprozessen*, die von „Machtspielen“ bis zum offenen Machtkampf²⁶ reichen können. Hier kann es zu einem Scheitern von Akquisitionsvorhaben aus nicht-sachlichen Gründen kommen, aber auch zu einem Rückfall in die Erkundungsphase, die angesichts der starken Spezialisierung von vielen Akquisitionsteams ohnehin nie überschritten wird. Pritchett (1987, S. 86) weist ferner auf die Gefahr einer „Konfliktverschleppung“ in die Integrationsphase hin. In der Möglichkeit, diese und die erste Phase weitgehend auszusparen, liegt ein Vorteil eines Akquisitionsausschusses fest nommierter Mitglieder in mehrfach akquirierenden Unternehmen: Die Positionen sind weitgehend bezogen, so daß die gemeinsame Arbeit auf der dritten, nunmehr (sach-)problemorientierten Ebene eingeleitet werden kann.

Die sich bei Bewältigung der Konflikte anschließende *Konsolidierung* markiert also zugleich den Übergang in eine fruchtbare, vertrauensbasierte Auseinandersetzung mit den vorliegenden Aufgaben, die auch die Frage der Gruppeneffektivität selbst umfaßt. Die Instanz strukturiert vor allem das Aufgabenumfeld und setzt Prioritäten; zugleich ist den o.g. negativen Auswirkungen hoher Gruppenkohäsion entgegenzuwirken. Angesichts besonderer Herausforderungen ist es möglich, eine *Hochleistungsphase* zu erreichen, in der es zu Phänomenen der „Grenzüberwindung“ kommen kann. Das Engagement der Beteiligten steigt dann meist exorbitant an; hochgradige Effizienz, Flexibilität und starkes Vertrauen untereinander führen zu Ergebnissen, die weit über die Lösung reiner Sachaufgaben hinausgehen und bis in die Privatsphäre reichen. Quinn/Cameron (1988, S. 299) vermuten hinter Phänomenen wie „magischem“ Gemeinschaftsgeist, „Flow“, „Quantensprung“ usw. ein einzigartiges, nicht jedem zu jeder Zeit mögliches Zusammentreffen von Effekten wie dem „vergnüg-

26 Je nach Breite der Definition des Spiel-Begriffs können *Machtspiele* auch *Machtkämpfe* umfassen. Vgl. hierzu die Darstellung der Spiele-Typologie von Caillois bei Neuberger (1992, S. 68 ff.), sowie grundsätzlich zum Zusammenhang von Macht und Spiel in der Organisation Crozier/Friedberg (1979).

ten“, temporären „Aushalten“ paradoxer Situationen, der gravierenden Erweiterung von Bezugsrahmen, holographischen Informationsverarbeitungs-Prozessen sowie der Chance zur anschließenden Routinisierung, ohne die die Gefahr der Überlastung besteht.²⁷

(2) Hilfe zur Selbstkoordination

In den beiden Phasen höchster Differenzierung, d.h. sowohl zum meist von großer Unsicherheit und mangelnder Evaluierbarkeit der Vorgänge begleiteten Beginn als auch in der Umsetzungsphase, wenn die Zahl der in Wertsteigerungsaktivitäten verwickelten Mitarbeiter erheblich ansteigt, ist eine Koordination im klassischen Sinne kaum mehr zu gewährleisten. Erscheint ein allein *substantielles* Organisieren in diesen Entscheidungssituationen – die in vielen Aspekten an die „organisierte Anarchie“ (Cohen et al. 1972) erinnern dürften – illusorisch, so tritt die Ausgestaltung der Handlungsebenen des von Probst (1987, S. 91 ff.) dem gegenübergestellten, *symbolischen* Organisierens in seinen kulturell-sinnhaften Bezügen hinzu:

„Die Gestaltungsaufgabe (symbolischen Organisierens; d. Verf.) liegt darin, ‚Sprachspiele‘, Mythen, Symbole, Etiketten, Denkmuster, Leitvorstellungen, Zeremonien, Riten usw. zu strukturieren, verändern, nutzen, fördern oder zu verhindern. Dies unterstützt die Entstehung einer *Kultur* in sozialen Systemen, die es den Mitgliedern erlaubt, sich einzuordnen und zurechtzufinden. ... Ansätze zu einer Gestaltung finden sich im *Handeln*, in *Artefakten* und im *Sprachlichen*“ (Probst 1987, S. 92).

Die drei von Probst genannten Gestaltungsebenen bieten eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten für ein Akquisitionsmanagement²⁸ (vgl. die Beispiele bei Buono/Bowditch 1989, S. 220 ff.). So wird durch die Gestaltung von Riten und Zeremonien und das Verhalten der Führungskräfte die *Handlungsebene* konstituiert. Die Durchführung von Koordinationstreffen der Akquisitionsfunktion oder ihrer Teile, die „Politik der offenen Türe“ durch deren Leitungskräfte, und der Umgang mit Erfolg und Mißerfolg sind symbolträchtige Interpretationsgrundlagen der Beteiligten be-

27 Auch derartige „Varianten ekstatischer Selbsterfahrung“ lassen sich über die Spiele-Metapher erklären (vgl. Neuberger 1992, S. 77); ein Indiz sind nicht zuletzt die in der einschlägigen Literatur häufig gezogenen Parallelen zu Sportereignissen.

28 Damit betritt man allerdings zugleich die durchaus abschüssige Ebene der (z.B. von Ulrich 1987, S. 433 ff.) problematisierten, sozialtechnologischen Instrumentalisierung von Unternehmenskultur, die in der Akquisitions-Literatur unter dem Begriff der „Akkulturation“ auftritt; vgl. z.B. Sales/Mirvis (1984, S. 127 ff.), Reineke (1989) oder Buono/Bowditch (1989, S. 164 ff.).

züglich eines (Akquisitions-)Projektes. Die Ebene der *Artefakte* kommt z.B. in der Gestaltung von Formularen, Arbeitsanweisungen, Memoranden zum Ausdruck, von der die Entstehung von Selbstkoordination beeinflusst wird. Von größter Bedeutung ist die *Sprache* als Reproduktionsmechanismus des Akquisitionssystems. Angesichts der Breite ihrer Ausgestaltungsmöglichkeiten zwischen Redewendungen und Gesten, zwischen akquisitionsspezifischen Vokabeln²⁹ und der symbolischen, schaffenden wie abbildenden Realität der Mythen (Pondy 1983) wird ihre kaum greifbare Rolle als Trägerin der Prozeßentwicklung deutlich. In diesem Sinne wirkt Sprache ebenso innerhalb der Akquisitionsfunktion wie im Bezug auf die Unterstützung der Wertsteigerung als „... ‚Linse‘ für die Wahrnehmung von Wirklichkeit“ (Probst 1987, S. 106).

Mit dem symbolischen Management rückt auch das Lernen aus bzw. mit der Akquisition als Mechanismus erhöhter Selbstkoordination in den Vordergrund. Dem symbolischen Organisator tritt, so die Idealvorstellung, der selbstorganisierende, entwicklungsorientierte Mitarbeiter gegenüber, für den Lessing (1991) auf die übergeordnete Bedeutung der *Persönlichkeitsentwicklung* hinweist: Durch die möglichst große *Überlappung von Wollen, Können und Wissen*, d.h. erst im Zusammenspiel von Motivation, Qualifikation und Information findet diese Entwicklung eine tragfähige Basis (vgl. ähnlich Ulrich 1984, S. 356).

Akquisitionsmanagement als Lernunterstützung

Ebenso vielfältig wie die möglichen Handlungsebenen des symbolischen Organisierens sind diejenigen einer Begleitung des Lernprozesses „Unternehmenserwerb“. Während auch hier die Akquisitionsfunktion selbst Gegenstand individueller und kollektiver Lernerfahrung ist, soll sie zugleich in Richtung auf das Lernen aus den Wertsteigerungsbemühungen und dessen Reflexion auf den prä-akquisitorischen „State-of-the-art“ der Wertschöpfung bei Erwerber und Objekt wirken. Mit der „*Preservation acquisition*“, bei der dem erworbenen Unternehmen zunächst eine hohe organisatorische und strategische Autonomie eingeräumt wird, schaffen Has-

29 Die (seinerzeit) rund 200 Fachbegriffe, die Caytas/Mahari (1988, S. 377 ff.) in einem Glossar des internationalen Investment-Banking zwischen Zoologie und Kriegsführung zusammentragen, sind wesentlicher Träger einer spezifischen „Akquisitionskultur“. Nicht zuletzt dort kann die Kritik von Weick (1985, S. 76 f.) ansetzen, daß der „... chronische Gebrauch der Militärmetapher“ mit vielerlei strukturellen und prozessualen Dysfunktionalitäten einhergeht, die die an Improvisation, Chancengewährung, Zukunftsentwurf und Diskurs orientierten Alternativen allzu leichtfertig ausblenden.

peslagh/Jemison (1991, S. 217 ff.) darüber hinaus einen erkundenden Akquisitionstyp, dessen expliziter Hauptzweck im Lernen sowohl *über* als auch *von* den Geschäften, Märkten oder der Branche des Objektes liegt.³⁰

Für die Akquisitionsfunktion stellt sich dadurch vordergründig die Frage der *Informationsversorgung* im Prozeß, und zwar ebenso im Hinblick auf Sachinformationen wie auf der Metaebene der Methoden, einschließlich solcher des „Lernens zu lernen“. Bereits das „Aufwirbeln“ der entscheidungsvorbereitenden Informationen geschieht regelmäßig unter erheblichem Ressourceneinsatz und bleibt doch unangemessen isoliert, woraus sich die o.g., prozeß-akzelerierende Verengung der Sichtweisen ergibt:

„It is not uncommon to see a group of analysts developing the strategic argument in one room while another group in a different room is projecting a set of numbers on which the deal will be justified“ (Haspeslagh/Jemison 1991, S. 60).

Dieser Zustand verhindert eine mehr als individuelle bzw. gruppenbezogene Wissensakkumulation, d.h. es kommt zu keiner Weitergabe *zwischen* den Wissensträgern *einer* Prozeßstufe. Meist hemmt eine solche Fragmentierung ferner die Weitergabe an eine der *folgenden* Prozeßstufen; so können z.B. die in der Planungsphase angefertigten, umfangreichen Länder-, Branchen-, Markt- oder Technologie-Analysen für die Wertsteigerung der Integration wichtige Anhaltspunkte bieten. Als hauptsächlicher Aspekt wird regelmäßig die mangelnde *zeitliche* Akkumulation angeführt, d.h. das Lernen aus einem vorausgegangenen Fall scheitert an seiner unzureichenden Aufarbeitung bzw. mangelnder Information über deren Ergebnisse. Abb. 6 faßt den Effekt der durch die drei Dimensionen beschriebenen Wissensakkumulation nochmals zusammen. Einzelne Punkte des Funktionsgebirges können als organisatorische Lernniveaus interpretiert werden, wobei hier andere Determinanten des Lernens (z.B. andere Wege der Wissensaneignung und -distribution, ferner die Interpretation und die Speicherung; vgl. Huber 1991) vernachlässigt werden.³¹

Neben inhaltlichem Wissen fällt die Verfügbarmachung von *methodischem* Wissen in den Unterstützungsbereich der Akquisitionsfunktion. So

30 Dieser Akquisitionstyp grenzt bereits wieder an die generelle Frage der Eintrittsform in ein neues Geschäft; vgl. Müller-Stewens (1990, S. 134 ff.).

31 Hypothetisch ist auch der Kurvenverlauf. Neurologische Grenzen der Informationsverarbeitung bzw. -speicherung, die in den Ansätzen der Lerntheorie regelmäßig zu einer Betonung der Notwendigkeit des „Entlernens“ führen, sprechen auch hier für eine logistische Funktion. Ferner kann noch eine vierte Dimension hinzugefügt werden: In großen Unternehmen mit dezentralen Führungsorganisationen besteht die Gefahr, daß zwischen einzelnen Bereichen Informationssperren bestehen, d.h. daß zwischen parallelen Akquisitionsprojekten kein Wissenstransfer zustande kommt.

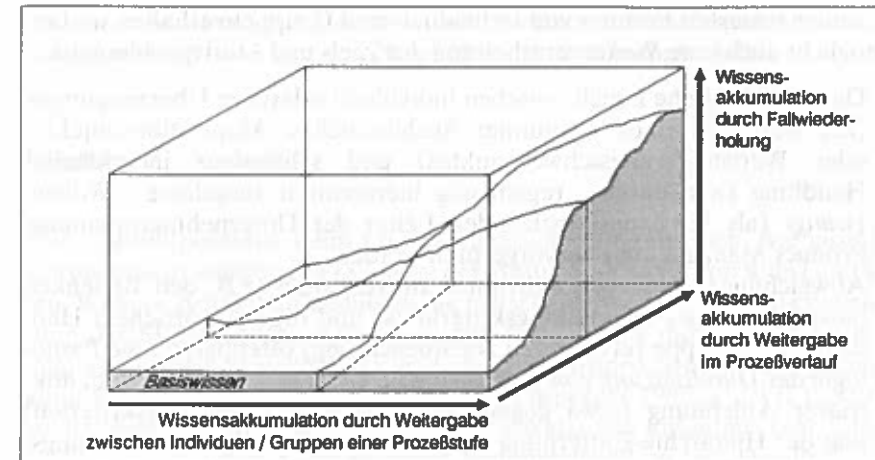


Abb. 6: Dimensionen der Wissensakkumulation im Akquisitionsprozeß

erwies sich z.B. in einem Aktionsforschungsprojekt der Verfasser eine wertschöpfungsstufen-orientierte Analyse von Kernkompetenzen (vgl. zu diesem Ansatz Prahalad/Hamel 1991) als geeignete Ausgangsheuristik bei der Eingrenzung von Suchfeldern zur Kandidatenauswahl. Durch Eingang in die organisatorische Wissensbasis des Unternehmens kann das Konzept im Anschluß auch für nicht-akquisitionsbezogene Fragen verwendet werden.

Ebenfalls in den Lernzusammenhang fallen Funktionen der *Moderation* und des *Trainings*, z.B. im Umgang mit traumatischen Erlebnissen (vor allem desaktivierender Ungewißheit und Angst) sowie den damit verbundenen Streßerscheinungen bei Unternehmenserwerben (vgl. Buono/Bowditch 1989, S. 60 ff. und S. 89). Unterstützende Aktivitäten können sich dabei sowohl unmittelbar an die Ebene der Mitarbeiter als auch an die Führungskräfte wenden. Die von Schweiger/Weber (1989) untersuchten Fälle zeigen interessanterweise, daß während der Akquisition die häufigsten Interventionen in sog. „Social support workshops“ und dem Manager-Training zum Umgang mit Mitarbeiter-Problemen liegen, während Hilfe zur Streßbewältigung, zur Problemkonfrontation und zur aktiven Trauerarbeit weniger oft zur Anwendung gelangen.

Letztlich kann der Fehlverlauf einer Akquisition auch als eine Fraktionierung des Kreislaufes individueller und organisatorischer Lernhandlungen (in der Diktion von March/Olson 1975, S. 150; vgl. auch Müller-Stewens/Pautzke 1991) durch verschiedene *Pathologien der Informationsverarbeitung* interpretiert werden, wie sie Sorg (1982, S. 173 ff. und S. 224) identifiziert hat. Sie korrespondieren eng mit den in Abschnitt 1.1

problematisierten Formen von Individual- und Gruppenverhalten und ermöglicht auch eine Weiterverarbeitung der Ziel- und Motivproblematik:

- Der pathologische Bruch zwischen individuell erlernten Überzeugungen (z.B. bezüglich eines bestimmten Suchbereiches, Akquisitionsobjektes oder Wertsteigerungsschwerpunktes) und schlüssiger individueller Handlung kann durch – regelmäßig hierarchisch ausgelöste – *Rollenzwänge* (als Vorstandsvorsitzender, Leiter der Unternehmensplanung, Product-Manager etc.) hervorgerufen werden.
- Abweichungen zwischen individuellem Verhalten (z.B. den Bedenken hinsichtlich eines Beurteilungskriteriums) und organisatorischem Handeln einer Gruppe (etwa deren Nichtbeachtung) offenbaren eine Pathologie der *Durchsetzung von Beiträgen*. Die Ursachen liegen meist in doktritärer Ablehnung (etwa gegenüber „weichen“ Bewertungskriterien) und der Hierarchie-Entfernung (z.B. zwischen Unternehmensplanungs-Mitarbeiter und Vorstandsvorsitzendem); hinzu kommen spezialisierungsbedingte Rivalitäten oder Inkommensurabilitäten³² über die „richtigen“ Sichtweise eines Problems.
- Drittens ist es möglich, daß die Organisation keine wirkliche Verbindung zu den Umweltreaktionen ihres Handelns hat, d.h. es kommt zum „*Aberglaube*“ hinsichtlich Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen (z.B. führt mangelnde Resonanz auf eine Kommunikation der Akquisitionsabsicht zu der Überzeugung, daß es keine geeigneten Objekte *gibt*). Auch solche Pathologien werden vornehmlich durch verengte Realitäts- und Bedeutungssichten ausgelöst.
- Der Lernkreislauf von March/Olson (1975) schließt sich durch die Funktion der Umwelt-(Re-)Aktionen als Generator individueller Überzeugungen. Ein Bruch an dieser Stelle bewirkt *unklare Wahrnehmungen*, die durch die weltbildliche Interpretation von „Wirklichkeit“ (Akzeptanz von Informationsquellen, Einschätzen der Bedeutung von Informationen), doch auch durch die Engstirnigkeit der Spezialisierung und die Wahrnehmungsbegrenzung innerhalb einer Hierarchie beeinflusst werden.

Für eine grundlegende Verhaltensänderungen als Therapieziel bietet der Akquisitionszyklus aufgrund seiner Dauer und der Belastung der Beteiligten kaum Ansatzpunkte. Einige der von Sorg (1982, S. 386 ff.) dargestellten Ansätze finden jedoch im vorliegenden Modell eines Akquisitionsmanagements Berücksichtigung, und zwar insbesondere das *Projekt-*

32 Vgl. zum generellen Phänomen solcher Übersetzungsschwierigkeiten zwischen den Kontexten, d.h. hier den verschiedenen Sprach- und Lebensformen von Spezialisten, z.B. Kirsch (1988, S. 157 ff.).

management als mögliche Antwort auf strukturelle Pathologien, sowie das „Gatekeeping“ zwischen den Bruchstellen (vgl. Abschnitt 3.4).

Konflikt-Management

Das Konfliktpotential beim Unternehmenserwerb kann sich, wie gezeigt wurde, bereits während der Genese der Akquisitionsfunktion selbst entfalten. Weitere Ansatzpunkte bieten die Entscheidungen über eine Traversierung der Mikrostruktur, bei der es zur Ausdehnung möglicher Konfliktquellen auf den Kreis interner wie externer Anspruchsgruppen kommen kann (vgl. Eichinger 1971, S. 111 ff.; Ehrensperger 1985, S. 59 ff.). Nicht zuletzt geht von Konflikten ein Teil des eskalativen Potentials (vgl. Glasl 1990, S. 183 ff.) in den prozessualen Spannungsfeldern aus. Das Problem läßt sich zudem nicht auf die Beziehungen *innerhalb* der Akquisitionsfunktion beschränken, sondern ist ebenso zwischen der Akquisitionsfunktion und den Wertschöpfungsbereichen von Erwerber und Objekt relevant. Da sich weiteres Konfliktpotential auch auf der Ebene der Interaktion zwischen diesen Bereichen ergibt, ist eine Setzung der Thematik innerhalb dieses Moduls lediglich als Hinweis auf die unmittelbare Relevanz für ein Akquisitionsmanagement zu verstehen.

Aus dem Erklärungsmodul kann für ein Konfliktmanagement nun eine Reihe von Ansätzen zur Diagnose und – präventiven bis regulativen – Konfliktbehandlung herangezogen (vgl. umfassend Glasl 1990) bzw. nach dahinterliegenden Positionen des politischen Selbstverständnisses bezüglich der Kontroll- und Konsensorientierung (vgl. Ulrich 1983) gefragt werden. Im Zusammenhang mit Unternehmenserwerben wird vor allem zwischen *Vermeidungsstrategien* (d.h. einer möglichst hohen Objekt-Autonomie) und solchen zur *Erleichterung von Assimilation* bzw. *Toleranzentwicklung* (durch interkulturelles Lernen bzw. durch aktives Konflikt-Management) unterschieden; weiter oben ist jedoch auch die *Notwendigkeit* von Konflikten für die Überwindung von Entwicklungsebenen eines Systems deutlich geworden. Die Diagnose durch Schwaiger/Walsh (1990, S. 70), daß die in der Akquisitions-Literatur empfohlenen Maßnahmen eines Konfliktmanagements vor allem Derivate von Instrumenten der OE sind (z.B. zum Informationsaustausch, zu Intergruppenkonflikten oder zur Teamentwicklung), spricht erneut für die stärkere Konvergenz von Strategie- und Organisationsaspekten.

Auf zwei „Fallgruben“ der Konflikt-handhabungs-Ansätze ist allerdings hinzuweisen: Solche Ansätze, die für eine „*Versachlichung*“ von Konfliktinhalten plädieren (vgl. etwa Fisher/Ury 1986), stehen in merkwürdigem Kontrast zur ansonsten bei Akquisitionen betonten Neigung zu „irrealem“

Verhalten³³ („Emotional overload“, „Merger mania“, „Human toll“, „Merger trauma“; vgl. besonders Buono/Bowditch 1989). Zu schlicht ist ferner die Argumentation (z.B. von Pritchett 1987, S. 68 f.), nach einer anfänglichen Verschlechterung der Leistung werde sich – quasi „automatisch“ – wieder eine Verbesserung einstellen, und eben auf diesen Zusammenhang von Widerstand gegen Wandel müsse das Akquisitionsmanagement die betroffenen Mitarbeiter vorbereiten. So berechtigt das Plädoyer für ein „positives Denken“ (vgl. – mit Akquisitionsbezug – Mirvis 1992) ist, so gravierend sind doch die Folgen von Unternehmensübernahmen. Wie Mirvis (1992, S. 31) selbst betont, sehen viele Mitarbeiter der erworbenen Unternehmung nach der Akquisition offenbar keine weitere Entwicklungsperspektive für sich; die Mehrzahl der Untersuchungen weist Fluktuationsraten von annähernd 50% der Objekt-Manager innerhalb des ersten Jahres und entsprechende Absichtserklärungen weiterer 25% für die folgenden drei Jahre auf.

Fragen des Zeit- und Issue-Managements

Art und Umfang einer *Zeitplanung* des Akquisitionsprozesses hängt wesentlich vom Selbstverständnis der Träger bzw. Instanzen im Spannungsfeld von Synopsis und Inkrementalismus (vgl. Schreyögg 1984) ab.³⁴ Die kritischen Anmerkungen zur Psychologie der Planung (etwa durch Dörner 1989, S. 234 ff.) zeigen, daß Bedenken gegenüber dem synoptischen Entwurf, d.h. der Vorhersehbarkeit der (Prozeß- und Integrations-)Hürden, und zur langfristigen Planbarkeit komplexer Abläufe angebracht sind:

„Der Gedanke, daß geplanter Wandel möglicherweise nicht die Umsetzung eines bestehenden Modells ist, sondern sich auf dieses vagere und verworrenere Unterfangen der Steuerung eines Systems reduziert, das man trotz der es lähmenden Blockierungen weiterentwickeln will, ein solcher Gedanke ist unseren öffentlichen und privaten Verantwortlichen insgesamt völlig fremd“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 272 f.).

Dabei muß eine eher skeptische Haltung nicht zwangsweise zu situativem Determinismus führen. Eine inkrementale Interpretation des Akquisitions-

33 Angesichts der jüngeren Ansätze zum Konstruktivismus bzw. zur Rationalitätsfrage (vgl. z.B. Becker et al. 1992 und erneut Kirsch 1992, S. 359 ff.) hinterläßt dieser Begriff ein ebenso ungutes Gefühl wie derjenige einer „Irrationalität“. Der „State-of-the-art“ würde es nahelegen, stattdessen von „unästhetischem“ oder „dyskonsensuellem“ Verhalten zu sprechen.

34 Henry Mintzberg hat während eines Gespräches im November 1991 in Zürich diese Grundhaltungen einprägsam metaphorisiert, als er empfahl, zwischen den „Peterians“ und den „Porterians“ zu unterscheiden.

vorganges lenkt die Suche vielmehr auf bestimmte zeit-, besser noch erfolgskritische „Issues“ und filtert damit aus der Gesamtheit aller denkbaren Hindernisse möglichst solche mit einer großen Hebelwirkung fallspezifisch heraus. Ferner erweitert ein derartiges Verständnis den Blick für die o.g. Spannungsfelder. Dennoch überwiegen in den normativen Beiträgen zum Akquisitionsmanagement Fristenempfehlungen zwischen drei und 24 Monaten (vgl. z.B. Kramer 1990, S. 29).

Sie sind indes selbst dann problematisch, wenn man nur eine begrenzte „Änderungs-Erwartungshaltung“ der von einer Übernahme betroffenen „Stakeholder“ (vgl. z.B. Mitchell 1989) einräumt: Zu spezifisch ist fallweise der Zeithorizont der Interessengruppen und zu schmal ist die Bandbreite zwischen der Kontraproduktivität zu schnellen und zu langsamen Vorgehens (vgl. zu psychologischen Hintergründen Dörner 1989, S. 153). Auch lassen sich die Einflußfaktoren dieses und der übrigen Gestaltungsmodul nicht *ceteris paribus* festlegen, so daß im Ergebnis Haspeslagh/Jemison (1991, S. 186) zuzustimmen ist, die eine Auflistung wichtiger „Issues“ eines Integrationsvorhabens mit einem Absatz „All Things First“ beschließen. Ein realistisches Verständnis des Zeitrahmens einer Akquisition berücksichtigt neben bestimmten Pflichtterminen (z.B. Anmeldungen bei Kartellbehörden) und dem Gebot, keine Unsicherheit unnötig lange aufrecht zu erhalten bzw. mit notwendigen Maßnahmen nicht zu lange abzuwarten, den *fließenden* Übergang von akquisitionsverursachter Wertsteigerung und verbesserter Wertschöpfung aus dem Tagesgeschäft der Käufer-Objekt-Einheit:

„The integration of mergers, and merged units takes years. Some senior managers talk about a generation before all remnants are dissolved, and internal networks for innovations are really alive and recreating themselves with the change of external conditions“ (Vanzina 1992, S. 27).

Problembewußte Kommunikation

Die Erwägungen zum symbolischen Organisieren im Akquisitionsprozeß und diejenigen zu Lernaspekten verweisen auf die Rolle der Kommunikation, die in beiden Gestaltungsmodulen zu berücksichtigen ist: Von *dezelerierender*, der Unsicherheit möglichst entgegenwirkender Kommunikation vor dem Vertragsschluß über *organisierende* Kommunikation während der Annäherung bis hin zu *lenkender* Kommunikation bei der Wertsteigerung reicht das Spektrum derartiger Interventionen (vgl. Sinetar 1981, S. 866 f.), die zugleich das integrierende Element *aller* Gestaltungsaktivitäten sind. Wichtige Aspekte von akquisitionsbezogener Kommunikation, die in der Literatur immer wieder betont werden (vgl. die Übersicht bei

Schweiger/Walsh 1990, S. 67), sind ihr erheblicher Beitrag zur Linderung der o.g. Angst- und Streßphänomene, die breite Auswahl der nutzbaren Medien, ferner die Notwendigkeit einer phasen- und hierarchiebezogenen Differenzierung sowie diejenige einer zweiwegigen Ausgestaltung der Sender-Empfänger-Beziehung. Allerdings sprechen einige dort aufgeführte Untersuchungsergebnisse dafür, daß mit einer Verstärkung von Kommunikationsaktivitäten nicht zwingend eine Verbesserung des Akquisitionsergebnisses einhergeht; ähnlich wie beim Verwandtschaftsgrad muß darum von einer „Hygienebeziehung“ ausgegangen werden.

Die über Kommunikation organisierbaren Aufgaben, die in den Bereich der Akquisitionsfunktion fallen, bestehen in der *Koordination* der Beteiligten, in der „*Übersetzung*“ von Sachaussagen in den lebensweltlichen Sinnzusammenhang der Empfänger und in der *Beeinflussung* von Einstellungen und Verhaltensweisen im Sinne der Akquisitionsziele (vgl. Müller-Stewens/Salecker 1991, S. 105). Dabei ist zu berücksichtigen, daß jede akquisitionsbezogene Aussage von den Empfängern stets im Licht des generellen Kommunikationsverhaltens des Senders beurteilt wird und ein zweiter Abgleich der Vertrauenswürdigkeit bezüglich der Kongruenz von Kommunikationsinhalt und dem tatsächlichen Geschehen stattfindet.

Eine vollständige Kompensation der vorauseilenden Vermutungs- und Gerüchtebildung ist schon deshalb nicht möglich, weil auch solche Kommunikation im Lichte der Akquisition interpretiert wird, die ursprünglich nicht in diesem Zusammenhang stand (vgl. Bastien 1987, S. 31). Obwohl zumindest bei den Mitarbeitern des Objekt-Unternehmens allgemein ein deutlich höheres Verlangen nach formellen Informationen übergeordneter Hierarchiestufen besteht (vgl. Schweiger/Walsh 1990, S. 65 ff.), belegen andere Studien doch die Erwartung, daß formelle Information der informellen kaum zuvorkommen kann: In einer von Napier et al. (1989, S. 111) untersuchten Akquisition war 74,8% der befragten Objekt-Mitarbeiter und 83,4% der entsprechenden Mitarbeiter beim Käufer der Erwerb vor der offiziellen Ankündigung durch das Management bereits bekannt.

3.3 Führungsintegration und Feinstruktur der Wertsteigerung

Mit dem Erlangen einer Beteiligung und dem daraus resultierenden Einfluß-, Anspruchs- bzw. Haftungsverhältnis ist Regelungsbedarf hinsichtlich der rechtlich-statuarischen Ausgestaltung der Beziehung zwischen Erwerber und Objekt gegeben. Die Entscheidung für eine bestimmte Führungsorganisation wird sodann zur Basis derjenigen Mikrostrukturen, in-

nerhalb derer sich die Umsetzung der Akquisitionsziele kanalisiert. Bei den Makrostrukturen besteht die Alternative zunächst grundsätzlich zwischen einer Einheits- und einer Konzerngesellschaft; letztgenannte kann wiederum sinnvoll nach Stammhaus- und Holdingkonzeptionen differenziert werden. Im Tenor der eingangs dargelegten Strukturtrends fällt der Blick indes zunehmend auf die Konzernorganisation:

„Bislang wurde weitgehend mit Argumenten, die auf erzielbare wirtschaftliche Vorteile aus der Synergie vielfältiger Aktivitäten hinweisen, für die *statuarische Form der Einheitsgesellschaft* geworben. Bei erwarteter zunehmender Komplexität und Varianz der Rahmenbedingungen unseres Wirtschaftens stellt sich jedoch die Frage, ob diese Vorteile der Einheitsgesellschaft nicht durch Nachteile eines weniger elastischen Agierens, einer geringeren Innovationsneigung bei mangelhaft motivierbaren und unternehmerisch erprobten Führungskräften in den Teileinheiten, die sich zudem einer immensen Last zentraler Berichtserfordernisse und sonstiger Verwaltungs- und Soziallasten gegenübersehen, erkaufte werden“ (Bleicher 1991b, S. 628).

Im Ergebnis läuft eine solche Entwicklung auf das Ziel hinaus, die Frage der Verbundeffekte zwischen Teileinheiten der Unternehmung – bzw. zwischen Erwerber und Objekt – von deren statuarischer Lage möglichst weit abzukoppeln.

Zur Führungsorganisation der Käufer-Objekt-Einheit

Während im Falle der Einheitsgesellschaft keine rechtlich selbständigen Teileinheiten bestehen, d.h. das Akquisitionsobjekt seine Rechtspersönlichkeit z.B. durch Verschmelzung völlig verlieren muß, ist dies beim Konzern nicht gegeben. Zur Konzernbildung (vgl. Schubert/Küting 1981, S. 239 ff.; Scheffler 1992) kommt es bei einer Akquisition auf der Grundlage der *Beteiligung* durch den Erwerb von Anteilen an der Börse, durch ein öffentliches Aufkaufangebot oder nach Verhandlung mit dem Eigentümer über den Erwerb von Anteilen. Vermehrte Beachtung findet daneben die Konzerngenese durch personelle Verflechtungen innerhalb der Leitungs- bzw. Aufsichtsgremien, wohingegen Beherrschungsverträge *ohne* Anteilsbesitz nicht in den Rahmen der üblichen Praxis fallen.

(1) Harmonisationsperspektiven der Konzernorganisation

Folgt man der Kritik von Bleicher (1991b, S. 628 f.), daß die gesellschaftsrechtlichen Bestimmungsmerkmale des Konzerns aus dem Aktiengesetz³⁵ – vor allem im Hinblick auf die Betonung der *rechtlichen* Selbst-

35 Hier vor allem der Vermutungstatbestände der §§ 17f. Aktiengesetz, die bei

ständigkeit der Tochterunternehmen – für betriebswirtschaftlich-organisatorische Fragestellungen der Konzernführung nur bedingt geeignet sind, und legt insofern einen „... von der formalrechtlichen Selbständigkeit der Einheiten abblendenden Konzernbegriff“ (Bleicher 1991b, S. 630) zugrunde, gelangt man zur Differenzierung von drei Handlungsebenen einer Konzernorganisation.

Konstituierend ist zunächst die *Spitzeneinheit*, die rechtlich selbständig als Dachholding, ansonsten als Spitzenorgan oder Konzernhauptverwaltung in Erscheinung tritt, und ferner die *Grundeinheit*, die aus selbständigen Tochtergesellschaften und/oder aus unselbständigen Produktionsstätten, Niederlassungen usw. besteht. Nicht zwingend besetzt ist eine *mittlere Ebene* der Zwischenholding bzw. der rechtlich unselbständigen Zentral-, Regional- oder Geschäftsbereiche.

Bedeutend im Hinblick auf die Erörterung der Mikrostrukturen in Abschnitt 3.1 ist nun die Tatsache, daß auch die makrostrukturelle Ausgestaltung dieser Einheiten einer Harmonisationsaufgabe unterliegt. Insbesondere der Zwischeneinheit kommt eine solche Funktion zu; dort werden üblicherweise bestimmte Wertschöpfungsstufen, Regionen oder Objekte als Gestaltungskriterium gewählt. Zugleich muß die Beziehung zwischen den drei Ebenen selbst harmonisch ausgestaltet sein; im konkreten Fall wird sich also nicht jede beliebige Kombination von Spitzen-, Zwischen- und Grundeinheit als zweckmäßig erweisen.

Die Gestaltungskriterien „Funktion“, „Region“ und „Objekt“ bilden ihrerseits wiederum einen eigenen Harmonisationstensor (vgl. Bleicher 1991b, S. 631). Greift man nun noch auf die eingangs dargelegte, zunächst auf die Mikrostrukturen des ersten Akquisitionsfokus bezogene Harmonisationsaufgabe zurück, bei der über den Grad der Segmentierung bzw. Traversierung, die Hierarchieorientierung sowie die zeitliche Auslegung von Strukturen zu entscheiden war, so wird die ganzheitliche Überblendung der strukturellen Harmonisation über die Mikro- und Makroebene deutlich (vgl. Abb. 7). Überlegungen zur Ausgestaltung der Führungsorganisation im Akquisitionsumfeld müssen diese Beziehungen berücksichtigen.

Dabei muß Harmonisation *nicht* mit Symmetrie der Dimensionen gleichgesetzt werden. Das von Haspeslagh/Jemison (1991, S. 138 ff.)³⁶ bemerkenswert klar herausgearbeitete Spannungsfeld zwischen der notwendigen strategischen Verbindung von Erwerber und Objekt einerseits und der

einem im Mehrheitsbesitz stehenden, rechtlich selbständigen Unternehmen den beherrschenden Einfluß der Muttergesellschaft und aufgrund deren einheitlicher Leitung ein Konzernverhältnis unterstellen.

³⁶ Zu einem nach Interventionstiefe und -dauer differenzierenden Vorläufer vgl. McCann/Gilkey (1988, S. 138 ff.).

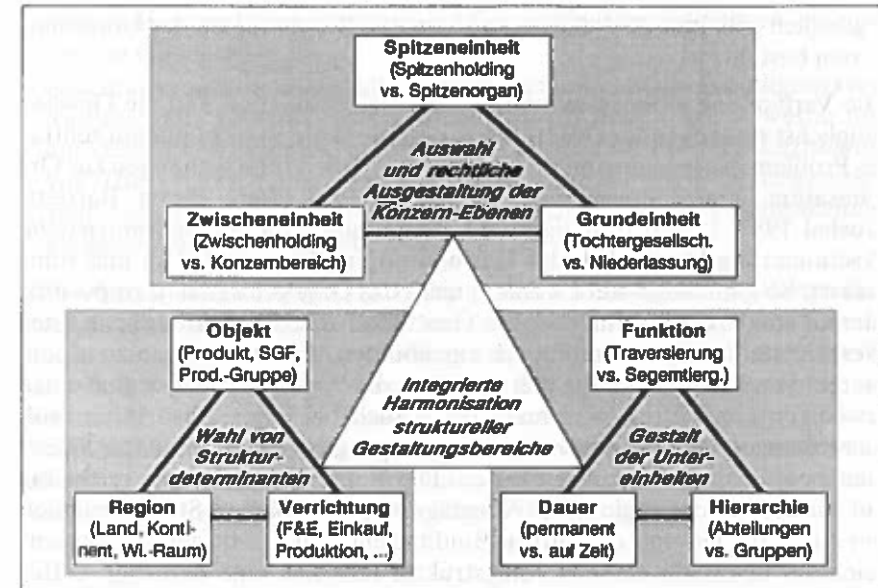


Abb. 7: Strukturelle Dimensionen der Harmonisation für die Erwerber-Objekt-Beziehung (vgl. Bleicher 1989, S. 102; ders. 1991b, S. 603 f.)

erhaltenswerten organisatorischen Autonomie vor allem des Objekt-Unternehmens andererseits führt dort zur Ableitung folgender Integrations-Prototypen (zu einer alternativen Typologie vgl. Buono/Bowditch 1989, S. 79 f.):

- Besteht zur Sicherung der erstrebten Wertsteigerung ein hoher Bedarf an Einflußnahme des Erwerbers auf das Objekt, ohne daß es einer operativen Autonomie zum Schutz bestimmter Eigenarten der dortigen Wertschöpfung bedarf, ist von einer *absorbierenden* Haltung der Erwerberorganisation auszugehen.
- Im Falle schützenswerter Eigenschaften kommt es erneut darauf an, ob ein starker Lenkungsbedarf seitens des Erwerbers besteht. Wenn dieser nicht beabsichtigt ist, liegt der Typus der *erhaltenden* Akquisition vor, bei dem es vornehmlich zur ressourcenseitigen Stärkung des Objektes durch die akquirierende Gesellschaft kommt.
- Als schwierigster Fall gilt das gleichzeitige Aufeinandertreffen von Schutzbedarf und Lenkungsbedarf. Hier werden (signifikante) organisatorische Änderungen auch beim erwerbenden Unternehmen für unum-

gänglich gehalten, so daß eine *symbiotische* Beziehung beider Unternehmen besteht.³⁷

Die Verbindung einer systemumfassenden Koordination und die Gewähr möglichst weitgehender Differenzierungspotentiale ist nicht nur ein zentrales Problem des letztgenannten Integrationstypus. Untersuchungen zur Organisation grenzübergreifender Konzerne (vor allem durch Bartlett/Goshal 1987, 1990a) bestätigen die Vermutung, daß eine *asymmetrische* Positionierung hinsichtlich der Harmonisationsebenen möglich und sinnvoll ist. So kann angestrebt werden, nicht das Objekt *insgesamt* zu positionieren, sondern z.B. einige seiner Geschäfte (d.h. Produktbereiche oder Geschäftsfelder) eher symbiotisch einzubinden, andere dagegen zu absorbieren. Die Differenzierung läßt sich über die Wertschöpfungsstufen eines jeweiligen Geschäftes fortführen, denn auch bei einer Absorption muß nicht zwingend *jeder* Bereich zwischen Eingangslogistik und „After Sales“ gleichmäßig stark integriert werden. Die Auswahlmöglichkeit reicht bis auf die Ebene der regionalen Ausprägung einer solchen Stufe bezüglich der strategischen und operativen Bindungsintensität. Mit dem Variantenreichtum innerhalb einer Holdingstruktur läßt sich eine derartige Differenzierung auch strukturell fundieren.

(2) Prototypische Ausgestaltungsvarianten

Kombiniert man die selbständigen und unselbständigen Ausgestaltungsvarianten der drei Konzernebenen als „Bausteine“ einer Konzernorganisation, so ergeben sich eine Reihe von Prototypen. Sie sind an anderer Stelle ausführlich dargestellt und vielfältig ausdifferenziert worden (vgl. zu statuarischen Fragen vor allem T. Keller 1990; zu Organisationsaspekten Bleicher 1991b, S. 632 ff.), so daß hier eine kurze Reflektion genügen mag.

- Im *Stammhauskonzern* ist die Spitzeneinheit, meist noch aus einer Zeit als Einheitsgesellschaft, durch rechtlich unselbständige Grundeinheiten auch operativ tätig. Daneben besteht zumindest eine weitere, rechtlich selbständige Beteiligung.
- Mit der rechtlichen Verselbständigung der Grund- bzw. Zwischeneinheiten oder der Ausgründung einer Spitzeneinheit „nach oben“ (vgl. Bühner 1992, S. 81 ff.) kommt es zur Bildung einer Führungs- bzw. *Manage-*

37 Die von Haspeslagh/Jemison (1991, S. 145 ff.) für den Fall geringer strategischer Bindung bei zugleich hoher operativer Autonomie des Objektes gewählte Begriffsbezeichnung „Holding“ und deren Disqualifikation für ein wertsteigerungsorientiertes Akquisitionsmanagement ist zumindest im deutschen Sprachgebrauch irreführend, wie die weitere Argumentation zeigen wird.

mentholding und dem Rückzug der Konzernleitung aus Fragen des operativen Geschäftes.

- Beschränkt sich die Aktivität der Spitzeneinheit auf die Beteiligungsverwaltung, d.h. auf eine Risikostreuung im Portfeuille der Erwerbe und auf dessen steuerliche Optimierung, so liegt eine reine *Finanzholding* vor. Hier ergeben sich allerdings keine interaktiven Wertsteigerungsziele, so daß weite Teile der Gestaltungsmodulare eines Akquisitionsmanagements hier unbesetzt blieben.

Die Vielfalt der in der Unternehmenspraxis zur Anwendung gelangenden Ausgestaltungsvarianten, z.B. als Kombination von Führungs- und Finanzholding oder als gemischte Holding mit operativen (Rest-)Aktivitäten, läßt einmal mehr keinerlei Rückschlüsse auf Idealkonstellationen zu, zumal mit der Bildung einer Holding auch Nachteile verbunden sind. Es können z.B. Kommunikationsschwierigkeiten bei der Integration und Koordination auftreten, oder die Kapitalflußsteuerung kann zu internen Subventionspraktiken führen (vgl. Bleicher 1991b, S. 654).

(3) Führungsorganisatorische Folgen

Bei der gesellschaftsrechtlichen Ausgestaltung der Spitzeneinheit, der Zwischen- und der Grundeinheiten stehen die Möglichkeiten einer Verflechtung von Leitungs- und Aufsichtsgremien des Käufer-Objekt-Verbundes im Vordergrund. Begrenzt man die Betrachtung wie T. Keller (1990, S. 159) auf Kapitalgesellschaften, so kann an den genuinen Entscheidungsspielräumen ihrer Leitungsgremien angeknüpft werden. Hier zeigt sich, daß der Entscheidungsspielraum eines AG-Vorstandes gegenüber dem/ den Anteilseigner(n) weiter ist als derjenige einer GmbH-Geschäftsführung:

„Der Bereich der Entscheidungsautonomie von GmbH-Geschäftsführern ist somit für eine Einflußnahme durch die GmbH-Gesellschafter, d.h. die Holding-Anteilseigner gegenüber der Holding-GmbH bzw. die Holding gegenüber der (den) operativen Untergesellschaft(en)-GmbH, insgesamt wesentlich durchlässiger. ... Mit anderen Worten: eine struktur- und führungsorganisatorische Dezentralisation (Zentralisation) kann dadurch unterstützt werden, daß die selbständigen (verselbständigten) Unternehmungen entsprechend als AGen (Gesellschaften mbH) firmieren“ (T. Keller 1990, S. 167 f.; Abbildungshinweis und Fußnote weggelassen).

Neben der bereits angesprochenen Harmonisierung durch die Wahl bestimmter Leitgliederungen (i.d.R. Funktion, Objekt oder Region) in der Obergesellschaft stehen damit personalorganisatorische Setzungen in den Leitungs- bzw. Aufsichtsgremien zur Führungsgestaltung zur Verfügung:

- Bei einer Verflechtung über Verwaltungs- bzw. Aufsichtsräte wird das

Objekt-Aufsichtsorgan durch ein Mitglied des Leitungsorgans des erwerbenden Unternehmens besetzt. In einem solchen „Multiple directorship“ ist der Einfluß auf die Geschäftstätigkeit des Objektes allerdings nur indirekt. Zudem weist Bleicher (1992, S. 73) auf die Gefahr hin, daß sich durch die faktisch höhere Gewichtung einer solchen Position ein zum Dezentralisationsziel widersprüchlicher „Übervorstand“ bilden kann.

- Auf Leitungsebene kommt es regelmäßig zur Installation von Doppelmandaten, indem Mitglieder des Objekt-Leitungsorgans im Geschäftsführungsorgan des Käufers – neben dessen originären Mitgliedern – vertreten sind. Es wird allgemein betont, daß dadurch sowohl eine einheitliche Zielbildung hinsichtlich der Grundeinheit(en) als auch deren Verankerung in der Spitzeneinheit „uno actu“ gewährleistet ist (vgl. T. Keller 1990, S. 250).
- Die umfassendste Führungszentralisation findet statt, wenn Aufsichts- und Leitungsgremien über Doppelmandate organisiert sind. In den aktienrechtlichen Schranken, die eine direkte oder indirekte „Selbstaufsicht“ (d.h. ein Aufsichtsrats-Mandat als Vorstand der gleichen oder einer abhängigen Organisation) untersagt, wird damit nicht nur die Grenze zwischen Unterordnungs- und Gleichordnungskonzern (vgl. Schubert/Küting 1981, S. 81 f.) überschritten; T. Keller (1990, S. 253) sieht hierin eine auch qualitativ neue Konzernordnung, den sogenannten „Koalitionskonzern“.

Bei allen Gestaltungsvarianten verbietet sich dennoch eine Gleichsetzung von „Führungsintegration“ und „Einfluß auf den Wertsteigerungsprozeß“, d.h. eine Identifikation dieser Stufe als *alleiniger* Trägerin der organisatorischen Synergien. Hierdurch würde sowohl die Rolle der nachfolgenden Feinstrukturierung als auch diejenige der Prozeßgestaltung im abschließenden Gestaltungsmodul unzulässig herabgestuft.

Feinstrukturierung der Wertsteigerung

Bei der Wahl geeigneter Mikrostrukturen zwischen Erwerber- und Objektorganisation muß an den vorhandenen Lösungen angeknüpft werden, die sich bei der Wertschöpfung der prä-akquisitorischen Zeit bewährt haben. Eine ad hoc-Umstellung beschränkt sich folglich auf diejenigen Erwerbsfälle, in denen es sehr schnell zu umfangreichen Rationalisierungs-, d.h. vor allem Zentralisierungsmaßnahmen kommen *muß*; es handelt sich in der o.g. Typologie um die absorbierenden Integrationen. In den übrigen

Fällen bieten sich *Sekundärstrukturen* an,³⁸ die sich z.B. von problemzentrierten Projekt-Teams über ein teilverstehtigtes Projektmanagement bis hin zu dessen weiterer Verfestigung in veränderten Primärstrukturen entwickeln können. Damit erleichtern sie auch die im ersten Gestaltungsmodul geforderte, sukzessive „Verflüchtigung“ der Akquisitionsfunktion.

Aus deren Nukleus heraus kann z.B. im Rahmen eines Workshops, der sowohl Vertreter der einzelnen Wertschöpfungsebenen beider Unternehmen einbindet als auch hierarchisch genügend hoch angesiedelt ist, eine erste Zahl von Task-Forces verabschiedet, mit einem Ressourcen-Hintergrund (Mittel, internes bzw. externes Know-how usw.) versehen und hinsichtlich der Inhalte und Teilnehmer grob strukturiert werden. Ähnlich wie im komplexen Umfeld internationaler Konzerne geht es indes darum, die Strukturen zu *dynamisieren*, die damit immer stärker aus der Sicht von *Kommunikationskanälen* oder aber -barrieren betrachtet werden (vgl. auch Charan 1992):

„... the most effective way to manage complex flows of information and knowledge was through various socialization processes: the transfer of people, the encouragement of informal communication channels that fostered information exchange, or the creating of forums that facilitated interunit learning“ (Bartlett/Goshal 1987, S. 50).

Schon weiter oben war im Zusammenhang mit der Kontextpotenzierung auf die Option der Netzwerk-Struktur zur integrativen Einbindung der Wertsteigerungsmaßnahmen in die Operationen von Erwerber- und Objektunternehmen hingewiesen worden. Auch hierbei ist jedoch zu beachten, daß der Erfolg vernetzter Task-Forces nicht nur von der Lernqualität *innerhalb* der Projekte abhängt, sondern auch von der Position eines jeden Projektes in weiteren strukturellen Wechselbeziehungen der Organisation (vgl. hierzu Balck 1991, S. 56 ff.):³⁹

- Bereits das prä-akquisitoriale Verhältnis zwischen der Linienorganisation und informellen Netzwerken, d.h. das Ausmaß, in dem informelle Strukturen geduldet bzw. gefördert werden, beeinflusst den Bewegungsraum der Projekte.

38 Die *duale* Organisation, wie sie von Szyperski/Wienand (1979) für konfligierenden Strukturierungsbedarf von Operationen und Strategieerwägungen als *dauernde* Einrichtung angeregt wird, dürfte – nicht zuletzt angesichts der geforderten Konvergenz von strategischen und organisatorischen Positionen – indessen eher eine Ausnahmeempfehlung für solche Akquisitionen bleiben, in denen eine längere Parallelentwicklung von Erwerber- und Objektunternehmen notwendig ist.

39 Diese Argumente sind natürlich rückwirkend auch auf eine projektorganisierte „Organisation der Akquisition“ übertragbar.

- Auch die Beziehung zwischen der Linienorganisation und dem Projekt wirkt auf die Wertsteigerung; insbesondere bei Projekten mit „Alibi-Funktion“ ist die Effizienz – unabhängig von einer effektiven Leistung innerhalb des Projektes – gefährdet.
- Drittens ist das Verhältnis zwischen Einzelprojekten und Projekt-Netzwerken zu beachten, denn es werden sich regelmäßig mehrere Wertsteigerungsbrennpunkte herausarbeiten lassen. Damit kommt es zu einem Nebeneinander nicht nur akquisitionsbezogener, sondern auch sonstiger Projekte, so daß im Falle eines gemeinsamen Bezuges eine entsprechende Koordination gewährleistet sein sollte.
- Mit dem Verhältnis zwischen informellen Netzwerken der Unternehmenskultur und vernetzten Projektorganisationen beschreibt Balck als abschließende Wechselbeziehung den Trend, daß historisch gewachsene, informelle Netzwerke aus der Entwicklung der Unternehmungen als „Ausbreitungsmedium“ für vernetzte Projektorganisationen dienen können.

3.4 Zu einem differenzierten Umsetzungsverständnis

Analog zum ersten Prozeßfokus kommt es bei der Umsetzung der Akquisitionsziele zu einer Reihe typischer Aufgaben. Die schon strukturell angeklungene Gewährleistung der ursprünglichen Wertschöpfungsfähigkeit ist auf die Prozeßgestaltung auszudehnen und kann anhand der Integrations-typen differenziert werden. Daneben wird allgemein auf ein geeignetes klimatisches Umfeld hingewiesen, in dem sich Interaktionen und deren ggfs. notwendige Filterung abspielen. In der nicht nur hier notwendigen Fortschreibung von Positionen des ersten Prozeßmoduls behält ferner die Kommunikation ihre zentrale Rolle bei.

Operationstolerante Maßnahmenumsetzung

Die These, daß ein interaktiver Wertsteigerungsprozeß unter einem differenzierten Verständnis von „Integration“ reichhaltiger ausgestaltet werden kann, fußt auf der Kritik an einer bis dahin vorherrschenden Polarisierung zwischen Absorption und Autonomie des Objektes (vgl. Schweiger/Walsh 1990, S. 78). Aus der darauf aufbauenden Feingliederung von Integrationstypen durch Haspeslagh/Jemison (1991) ergeben sich die nachfolgend, stark verkürzt dargestellten Konsequenzen für einen nur *relativen* Eingriff in die Wertschöpfungsoperationen.

(1) Rationalisierungsbetonte Käufer-Objekt-Verbindung

Eine Ressourcenkombination oder die Zusammenlegung von Produktionsanlagen, Vertriebsstrukturen usw. ergibt sich regelmäßig bei der Übernahme direkter Wettbewerber. Es ist darum der Vertrautheit mit dem Geschäft zuzuschreiben, daß einem synoptischen Entwurf des Umsetzungsvorgehens bei diesem Typus noch die höchste Erfolgchance beigemessen wird. Ein solcher *Integrationsplan* berücksichtigt z.B. die Personalmaßnahmen auf der Führungs- und der operativen Ebene, regelt die Projektarbeit einschließlich der Zeitplanung, und beinhaltet Aussagen zur – aufgrund der z.T. erheblichen sozialen Härte stark beanspruchten – Kommunikation.

(2) Objekterhaltende Beziehungen

Stehen erhaltenswerte Strukturen, Prozesse, Systeme und Kulturen des Objektes in der Gefahr einer allzu frühzeitigen Vereinnahmung, ergeben sich in erster Linie Schutzaufgaben des Erwerbers. Darüber hinaus kann es – da (zunächst) keine operative Verbindung angestrebt ist – vor allem zu indirekten Stärkungsmaßnahmen kommen, die per Saldo auf eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit hinauslaufen. Dies geschieht in erster Linie durch den Transfer von Ressourcen bzw. tertiärem Wertschöpfungs-Know-how, sollte aber nicht darauf beschränkt bleiben:

„The key to nurturing is not to throw resources at a company, but to lift its managers' horizons, to change their perception of risk, and to make them more ambitious“ (Haspeslagh/Jemison 1991, S. 215).

Die Aspekte des Lernens von den bzw. über die Geschäfte des Objektes, also die Entwicklung eines Verständnisses für die treibenden Kräfte der Evolution seiner Branche, für die strategischen Erfolgsfaktoren im Wettbewerb, die Rolle der Technologien usw. sind die zentralen Anliegen dieses Akquisitions- und Integrationstyps, sollte jedoch stets als wechselseitiger Prozeß verstanden werden.

(3) Parallelentwicklung von Erwerber und Objekt

Dieser Integrationsweg kann eigenständig sein oder sich aufgrund der zunächst stets erhaltensbetonenden Interaktionen zwischen Erwerber und Objekt aus dem vorgenannten Typus fortentwickeln. Er tritt vor allem auf, wenn zwar deutlicher Handlungsbedarf in Richtung auf das erworbene Unternehmen besteht, dessen kulturelle, technologische, system- oder strukturbezogene Einzigartigkeit jedoch signifikant absorbierende Eingriffe verbietet, um deren Rückübertragbarkeit auf die erwerbende Organisation nicht zu verhindern. Häufig handelt es sich um gesunde, ertragreiche

Wettbewerber aus einer anderen Region oder strategischen Gruppe (i.S.v. Porter 1983, S. 177 ff.).

Nach Abstimmung der schützenden Maßnahmen, die jetzt im Kontext deutlich höherer Erwartungshaltungen stehen, sind Übertragungsprozesse zwischen beiden Unternehmen einzuleiten. Haspeslagh/Jemison (1991, S. 230 f.) umschreiben die Schnittstelle in Analogie zu einer semi-permeablen Membran, die wechselseitig störende Einflüsse abfiltert und temporär unterschiedliche Gewichtungen des Austauschverhältnisses erlaubt.

„Klima der Wertsteigerung“

Das Pendant zu den beim Issue-Management im ersten Prozeßfokus aufgeführten Aspekten, die die Rechtfertigung einer Akquisition unterstützen, liegt auf der Umsetzungsseite im Vorhandensein geeigneter Umfeldbedingungen (vgl. McCann/Gilkey 1988, S. 149 f.; Haspeslagh/Jemison 1991, S. 110 ff.). Hier kann zwischen der notwendigen Verständigungsorientierung sowie Führungs- und Zeitfragen unterschieden werden.

(1) Produktive Verständigungsorientierung

Die Schaffung eines geeigneten Umfeldes zur Verbesserung der Wertschöpfung ist wiederum im Kontext der oben schon akzentuierten Qualität von Motivation, Qualifikation und Ressourcenausstattung zu sehen. Die erstgenannte Qualität, d.h. der *Wille* der Mitarbeiter beider Organisationen zu einer Zusammenarbeit, hängt zunächst freilich vom Kontext des jeweiligen Integrationstypus ab. Dieser liefert den psychologischen Hintergrund in Form eines organisationsbezogenen Selbstbewußtseins; die Motivationslage wird bei den Beschäftigten eines zu absorbierenden Objektes sicherheitsorientierter sein als bei einem zu erhaltenden Unternehmen. Gelangen selbst im erstgenannten Fall die Beteiligten zu einem partnerschaftlichen Verhältnis, so kann eine „Nullsummenspiel“-Haltung (Haspeslagh/Jemison 1991, S. 113) vermieden werden.

Die *Qualifikation* zielt hingegen darauf ab, wie leicht es den Beteiligten fällt, sich von ihrem eigenen, oft durch „Betriebsblindheit“ gekennzeichneten Kontext zu lösen und denjenigen des Partners zu verinnerlichen. Die Ausstattung mit *Überschußressourcen*, die für Transformationsvorgänge als generell bedeutend eingestuft worden war, wurde weiter oben noch auf den Informationsaspekt begrenzt. Nun aber entscheidet der gesamte Organizational Slack über den unmittelbaren Zwang, den Akquisitionsnutzen zu realisieren, bietet die Pufferfunktion für den Maßnahmenfort-

schritt und ist das zentrale Übertragungselement bei erhaltenden Unternehmensverbindungen.

(2) Transformative Führung

Die Idee der wertorientiert-visionären, transformativen Führung geht davon aus, daß ein Entwicklungsschub im Gegensatz zur Konsolidierung auf einer erreichten Entwicklungsstufe nicht durch instrumentales, transaktionsorientiertes Führungsverhalten allein bewerkstelligt werden kann.⁴⁰ Vor allem auf die Spätphase einer Absorption sowie auf symbiotische Beziehungen angewendet, wird die Kommunikation einer Entwicklungsperspektive zum zentralen Inhalt des verantwortlichen Managements erhoben (vgl. z.B. Pritchett 1987, S. 70f.; McCann/Gilkey 1988, S. 190ff.; Balloun/Gridley 1990, S. 100f.). Insgesamt nähert sich die Erarbeitung einer Vision bzw. eines Rollenverständnisses der Erwerber-Objekt-Einheit damit der *kulturellen Transformation* in Form der Re-Konstruktion eines gemeinsamen Sinnsystems.

Um eine Einschränkung des Unterbaues einer visionären Führung auf rein charismatische Eigenschaften entgegenzuwirken, kann wieder auf Überlegungen zur Selbstorganisation zurückgegriffen werden. Das aus dieser Perspektive erwachsende Rollenverständnis einer Führungskraft ist im Kontext von Probst (1987) dasjenige eines ermöglichenden statt eines interventionistischen Steuerns:

„Im selbstorganisierenden System gibt es keine Trennung zwischen dem organisierenden, gestaltenden oder lenkenden Teil und dem organisierten, gestalteten und gelenkten. Gestaltung und Lenkung sind über das System verteilt ... und es besteht das Prinzip, daß jene Elemente des Systems gestaltend und lenkend handeln, die (am meisten) Informationen haben“ (Probst 1987, S. 81).

Eine Anerkennung derartiger Redundanz im Wertsteigerungsprozeß schafft den notwendigen Freiraum zur intensiven Kommunikation eines Zukunftsentwurfes und einer Konzentration von Lenkungsmaßnahmen auf systemgefährdende Situationen. Die von Probst (1987) aus einem derartigen Organisationsverständnis abgeleiteten Folgen für ein Gestaltungshandeln faßt Abb. 8 zusammen.

(3) Erzeugung eines „Klimas der Dringlichkeit“

Eine langfristige Zeitplanung komplexer Veränderungsvorgänge verbietet sich angesichts des „offenen“ Endzeitpunktes der Wertsteigerung noch

40 Vgl. nochmals die Anmerkungen zu den Prozessen der Strukturbildung in Abschnitt 3.1.

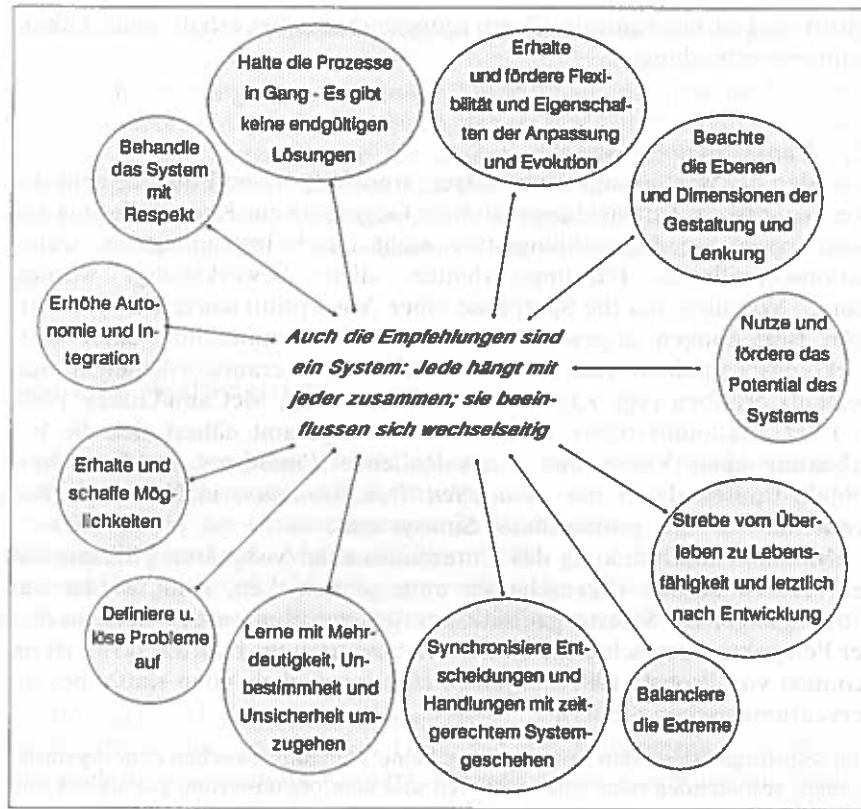


Abb. 8: Empfehlungen für gestaltende Interventionen (nach Probst 1987, S. 113ff.)

eher als bei der Disposition der Akquisitionsfunktion. Ebenso unstrittig ist allerdings die Gefahr, der sich eine von Unsicherheit paralysierte Unternehmung im Wettbewerbsumfeld aussetzt – sei es direkt oder indirekt durch den Versuch, Gewißheit über die neuen Märkte, Technologien usw. bei Erwerber bzw. Objekt durch exorbitanten Analyseaufwand zu erreichen.

Die stärksten Zeitplanungsaspekte sind bei rationalisierenden Akquisitionen möglich, aber auf die übrigen Fälle nicht übertragbar. Auch die Fiktion eines für den konkreten Fall insgesamt „optimalen“ Umsetzungstempos, das aus einem Kontinuum zwischen „schnell“ und „langsam“ gewählt werden kann, ist kaum haltbar. Ein erster Ansatz zur Relativierung liegt in der Annahme eines „Point of no return“ (Bergmann 1991), bis zu dem revolutionäre Lenkungsingriffe der Restrukturierung erfolgen, während danach evolutionäre Harmonisationsmaßnahmen greifen. Grundge-

danke ist hierbei, die Zeit, in der ein Auseinanderbrechen von Erwerber und Objekt aufgrund zentrifugaler Kräfte droht, möglichst sicher zu überwinden. Abgesehen davon, daß ein solcher „Punkt“ letztlich imaginär bleiben muß, da keine kontrollierte Reaktion abläuft, steht auch im Hintergrund dieser Betrachtung die *Fusion* von Erwerber und Objekt.

Eine wesentliche Verbesserung liegt ähnlich wie auf der ersten Prozeßebene in einer *problemorientierten* Kombination von Zeit- und Issue-Aspekten (vgl. Haspeslagh/Jemison 1991, S. 200ff.). Hierzu werden einzelne Wertschöpfungsebenen in einer Matrix nach ihrem Beitrag zum Erfolg der gesamten Akquisition und nach den zu erwartenden Schwierigkeiten bei ihrer Kombination angeordnet. Es ergeben sich Felder mit kritischen Aufgabenstellungen und damit sofortigem Handlungsbedarf; ferner solche, in denen eiliges Vorgehen geboten, aber aufgrund hoher Kompatibilität auch möglich ist. Unkritische Bereiche mit ebensolchen Übereinstimmungen erfordern ein selektives, kosten-nutzen-orientiertes Vorgehen, während die verbleibende Gruppe gänzlich zu meiden ist. Statt der Frage nach der Lokalisation bestimmter *Aktionsbereiche* von Wertsteigerung kann auf Teilaspekte einer Wertschöpfungsebene oder auf bestimmte Aktivitäten abgestellt werden.

Das Management von Filterprozessen

Die Differenzierung von Integrationsstilen bringt es mit sich, daß zugleich eine weitere Spezifizierung der für die Schnittstelle zwischen erwerbender und Objekt-Organisation infragekommenden Maßnahmen möglich ist. Obgleich hier faktisch eine zusätzliche Ebene zwischen die beiden Dimensionen des Akquisitionsfokus eingezogen wird, spricht die alleinige Auswirkung auf die Interaktionsprozesse für eine Behandlung an dieser Stelle. Haspeslagh/Jemison (1991, S. 175) identifizieren in Weiterführung ihrer Membran-Analogie drei Rolleninhalte:

- Herausfilterung unerwünschter Interaktionen,
- Kanalisierung akzeptabler Vorgänge und
- Förderung wünschenswerter Aktivitäten.

Skeptisch stimmt allerdings die Überlegung, wie in einem komplexen Aufgabenumfeld die Durchsetzung solcher Filterprozesse realiter möglich sein kann, d.h. in das Aufmerksamkeitsfeld der verantwortlichen Instanzen fällt. Insofern greift einmal mehr das Plädoyer für ein differenziertes Filterverhalten, das sich an kritischen „Issues“ orientiert und darüber hinaus möglichst früh die Gestaltung der Grenzbeziehung in den Verantwortungsbereich der Interaktionspartner legt.

Fortsetzung des Kommunikationsauftrages

Im Vergleich zum ersten Akquisitionsfokus verlagert sich der Schwerpunkt der Kommunikation vor allem in zwei Richtungen: Der unmittelbare Kontakt zwischen den Wertschöpfungsebenen des erwerbenden und des Objekt-Unternehmens wird im Einklang mit den Akquisitionszielen ausgeweitet. Dabei steht Kommunikation erneut hinter allen anderen Elementen des Gestaltungsmoduls:

„Though conceptually different, these tasks are by no means sequential. If anything, ... they represent simultaneous activities on many fronts. One theme runs through all of them: communicate and then communicate again“ (Haspeslagh/Jemison 1991, S. 173).

Werden ferner Wettbewerbsvorteile durch eine verbesserte Differenzierung gegenüber dem Kunden oder eine veränderte Machtposition gegenüber Lieferanten bzw. Abnehmern angestrebt (vgl. Porter 1986, S. 180 ff. und S. 420 ff.; Clarke 1987), kann dieser Prozeß kommunikativ zwar nicht herbeigeführt, aber erheblich unterstützt werden.

(1) Wertschöpfungsorientierte Kommunikation

Mit Abklingen des unmittelbaren Kommunikationsbedarfs aus der Akquisition ergeben sich Schwerpunktveränderungen, die nicht zuletzt an den genutzten Instrumenten sichtbar werden. In einem von Napier et al. (1989, S. 112) beschriebenen Fall z.B. wurden insgesamt sechs monatliche Ausgaben einer „Merger news“ veröffentlicht; mit dem Einsetzen der Zusammenarbeit übernahm dann eine „Hotline“ Hilfsfunktionen für unmittelbar auftretende, operative Problemstellungen.

(2) Bidirektionale Unterstützung der Synergiewahrnehmung

Letztlich muß sich jeder Verbundnutzen aus einer Akquisition früher oder später als Kosten- oder Differenzierungsvorteil niederschlagen, wenn es sich nicht um einen rein finanziellen oder risiko-orientierten Erwerb handelt. Zielen die Akquisitionsmotive vor allem auf kunden- oder lieferantennahe Wertschöpfungsbereiche, kann darauf hingearbeitet werden, die Veränderung in der Nutzen- bzw. Machtstruktur als unmittelbar erwerbsbezogen zu verdeutlichen. Kommunikation soll indes nicht nur auf eine Transparenz erreichter Ziele nach außen hin wirken. Das notwendige Komplement liegt in der Rückkoppelung von Erfolg bei den Umsetzungsbemühungen nach innen gegenüber den beteiligten Mitarbeitern, die diese ermutigt, in ihren Wertsteigerungs-Anstrengungen fortzufahren.

(3) Das Ziel der Entsprechung von Identität und Image

Die Komplementarität von Erfolg und Ermutigung spiegelt sich auf einer höheren Ebene in dem Bezug von Image und Identität (vgl. z.B. I. Keller 1990, S. 62 ff.) wider, so daß der Kommunikationsauftrag ebenso an den zentralen Parametern von Fremdbild und Selbstbild festgemacht werden kann. Ohne auch hier allzu leichtfertig einer instrumentalten Sicht zuzuneigen, die einerseits Unternehmenskultur als Ergebnis der Innenwirkung von „Corporate Identity“-Maßnahmen und andererseits das aufgrund deren externer Wirkung entstehende „Corporate Image“ auf gleicher (Handlungs-)Ebene sieht, ergibt sich im Unternehmensleitbild ein – durchaus auch diskursiv handhabbares – Instrument zur kommunikativen Unterstützung der Identitätsbildung (vgl. z.B. Demuth 1987, S. 34 ff. oder Bleicher 1991a, S. 177 ff. zur Einbindung in generelle Kommunikationsinhalte zum normativen Management).

Damit ist der fließende Übergang vom Tätigkeitsbereich der Akquisitionsfunktion zu derjenigen Funktion gegeben, in deren Aufgabenfeld die Maßnahmen der „Corporate Communications“ fallen. Nach innen wie nach außen können die Instrumente des „Corporate Design“, des „Corporate Advertising“ und der „Public Relations“ (vgl. z.B. Demuth 1987, S. 16) immer nur stützend auf Image und Identität wirken. Auch ein Leitbild fordert zum Vergleich von Anspruch und Wirklichkeit heraus. Der aus Integrationssicht unstrittige Wunsch nach einem „gemeinsamen Identifikationsband“ (Bergmann 1991, S. 350) von Erwerber und Objekt darf darüber hinaus eine generelle Paradoxie nicht übersehen lassen.

„Dealing with the perceived need for autonomy after an acquisition is one of the most important challenges a manager will face. ... That is, the other firm may have been acquired precisely because it is different“ (Haspeslagh/Jemison 1991, S. 143; Hervorhebung d. d. Verf.).

4. Perspektiven eines Erklärungsmoduls

Während der Erörterung der Gestaltungsmodule wurde in einigen Fällen auf Ansätze verwiesen, die im Hintergrund der „Theorienbank“ des Erklärungsmoduls abgespeichert sind. Dieser Rekurs ließe sich für jedes der genannten „Issues“ durchführen. Sucht man nach einem gemeinsamen Band solcher Erklärungsansätze, bietet sich hier der Aspekt des Wandels selbst an, d.h. vor allem derjenige der Bildung und Evolution von Strukturen und Prozessen, da der Akquisitionsfokus z.B. auch durch einen Allianz-Fokus oder einen solchen zur internen Entwicklung ersetzt werden

könnte, wenn man an der elementaren Bedeutung des Struktur-Prozeß-Zusammenhangs festhält:

„Die Theorie des geplanten Wandels von Systemen befaßt sich demgegenüber mit der Gestaltung bzw. dem Wandel ganzer Systeme. Sie beschränkt sich dabei nicht nur auf die formalen Aspekte der Organisationsstruktur. Letztlich konzentrieren sich diese Ansätze auf jene Gestaltungsfragen, die eine tiefgreifende Veränderung des betrachteten Systems bedeuten“ (Kirsch 1990, S. 257).

Für eine solche Theorie identifizieren Van de Ven und Poole (1988, S. 19 f.) unter Rückgriff auf generelle Erklärungsansätze des Wandels sozialer Systeme durch Dahrendorf vier grundsätzliche Anforderungen:

1. Sie sollte individuelle Motive und kollektive Strukturen ebenso erklären können wie die Beziehung zwischen ihnen; das Verhältnis von Teilen zu Gesamtheiten, von Strukturen zu Aktivitäten nimmt dabei eine zentrale Position ein.
2. Sie sollte die Ursachen des Wandels sowohl innerhalb als auch außerhalb der Sozialstruktur erfassen.
3. Sie sollte Stabilität (d.h. Einigkeit, Konsens, Ordnung) ebenso erklären wie Wandel (d.h. Konflikt, Druck, Pluralismus, Störungen).
4. Sie sollte die Zeit als zentrale Meßgröße von Entwicklung und Wandel einbeziehen.

Bei den jüngeren Erklärungsansätzen ist vor allem zu denken an die Verbindung von *Paradoxie und Wandel* durch Van de Ven und Poole (1988) bzw. Ford und Backoff (1988), an die Entwicklungs-, Selektions- und Lernmodelle einer *dynamisierten* Organisationstheorie, wie sie von Türk (1989, S. 51 ff.) zusammengefaßt wird, oder an die damit z.T. verwobenen Wandlungsprozesse aus der Sicht *selbstreferentieller Systeme* z.B. bei Morgan (1986, S. 233 ff.) oder Probst (1987).

Aus dem Zusammenhang zwischen den Gestaltungsmodulen und dem Erklärungsmodul können einige zusätzliche Erklärungsfelder beschrieben werden. Die Beschäftigung mit den Strukturparametern in Abb. 2 legt nahe, weitere solcher Spannungsverhältnisse zu entwickeln, die im Rahmen der o.g. Paradoxieansätze einer vertiefenden Erklärung zugeführt werden können. Mit den Parametern tritt auch die Frage nach den treibenden Kräften auf, die das System zu einer bestimmten Position führen, sowie diejenige nach den Grenzen der „Beweglichkeit“ und den Möglichkeiten ihrer Überwindung. Die Problematik der Inkommensurabilität zwischen verschiedenen Kontexten bewirkt die Forderung nach einer umfassenden Perspektiven-Vielfalt, zu der mit den Ansätzen von Morgan (1986) bzw. Bolman/Deal (1991) bei aller Kritik tragfähige Konzepte vorliegen. So ist letztlich auch „Akquisitionserfolg“ ein Konstrukt von Ursache-Wirkungs-

Zusammenhängen, die in einer Vielzahl von mentalen „Karten“ der beurteilenden Organisationen gespeichert sind:

„Because what organizations see is always in some reference to themselves, they cannot see what they are not without changing the reference, that is, their constructions“ (Ford/Backoff 1988, S. 85).

Literaturverzeichnis

- Abel, B. (1979): Denken in theoretischen Modellen als Leitidee der Wirtschaftswissenschaften. In: Raffée, H./Abel, B. (Hrsg.): Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Wirtschaftswissenschaften. München, S. 138-160.
- Ansoff, H. I. (1957): Strategies for Diversification. In: Harvard Business Review 35 (5), S. 113-124.
- Ansoff, H. I. (1965): Corporate Strategy. New York usw.
- Ansoff, H. I. (1980): Strategic Issue Management. In: Strategic Management Journal 2, S. 131-148.
- Ashby, W. R. (1958): Requisite Variety and Its Implication for the Control of Complex Systems. In: Cybernetica (1), S. 83-95.
- Baganz, A. (1990): Vernetztes Denken im Projektmanagement. In: Balck, H. (Hrsg.): Neuorientierung im Projektmanagement. Köln, S. 183-211.
- Balck, H. (1990): Neuorientierung im Projektmanagement. In: Balck, H. (Hrsg.): Neuorientierung im Projektmanagement. Köln, S. 21-28.
- Balck, H. (1991): Projekthandeln als Bewegungsform des Wandels. In: Balck, H./Kreibich, R. (Hrsg.): Evolutionäre Wege in die Zukunft. Weinheim/Basel.
- Balloun, J./Gridley, R. (1990): Understanding the Challenges. In: The McKinsey Quarterly (4), S. 90-102.
- Bartlett, C./Goshal, S. (1987): Managing across Borders: New Organizational Responses. In: Sloan Management Review (3), S. 43-53.
- Bartlett, C./Goshal, S. (1990a): Internationale Unternehmensführung. Frankfurt/New York.
- Bartlett, C./Goshal, S. (1990b): Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind. In: Harvard Business Review 68 (4), S. 138-145.
- Bastien, D. T. (1987): Common Patterns of Behaviour and Communication in Corporate Mergers and Acquisitions. In: Human Resource Management 26 (1), S. 17-33.
- Baumüller, K. (1988): Unternehmenshandel – Handel mit Unternehmen und Beteiligungen. Stuttgart.
- Becker, A./Küpper, W./Ortmann, G. (1992): Revisionen der Rationalität. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik. 2. Aufl. Opladen, S. 89-113.
- Bennis, W. G. (1966): Changing Organizations. New York usw.
- Benölken, H./Greipel, P. (1989): Strategische Organisationsentwicklung – Langfri-

- stige Unternehmenssicherung durch integrierte Strategie- und Organisationsentwicklung. In: Zeitschrift Führung und Organisation 58 (1), S. 15-26.
- Bergmann, T. (1991): Kritische Erfolgsfaktoren im grenzüberschreitenden Fusionsprozess von Unternehmen in strategischer, struktureller und kultureller Hinsicht – Eine integrierende Vorgehensmethodik. Bamberg.
- Best, W. J./Seger, R. E. (1989): Synergy Benefits in Distribution: Easy to See, Harder to Get. In: M&A Europe (6), S. 44-49.
- Bing, G. (1980): Corporate Acquisitions. Houston usw.
- Bleicher, K. (1989): Organisation. In: Bea, F. X./Dichtl, E./Schweitzer (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 2: Führung. 4. Aufl. Stuttgart/New York, S. 73-152.
- Bleicher, K. (1991a): Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt a. M./New York.
- Bleicher, K. (1991b): Organisation. Strategien – Strukturen – Kulturen. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Bleicher, K. (1992): Holdings schützen vor Verkalkung. In: Harvard Manager 14 (3), S. 69-77.
- Bolman, L. G./Deal, T. E. (1991): Reframing Organizations. San Francisco/Oxford.
- Bradley, J. W./Korn, D. H., (1981): Acquisition and Corporate Development. Lexington/Toronto.
- Bressmer, C./Moser, A. C./Sertl, W. (1989): Vorbereitung und Abwicklung der Übernahme von Unternehmen. Stuttgart usw.
- Bretz, H. (1988): Unternehmertum und Fortschrittsfähige Organisation. München.
- Bühner, R. (1990): Unternehmenszusammenschlüsse. Stuttgart.
- Bühner, R. (1992): Management-Holding. Landsberg am Lech.
- Buller, P. F. (1988): For Successful Strategic Change: Blend OD Practices With Strategic Management. In: Organizational Dynamics 16 (3), S. 42-55.
- Buono, A. F./Bowditch, J. L. (1989): The Human Side of Mergers and Acquisitions. San Francisco/London.
- Burrell, G./Morgan, G. (1979): Sociological Paradigms and Organizational Analysis. London.
- Caytas, I./Mahari, J. (1988): Im Banne des Investment-Banking. Stuttgart.
- Chandler, A. D. (1962): Strategy and Structure. Cambridge usw.
- Charan, R. (1992): In Netzwerken können Manager schneller entscheiden. In: Harvard Manager 14 (3), S. 105-116.
- Chatterjee, S. (1986): Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms. In: Strategic Management Journal 7, S. 119-139.
- Clarke, C. J. (1987): Acquisition: Techniques for Measuring Strategic Fit. In: Long Range Planning 20 (3), S. 12-18.
- Cohen, M. D./March, J. G./Olsen, J. P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly 17 (1), S. 1-25.
- Crozier, M./Friedberg, G. (1979): Macht und Organisation. Königstein/Ts.

- Datta, D. K. (1991): Organizational Fit and Acquisition Performance: Effects of Post-Acquisition Integration. In: Strategic Management Journal 12, S. 281-297.
- Demuth, A. (1987): Image und Wirkung. 2. Aufl. Düsseldorf.
- Dörner, D. (1989): Die Logik des Misslingens. Reinbek.
- Duhaime, I. M./Schwenk, C. R. (1985): Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making. In: Academy of Management Review 10 (2), S. 287-295.
- Ehrensperger, H. (1985): Organisationsgestaltung als politischer Prozeß. Spardorf.
- Eichinger, F. (1971): Unternehmenswachstum durch Fusion als organisatorischer Konfliktprozeß. München.
- Fisher, R./Ury, W. (1986): Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. 5. Aufl. Frankfurt a. M./New York.
- Ford, J. D./Backoff, R. W. (1988): Organizational Change in and out of Dualities and Paradox. In: Quinn, R.E./Cameron, K.S. (Hrsg.): Paradox and Transformation. Cambridge (Mass.), S. 81-121.
- Frey, D. (1991): Die blinden Flecken bei Teamentscheidungen. In: gdi impuls (1), S. 13-20.
- Fulmer, R. M./Gilkey, R. (1988): Blending Corporate Families: Management and Organization Development in a Postmerger Environment. In: Academy of Management Executive 2, S. 275-283 (zitiert nach dem Wiederabdruck in Centre For Organizational Studies (Hrsg., 1990): Mergers and Acquisitions: Organizational and Cultural Issues. Working Document No. 1. Barcelona, S. 109-124).
- Glasl, F. (1990): Konflikt-Management. 2. Aufl. Bern/Stuttgart.
- Gomez, P./Probst, G. J. B. (1987): Vernetztes Denken im Management. Bern.
- Gomez, P./Weber, B. (1989): Akquisitionsstrategie. Stuttgart.
- Gomez, P./Zimmermann, T. (1992): Unternehmensorganisation. Profile, Dynamik, Methodik. Frankfurt am Main/New York.
- Grüter, H. (1991): Unternehmensakquisition. Bausteine eines Integrationsmanagements. Bern/Stuttgart.
- Haspeslagh, P. (1986): Making Acquisitions Work. In: Acquisitions Monthly (1), S. 14-16.
- Haspeslagh, P./Jemison, D. B. (1991): Managing Acquisitions. New York.
- Herzberg, F. (1968): One More Time: How Do You Motivate Employees? In: Harvard Business Review 46 (1), S. 53-62.
- Huber, G. P. (1991): Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. In: Organization Science 2 (1), S. 88-115.
- Janis, I. (1982): The Victims of Groupthink. 2. Aufl. Boston.
- Jemison, D. B./Sitkin, S. B. (1986): Corporate Acquisitions: A Process Perspective. In: Academy of Management Review 11 (1), S. 145-163 (zitiert nach dem Wiederabdruck in: Centre for Organizational Studies (Hrsg., 1990): Mergers and Acquisitions: Organizational and Cultural Issues. Working Document No. 1. Barcelona, S. 59-78).
- Jones, C. S. (1982): Successful Management of Acquisitions. London.
- Keller, I. (1990): Das CI-Dilemma. Wiesbaden.
- Keller, T. (1990): Unternehmensführung mit Holdingkonzepten. Köln.

- Kilman, R. H./Covin, T. (1988): Introduction: Key Themes in Corporate Transformation. In: Kilman, R. H./Covin, T. (Hrsg.): Corporate Transformation. San Francisco/London, S. 1-13.
- Kimberly, J. R./Quinn, R. E. (1984): The Challenge of Transition Management. In: Kimberly, J. R./Quinn, R. E. (Hrsg.): The Challenge of Managing Corporate Transitions. Homewood, Ill., S. 1-8.
- Kirsch (1978): Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. München.
- Kirsch, W. (1981): Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management. München.
- Kirsch, W. (1988): Zur Konzeption der Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre. 2. Aufl. Stuttgart, S. 153-172.
- Kirsch, W. (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung. München.
- Kirsch, W. (1992): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität – Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre. München.
- Kitching, J. (1967): Why do Mergers Miscarry? In: Harvard Business Review 45 (6), S. 84-101.
- Klimecki, R./Probst, G./Eberl, P. (1991): Systementwicklung als Managementproblem. In: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 1. Berlin/New York, S.103-162.
- Koontz, H. (1980): The Management Theory Jungle Revisited. In: Academy of Management Review 5 (2), S. 175-187.
- Kramer, R. J. (1990): Organizational Aspects of Postmerger Integration. In: M&A Europe (2), S. 24-32.
- Krüger, W. (1988): Management von Akquisitionsprojekten. In: Zeitschrift Führung und Organisation 57 (6), S. 371-377.
- Kubicek, H. (1977): Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung. In: Köhler, R. (Hrsg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart, S. 3-36.
- Küpper, W./Ortmann, G. (1986): Mikropolitik in Organisationen. In: Die Betriebswirtschaft 46 (5), S. 590-601.
- Leontiades, M. (1987): Mischkonzerne verändern die Welt. Düsseldorf usw.
- Lessing, R. J. (1991): Strategische Planung – „Von mir aus nennt es Körper, Geist und Seele“. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation. Wiesbaden, S. 261-272.
- Lorenzoni, G./Grandi, A./Boari, C. (1989): Network Organizations: Three Basic Patterns. Unveröff. Arbeitspapier. Bologna/Udine/Firenze.
- Lundberg, C. C. (1984): Strategies for Organizational Transitioning. In: Kimberly, J. R./Quinn, R. E. (Hrsg.): The Challenge of Managing Corporate Transitions. Homewood, Ill., S. 60-82.
- March, J. G./Olsen, J. P. (1975): The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity. In: European Journal of Political Research 3, S. 147-171.

- Marks, M. L./Mirvis, P. (1985): Merger Syndrome: Stress and Uncertainty. In: Mergers and Acquisitions (2), S. 50-55.
- McCann, J. E./Gilkey, R. (1988): Joining Forces – Creating & Managing Successful Mergers & Acquisitions. Englewood Cliffs, N. J.
- Meyerson, D./Martin, J. (1987): Cultural Change: An Integration of Three Different Views. In: Journal of Management Studies 24, S. 623-647.
- Mintzberg, H. (1990): Strategy Formation – Schools of Thought. In: Fredrickson, J. W. (Hrsg.): Perspectives on Strategic Management. Grand Rapids usw., S. 105-235.
- Mirvis, P. H. (1992): Merging of Executive Heart and Mind in Crisis Management. In: Centre for Organizational Studies (Hrsg.): Mergers and Acquisitions: Lessons from Experience. Working Document No. 2. Barcelona, S. 31-54.
- Mitchell, D. (1988): Why a Stand-Alone Strategy May Work Best. In: M&A Europe (5), S. 19-20.
- Mitchell, D. (1989): The Importance of Speed in Post-Merger Reorganization. In: M&A Europe (1), S. 44-48.
- Möller, W.-P. (1983): Der Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen. München.
- Morgan, G. (1986): Images of Organizations. Newbury Park usw.
- Müller-Stewens, G. (1988): Entwicklung von Strategien für den Eintritt in neue Geschäfte. In: Henzler, H. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung. Wiesbaden, S. 219-242.
- Müller-Stewens, G. (1990): Strategische Suchfeldanalyse. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Müller-Stewens, G. (1991): Strategische Allianzen. In: M&A Review (4), S. 311-320.
- Müller-Stewens, G./Bretz, H. (1990): Stimulierung unternehmerischer Tugenden durch New Venture Management. In: Schanz, G./Wohland, H. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart, S. 548-566.
- Müller-Stewens, G./Pautzke, G. (1991): Führungskräfteentwicklung und organisatorisches Lernen. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation. Wiesbaden, S. 183-205.
- Müller-Stewens, G./Salecker, J. (1991): Kommunikation – Schlüsselkompetenz im Akquisitionsprozeß. In: Absatzwirtschaft 34 (10), S. 104-113.
- Naber, G. (1987): Strategische Planung von Unternehmensakquisitionen. In: Zeitschrift Führung und Organisation 56 (1), S. 43-46.
- Nahavandi, A./Malekzadeh, A. R. (1988): Acculturation in Mergers and Acquisitions. In: Academy of Management Review 13 (1), S. 79-90.
- Napier, N. K./Simmons, G./Stratton, K. (1989): Communication During a Merger: The Experience of Two Banks. In: Human Resource Planning 12 (2), S. 105-122.
- Neuberger, O. (1992): Spiele in Organisationen, Organisationen als Spiele. In: Küpper, W./Ortmann, G.: Mikropolitik. 2. Aufl. Opladen, S. 53-86.
- Ortmann, G. (1992): Macht, Spiel, Konsens. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik. 2. Aufl. Opladen, S. 13-26.
- Orton, J. D./Weick, K. E. (1990): Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. In: Academy of Management Review 15 (2), S. 203-223.

- Pautzke, G. (1988): Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. München.
- Pondy, L. R. (1983): The Role of Metaphors and Myths in Organization and in the Facilitation of Change. In: Pondy, L. R./Frost, P. J./Morgan, G./Dandridge, T. C. (Hrsg.): Organizational Symbolism. Greenwich, Conn., S. 157-166.
- Porter, M. E. (1983): Wettbewerbsstrategie. Frankfurt am Main/New York.
- Porter, M. E. (1986): Wettbewerbsvorteile. Frankfurt am Main/New York.
- Porter, M. E. (1987): From Competitive Advantage to Corporate Strategy. In: Harvard Business Review 65 (3), S. 43-59.
- Prahalad, C. K./Hamel, G. (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: Harvard Manager 13 (2), S. 66-78.
- Pritchett, P. (1987): Making Mergers Work. Homewood, Ill.
- Probst, G. J. B. (1987): Selbst-Organisation. Berlin/Hamburg.
- Quinn, R. E./Cameron, K. S. (1988): Paradox and Transformation: A Dynamic Theory of Organization and Management. In: Quinn, R. E./Cameron, K. S. (Hrsg.): Paradox and Transformation. Cambridge, Mass., S. 289-308.
- Raither, F. (1991): Schwierigkeiten beim Umgang mit wirtschaftlich-ökologischen Systemen. In: Balck, H./Kreibich, R. (Hrsg.): Evolutionäre Wege in die Zukunft. Weinheim/Basel, S. 128-161.
- Reineke, R.-D. (1989): Akkulturation von Auslandsakquisitionen. Wiesbaden.
- Rieckmann, H. (1991): Organisationsentwicklung – Von der Euphorie zu den Grenzen. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation. Wiesbaden, S. 125-143.
- Rock, M. L. (Hrsg.) (1987): The Mergers and Acquisitions Handbook. New York.
- Rüttinger, B. (1980): Konflikt und Konfliktlösen. Goch.
- Sales, A. L./Mirvis, P. H. (1984): When Cultures Collide: Issues in Acquisition. In: Kimberly, J. R./Quinn, R. E. (Hrsg.): The Challenge of Managing Corporate Transitions. Homewood, Ill., S. 107-133.
- Sandler, G. G. J. (1991): Synergie: Konzept, Messung und Realisation. Verdeutlicht am Beispiel der horizontalen Diversifikation durch Akquisition. Bamberg.
- Sattelberger, T. (1991): Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation. Wiesbaden, S. 11-55.
- Scheffler, E. (1992): Konzernmanagement. München.
- Schein, E. H. (1985): Organization Culture and Leadership. A Dynamic View. San Francisco usw.
- Scheiter, D. (1989): Die Integration akquirierter Unternehmungen. Bamberg.
- Schmidt, S. J. (1987): Der Radikale Konstruktivismus: Ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs. In: Schmidt, S. J. (Hrsg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt am Main, S. 11-88.
- Scholz, C./Hofbauer, W. (1990): Organisationskultur. Wiesbaden.
- Schreyögg, G. (1984): Unternehmensstrategie – Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung. Berlin/New York.
- Schubert, W./Küting, K. (1981): Unternehmungszusammenschlüsse. München.
- Schweiger, D. M./Walsh, J. P. (1990): Mergers and Acquisitions: An Inter-

- disciplinary View. In: Ferris, G.R./Rowland, K.M. (Hrsg.): Research in Personnel and Human Resource Management 8. Greenwich, Conn., S. 41-107.
- Schweiger, D. M./Weber, Y. (1989): Strategies for Managing Human Resources During Mergers and Acquisitions: An Empirical Investigation. In: Human Resource Planning 12, S. 69-86.
- Shrivastava, P. (1986): Postmerger Integration. In: Journal of Business Strategy 7 (1), S. 65-76.
- Shrivastava, P./Schneider, S. (1984): Organizational Frames of Reference. In: Human Relations 37 (10), S. 795-809.
- Sinotar, M. (1981): Mergers, Morale and Productivity. In: Personnel Journal (11), S. 863-867.
- Sorg, S. (1982): Informationspathologien und Erkenntnisfortschritt in Organisationen. München.
- Souder, W. S./Chakrabarti, A. K. (1984): Acquisitions: Do They Really Work Out? In: Interfaces 14 (4), S. 41-47.
- Staehele, W. (1991): Management. 6. Aufl. München.
- Steinle, C. (1985): Organisation und Wandel. Berlin/New York.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Wiesbaden.
- Szyperski, N./Winand, U. (1979): Duale Organisation – Ein Konzept zur organisatorischen Integration der strategischen Geschäftsfeldplanung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 31, S. 195-205.
- Taqi, S. J. (1991): Catching Shadows: Success and Failure In the Search For Synergies. In: M&A Europe (3), S. 24-37.
- Trautwein, F. (1990): Merger Motives and Merger Prescriptions. In: Strategic Management Journal 11, S. 283-295.
- Trux, W./Müller-Stewens, G./Kirsch, W. (1989a): Das Management Strategischer Programme. Band 1: Materialien zum Stand der Forschung. 3. Aufl. München.
- Trux, W./Müller-Stewens, G./Kirsch, W. (1989b): Das Management Strategischer Programme. Band 2: Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Unternehmenspraxis. 3. Aufl. München.
- Türk, K. (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Stuttgart.
- Ulrich, H. (1984): Management. Bern.
- Ulrich, H./Probst, G. J. B. (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Bern/Stuttgart.
- Ulrich, P. (1983): Konsensus-Management – Zur Ökonomie des Dialoges. In: gdi impuls (2), S. 33-41.
- Ulrich, P. (1987): Transformation der ökonomischen Vernunft. 2. Aufl. Bern/Stuttgart.
- Ulrich, P./Fluri, E. (1992): Management. 6. Aufl. Bern/Stuttgart.
- Van de Ven, A. H./Poole, M. S. (1988): Paradoxical Requirements for a Theory of Organizational Change. In: Quinn, R. E./Cameron, K. S. (Hrsg.): Paradox and Transformation, S. 19-63.
- Vansina, L. S. (1992): Mergers and Acquisitions: A Strategic Organizational Change Perspective. In: Centre for Organizational Studies (Hrsg.): Mergers and

- Acquisitions: Lessons from Experience. Working Document No. 2. Barcelona, S. 7-38.
- Vizjak, A. (1990): Wachstumspotentiale durch Strategische Partnerschaften. Bausteine einer Theorie der externen Synergie. München 1990.
- Wächter, H. (1990): Personalwirtschaftliche Voraussetzungen und Folgen von Unternehmenszusammenschlüssen. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 42 (2), S. 114-228.
- Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D. (1990): Menschliche Kommunikation. 8. Aufl. Bern/Stuttgart/Toronto.
- Weick, K. E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt am Main.
- Wilensky, H. L. (1967): Organizational Intelligence. New York usw.
- Witte, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen. Göttingen.

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens
Dipl.-Kfm. Jürgen Spickers
Hochschule St. Gallen
Institut für Betriebswirtschaft
Dufourstr. 48
CH-9000 St. Gallen

Gerd Schienstock

Soziologie des Managements: Eine Prozeßperspektive

Konsens; Kontrolle; Macht; Mikropolitik; Soziale Praktiken; Strategie

Zusammenfassung

Mit dem vorliegenden Aufsatz wird ein soziologischer Beitrag zur theoretischen Diskussion um die Institutionalisierung des Managementprozesses geleistet. Diese wird durch die Struktur- versus Akteur-Debatte beherrscht. Exemplarisch werden für diese beiden Positionen der Kontrollansatz und das Politikmodell diskutiert. Mit dem Konzept der Managementpraktiken wird der Versuch unternommen, die verschiedenen Ebenen der Analyse und die unterschiedlichen theoretischen Perspektiven in einem übergreifenden Konzept zu integrieren.