



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Mergers & Acquisitions: Eine Analyse der M&A-
Transaktionen ausgewählter DAX-Unternehmen
anhand des Verständigungsorientierungs-Index und
des Corporate Trust Index“

Verfasser

Omar Haidery

angestrebter akademischer Grad

Magister der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, im Oktober 2013

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

033/841

Studienrichtung lt. Studienblatt :

Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer:

Ao.Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. Roland Burkart

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG	1
1.1. ERKENNTNISINTERESSE	3
2. VERTRAUEN.....	3
2.1. PERSONALES VERTRAUEN	6
2.2. SYSTEMISCHES VERTRAUEN	7
2.3. GLAUBWÜRDIGKEIT	7
2.4. REPUTATION.....	9
2.5. IMAGE.....	10
2.6. RESÜMEE: VERTRAUEN, GLAUBWÜRDIGKEIT, REPUTATION UND IMAGE.....	11
2.7. VERTRAUENSTHEORETISCHE ANSÄTZE	12
2.7.1. Exkurs: Systemtheorie	13
2.7.2. Vertrauen in der funktional-strukturellen Systemtheorie nach Luhmann	14
2.7.3. Exkurs: Rational-Choice Theorie.....	16
2.7.4. Vertrauen in der Rational-Choice Theorie nach James Coleman	17
2.7.5. Exkurs: Strukturationstheorie	18
2.7.6. Vertrauen in der Strukturationstheorie nach Anthony Giddens.....	20
2.7.7. Vertrauen und Organisation.....	21
2.7.8. Vertrauen und PR.....	22
2.7.9. Theorie des öffentlichen Vertrauens von Bentele.....	23
2.8. RESÜMEE: VERTRAUEN.....	27
3. VERSTÄNDIGUNG	28
3.1. THEORIE DES KOMMUNIKATIVEN HANDELNS VON HABERMAS	30
3.2. DAS KONZEPT DER VERSTÄNDIGUNGSORIENTIERTEN ÖFFENTLICHKEITSARBEIT VON BURKART	31
4. ORGANISATION	33
4.1. EXKURS: UNTERNEHMEN.....	35
4.2. ORGANISATIONSTHEORIEN	35
4.2.1. Klassische Organisationstheorien.....	36
4.2.1.1. Bürokratie-Ansatz von Max Weber	36
4.2.2. Neoklassische Organisationstheorien	37
4.2.2.1. Human-Relations-Bewegung	38
4.2.3. Moderne Organisationstheorien	39

4.2.3.1. Systemtheoretische Ansätze	39
4.3. ORGANISATIONSKOMMUNIKATION	44
4.3.1. Unternehmenskommunikation.....	45
4.4. RESÜMEE: ORGANISATION	46
5. VERÄNDERUNG UND WANDEL.....	47
5.1. DAS ZWIEBELMODELL DER TRANSFORMATION	48
5.2. DREI- PHASEN MODELL VON LEWIN.....	50
5.3. VERÄNDERUNGSWIDERSTÄNDE BEI ORGANISATIONALEN VERÄNDERUNGEN	52
5.3.1. Organisationaler Konservatismus	54
5.4. CHANGE MANAGEMENT	55
5.5. CHANGE COMMUNICATION	57
5.6. RESÜMEE: VERÄNDERUNG	59
6. UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE	60
6.1. KATEGORIEN VON UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSEN	63
6.2. ALLGEMEINE MOTIVE FÜR UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE	65
6.3. MERGERS & ACQUISITIONS.....	67
6.3.1 Die M&A-Transaktionswellen	69
6.4. M&A-PHASEN	71
6.5. RESÜMEE: UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE	74
7. EMPIRIE	74
7.1. FORSCHUNGSFRAGEN & HYPOTHESEN	75
7.2. METHODIK	76
7.2.1. Verständigungsorientierungs-Index: Allgemein	77
7.2.2. Corporate Trust Index: Allgemein	78
7.3. UNTERSUCHUNGSZEITRAUM	80
7.4. UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND	80
7.5. STICHPROBE.....	81
7.5.1. Stichprobenmerkmale und- kennzahlen	82
7.5.1.1 Selektionskriterien der Fälle.....	83
7.5.1.2 Selektionskriterien des Analysematerials.....	84
7.6. OPERATIONALISIERUNG	84
7.6.1. Corporate Trust Index: Spezifizierung & Adaption.....	84
7.6.2. Verständigungsorientierungs-Index (VOI): Adaption & Spezifikation.....	86
7.6.3. Zugriffskriterien	86
7.6.4. Analyse –und Codiereinheiten	86

7.6.5. Inhaltliche Kategorien der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit	87
7.7. PRETEST & INTRACODER-RELIABILITÄT	89
8. AUSWERTUNG.....	90
8.1. ERGEBNISSE DES EXPERTENINTERVIEWS	91
8.2. DESKRIPTIVE ANALYSE	91
8.2.1. Subdimension Zweifel.....	93
8.2.2. Subdimension: Begründung.....	95
8.2.3. Verständigungsorientierungs-Index	97
8.3. INFERENTIELLE ANALYSE.....	98
8.3.1. FF 1: Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Subdimension des Zweifels beim Verständigungsorientierungs-Index und niedrigen Corporate Trust Werten?	99
8.3.2. FF 2: Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Subdimension der Begründung beim Verständigungsorientierungs-Index und den Corporate Trust Werten?	105
8.3.3. FF 3: Hängt eine hohe Verständigungsorientierung mit hohen Corporate Trust Werten zusammen?	109
9. CONCLUSIO.....	110
10. VERZEICHNISSE	112
10.1 MONOGRAPHIEN UND SAMMELBÄNDE	112
10.2. INTERNETQUELLEN	126
10.3 ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	128
10.4. TABELLENVERZEICHNIS.....	129
11. ANHANG	130
I. TRANSKRIPTION: EXPERTENINTERVIEW.....	131
II. CODEBUCH	138
III. CODEBOGEN (AUSZUG).....	144
IV. SPSS TABELLEN	148
V. ABSTRACT	152
VI. LEBENSLAUF	159

Anmerkung

Aufgrund der besseren Lesbarkeit und Verständlichkeit wird auf geschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet. Sämtliche personenbezogenen Bezeichnungen sind geschlechtsneutral zu verstehen.

1. Einleitung

Die Übernahme¹ der Blogging-Plattform *Tumblr* durch *Yahoo!*², der Photosharing-App *Instagram* durch *Facebook*, des Mobilfunknetzanbieters *E-Plus* durch *Telefónica*, die Fusion zwischen den Medienkonglomeraten *Omnicon Group* und *Publicis* und den Buchverlagen *Random House* und *Penguin* sind aktuelle Beispiele dafür, dass Mergers & Aquisitions (M&A) trotz des so häufig bescheinigten Misserfolgs, dennoch eine immense Rolle für Unternehmen spielen (Kapitel 6.4). Der häufig attestierte Misserfolg von M&A-Transaktionen³ durch Analysen von internationalen Beratungsunternehmen⁴ und Investmentbanken deren Studien festhalten, dass 50-90% (die Zahlen schwanken und sind abhängig vom jeweiligen empirischen Untersuchungsdesign) der M&A das angestrebte Ziel nicht erreichen findet eine große Resonanz, sowohl im akademischen Kontext, als auch in der Privatwirtschaft. King et. al. (2004) haben eine Metaanalyse der akademischen Erfolgsmessung von M&A-Transaktionen im *Strategic Management Journal*⁵ veröffentlicht und schlussfolgern:

“We find robust results indicating that, on average and across the most commonly studied variables, acquiring firms’ performance does not positively change as a function of their acquisition activity, and is negatively affected to a modest extent. More importantly, our results indicate that unidentified variables may explain significant variance in post-acquisition performance, suggesting the need for additional theory development and changes to M&A research methods.” (King et. al, 2004: 187)

Es gibt sehr viele unterschiedliche Erklärungsansätze zu den Misserfolgsfaktoren von M&A. Die weitverbreitetste Untersuchungsperspektive zur Bestimmung der Erfolgsquote

¹ Stand: 08/2013

² Yahoo! hat alleine in den letzten 13 Monaten 20 Start-Up Unternehmen akquiriert.

³ Als Bezeichnung für den M&A-Prozess wurde der Begriff der M&A-Transaktion verwendet, da die definitorischen Ansätze den Transaktionsaspekt einheitlich als Bestandteil von M&A sehen.

⁴ Sivertsen, Buch- Carsten (2012): *A mixed year for M&A*. McKinsey Quarterly, New York.

Rothenbücher, Jürgen/Schrottke, Jürgen (2008): *All Mergers are not alike*. A.T. Kearney.,

Deutsch, Clay/West, Andy (2010): *A new generation of M&A*. McKinsey perspective on the opportunities and challenges.

⁵ King, David R./ Dalton, Dan R. / Daily, Catherine M. / Covin, Jeffrey G. (2004): Meta-analyses of Post-Acquisition Performance: Indications of Unidentified Moderators. In: *Strategic Management Journal*. 25, 2: 187-200.

sind allerdings finanzwirtschaftliche Analysen. Eine kommunikationswissenschaftliche Aufarbeitung lässt sich in einschlägiger Literatur nicht finden. Vereinzelt sind in Praxis-Handbüchern universal angelegte Weisheiten zu finden: „*Kommunikation ist Voraussetzung und Schlüssel zur Veränderung*“ (Brehm, 2002: 263). Jedoch sucht man vergebens nach fundierten Forschungsergebnissen, die spezifische Erklärungsansätze zur Change Communication bei M&A erkennbar machen. Die wenigen empirischen Studien (Bernecker & Reiß, 2002; Gergs & Trinczek, 2005; Mohr 1997; Mohr / Woehe, 1998; Schweiger & Denisi, 1991) beschränken sich auf sehr allgemeine Ausführungen zur Change Communication und legen den Fokus primär auf die Mitarbeiter und Führungskräfte, die nur einen Teil der Stakeholder ausmachen (vgl. Mast 2008b: 407).

Die Eigenheit von Mergers & Acquisitions, als eine Form von Unternehmenszusammenschlüssen (Kapitel 6) besteht darin, dass sie in ihrer Ursprünglichkeit ein betriebswirtschaftliches Mittel sind um Rationalisierungsziele zu realisieren (Kapitel 6.2). Hierdurch ist Vertrauen per se problematisch (Kapitel 3), da es in erster Linie um die pragmatische Verfolgung des organisationalen Interesses (Kapitel 4) im Sinne des Shareholder Value⁶ geht.

Das Forschungsziel der Arbeit ist anhand des Konzepts der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit (VÖA) von Burkart (1991) und der korrespondierenden inhaltsanalytischen Methode des Verständigungsorientierungs-Index (VOI) (Kapitel 7.2.1) die im Einverständnis zwischen Institutionen/Organisationen und den Stakeholder die Zielerreichung eines Vorhabens sieht (siehe Kapitel 3.2) und der Theorie des öffentlichen Vertrauens (Kapitel 2.7.9.) von Bentele (1992) einen Zusammenhang zwischen der Verständigung in

⁶ Der oft kritisierte betriebswirtschaftliche Shareholder-Value Ansatz von Alfred Rappaport (1986) in seinem Werk *Creating Shareholder Value* sieht die alleinige Interessensausrichtung eines Unternehmens für die Kapitalgeber. Somit ist es die Leitaufgabe eines Unternehmens, mittels finanzwirtschaftlicher Kennzahlen das Interesse des Kapitalgebers zu wahren. Die externe Umwelt des Unternehmens in Form von Stakeholder (Interessensgruppen) spielt beim Shareholder-Value Ansatz nur eine marginale Rolle. Insbesondere seit der Finanzkrise hat der Shareholder-Value Ansatz an Bedeutung verloren „*Der Shareholder Value als oberste Maxime der Unternehmenskommunikation wird von 89 Prozent der befragten Unternehmenskommunikation abgelehnt*“ (Mast, 2010: 291). Diese sehr eindimensionale Perspektive wurde durch das Stakeholder-Modell von Edward Freeman 1984 erweitert. Im Mittelpunkt seiner Theorie steht im Gegensatz zum Shareholder Ansatz die Umwelt die den gesamten sozialökonomischen Kontext des Unternehmens darstellt. Das langfristige Überleben eines Unternehmens hängt somit von multifaktoriellen Beziehungen ab, die von allen Stakeholdern bestimmt werden. Somit ist es für jedes Unternehmen erforderlich ihre Unternehmensstrategie in Bezug auf alle Stakeholder auszurichten.

Beiträgen bei M&A-Transaktionen und ermittelten Vertrauenswerten⁷ (Kapitel 7.2.2) des Corporate Trust Index (CTI), der das methodische Pendant zu Benteles Theorie des öffentlichen Vertrauens darstellt, herzustellen und zu vergleichen.

1.1. Erkenntnisinteresse

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, ist die kommunikationswissenschaftliche Literatur zum Thema M&A defizitär und allenfalls im Kontext von Change Communication verallgemeinert wiederzufinden. M&A-Transaktionen verlangen jedoch eine differenzierte Herangehensweise an die Problematik, die die spezifischen strukturellen Eigenschaften erfasst und hieraus ableitend ein gezieltes Forschungsproblem bearbeitet. Die Arbeit untersucht den Zusammenhang zwischen öffentlichem Vertrauen (Bentele, 1992) und der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit (Burkart, 1991) im Rahmen von M&A-Transaktionen. Dabei wird insbesondere der Zusammenhang zwischen den öffentlichen Vertrauenswerten des Corporate Trust Index (CTI) und der Dimensionen des ‚Zweifels‘ und der ‚Begründung‘ beim Verständigungsorientierungs-Index (VOI) untersucht. Beide Methoden, der CTI und der VOI, sind die empirische Untermauerung der theoretischen Konzepte von Burkart und Bentele und stellen die Basis der empirischen Untersuchung der Arbeit dar. Die Forschungsleitende Fragestellung der Arbeit lautet:

Gibt es einen Zusammenhang zwischen der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit⁸ und der Theorie des öffentlichen Vertrauens bei M&A-Transaktionen?

2. Vertrauen

Auf die Funktionalität von Vertrauen auf politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ebene wurde in zahlreichen Publikationen bereits hingewiesen. Fukuyama (1995) attestiert eine Korrelation zwischen Vertrauen und gesellschaftlichem Reichtum⁹ und Putnam (1993) sieht im Rahmen seiner Sozialkapitaltheorie¹⁰ eine Kausalverbindung von Ver-

⁷ Nicht nur der Geltungsanspruch der Wahrhaftigkeit zeigt einen expliziten Bezug zu Vertrauen, sondern auch andere Geltungsansprüche haben Vertrauen implizit in ihre Annahme manifestiert (siehe Kapitel 3.2).

⁸ Bezogen auf die Subdimensionen Zweifel und Begründungen.

⁹ Fukuyama, Francis (1995): *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.

¹⁰ Putnam versteht unter Sozialkapital: „*Social capital here refers to features of social organizations, such as trust, norms and networks, that can improve the efficiency of society by facilitating coordination actions*“ (Putnam, 1993: 167).

trauen zur demokratischen Leistungsfähigkeit¹¹ einer Gesellschaft. Im organisationalen Kontext bezeichnen Schwerer und Thies (2001) *Vertrauen als Organisationsprinzip*¹² und liefern eine systematische Abgrenzung von personalem und systemischen Vertrauen.

Wo hat aber das Wort Vertrauen seinen Ursprung? Nach Frevert (2003) stammt *vertrauen* von *treu* ab, und nicht wie häufig angenommen von *sich trauen*, also etwas Wagemutiges machen. Etymologisch gibt es eine enge Beziehung zwischen *vertrauen* und *glauben*. Die Bedeutung von *Vertrauen schenken* entwickelte sich aus der Bedeutung von *glauben*, *hoffen* und *zutrauen*. Das Wort *Vertrauen* ist seit dem 16. Jahrhundert bekannt und leitet sich vom althochdeutschen *fertruen* und mittelhochdeutschen *vertruwen* ab (vgl. Bentele/Seidenglanz, 2005: 347).

Allgemein kann Vertrauen als eine soziale Einstellung verstanden werden (vgl. Narowski, 1974: 88), die sich auf der kognitiven (Wissen), affektiven (Beurteilung) und konativen (Handlung) Ebene abspielt. Die Beziehung zwischen den drei Ebenen wird abhängig von der jeweiligen Wissenschaftsdisziplin und des jeweils dazugehörigen Paradigmas unterschiedlich aufgefasst (vgl. Schwerer/Thies, 2003: 3).

„Neben unterschiedlichen inhaltlichen Auffassungen über das ‚Wesen‘ des Vertrauens unterscheiden sich die vorliegenden theoretischen Entwürfe auch strukturell. So kann man zwar innerhalb des wissenschaftlichen Diskurses eine Forschungstradition zum Phänomen Vertrauen aufzeigen, allerdings stehen hier zum einen verschiedene theoretische Positionen unverbunden nebeneinander, zum anderen wird Vertrauen bei der Betrachtung anderer Phänomene quasi ‚mituntersucht‘ [...]“ (Schwerer/Thies, 2003: 3)

Eine universale Begriffsbestimmung von Vertrauen ist folglich ohne korrespondierende Theorie nicht möglich. Daher werden in diesem Kapitel relevante Positionen und Perspektiven die einen Bezug zum Erkenntnisinteresse herstellen näher erläutert.

¹¹ Putnam, Robert D. / Robert Leonardi / Raffaella Nanetti (1993): *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

¹² Hubig/Siemoneit (2007) kritisieren den Ansatz von Schwerer/Thies, die Vertrauen als eine Mittel-Zweck Beziehung mit einem starken instrumentellen Charakter verstehen. Im Gegensatz hierzu vertreten die Autoren Hubig/Siemoneit die Ansicht, dass Vertrauen der Anfang jeder sozialen Beziehung ist und a priori in sozialen Beziehungen gegeben sein muss, da „*Vertrauen nicht etwas ist, was sich einfach herstellen lässt*“ (Hubig/Siemoneit, 2007: 184).

Vertrauen ist „*immer eine riskante Vorleistung (Luhmann, 1989: 23f.) und – als eine Art Minimalkonsens – als mindestens vierstelliges Konzept*“ (Hubig, 2004: 5f.) zu verstehen. Das vierstellige Konzept besteht aus folgenden Komponenten: (Hubig/Siemoneit, 2007: 174)

- (1) *eine Erwartung, Haltung bzw. bewusst gefällte Entscheidung*
- (2) *zugunsten des Erhalts einer Lebensform, einer Handlungsermöglichung, einer Vorteilssteigerung*
- (3) *gegenüber einem Adressaten als Person, Institution, Organisation oder System*
- (4) *bezüglich einer bestimmten Kompetenz, Absicht, Leistung, wobei man sich mit der Platzierung einer Vertrauenshaltung der Gefahr einer Schädigung aussetzt*

Vertrauen kann dementsprechend nicht nur Menschen, sondern auch „*politischen Ideen, Leitideen, Parteien, Programmen, gesellschaftlichen Entwicklungen, der Konjunkturlage, Produkte, Marken usw.*“ (Hedwig-Müller, 2009: 22) entgegengebracht werden. Dabei ist das Entgegenbringen von Vertrauen kein unbewusster Entscheidungsprozess. Ein entstandener Vertrauensverlust kann darüber hinaus dysfunktionale Konsequenzen mit sich bringen. Ein Aspekt, der in der Definition von Hubig/Siemoneit vernachlässigt bleibt, ist der Aktualisierungsanspruch von Vertrauen. Vertrauen wird immer in jeder Situation, unabhängig von den Rollenzusammenhängen aktualisiert (hierzu ausführlich Kapitel 2.7.2). Dieser Aktualisierungsanspruch von Vertrauen hat eine wichtige Bedeutung bei der Vertrauenserhaltung bei M&A-Transaktionen, da das bestehende Vertrauen in einer Organisation durch den Wandel aufgelöst wird und neu erzeugt werden muss. In diesem Zusammenhang ist die analytische Trennung zwischen personalem und systemischem Vertrauen von zentraler Bedeutung um die Mehrdimensionalität von Vertrauen speziell im organisationalen Zusammenhang bei M&A-Transaktionen erkennbar zu machen. Daher wird in Anlehnung an die Autoren Schweer/Thies (2003) zunächst Vertrauen begriffsanalytisch untersucht und begriffsnahe Terminologien erörtert um grundlegende Unterschiede, Ähnlichkeiten und Diskrepanzen zu ermitteln, damit ein Verständnisfundament für die vertrauentheoretische Überlegungen in Kapitel 2.7 gegeben ist.

2.1. Personales Vertrauen

Die Arbeiten von Luhmann (1968¹³) und Giddens (1990) werden häufig als theoretische Grundlage zur Analyse von personalem Vertrauen verwendet¹⁴. Die Komponenten des Luhmann'schen Verständnisses von personalem Vertrauen, sind das „*Gesetz des Wiedersehens*“ und der Involvierung mindestens zweier Interaktionspartner:

„Der Aufbau des Vertrauens folgt meist einer festgelegten Reihenfolge: Erst muss es einen Anlass geben, Vertrauen zu erweisen. Dabei muss der Vertrauende (Vertrauensgeber) auf den Interaktionspartner in dieser Situation angewiesen sein. Der Vertrauende geht damit in ‚riskante Vorleistung‘, weil er ohne die Zusammenarbeit des Interaktionspartners nicht zu dem gleichen Ergebnis kommen würde“ (Bohn, 2007: 25).

Giddens, dessen Arbeit auf Luhmanns funktionaler Systemtheorie aufbaut, hat ein sehr ähnliches Verständnis von personalem Vertrauen. In seinem Strukturationsansatz (Kapitel 2.7.5) ist Vertrauen, wie bei Luhmann eng mit Vertrautheit verwoben (vgl. Gilbert, 2006: 118). Der Begriff der *Vertrautheit* ist bei Luhmann die „*Voraussetzung allen Vertrauens und allen Misstrauens [...] Vertrautheit und Vertrauen sind Zukunft, sind mithin komplementäre Mittel der Absorption von Komplexität und wie Vergangenheit und Zukunft getrennt, aber doch aufeinander verweisend, ermöglicht ein solches Verhältnis komplementärer von denen die eine, Vertrauen, die andere, Vertrautheit gleichwohl voraussetzt*“ (Luhmann, 1989: 19ff.). Vertrautheit ist eng an personales Vertrauen geknüpft, wohingegen Vertrauen eng mit Systemvertrauen in Verbindung steht und sich „*in der Reflexivität von Vertrauen, d.h. in generalisierter Form wechselseitiger Vertrauensbeziehung zwischen Vertrauensgebern- und nehmern*“ (Herger, 2006: 27) manifestiert. Personales Vertrauen hat aber wiederum auch einen engen Bezug zu Systemvertrauen, so dass „*persönliches Vertrauen unter Zivilisationsbedingungen zu einer Art von Systemvertrauen wird*“ (Luhmann, 1989: 67). Auf den Zusammenhang der beiden Vertrauensformen wird im nachfolgenden Kapitel eingegangen.

¹³ Die erste Auflage von *Vertrauen, ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität* erschien 1968. Im Rahmen vorliegenden der Arbeit wurde jedoch die 3.Auflage aus dem Jahr 1989 verwendet.

¹⁴ Personales Vertrauen spielt insbesondere in der Tiefenpsychologie (Erikson, 1966) und lerntheoretischen Forschung (Rotter, 1971) eine große Rolle. Für eine ausführliche Darstellung der psychologischen Ansätze empfiehlt sich die Dissertation von Kassebaum (2004).

2.2. Systemisches Vertrauen¹⁵

Vereinfacht dargestellt findet personales Vertrauen immer dann statt, wenn ein konkreter Interaktionspartner involviert ist, „*dem auf Grund seiner spezifischen Merkmale und Eigenschaften Vertrauen geschenkt wird. Systemisches Vertrauen schließt alle solche Konzeptionen des Vertrauens ein, bei denen Vertrauen in eine Organisation, eine Institution oder auch die Gesellschaft beziehungsweise die Demokratie als solche investiert wird*“ (Schweer/Theis, 2005: 50). Eine trennscharfe Gegenüberstellung zwischen personalem und systemischem Vertrauen ist daher formal kaum möglich. Beispielsweise haben Repräsentationen in Organisationen unterschiedlich ausdifferenzierte Berufsrollen, in denen ihnen personales Vertrauen entgegen gebracht wird, aber gleichzeitig aufgrund ihrer Organisationszugehörigkeit das Vertrauen der Organisation (systemisches Vertrauen) mit beeinflussen. Folglich sind Repräsentationen gleichzeitig Vertrauensobjekte und „*Transporteure von Vertrauen*“ (ebd.).

Dennoch haben beide Vertrauensformen ihre strukturellen Eigenschaften. Systemvertrauen meint zunächst einmal ein „*diffuses Gesamtvertrauen, das allgemeinen Systemmechanismen entgegengebracht wird*“ (Narowski, 1974: 89). Systemmechanismen können dabei für Luhmann Geld, Wahrheit und Macht¹⁶ sein. Das Vertrauen bezieht sich dabei lediglich auf die Selbstdarstellung des Systems und beruht auf der Reflexivität, dass es ein Bewusstsein gibt, dem auch andere vertrauen. Diese Selbstdarstellung bringt eine Verhaltenskontinuität mit sich, die wie beim personalen Vertrauen, eine Konstanz Erwartung möglich macht (vgl. ebd.). „*„Systemvertrauen“ zeigt stets das „Merkmal des reflektierten Sicheinlassens auf die Fiktionen, die funktionieren“*“ (Narowski, 1974: 90).

2.3. Glaubwürdigkeit

Etymologisch leitet sich das Wort Glaubwürdigkeit vom mittelhochdeutschen *gloubhaft* ab und tauchte erstmals im 15. Jahrhundert auf. *Gloubhaft* bedeutete „*soviel wie vertrauenswürdig [...] im Sinne von [...] ihnen [Personen, Anmerkung des Verfassers] Vertrauen schenken [...] ohne daß objektive Beweise möglich wären*“ (Gössmann, 1970: 23). Bentele

¹⁵ Man findet vielfach eine Gleichsetzung des Begriffs systemisches Vertrauen mit öffentlichem und sozialem Vertrauen.

¹⁶ Luhmann bezeichnet diese Systemmechanismen auch als Medien der Kommunikation.

(1988) erweiterte den Ansatz von Gössmann (1970) und fasste folgende Charakteristika von Glaubwürdigkeit zusammen:

"Glaubwürdigkeit läßt sich bestimmen als eine Eigenschaft, die Menschen, Institutionen oder deren kommunikativen Produkten (mündliche oder schriftliche Texte, audiovisuelle Darstellungen) zugeschrieben wird. Glaubwürdigkeit wird hier also nicht als inhärente Eigenschaft von Texten verstanden, sondern als Element einer zumindest vierstelligen Relation. Glaubwürdigkeit einer Person (oder Institution) X ist gegeben, wenn zumindest zwei Bedingungen erfüllt sind: a) der Kommunikationspartner (oder Rezipient) Y muß darauf vertrauen können, daß die Aussagen x1-n über die Ereignisse z1-n wahr sind, daß sie z1-n adäquat beschreiben; b) das kommunikative Verhalten von X muß ein Mindestmaß an Kohärenz aufweisen, es muß 'stimmig' sein. Dieses Vertrauen stellt sich durch oftmals positive Erfahrungen her oder wird durch Merkmale wie gesellschaftlichen Status, Sachverständigkeit, Unabhängigkeit von Partialinteressen usw. konstituiert und unterstützt" (Bentele, 1988: 408).

Eine zusammenfassende Unterscheidung der Glaubwürdigkeitsforschung liefert Köhnken (1990), der drei Forschungsbereiche unterscheidet: Verhaltensorientierte, inhaltsorientierte bzw. forensische und die quellen- und kontextorientierte Glaubwürdigkeitsbeurteilung. Alle drei Forschungsbereiche beschäftigen sich mit Fragen der Glaubwürdigkeitsbeurteilung. Beim verhaltensorientierten Fokus werden nonverbale und extralinguistische Aspekte untersucht, die ein Rezipient bei seinen Glaubwürdigkeitszuschreibungen vornimmt.¹⁷ Im inhaltsorientierten bzw. forensischen Bereich werden exklusiv nur inhaltliche Aspekte¹⁸ untersucht, „also, was gesagt wird, nicht wie etwas ausgedrückt wird“ (Hoffjann, 2012: 24). Der letzte Bereich, die quellen- und kontextorientierte Glaubwürdigkeitsbeurteilung, ist weitestgehend mit der Persuasionsforschung und z.T. mit den Hovland-Studien gleichzusetzen. Eine der ersten empirischen Befunde zur Glaubwürdigkeitsforschung lieferte das *Yale Program of Research on Communication and Attitude Change*, das unter dem Namen

¹⁷ Als Indikatoren für die Glaubwürdigkeitszuschreibung werden hier zwischen vier Bereichen unterschieden: Inhaltliche, extralinguistische, nonverbale und psychophysiologische. Für eine weiterführende Lektüre empfiehlt sich das Werk Köhnken (1990).

¹⁸ Hier geht es darum anhand der Kriterien Widerspruchsfreiheit, Detailreichtum, Konstanz und Ergänbarkeit Indikatoren für die zuverlässige Bewertung der Glaubwürdigkeit heranzuziehen (vgl. Hoffjann, 2002: 24).

der Hovland Studien¹⁹ bekannt geworden ist. Ihre Ergebnisse attestierten einen engen Zusammenhang zwischen Glaubwürdigkeit (eng. trustworthiness) und Kompetenz (eng. expertness). Problematisch bei den Befunden der Hovland Studien ist, dass „*der Begriff der Glaubwürdigkeit [...] hier auf den Produzenten der Aussage, nicht aber auf die Aussage selbst*“ (Nawratil, 2006: 17) bezogen wird. Diese Perspektive wird häufig stark kritisiert und ein rezipientenorientierter Ansatz gefordert. „*Während hier Glaubwürdigkeit ausschließlich an der Absicht des 'Kommunikators' festgemacht wird, vertreten die übrigen Autoren²⁰ die Auffassung, daß sich Glaubwürdigkeit aus verschiedenen Komponenten zusammensetzt, die dem 'Kommunikator' von den Rezipienten zugeschrieben werden. Als entscheidend gilt also, was die Rezipienten wahrnehmen, nicht, was der 'Kommunikator' beabsichtigt*“ (Nawratil, 2006: 18).

2.4. Reputation

Reputation ist ein inflationär verwendeter Trendbegriff der sich in unterschiedlichen Kontexten wiederfinden lässt. Reputation taucht häufig in Zusammenhang mit Krisenkommunikation (Winter/Steger, 1998), Risikomanagement (PricewaterhouseCoopers, 2004; Murray, 2003) neuer Managementansätze (Balmer et. al., 2003) und der Mediengesellschaft (Eisenegger 2005) auf (vgl. Herger, 2006). Ripperger (1998) benennt in ihrer Definition von Reputation bereits wichtige Komponenten wenn sie von der „*öffentlichen Information über die Vertrauenswürdigkeit eines Akteurs bzw. einer Organisation*“ (Ripperger, 1998: 10) spricht. Durch „*öffentliche Kommunikation werden Informationen über die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers generiert, was als Reputation über den Vertrauensnehmer bezeichnet werden kann*“ (Herger, 2006: 49). Die Funktion von Reputation innerhalb des Vertrauensprozesses ist „*das Risiko opportunistischen Verhaltens bzw. Anreiz, geschenktes Vertrauen tatsächlich zu honorieren*“ (Ripperger, 1998: 197). M.a.W. ist die Reputation ausschlaggebend bei der Vertrauenserwartung des Vertrauensgebers.

¹⁹ Die Hovland Studien versuchten, unter der Leitung von Carl Iver Hovland, auf Basis von S-R Annahmen Kommunikationsstimuli so zu konzipieren, dass beim Rezipienten ein Einstellungswandel eintritt. Die Erkenntnisse der Yale-Group wurden jedoch im wissenschaftlichen Diskurs scharf kritisiert, da es sich zum einen um Laborexperimente handelte, deren externe Validität nur sehr eingeschränkt gegeben ist und zum anderen die vereinfachte Annahme des Individuum, als unreflektiertes Wesen, dass Kommunikationsstimuli wehrlos absorbiert, vertrat.

²⁰ Siehe hierzu auch: Tiemens, Robert K. (1970): *Some Relationships of Camera Angle to Communicator Credibility*. In: Journal of Broadcasting 14: 483-490, McCain, Thomas A. / Chilberg, Joseph / Wakshlag, Jacob (1977): *The Effect of Camera Angle on Source Credibility and Attraction*. In: Journal of Broadcasting 21: 35-46 und Starck, Kenneth (1969): *Media Credibility in Finland: A Cross-Cultural Approach*. In: Journalism Quarterly 46: 790-795. (vgl. Nawratil, 2006: 18).

Eisenegger/Imhof (2004) vertreten hingegen die Ansicht, dass es sich bei Vertrauen und Reputation um dasselbe handelt „*Reputation und Vertrauen sind zwei Seiten derselben Medaille bzw. desselben Anerkennungsprozesses. Konsequenterweise ist Reputation als Ruf der Vertrauenswürdigkeit zu erfassen*“ (Eisenegger/Imhof, 2004: 242). Entgegen ihres Verständnisses hat sich aber weitgehend ein differenziertes Bild von Vertrauen und Reputation durchgesetzt.

Eine Möglichkeit Einfluss auf das Beziehungsgefüge zwischen Vertrauen und Reputation zu nehmen sind vermittelnde Instanzen, die in Form eines „*Intermediär als Informant in einer potentiellen Vertrauensbeziehung zwischen einem Vertrauenssubjekt und einem Vertrauensobjekt, in dem sie technische Kompetenz, Bonität, Seriosität etc. attestieren oder absprechen*“ (Hubig/Siemoneit, 2007: 175) auftreten können. Dieser Intermediär kann verschiedenste Formen haben: von institutionellen, unabhängigen Qualitätssicherungsinstanzen bis zu persönlichen und medienvermittelten online Bewertungssystemen. Ein Beispiel für letzteres wären Bewertungsschemata, die bei großen E-Commerce Unternehmen (Amazon, eBay etc.) verwendet werden. Ersteres wäre durch Produktbewertungsinstitutionen (Stiftungswarentest und TÜV usw.), aber auch durch die mittlerweile sehr kontrovers agierenden Rating-Agenturen²¹ (Standard & Poor's, Fitch und Moody's) repräsentiert (vgl. Hubig/Siemoneit, 2007: 175).

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Funktion von Vertrauen in der Beziehungsstruktur zu Reputation als Mittel zum Zweck gesehen werden kann und eine gute Reputation notwendig ist, um Vertrauen herzustellen.

2.5. Image

Die aus dem englischsprachigen Raum adaptierte Bezeichnung *Image* (lateinisch imago = Bildnis, Abbild) bezeichnet das „*vereinfachte, typisierte und in der Regel bewährte Vorstellungsbild, das sich über Eindrücke, Wahrnehmungen oder Denkprozesse von irgendetwas oder irgendjemandem (Objekte, Personen, Sachverhalte, Organisationen) bildet*“ (Bentele et al., 2006: 120). Sie bilden sich innerhalb der interpersonellen und öffentlichen

²¹ Rating-Agenturen sind unabhängige Finanzinstitutionen, die die Bonitäten von Unternehmen, Ländern, Finanzderivaten etc. prüfen und anhand einer Notenskala bewerten. Die Note AAA ist die bestmögliche Bonitätsbewertung und D wäre gleichzusetzen mit einem Zahlungsausfall des Schuldners. Der gesamte Ratingmarkt ist zu 95% zwischen den drei großen (oben genannten US-Rating-Agenturen) aufgeteilt.

Kommunikation aus, „*allerdings weisen diese gewisse Strukturen und zeitliche Kontinuitäten, also eine relative Stabilität, auf*“ (ebd.). „*Reputation und Image werden häufig irrtümlicherweise miteinander gleichgesetzt. Unter Reputation versteht man das von anderen wahrgenommene Ansehen. Das Image reflektiert die Identität und somit das Selbstverständnis und die Charakteristika einer Person oder Institution. Die beobachtete Reputation ist ein Feedback auf das erwünschte bzw. angestrebte Image*“ (Schwalbach, 2000: 1).

Es gibt zwei unterschiedliche Formen von Image: Selbstbild- und Fremdbild (vermutetes Image und Ist-Image). Auch Image hat eine komplexitätsreduzierende Funktion im weitesten Sinne, da häufig „*auf Basis eines Minimums an Informationen*“ (ebd.) ein bestimmtes Image entsteht. Bergler (1991: 47) nennt vier psychologische Mechanismen, die bei der Imagebildung zum Tragen kommen:

- (1) Vereinfachung durch Typologisierung
- (2) Verallgemeinerung von Einzelerfahrungen
- (3) Überverdeutlichung
- (4) Positive und negative Bewertung

Glaubwürdigkeit gilt als ein wichtiger Imagefaktor „*[...] hohe Glaubwürdigkeit [...] geht Anmerkung des Verfassers) meist mit einem positiven Image, niedrige Glaubwürdigkeit mit einem negativen Image einher*“ (Bergler, 1991: 120). Wo sich wiederum „*Glaubwürdigkeit vor allem auf die mündliche oder schriftliche Kommunikation von Personen und Institutionen bezieht, ist Vertrauen breiter definiert*“ (ebd.).

2.6. Resümee: Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Reputation und Image

Tabelle 1 fasst die zentralen Merkmale der Begriffe zusammen und liefert eine Definition basierend auf den Kapiteln 2.1 bis 2.5, die mit dem Erkenntnisinteresse der Arbeit korrespondiert.

Begriff	Definition	Zentrale Merkmale
Vertrauen	Eine riskante Vorleistung, die mit dem Ziel der Erweiterung des Handlungsspielraums und der Reduktion der Komplexität bewusst konstruiert wird. Sie kann sich dabei auf Personen, Organisationen und Systeme beziehen.	• Riskante Vorleistung • Komplexitätsreduktion • Bewusste Entscheidung/ Haltung oder Erwartung • Erweitert den Handlungsspielraum
Glaubwürdigkeit	Eine zugeschriebene Eigenschaft auf Personen, Orga-	• Kohärenz und wieder-

	nisationen und Systeme die gegeben ist, wenn Kohärenz und wiederkehrende positive Erfahrung bzgl. des Glaubwürdigkeitsobjekts gegeben ist.	kehrende positive Erfahrung beim Glaubwürdigkeitsobjekt
Reputation	Über „öffentliche Kommunikation werden Informationen über die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers generiert, was als Reputation über den Vertrauensnehmer bezeichnet werden kann“ (Herger, 2006: 49).	• Vertrauenswürdigkeit • öffentliche Information durch Kommunikation
Image	Ist hat eine komplexitätsreduzierende Funktion die durch psychologische Mechanismen der minimalen Informationsakkumulation entstehen.	• Komplexitätsreduktion • Minimale Informationsakkumulation

Tabelle 1: Überblick: Vertrauen , Glaubwürdigkeit, Reputation und Image

2.7. Vertrauens theoretische Ansätze

Es gibt eine große Anzahl unterschiedlicher vertrauens theoretischer Ansätze. Insbesondere, die Arbeiten von Talcott Parsons (1969), Bernard Barber (1983), Georg Simmel (1968), Dieter Claessens (1902), Harold Garfinkel (1963), Anthony Giddens (1990), Niklas Luhmann (1987) und James Coleman (1982) liefern unterschiedliche und z.T. komplementäre Konzepte. Die Arbeiten von Luhmann (1987); Coleman (1982) und Giddens (1990) werden in den folgenden Kapiteln näher erläutert, da ihre Theorieansätze ebenfalls bei der organisationstheoretischen Betrachtung in Kapitel 4 zum Tragen kommen und sie zugleich die Basis der Theorie des öffentlichen Vertrauens (Bentele, 1992) in Kapitel 2.7.6 darstellen.

Eine Einteilung der vertrauens theoretischen Positionen kann nach Bentele/Seidenglanz (2005) entweder in a) system-und akteurstheoretischer Perspektive²² oder durch b) die Strukturierung von Vertrauensdefinitionen- und Theorien in Top-down und Bottom-up²³ vorgenommen werden (vgl. Bentele/Seidenglanz, 2005: 347). In den nächsten Kapiteln werden unterschiedliche vertrauens theoretische Ansätze diskutiert, die sowohl unterschiedlichen system-und akteurstheoretischen Perspektiven, als auch Vertrauensdefinitionen und

²² Die Einteilung von Bentele/Seidenglanz (2005) hat Parallelen zur häufig verwendeten Unterscheidung der Analyseebenen in Mikro-, Meso-, und Makro.

²³ Top-down Perspektiven ermitteln die Funktion von Vertrauen für die Gesamtgesellschaft. „Vertrauen wird dabei häufig als wichtiger ‚Mechanismus‘ und als Konstituens für das Funktionieren einer Gesellschaft verstanden“ (Bentele/Seidenglanz, 2005: 347). Bei systemtheoretischen Ansätzen ist häufig die Top-down Perspektive zu finden. Dennoch gibt es häufig eine Verschmelzung der beiden Perspektiven wie z.B. bei Luhmann, der „sozialpsychologische Bottom-up und funktional-strukturelle Aspekte Top-down“ (ebd.) vereint. Bottom-up Strategien versuchen anhand der Individualperspektive Vertrauensdefinitionen- und theorien zu entwickeln und auf deren Erkenntnisbasis weiterführende Schlüsse für die Meso- und Makro Ebene zu ziehen.

-theorien zuzuordnen sind. Hauptmerk der diskutierten Ansätze ist die funktionale Systemtheorie von Luhmann (1987). In den Kapiteln 2.1 bis 2.5 wurde zunächst versucht, eine nähere Begriffsbestimmung von Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Reputation und Image vorzunehmen, um die Interdependenzen, Unterschiede und spezifischen Eigenschaften der Begriffe zu verdeutlichen. Im vorliegenden Kapitel geht es nun darum, Vertrauen auf Basis einer funktional-strukturellen Systemtheorie²⁴ von Niklas Luhmann näher zu durchleuchten. Für eine ausführliche Abhandlung der allgemeinen Systemtheorie sind besonders die Werke von Luhmann (1987) und Parson (1969)²⁵ zu empfehlen.

2.7.1. Exkurs: Systemtheorie

„Die Allgemeine Systemtheorie [...] ist als interdisziplinäre integrierte Wissenschaft entstanden aufgrund der verblüffenden Ähnlichkeiten der Systemprobleme in den unterschiedlichen Wissenschaften: in Chemie, Biologie, Medizin, Psychologie, Soziologie, Betriebswirtschaft, in der Technologie automatisierter Maschinen bis hin zur Erkenntnistheorie und Philosophie“ (Wilke, 1996: 2). Diese akademische Diversität, die sich mitunter als fruchtbar für interdisziplinäre Zwecke erwiesen hat, mündete aber ebenso darin, dass sich innerhalb der wissenschaftlichen Genres sehr unterschiedliche Systemkonzepte ausdifferenzierten. In den soziologischen Systemtheorien wird versucht, *„die soziale Wirklichkeit (die Fülle der interpersonellen Beziehungen) hinsichtlich Struktur und Prozeß zu beschreiben, zu analysieren, zu verstehen und zu erklären“* (Narowski, 1974: 84).

Ein fundamentaler Begriff der Systemtheorie sind *soziale Systeme*. Soziale Systeme entstehen aus allen Handlungen die sinnhaft aufeinander verweisen und in Kommunikation zueinander stehen. Handlungen die keine Beziehung zu Systemsinnzusammenhängen haben, gehören zur Umwelt. Dabei ist Kommunikation der wichtigste Indikator für Luhmann um zu erkennen, ob es sich um ein soziales System handelt. *„Ganz allgemein gesprochen ist der Sinn der Bildung von Systemen darin zu sehen, dass ausgegrenzte Bereiche geschaf-*

²¹ Es haben sich innerhalb der Systemtheorie unterschiedliche Ansätze entwickelt, darunter der strukturfunktionale Ansatz, der systemfunktionale Ansatz, der funktional-strukturelle Ansatz, der funktional-genetische Ansatz und die Theorie selbstreferentieller Systeme. Falls nicht anders expliziert, bezieht sich der Begriff Systemtheorie in den Ausführungen ausschließlich auf die funktional-strukturelle Systemtheorie.

²⁵ Parsons ist Vertreter der strukturell-funktionalen Systemtheorie. Der Unterschied zur funktional-strukturellen Systemtheorie von Luhmann ist, dass *„Parsons immer schon von den gegebenen Strukturen eines Systems ausgeht, und nach der Funktion der Strukturen für die Bestandserhaltung dieses Systems fragt“* (Narowski, 1974: 84).

fen werden, die es ermöglichen, die menschliche Aufnahmekapazität überwältigende Komplexität der Welt in spezifischer Weise zu erfassen und zu verarbeiten“ (Wilke, 1996: 6).

2.7.2. Vertrauen in der funktional-strukturellen Systemtheorie nach Luhmann

In seinem Werk *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* entwickelt Luhmann einen Vertrauensbegriff der auf sozialen Beziehungen basiert (vgl. Luhmann, 1989: 4). Vertrauen besteht dabei aus mehreren Komponenten:

„Erstens als Vorleistung für die Zukunft zeitabhängig und hier vor allem gegenwartsbezogen: Vertrauen muss immer wieder aktuell bestätigt werden. Vertrauen ist zweitens eine, eigentümliche Vorleistung mit normativen Konsequenzen’, eine ‚supererogatorische Leistung’. Vertrauen erweitert drittens das Handlungspotential von Akteuren [...] Misstrauen ist viertens nicht nur das Gegenteil von Vertrauen, sondern als solches zugleich ein funktionales Äquivalent für Vertrauen“ (Luhmann, 1989: 78).

Luhmanns Verständnis von Vertrauen fußt auf drei Ebenen (vgl. Narowski, 1974: 84). Auf der ersten (rudimentären) Ebene umfasst Vertrauen das „Zutrauen zu eigenen Erwartungen“ (Luhmann, 1989: 1), d.h. der Mensch setzt Vertrauen im alltäglichen Kontext seines Handelns voraus. Die zweite Ebene sieht Vertrauen im Sinne des „Entscheidungsaktes eines Vertrauensurteils“ (Narowski, 1974: 86), d.h. Vertrauen bezieht sich „stets auf eine kritische Alternative, in der der Schaden beim Vertrauensbruch größer sein kann als der Vorteil, der aus dem Vertrauensersweis gezogen wird“ (Luhmann, 1989: 22). Auf der dritten Ebene findet sich eine enge Verbindung zum Begriffsverständnis von Parsons. Hier nach ist Vertrauen „eine affektive (nicht neutrale) und diffuse (nicht spezifische) Einstellung, die auf ein partikular (nicht universalistisch) gegebenes Objekt bezogen auf dessen Eigenschaften (nicht Leistungen) ausgerichtet ist“ (Narowski, 1974: 86). Mit anderen Worten wird Vertrauen immer in jeder Situation unabhängig von den Rollenzusammenhängen aktualisiert. Was passiert aber, wenn es zu einem Vertrauensverlust kommt? Insbesondere wenn die Funktion von Vertrauen als essentielle Erweiterung des Handlungspotentials gesehen wird? Luhmann, Fukuyama (1995)²⁶ und Seligman²⁷ (2000) haben ähnliche

²⁶ Fukuyama, Francis (1995): *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.

²⁷ Seligman, Adam B. (1997): *The Problem of Trust*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Auffassungen wenn es zum (System)Vertrauensverlust kommt: „*Ein Vertrauensverlust unterwandert die gesellschaftliche, staatliche und wirtschaftliche Prosperität an der Basis und trifft die Zweck- und Zielerfüllung der Organisationen im Kern. Soziale Systeme setzen für ihre Operationen Vertrauen voraus, da dieses nicht nur ihre Systembildung ermöglicht, sondern zugleich den Handlungsspielraum sichert*“ (Luhmann, 1991:180ff.).

Ein weiterer essentieller Bestandteil des Luhmann'schen Vertrauensbegriffs ist die Reduktion der gesteigerten Komplexität der Umwelt, die es zu verarbeiten gilt. Vertrauen, so Luhmann, ist eine „*äquivalente Funktion zur Reduktion von Komplexität*“ (Luhmann, 2000: 6).

Worin besteht aber die Komplexität? Wodurch wird Komplexität verursacht? Und wie kann Vertrauen zur Reduktion der Komplexität beitragen? Herger (2006) nennt drei Hauptgründe zur Entstehung von Komplexität:

- (1) Die funktionale Ausdifferenzierung unserer Gesellschaft: Systeme (Politik, Wirtschaft, Recht, Religion) „*differenzieren sich ungehindert entlang ihrer eingelagerten Codes weiter aus. Die Beziehung zwischen diesen Systemen ist von einem immensen kommunikativen Aufwand begleitet und regelt sich ohne Hierarchisierungen über kontinuierliche wechselseitige Beobachtungs- und Irritationsprozesse*“ (Herger, 2006: 26).
- (2) Die Fiktionalisierung durch Massenmedien und Online Medien.
- (3) Das Zeitalter der Moderne, das durch digitale und soziale Kommunikationstechnologien (technische Innovationen) eine Verbindung unterschiedlich ausdifferenzierter Akteure der Mikro-, Meso-, und Makroebene herstellt.

Im Zuge der Komplexität entsteht auch Kontingenz, d.h. „*dass die angezeigten Möglichkeiten weiteren Erlebens auch anders ausfallen können, als erwartet wurde*“ (Luhmann 1987: 31). M.a.W. sind Handlungen, die man durch den Selektionszwang setzen muss, bloß Zufälligkeiten, die ebenso anders ausfallen könnten. Genau hieraus resultiert aber auch, dass eine „*Enttäuschungsgefahr und Notwendigkeit des Sicheinlassens auf Risiken*“ (ebd.) entsteht. Die Komplexitätsreduktion findet auf vier Ebenen statt: der zeitlichen, sozialen, operativen und kognitiven, welche in Kapitel 4.1.3 in Bezug auf Organisationen

beschrieben werden. Was sind aber die unmittelbaren Konsequenzen für M&A-Transaktionen?

- (1) Durch Unternehmenszusammenschlüsse wird die ohnehin herrschende Komplexität noch komplexer (vgl. Bohn 2007: 57), wodurch analog die Bedeutung von Vertrauen wächst.
- (2) Der Aktualitätsanspruch steigt dadurch, dass Vertrauen sich auf die Zukunft richtet, aber in der Gegenwart konstruiert wird. Diese Gegenwart ist durch Unsicherheiten und Widerstände, ausgelöst durch den Wandel, geprägt.
- (3) Wenn Vertrauen eine *eigentümliche Vorleistung* ist, dann beruht diese Vorleistung auf zukünftige Erwartungen, die durch strukturelle Probleme bei M&A-Transaktionen per se problematisch sind (siehe Kapitel 2.7.2).
- (4) Misstrauen ist eine funktionale Einheit innerhalb von Vertrauen, wodurch Misstrauen im öffentlichen Diskurs bei M&A-Transaktionen nicht als dysfunktional angesehen werden sollten.
- (5) Vertrauensverlust führt zu Einschränkung der *license to operate* und kann je nach Ausprägung innerhalb der Stakeholder destruktive Formen annehmen. Zusätzlich ist der Schaden eines Vertrauensverlustes größer als der Vorteil eines Vertrauensbeweises und eine Wiederherstellung von Vertrauen mit ungleich höherem Aufwand verbunden.

2.7.3. Exkurs: Rational-Choice Theorie

Bei der Rational-Choice Theorie²⁸ geht es darum, dass „Akteure über Ressourcen verfügen, die sie für ihre Ziele einsetzen können. Verfügbarkeit über Ressourcen heißt, dass Personen zwischen mindestens zwei Alternativen wählen können. Personen werden nun ihre Ressourcen so einsetzen, dass sie ihre Ziele, möglichst gut erreichen.“ (Diekmann/ Voss/ Rapoport, 2004: 14). Hiernach handeln die Akteure nach folgender Beziehungsgleichung:

p= Wahrscheinlichkeit des Gewinns/ der Vertrauenswürdigkeit

L= potentieller Verlust/ Vertrauensperson ist nicht vertrauenswürdig

G= potentieller Gewinn/ Vertrauensperson ist vertrauenswürdig

$$\frac{p}{1-p} > \frac{L}{G} : \text{Vertrauen}$$

²⁸ Für eine ausführliche Lektüre empfiehlt sich: Diekmann, Andreas / Voss, Thomas / 2, Anatol (2004): *Rational-Choice-Theorie in den Sozialwissenschaften: Anwendungen und Probleme*. München: R. Oldenbourg.

$$\frac{p}{1-p} = \frac{L}{G} : \text{Indifferent}$$

$$\frac{p}{1-p} < \frac{L}{G} : \text{Kein Vertrauen}$$

Der von Coleman entwickelte Ansatz, der auf der Rational-Choice Theorie basiert, greift auf das Menschenbild des „*homo oeconomicus*“ zurück, das im Rahmen der Wirtschaftswissenschaften (speziell in der Volkswirtschaftslehre) entwickelt worden ist. Der Mensch ist hiernach ein rational kostenminimierender bzw. nutzenmaximierender Akteur innerhalb eines Tauschprozesses. Der Ansatz ist „für das tiefer gehende Verständnis von Vertrauen und Vertrauensbildung [...] weniger geeignet, denn er thematisiert mehr ein einseitiges, kalkuliertes und reflexives Vertrauen“ (Müller, 2008: 77).

2.7.4. Vertrauen in der Rational-Choice Theorie nach James Coleman

James Coleman hat ein Modell zur Mikrostruktur des Vertrauens, das ökonomisch argumentiert und zweckorientiert handelnde Personen als Basis verwendet, entwickelt²⁹. Colemans Ansatz liefert Erkenntnisse aus der Analyseebene der Mikrostrukturen für Meso- und Makrostrukturen. Er kritisiert die oft verwendete makrogesellschaftliche Erklärungsperspektive „*Typical ,explanations‘ for such phenomena remain at the macro-level, are more or less ad hoc, and are based on some single macro-level variable. But even if such an explanation is correct as an explanation of the events in question, it may still have the defects of leaving a large void between purported cause and its effect and of providing at most a weak basis for generalization beyond the given case*“ (Coleman, 1994: 176). Charakteristisch für sein Theorieentwurf ist „*die Einseitigkeit der Übertragung von Kontrolle über Ressourcen, Handlungen oder Ereignissen*“ (Coleman, 1994: 282).

Die Grundannahme von Coleman ist, dass jeder Akteur Entscheidungen treffen muss, um seine eigenen Interessen zu verfolgen. Diese Entscheidungen folgen stets rationalen und zweckorientierten Erwägungen „*(...) based on the postulate of maximization if utility under risk, the potential trustor must decide between not placing trust, in which case there is no change in his utility, and placing trust, in which case the expected utility relative to his*

²⁹ Das Luhmann'sche Vertrauenskonzept wäre kontradiktorisch²⁹ zu Coleman's Annahmen, da Luhmann der Auffassung ist, „*dass der mögliche Schaden [von Vertrauen Anmerkung des Verfasser] größer ist als der potentielle Nutzen*“ (Müller, 2008: 77).

current status is the potential gain times the chance of gain minus the potential loss times the chance of loss” (Coleman, 1994: 99). Wenn das Ergebnis der Handlungsmaximierungsgleichung der mathematischen Logik folgt, dann bringt eine Person Vertrauen gegenüber einer anderen Person auf, wenn der erwartete Nutzen größer ist als der erwartete Verlust „*a rational actor will place trust if the first product is greater than the second or, stated otherwise, if the ratio of the chance of gain to the chance of loss is greater than the ratio of the amount of the potential loss to the amount of the potential gain*“ (ebd.). In diesem Vertrauensprozess sind immer zwei Personen eingebunden, die die Grundelemente des Vertrauenssystem darstellen: V (Vertrauender) und VP (Vertrauensperson). V bringt einer VP gegenüber Vertrauen auf, so Coleman, wenn ein Vermittler auftritt, der VP besser kennt als V, und ihm gegenüber hinreichend Vertrauen hat (vgl. Coleman, 1982: 287ff.). Der Vermittler hat zwei Kriterien zu erfüllen. Erstens benötigt er ausreichend Informationen über die Vertrauensperson und zweitens muss *“der Akteur selbst ein hohes Grad an Vertrauenswürdigkeit in den Augen der potentiellen Vertrauenden (V) besitzen“*. (ebd.). Die Handlungsfolge kann in Vertrauens – und Interaktionssystemen eingeteilt werden. *„Eine Person (A) vertraut auf das Urteil einer anderen Person (B), das diese über die Vertrauenswürdigkeit einer dritten Person (C) äußert: dies führt wiederum zur Übernahme des Vertrauens gegenüber (C) auch durch (A). Vertrauen wird damit durch einen Dritten vermittelt“* (Coleman, 1982: 289).

Nichtsdestotrotz könnte der Ansatz, auch wenn er im empirischen Teil dieser Forschungsarbeit nicht zum Tragen kommt, interessante Erkenntnisse über das Verhalten einzelner Stakeholder im M&A-Prozess liefern. Beispielsweise bei der Analyse der Mitarbeiter anhand des rationalen zweckorientierten Menschenbildes und der formal-logisch mathematischen Annahmen, oder durch die Analyse der Vertrauensvermittler, die eine zentrale Rolle bei der Vertrauensherstellung von V zu VP bei Coleman einnehmen, liefern.

2.7.5. Exkurs: Strukturationstheorie

Exkurs Strukturationstheorie:

Die Strukturationstheorie von Giddens ist ein Konzept, das sich das Verhältnis von Handlung und Struktur zum Hauptuntersuchungsgegenstand gemacht hat. Aus epistemologischer Perspektive wollte Giddens den *„Dualismus von Objektivismus und Subjektivismus, von Strukturalismus und methodologischen Individualismus überwinden“* (Rüegg-Sturm,

2003: 91). Handlungen und Strukturen stehen in einer kontinuierlichen Interdependenz, in welcher Handlungen die manifeste Dimension und „*Strukturen die latente Dimension der Strukturiertheit³⁰ des Alltagsgeschehens*“ (Rüegg-Sturm, 2003: 91) sind. Und was ist mit dem Handlungsbegriff bei Giddens genau gemeint?

Giddens beschreibt Handeln wie folgt: „*Handeln, setzt sich nicht aus einzelnen, diskreten, voneinander klar geschiedenen ‚Handlungen‘ zusammen: ‚Handlungen‘ als solche werden nur durch ein diskursives Moment der Aufmerksamkeit auf die durée durchlebter Erfahrung konstituiert*“ (Giddens, 1992: 54). Giddens behauptet gegenteilig, dass Menschen ein Handlungsvermögen haben d.h. „*Sie sind fähig, in die Welt einzugreifen bzw. einen solchen Eingriff zu unterlassen mit der Folge, einen spezifischen Prozess oder Zustand zu beeinflussen*“ (Rüegg-Sturm, 2003: 95 nach Giddens, 1992: 65). Menschliches Handeln wird also „*nicht als Aggregat oder als zusammengesetzte Serie separater Intentionen, Gründe und Motive verstanden, sondern Handeln ist verankert in der Reflexivität, d.h. in der ständigen reflexiven Steuerung des Handelns, die Menschen entwickeln und auch von den Menschen ihrer jeweiligen Umgebung erwarten*“ (Rüegg-Sturm, 2003: 94 nach Giddens, 1992: 54). Ein weiteres wichtiges Merkmal des Handlungsbegriffs ist, dass menschliches Handeln nicht von Strukturen determiniert ist, wobei es dennoch eine „*stets innewohnende Kontingenz*“ (Rüegg-Sturm, 2003: 94) gibt, die Giddens mit der ständigen reflexiven Steuerung des Handelns begründet. Dabei meint er gewohnheitsmäßige und selbstverständliche Vorgänge, die „*ohne besondere Anstrengung sozusagen beiläufig im Handeln mitvollzogen werden*“ (Rüegg-Sturm, 2003: 94) und sich in der „*Kontextualität von Raum und Zeit*“ (Giddens, 1992: 60) entfalten. Dabei unterscheidet er drei Ebenen von Handlungsmotiven:

- (1) Die rationale Bewusstseinssebene
- (2) Die Ebene des praktischen Bewusstseins
- (3) Die Ebene des Unbewussten

Ist das Handlungsmotiv der Ebene (3) zuzuordnen, sind laut Giddens, die Gründe nicht rational nachvollziehbar. „*Vertrauen basiert demzufolge immer wieder auf argumentativ nicht zugänglichen Fähigkeiten und unbewussten Erfahrungen*“ (Müller, 2008: 78 nach

³⁰ Strukturiertheit ist die Vergegenwärtigung von Strukturen (Hamedinger, 1998: 148).

Moeller, 2004: 11). Ein weiterer entscheidender Bestandteil seines Vertrauensverständnisses ist durch die „*Moderne*“ geprägt. Die Moderne hat drei wesentliche Charakteristika:

- (1) Industriell-kapitalistische Gesellschaft
- (2) Demokratische Grundordnung
- (3) Wissenschaftliche und technologische Instanzen

2.7.6. Vertrauen in der Strukturationstheorie nach Anthony Giddens

Anthony Giddens makrogesellschaftliches Vertrauenskonzept³¹ sieht im Rahmen seiner Strukturationstheorie Vertrauen als einen Teil des Ergebnisses rationaler Überlegungen (vgl. Müller, 2008: 77).

„Das Wesen moderner Institutionen sei eng mit dem Vertrauen in abstrakte Systeme verbunden, so sei zunehmend der Glaube an Richtigkeit von Grundsätzen, die man selbst nicht kennt‘ bedeutsam,“ (Müller, 2008: 78). Sie ist laut Giddens von sog. *„disembedding mechanisms“*³² die durch gesellschaftliche Modernisierungsprozesse verursacht werden geprägt. Hinzu kommt der Verlust *„regional übersichtlicher Raum-Zeit-Relationen“* (Bentele, 1994: 139), die sog. *„reembedding mechanisms“* (Einbettungsmechanismen) bedürfen. Vertrauen fungiert innerhalb der Modernisierungsprozesse nicht nur als eine Sicherheit gegenüber *„abstrakten Systemen“* (Recht, Wissenschaft, Politik, Wirtschaft) sondern auch als eine *„Risiko-Nutzen-Kalkulation bezüglich des - in eine gesellschaftliche Reflexivität eingebundenen - Wissens“* (Giddens, 1990: 84). Folglich ist Vertrauen ein *„reflexiver Lenkungsmechanismus“*. Giddens unterscheidet Vertrauen auf zwei unterschiedlichen Ebenen: Zum einen Vertrauen gegenüber *„Einbettungsmechanismen, das heißt als Glaube an symbolischen Zeichen und Expertensysteme und als Vertrauen zwischen Personen, die sich kennen“* (Müller, 2008: 78). Den Expertensystemen wird Vertrauen nicht per se zugeschrieben, sondern konstituiert sich vielmehr durch die *„diskursiven Erfahrungen mit Personen [...] die diese Institutionen tragen. Deshalb ist es von großer Wichtigkeit, dass Institutionen personale Schnittstellen offenbaren, damit dieser Vertrauensdiskurs stattfinden kann“* (Müller, 2008: 83).

³¹ Die Vertrauenskonzeption von Giddens wurde maßgeblich von den Arbeiten Luhmanns beeinflusst (vgl. Gilbert, 2006: 118).

³² *Disembedding Mechanism* kann als äquivalentes Konzept zu Luhmanns Komplexitätsbegriff verstanden werden.

2.7.7. Vertrauen und Organisation

Vertrauen in Organisationen ist zunächst einmal grundlegend auf der Mesebene zu verordnen. Dennoch gibt es natürlich Schnittstellen zur Mikro- und Makroebene aufgrund der Wechselbeziehung von Organisationen zu Individuen und der Suche nach gesellschaftlicher Legitimität um ihre „spezifischen Zwecke“ (Schreyögg, 2008: 9) ausüben zu können (siehe Kapitel 4). Wenn wir eine zentrale Funktion von Vertrauen als „*kommunikativen Mechanismus zur Reduktion von Komplexität*“ (Luhmann, 1989: 23ff.) verstehen, der auch als riskante Vorleistung gesehen werden kann, dann ist die Funktion der Kommunikation innerhalb von Organisationen Vertrauensverluste präventiv zu bearbeiten (oder bei bestehendem Vertrauensverlust, diese schnellstmöglich zu beseitigen und Vertrauen wieder herzustellen). Aber insbesondere bei organisationalem Vertrauen gibt es ein immanentes Dilemma: Wie soll jemandem getraut werden, „*der genau weiß, wie man Vertrauen herstellt?*“ (Hubig/Siemoneit, 2007: 173) und gerade Institutionen „*schaffen einerseits Vertrauen, sind aber andererseits als komplementärer Mechanismus zu Vertrauen zu begreifen*“ (ebd.). Situationserschwerend kommt eine dem Unternehmenswandel innewohnende Struktureigenschaft hinzu (Kapitel 6.2): Unternehmenszusammenschlüsse sind per se ein betriebswirtschaftliches Mittel, um mittel oder langfristig den Unternehmenswert (Shareholder Value) zu steigern. Beides führt zu einer erheblichen Schwierigkeit für Organisationen Vertrauen herzustellen, besonders im Modus des Wandels.

Eine empirische Methode zur Messung von Vertrauen, die sich durchgesetzt hat, ist die *Interpersonal Trust Scale* (Rotter, 1967), um interpersonales Vertrauen in Organisationen zu messen. Seine Skala wird häufig als Basis modifizierter Skalen verwendet, die sich primär mit interpersonellem Vertrauen im Organisationskontext (z.B. Mitarbeiter und Führungskräften) beschäftigt.³³

In der Praxis haben sich der *Golin Harris Trust Survey* und das *Edelman Trust Barometer* durchgesetzt, die jährliche Ergebnisse zu Vertrauenswerten von Wirtschaft, Politik und NGOs liefern. Im deutschsprachigen Raum ist das bekannteste Modell der *Corporate Trust*

³³ Basierend auf der *Interpersonal Trust Scale* worden u.a. *Dyadic Trust Scale* (Lazerle & Huston, 1980), *Organisational Trust Inventory* (Cummings & Bromily, 1996) und das *Conditions of Trust Inventory* (Butler, 1991) entwickelt.

*Index*³⁴, welcher gleichzeitig den zweiten Eckpfeiler der empirischen Untersuchung der Arbeit darstellt.

2.7.8. Vertrauen und PR

„Das Begriffsfeld Vertrauen gehört zu den am häufigsten verwendeten Termini der PR-Literatur, wenn es darum geht, die Beziehungen einer Organisation zu ihrer Umwelt qualitativ zu klassifizieren“ (Bentele, 1994a: 150). Vertrauen in der Kommunikationswissenschaft hat sich spätestens durch die Hovland-Studien etabliert und tauchte zuerst bei Hundhausen (1951) im Kontext von „*Werbung um öffentliches Vertrauen*“ auf. Das Begriffsverständnis innerhalb der PR-Literatur beschränkt sich zu einem großen Teil auf sog. „*working theories*“³⁵ (vgl. Bentele, 1994:150).

Einen ersten systematischen wissenschaftlichen Ansatz liefern Ronneberger/Rühl (1992). Sie sehen PR als eine gesellschaftsspezifische Funktion, bei dem es darum geht auf dem „*Markt der Meinungen*“ Themen bereitzustellen, die sich innerhalb des Meinungsmarktes etablieren. Dadurch sollen öffentliches Interesse und soziales Vertrauen aufgebaut werden und divergierende Interessen und Misstrauen minimiert werden. PR wird von Ronneberger/Rühl als autopoietisches und selbstreferentielles soziales System betrachtet. Innerhalb dieses sozialen Systems tritt PR auf Mikro-, Meso-, und Makroebene mit der Umwelt in Beziehung. Auf jeder Ebene hat PR eine unterschiedliche Funktion, die es zu erfüllen gilt³⁶. All diese Funktionen haben aber das übergeordnete Ziel, öffentliches Vertrauen herzustellen. „*Die Einheit von Public Relations wird konstituiert durch ihre gesellschaftliche Funktion als die Durchsetzung von Themen durch Organisationen auf Märkten mit der Wirkungsabsicht, öffentliches Interesse (Gemeinwohl) und öffentliches Vertrauen zu stärken*“ (Ronneberger/Rühl, 1992: 283). Langfristiges Vertrauen kann nicht durch einseitige Kommunikationsmittel hergestellt werden. Das Attribut „*Vertrauenswürdigkeit*“ wird aufgrund von „*Sachkompetenz, kommunikative Konsistenz, an tatsächlich praktizierte offene Kommunikation, Transparenz und anderen Faktoren*“ (Bentele, 1994: 154) zugesprochen. Es ist wichtig eine Repräsentationsbeziehung zwischen „*Information und zugrundeliegen-*

³⁴ Kapitel 7.3.1 und 7.7.1 erläutern ausführlich die Methode des Corporate Trust Index.

³⁵ Die Bezeichnung geht auf die Unterscheidung von McQuail (1987) zurück, der zwischen vier unterschiedlichen Kommunikationstheorien: 1. scientific theory, 2. normative theory, 3. working theory und 4. common-sense-theory differenziert.

³⁶ Einen detaillierten Überblick zu Ronnebergers/Rühl PR-Theorie liefert Kunczik (2002).

den Sachverhalten/ Ereignissen sowie ein Konsistenzverhältnis zwischen Information und Handeln [...]“ (Bentele, 1994: 153) herzustellen. Falls dies nicht gegeben ist, kommt es zu der Wahrnehmung von kommunikativen Diskrepanzen siehe (Kapitel 2.7.6). Daher ist es wichtig, nicht nur formal Vertrauensansprüche zu generieren (Corporate Governance Richtlinien³⁷), sondern diese auch real umzusetzen und durch Compliance³⁸ Maßnahmen laufend zu überprüfen.

Neben dem Theorieansatz von Ronneberger/Rühl spielt Vertrauen bei fast allen PR-theoretischen Konzepten eine zentrale Rolle. Vertrauen wird im Rahmen der unterschiedlichen Theorieansätze als Zielwert von PR-Handeln angesehen, d.h. das Ziel von PR ist Vertrauen zu schaffen, um Organisationen in ihrem eingebetteten gesellschaftlichen Rahmen möglichst freien Handlungsspielraum zu gewähren (vgl. Bentele, 1994:151).

2.7.9. Theorie des öffentlichen Vertrauens von Bentele

Die Theorie des öffentlichen Vertrauens basiert auf der Annahme, dass öffentliches Vertrauen ein knappes Gut ist und in Informations- und Kommunikationsgesellschaften immer wichtiger wird, aber zugleich das Vertrauen in Akteuren der Politik und Wirtschaft sinkt. Eine erste Definition von *öffentlichem Vertrauen* liefert Bentele (1992) in seinem Theorieentwurf:

„Öffentliches Vertrauen hingegen ist ein kommunikativer Mechanismus zur Reduktion von Komplexität, in dem öffentliche Personen, Institutionen und das gesamte gesellschaftliche System in der Rolle des ‚Vertrauensobjekts‘ fungieren. Öffentliches Vertrauen ist ein medienvermittelter Prozess, in dem die ‚Vertrauenssubjekte‘ zukunftsgerichtete Erwartungen haben, die stark von vergangenen Erfahrungen geprägt sind“. (Bentele, 1994: 141). Vertrauen wird zum einen als ein Prozess gesehen, der aber auch gleichzeitig *„die Resultate dieses Prozesses– idealisiert und zeitunabhängig als Zustand“* (ebd.).

beschreibt, der in Informations- und Kommunikationsprozessen stattfindet. Man sieht hier starke Parallelen zur Systemtheorie Luhmanns (siehe Kapitel 2.7.2), die ebenfalls die

³⁷ „Der Begriff Corporate Governance bezeichnet in einer Kurzformel den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens“ (Werder, 2006: 1137).

³⁸ „Der Begriff Compliance bezeichnet die Gesamtheit aller zumutbaren Maßnahmen, die das regelkonforme Verhalten eines Unternehmens, seiner Leitungs- und Aufsichtsorgane sowie seiner Organisationsmitglieder in Hinblick auf alle gesetzlichen Ge- und Verbote begründen“ (Jäger/Campos, 2009: 57).

Komplexitätsreduktion und den zukunftsgerichteten Charakter als Kernkomponenten von Vertrauen betrachten. Neu bei Bentele ist allerdings die massenmedial vermittelte Kommunikation als Zweck der Vertrauensbildung. Luhmann misst zwar der Kommunikation eine wesentliche Bedeutung zu, bezieht sich hierbei aber nicht explizit auf massenmedial vermittelte Kommunikation.

Um Benteles Theorie zu verstehen, bedarf es zunächst einmal der Klärung wichtiger Begriffe, auf denen seine Annahmen beruhen. In erster Linie zunächst gibt es unterschiedliche Elemente des öffentlichen Vertrauensprozesses. Dazu gehören:

- (1) **Vertrauenssubjekte:** Personen bzw. Personengruppen, die aktiv vertrauen. Es handelt sich hierbei immer um Personen.
- (2) **Vertrauensobjekte:** Öffentlich wahrnehmbare Personen, Organisationen, oder Systeme (technische und soziale Systeme) denen vertraut wird.
- (3) **Vertrauensvermittler:** Personen oder Institutionen. Auf makrogesellschaftlicher Ebene sind PR- Systeme und Medien die Vertrauensvermittler.
- (4) **Sachverhalte und Ereignisse:** Bezugsgrößen der öffentlichen Kommunikation.
- (5) **Texte/Botschaften:** spielen in der öffentlichen Kommunikation eine zentrale Rolle (analytisch trennbar in Kommunikationsinhalte und Kommunikationsformen bzw. Kommunikationsstile).

Der Vertrauensprozess der sich innerhalb dieser Elemente abspielt besitzt wiederum unterschiedliche Dimensionen. Es gibt die zeitliche Dimension, innerhalb dessen (z.B. durch neue Informationen) Veränderungen möglich sind. Die Struktur der Vertrauenskonstitution bzw. Vertrauensvermittlung, die eine gewichtige Rolle bei der medienvermittelten Information und der direkten Erfahrbarkeit spielt, hat eine positive Auswirkung auf die Vertrauenswerte. Hierbei fungieren besonders *institutionalisierte Informationsquellen* als Vertrauensvermittler und konstituieren öffentliches Vertrauen (vgl. Bentele, 1994: 143). Innerhalb dieser institutionalisierten Informationsquellen sind vor allem Medien und PR-Systeme³⁹ von Vertrauensbeziehungen abhängig, z.B. im häufig thematisierten Spannungsverhältnis zwischen Journalismus und PR.

Eine weitere analytische Einteilung umfasst unterschiedliche Vertrauentypen:

³⁹ PR-Systeme fungieren als Oberbegriff für PR Abteilungen, Pressestellen, PR Agenturen und Einzelpersonen mit PR Funktion.

- (1) **(Interpersonales) Basisvertrauen:** Basiskomponente, die sich auch in den anderen Vertrauentypen widerspiegelt. Sie *“kommt auf individueller Ebene als Vertrauen in Naturgegebenheiten, als technisches Vertrauen und als soziales Vertrauen⁴⁰ vor“* (Bentele, 1994: 143).
- (2) **Systemvertrauen:** meint das politisch-gesellschaftliche (und/ oder wirtschaftlich-gesellschaftliche) Gesamtvertrauen.
- (3) **Institutionenvertrauen:** ist ein spezifischer Vertrauentyp und kann bei vergleichsweise hohem Systemvertrauen niedrig sein.
- (4) **Personenvertrauen:** fußt auf den psychologischen Mechanismen des Basisvertrauens, jedoch bezieht sie sich auf öffentliche Personen, z.B. geringes personales Vertrauen, aber gleichzeitig hohes institutionelles Vertrauen oder Systemvertrauen.

Der Prozess der Vertrauensbildung beinhaltet unterschiedliche Vertrauensfaktoren, die zu den Vertrauenswerten beitragen. Die Intensität der Vertrauensfaktoren (siehe Tabelle 2) konstituiert entweder Vertrauen oder Misstrauen.

Hohe Vertrauenswerte	Niedrige Vertrauenswert
Sachkompetenz	mangelnde Sachkompetenz
Problemlösungskompetenz	mangelnde Problemlösungskompetenz
Kommunikationsadäquatheit	Kommunikationsinadäquatheit
kommunikative Konsistenz	kommunikative Diskrepanz
kommunikative Transparenz	kommunikative Intransparenz
kommunikative Offenheit	kommunikative Geschlossenheit
gesellschaftliche Verantwortung	mangelnde gesellschaftliche Verantwortung
Verantwortungsethik	utilitaristische Ethik

Tabelle 2: Vertrauensfaktoren (Bentele, 1994: 145)

Nach Bentele müssen die Faktoren möglichst *„vollständig und/oder in möglichst hoher Intensität [zutreffen, Anmerkung des Verfasser], so ist Vertrauensgewinn, Vertrauensbildung bzw. Vertrauenskonstitution sehr wahrscheinlich, treffen sie nur in geringem Maß oder in geringer Intensität zu, so ist Vertrauensabbau, Vertrauensverlust oder Vertrauensdekonstitution wahrscheinlicher“* (Bentele, 1994: 145). Zwar spielen viele Faktoren wie z.B. der *„Wertewandel, erhöhte Risikosensibilität und Mediatisierung“* (ebd.) eine große Rolle, aber die *„Wahrnehmung kommunikativer Diskrepanzen in der Kommunikati-*

⁴⁰ Der zugrunde liegende Vertrauensbegriff für die Theorie des öffentlichen Vertrauens baut auf dem Begriff des sozialen Vertrauens auf. Hiernach ist *„Soziales Vertrauen als basaler normativer Mechanismus, neben dem Rechtssystem und dem System nicht rechtliche fixierten moralischen Normen“* (Bentele 1994: 131), zu verstehen, dass menschliches Zusammenleben funktional ermöglicht. Alle drei Komponenten sind von historischen Veränderungen und einer kulturellen Relativität abhängig.

on von Institutionen, Personen und Öffentlichkeiten“ (ebd.) spielen für Bentele die zentrale Rolle beim Prozess des Vertrauensverlustes.

Der Vorteil von Benteles Annahme ist, dass die Symptome behandelbar sind, und es keine inhärenten strukturellen Gegebenheiten, die irreversibel bzw. nur schwer zu bearbeiten sind. Diese Diskrepanzen leiten sich aus Verhaltenskorrelaten ab, die sich im sozialen Handeln widerspiegeln und auf Täuschungsverhalten und Wahrheitsverhalten schließen lassen. Einige Verhaltenskorrelate wären: (Bentele, 1994: 144)

- (1) **Inhalte der Aussagen:** Anzahl der berichteten Details, Plausibilität der Darstellung und logische Konsistenz.
- (2) **Extralinguistisches Verhalten:** Sprachfehler und Sprechgeschwindigkeit.
- (3) **Nonverbales Verhalten:** Gestik, Mimik und Blickverhalten.
- (4) **Psychophysiologische Phänomene:** elektrodermale Aktivitäten, Blutdruck und Atemtiefe.

Letztendlich gibt es sechs unterschiedliche Diskrepanztypen, deren Wahrnehmung zu einem Vertrauensverlust führen:

- (1) Diskrepanzen zwischen Information und zugrundeliegenden Sachverhalten.
- (2) Diskrepanzen zwischen verbalen Aussagen einerseits und tatsächlichem Handeln andererseits.
- (3) Diskrepanzen zwischen Verhalten bzw. verschiedene Handlungen derselben oder ähnlicher Institutionen.
- (4) Diskrepanzen zwischen verschiedenen Aussagen derselben Akteure zu unterschiedlichen Zeitpunkten.
- (5) Diskrepanzen zwischen Aussagen unterschiedlicher Akteure innerhalb derselben oder vergleichbaren Institutionen.
- (6) Diskrepanzen zwischen allgemein anerkannten rechtlichen und/oder moralischen Normen und tatsächlichem Verhalten/Handeln.

Dabei wird eine Diskrepanz entweder durch das Handeln oder die Kommunikation intentional und nicht-intentional erzeugt (vgl. Nolting/Thießen, 2007: 122). Ein alternatives Erklärungsmuster wäre, nach Bentele, dass *„Politiker sich heute weniger moralisch verhalten, als noch vor 10/15 Jahren [...] das sich Wirtschaft und Unternehmen heute generell weniger verantwortlich als vor 10 oder 15 Jahren“* (ebd.) verhalten. Jedoch spricht er diesem Erklärungsmuster kein empirisches beobachtbares Fundament zu. Vielmehr hat sich

das Beobachtungssystem der Medien mit ihren strukturellen Faktoren (Nachrichtenfaktoren, erhöhter Konkurrenzdruck etc.) geändert und dadurch zu Vertrauensverlusten geführt.

2.8. Resümee: Vertrauen

Die Aufarbeitung des Forschungsstandes hat gezeigt, dass die Begriffe „Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit und selbst Reputation und Image häufig unreflektiert oder sogar synonym verwendet“ (Bentele, 1994: 254) werden. „Glaubwürdigkeit bzw. Vertrauenswürdigkeit sind zunächst einmal nichts anderes als die Fortführung einer bereits geleisteten Beschreibung: ‚Die Aussage/Angela Merkel ist Bundeskanzlerin/ ist glaubwürdig.‘ Mit der Zuschreibung von Glaubwürdigkeit ist folglich nichts anderes verbunden, als dass die Beschreibung als breiter Konsens aufgefasst wird und daher nicht in Frage gestellt wird“ (Hoffmann, 2012: 56). Abb. 1 zeigt eine Übersicht der behandelten Theorieansätze:

Vertrauenstheoretische Konzepte			
Luhmann	Coleman	Giddens	Allgemein
• Riskante und eigentümliche Vorleistung • V. muss immer wieder aktualisiert werden • Erweiterung des Handlungspotentials • Misstrauen als funktionales Äquivalent von V. • Schaden bei Vertrauensbruch größer als Vorteil • Affektive (nicht neutral), diffuse (nicht spezifische) Einstellung, auf ein partikular (nicht universalistisch) gegebenes Objekt auf dessen Eigenschaft (nicht Leistungen) ausgerichtet ist • Komplexitätsreduzierung	• Erwarteter Nutzen > Erwarteter Verlust • Vermittler/Intermediär als Vertrauensschaffende Instanz zw. VP und V	• Ebenen Dreiklang: (praktisches, rationales Bewusstsein und Unbewußt) • V. als Ergebniss rationaler Überlegungen • V. als reflexiver Lenkungsmechanismus • Unterscheidung zw. V. in einbettungssysteme (Organisationen etc.) und zwischen Personen	• Konative, Affektive, Kognitive Ebene • Erwartung/Haltung bzw. Bewusste Entscheidung • Zugunsten einer Handlungsmöglichkeit • Vertrauensverlust) • Vertrauensverlust → dysfunktional • Aktualisierungsanspruch • Vertrautheit → persönliches V. • Vertrauen → system V. • V. bezieht sich auf Selbstdarstellung des Systems und Reflexivität

Abbildung 1: Resümee Vertrauenstheorien

Auf allen Analyseebenen wird Vertrauen als Erweiterung des Handlungsspielraumes durch ihre funktionale Bestimmung gesehen (Komplexitätsreduktion, riskante Vorleistung usw.).

Ohne Vertrauen wäre die Funktionsweise des gesellschaftlichen Systems, euphemistisch betrachtet, erheblich beschnitten.

Eine besondere Form des Vertrauens bedarf es bei Organisationen und Institutionen, die *„mit ihrer Mischung aus individuellen und korporativen Akteuren, zunehmend Vertrauen für Systeme (fordern), für die man nichts fühlen kann“* (Preisendörfer, 1995: 270). Bereits Simmel (1968) machte auf diese Problematik aufmerksam, der *„die Verschiebung der Vertrauensbasis vom persönlichen bzw. interpersonellen Vertrauen hin zum Systemvertrauen [...] als zentrales Kennzeichen moderner Gesellschaften“* (ebd.) sieht.

Uneinigkeit herrscht bei der Frage nach der Differenzierung von Vertrauen in persönlichem Vertrauen und Systemvertrauen. Der Vorteil einer Differenzierung zwischen individueller und organisatorischer/ institutioneller, wie Luhmann sie fordert, hätte den Vorteil spezifische Eigenschaften herauszufiltern, um Inferenzschlüsse auf die nächst höheren Ebenen zu ziehen (wie beim Ansatz von Coleman). Eine isolierte Betrachtung von Vertrauen als für sich genommenes Phänomen wäre hingegen für sozialwissenschaftliche Zwecke nicht erkenntnisreich, da der gesamtgesellschaftliche Kontext in sozialen Systemen die Herausforderung schafft, die es zu erschließen gilt.

3. Verständigung

Verständigung hat, ebenso wie Vertrauen, einen omnipräsenten Charakter im menschlichen Handeln. Gadamer (1960), der den Grundstein der philosophischen Betrachtung von Verständigung in seinem Werk *Wahrheit und Methode* gelegt hat und entscheidend die Arbeiten von Habermas prägte, befand, dass *„Sprache erst im Gespräch, also in der Ausübung koordinierter Verständigung ihren eigentlichen Sinn hat“* (Rüegg-Sturm, 2001: 53). Im kommunikationswissenschaftlichen Kontext ist Verständigung das konstante Ziel des kommunikativen Handelns mit der allgemeinen Intention der Mitteilung. Neben der allgemeinen Intention gibt es die spezielle Intention (das Interesse) mit dem variablen Ziel der Interessensrealisierung. Abbildung 2 macht diesen Zusammenhang deutlich:

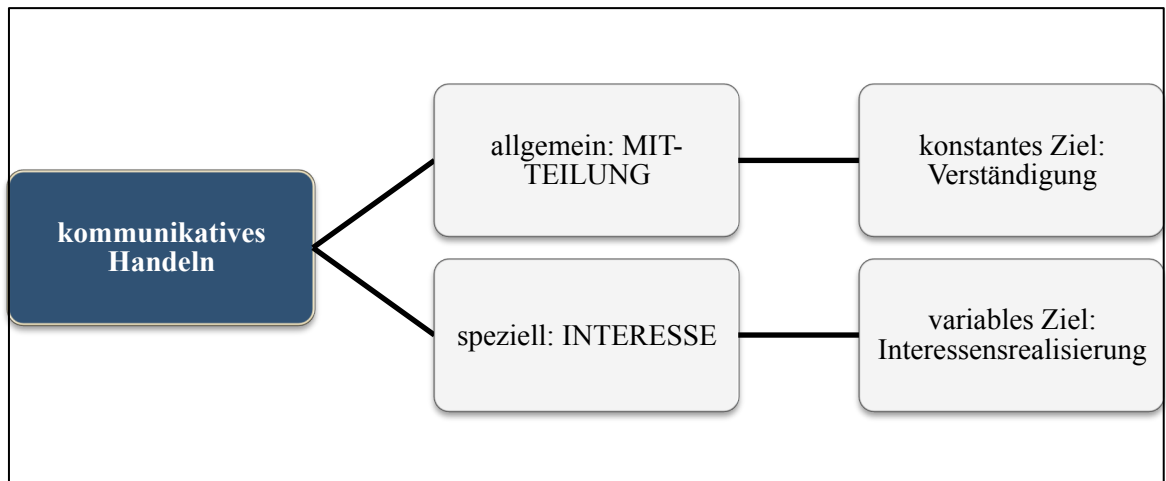


Abbildung 2: Die Intentionalität kommunikativen Handelns (Burkart, 2002: 27)

Das Kommunikationsinteresse kann zwei sehr unterschiedliche Formen annehmen: Es kann entweder eher inhaltsbezogen oder situationsbezogen sein. Ersteres meint „*dass der Inhalt der kommunikativen Handlung (alles, was mitgeteilt wird) unmittelbar aus dem zu realisierenden Interesse erwächst und daher mehr oder weniger von diesem bestimmt ist*“ (Burkart, 2002: 28). Situationsbezogen ist sie dann, wenn „*der Inhalt der kommunikativen Handlung nicht unmittelbar von dem zu realisierenden Interesse bestimmt wird, bzw. nur sehr mittelbar von diesem tangiert wird*“ (ebd.).

Im Bedeutungszusammenhang mit der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit von Burkart ist, dass :

„Ziel des Verständigungsprozesses die Herbeiführung eines Einverständnisses zwischen den beiden Kommunikationspartnern, das im wechselseitigen Verstehen, geteiltes Wissen, gegenseitigen Vertrauen und wechselseitiger Akzeptanz (jeweils beanspruchter Normen) besteht. Ungestört verläuft der Verständigungsprozess also nur dann, wenn die Wahrheit der thematisierten Gegenstände (=objektive Welt), die Wahrhaftigkeit bzw. Vertrauenswürdigkeit des Kommunikators (=subjektive Welt) und die Legitimität seines Interesses bzw. Vorhabens (=soziale Welt) nicht in Zweifel gezogen werden“ (Burkart, 2005: 225).

Das zugrundeliegende Verständnis von Burkart fußt maßgeblich auf Habermas Begriff des verständigungsorientierten Handelns. Das Gegenteil von verständigungsorientiertem Handeln für Habermas ist das strategische Handeln bei dem der Akteur das primäre Ziel ver-

folgt, sein Gegenüber zu beeinflussen, d.h. *“das verständigungsorientiertes Handeln anders als strategisches Handeln auf eine inhaltliche Auseinandersetzung über das sprachlich geäußerte zwingend angewiesen ist. Nur so lässt sich Einverständnis erzielen. Im Gegensatz dazu stehen beim strategischen Handeln nicht nur geäußerte Inhalte, sondern die Wirkung der Äußerungen auf den Hörer im Vordergrund“* (Habermas, 1984: 580). Die Grundvoraussetzungen für Verständigung sind nach Habermas zunächst einmal, dass es eine soziale Situation gibt (also ein Verständigungsbedarf), die von einem Akteur zum Thema gemacht werden muss. Dabei spielen sowohl Ort und Zeit, als auch objektive und subjektive Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle. Von zentraler Bedeutung ist dabei, dass die kommunikativen Äußerungen (Sprachakte) die lebensweltliche Situationsdefinition der Beteiligten bildet und eine Überlappung vorhanden ist, da sonst Verständigung nicht gelingt (vgl. Baumgart, 2008: 35).

Die Theorie des kommunikativen Handelns von Habermas, die das Fundament der VÖA, darstellt, wird daher in ihren Grundzügen im kommenden Kapitel dargestellt um weiterführend die VÖA und die Methode des Verständigungsorientierungs-Index eingehend zu verstehen.

3.1. Theorie des kommunikativen Handelns von Habermas

Habermas verlangt im Rahmen seines universalpragmatischen Sprachmodells (Habermas, 1984: 440) die Auflösung der Trennung zwischen „[...] *Fragen der Genesis und der Geltung* [diese, Anm. des Verfassers] *sind demnach immer schon miteinander ‚verbunden‘, weil im Akt des Hervorbringens von sprachlichen Äußerungen mindestens implizit Geltungsansprüche gestellt werden“* (vgl. Baumgart, 2008: 41).

Diese Geltungsansprüche (siehe kommendes Kapitel): Wahrheit, Wahrhaftigkeit, Richtigkeit und Verständlichkeit⁴¹ werden in der idealtypischen Sprechsituation unterstellt. Die idealtypische Sprechsituation ist nach Habermas *„unvoreingenommen, zwanglos und nicht persuasiv“* (Kambartel, 1974: 126). Hier befindet man sich noch auf der Ebene des kommunikativen Handelns, in der die Geltungsansprüche noch nicht hinterfragt werden. Auf der Diskursebene hingegen werden die implizit unterstellten Geltungsansprüche hinterfragt

⁴¹ Der Geltungsanspruch der Verständlichkeit wurde in späteren Werken von Habermas als Geltungsanspruch aberkannt und vielmehr als eine allgemeine Voraussetzung kommunikativen Handelns bestimmt.

und ggf. korrigiert, falls es zu einem Zweifel der Geltungsansprüche kommt „*Während beim kommunikativen Handeln die Geltungsansprüche mehr oder weniger naiv akzeptiert werden, wird ihre Geltung im Diskurs als hypothetisch und als explizit thematisiert betrachtet*“ (McCarthy, 1989: 331). Die Diskursebene ist demnach die Metakommunikation bei dem „*der zwanglose Zwang des besseren Arguments*“ (Habermas, 1984:161) herrscht.

Weitere Eckpfeiler seiner Theorie sind die Begriffe Lebenswelt, die auf den Arbeiten von Husserl (1954) beruht und der Systembegriff, der auf Luhmann (1984) zurückgeht. Damit unternimmt Habermas den Versuch eine handlungs- und systemtheoretische Perspektive miteinander zu verknüpfen und liefert ein „*Konzept der Gesellschaft, das in der Lage ist, das kommunikative Handeln im Kontext der Lebenswelt auf der einen Seite mit dem instrumentellen Handeln als Medium der Steuerung des grenzerhaltenden Systems auf der anderen Seite so zu verbinden, dass weder die Lebenswelt auf das System noch das System auf die Lebenswelt reduziert werden kann*“ (Baumgart, 2008: 43). Hierzu entwickelt Habermas ein Modell zum Verhältnis von Weltbezügen und Lebenswelt, dass zwischen den Akteuren Alter und Ego unterscheidet, die durch die kommunikativen Handlungen „*zwischen der Lebenswelt und der Welt in gewisser Weise vermittelt*“ (Baumgart, 2008: 44)⁴².

3.2. Das Konzept der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit von Burkart

Die verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit (VÖA) gilt zunächst als „*Instrument der Planung und Evaluation von Public Relations*“ (Burkart, 2010: 17). Es gibt zwei wesentliche Prämissen, auf denen das Konzept der VÖA beruht: Die erste Prämisse basiert auf der Annahme, dass ökonomisches Handeln in unserer Gesellschaft nicht allein von monetären Zwecken bestimmt ist. Es gilt vielmehr gesamtgesellschaftliche Kontexte in der Zielerreichung des Unternehmens mit zu berücksichtigen, daher ist „*wirtschaftliches Handeln immer stärker eine Form kommunikativen Handelns geworden*“⁴³ (ebd.). Die zweite Prämisse beinhaltet, dass „*Menschliche Kommunikation aus grundsätzlicher Perspektive heraus auf das Ziel wechselseitiger Verständigung hin angelegt ist. Wenn Öffentlichkeits-*

⁴² Die Alter-Ego Konzeption zur System und Lebenswelt Relation bleibt an dieser Stelle nur erwähnt und auf das Werk von Dietz (1993) für eine weiterführende Lektüre verwiesen.

⁴³ Die Basis für die Annahme der ersten Prämisse des VÖA geht auf die Arbeiten von Beck (1986) zurück, der den Begriff der Risikogesellschaft geprägt hat, und die Spannung zwischen neuen technischen Errungenschaften (und damit einhergehendem Reichtum) und das Risiko der Gefährdung von Natur und Mensch durch die Produktion dieses Reichtums, damit umschreibt.

arbeit also ihre kommunikative Grundstruktur ernst nehmen will, dann sollte sie sich – insbesondere in einer Risiko- und Konfliktgesellschaft an den Prinzipien der Verständigung orientieren. Aus dieser Position heraus ist das VÖA-Konzept formuliert worden“ (Burkart, 2010: 18-19).

An der zweiten Prämisse⁴⁴ wird die Parallele zur Theorie des kommunikativen Handelns deutlich. Sie geht grundlegend davon aus, dass Kommunikation in ihrem Modus verständigungsorientiert ist (vgl. Burkart, 2002: 168), da „[...] jeder kommunikativ Handelnde, wenn er an einem Verständigungsprozess teilnehmen will, implizit weiß, daß bestimmte universale Ansprüche Gültigkeit besitzen, die sowohl von ihm, als auch von seinem Kommunikationspartner anerkannt werden und denen er daher zu entsprechen“ hat (Burkart, 2002: 22). Diese universalen Ansprüche manifestieren sich in den vier zentralen Geltungsansprüchen, die sich wiederum auf unterschiedliche Welten beziehen und in unterschiedlichen Diskursformen eingelöst werden können:

Geltungsanspruch	Einverständnis	Diskurstyp	Diskursleitende Frage	Antwort
Verständlichkeit	Wechselseitiges Verstehen der Aussagen	explikativer	Wie meinst du das? Wie soll ich das verstehen?	Deutung
Wahrheit	Geteiltes Wissen über Inhalte	theoretischer	Verhält es sich so, wie du sagst? Warum verhält es sich so und nicht anders?	Behauptung/Erklärung
Wahrhaftigkeit	Vertrauen ineinander	-	Täuscht er mich? Täuscht er sich über sich selbst?	-
Legitimität	Wechselseitige Akzeptanz von Normen	praktischer	Warum hast du das getan? Warum hast du dich nicht anders verhalten?	Rechtfertigung

Tabelle 3: Geltungsansprüche und Diskurstypen nach der Theorie des kommunikativen Handelns (Burkart, 2012:21)

Basierend hieraus leiten sich die Ziele der VÖA ab: „das übergreifende Ziel verständigungsorientierter Öffentlichkeitsarbeit besteht im Gewährleisten eines möglichst ‚störungsfrei‘ ablaufenden Kommunikationsprozesses zwischen dem PR-Auftraggeber und den jeweils relevanten Teilöffentlichkeiten“ (Burkart, 2012: 25). Für die Zielerreichung ist es notwendig zwischen den Akteuren ein Einverständnis auf drei Ebenen herzustellen:

- (1) Auf der Ebene, der zu thematisierenden Sachverhalte
- (2) Auf der Ebene, der involvierten Kommunikatoren

⁴⁴ Neben der Habermas'schen Theorie des kommunikativen Handelns beruft sich die VÖA auf das symmetrische Kommunikationsmodell des 4-Typen-Modells der Public Relations nach Grunig/Hunt (1984).

(3) Auf der Ebene, der vertretenen Interessen

Weiterhin spielt sich die Zielerreichung in vier Phasen (Information, Diskussion, Diskurs, Situationsdefinition) ab, die im Schaubild unten in Zusammenhang mit den oben besprochen Kategorien gebracht werden:

Kommunikation über			
PR-Phasen	Themen Sachverhalte Objektive Welt	Organisation/Institution/Personen Subjektive Welt	Legitimität des Interesses Soziale Welt
1. Information	Festlegung/Definition relevanter Sachverhalte und Begriffe und Erläuterungen der Konsequenzen	Erläuterung des Selbstbildes und der Absichten; Bekanntgabe von Ansprechpartner	Rechtfertigung des Interesses durch Angabe von Gründen
2. Diskussion	Auseinandersetzung mit relevanten Sachverhalten bzw. Begriffen	(kann nicht diskutiert werden)	Auseinandersetzung über die Angemessenheit der Begründung
3. Diskurs	Einigung über Richtlinien zur Einschätzung von Sachurteilen	(kann nicht diskursiv eingelöst werden)	Einigung über Richtlinien zur Einschätzung von moralischen Urteilen
4. Situationsdefinition	Einigung über Sachurteile	Einigung über die Vertrauenswürdigkeit der Handlungsträger	Einigung über moralische Urteile

Tabelle 4: Phasen verständigungsorientierter Öffentlichkeitsarbeit (Burkart, 1996: 264)

Als empirische Methode der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit wurde der Verständigungsorientierungs-Index entwickelt, „*der das Ausmaß an Verständigungsorientierung in der journalistischen Berichterstattung messbar machen soll*“ (Burkart/Rußmann/Grimm, 2010: 265). Eine ausführliche Abhandlung der Methode und die getroffenen Spezifikationen im Rahmen der Arbeit werden in Kapitel 7.31 und 7.7.3 erörtert.

4. Organisation

Eine Unterscheidung des Organisationsbegriffes lässt sich in instrumentellen und institutionellen Organisationsbegriff vornehmen. Beim instrumentellen Organisationsbegriff spricht man davon, dass ein System eine Organisation *hat*, d.h. „*Organisation ist ein von Unternehmen geschaffenes Regelsystem, das zielorientiert als Führungsinstrument eingesetzt wird*“ (Bea/Göbel, 2006: 5). Im Gegensatz hierzu bedeutet das institutionelle Verständnis, dass ein System eine Organisation *ist*, also eine Organisation eine bestimmte Art von Institution ist (vgl. Bea/Göbel, 2006: 6).

Es gibt in der Organisationsforschung weitere Ausdifferenzierungen wie z.B. den prozessorientierten und funktionalen Organisationsbegriff. Im Zusammenhang zwischen Organisation und Unternehmen sind jedoch nur die beiden o.g. Betrachtungsweisen für das Forschungsvorhaben relevant, da die strukturellen Eigenschaften von Organisationen im Rahmen von M&A-Transaktionen betrachtet werden müssen, ohne detailgenaue Differenzierungsansätze zu Ablauf und Aufbauorganisationen in ihrer Gänze erfassen zu müssen

Organisationen sind beim instrumentellen Begriffsverständnis ein „*Instrument*“ der *Betriebsführung*“ (vgl. Schreyögg, 2008: 5). Organisationsstrukturen werden durch Rationalisierungsprozesse von Arbeitsabläufen gestaltet, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Darunter subsumiert sich „*das stabile Regelsystem, welches u.a. die Aufgabenteilung (Spezialisierung), die Abstimmung zwischen den Teilaufgaben (Koordination), die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen (Delegation) und die Über- und Unterordnung (Hierarchie) verbindlich festlegen*“ (Bea/Göbel, 2006: 5). Der Blickwinkel des instrumentellen Verständnisses ist sehr eingeschränkt, da zum einen „*Abweichungen von organisatorischen Regelungen nicht erklärt werden können, dazu fehlt die Perspektive des Gesamtsystems [...] ein weiteres Kernproblem des instrumentellen Ansatzes ist, dass die Strukturbildung als isolierte Expertenentscheidung modelliert (bzw. modellieren muss), und damit zwangsläufig der gesamte Strukturentstehungsprozess, seine Mitglieder und ihre offiziellen und inoffiziellen Reaktionen und Modifikationsversuche ausgeblendet bleiben*“ (Schreyögg, 2008:10).

Genau diese Kritikpunkte führten in der Organisationsforschung dazu, dass die akademische Bedeutung des instrumentellen Ansatzes an Bedeutung verlor und das institutionelle Organisationsverständnis in der Forschung immer stärkeren Gebrauch fand.

Beim institutionellen Organisationsbegriff ist die Betrachtungsperspektive eine holistische. Insgesamt kann man drei zentrale Elemente des institutionellen Organisationsbegriffes anführen: (vgl. Schreyögg, 2008: 9)

- (1) **Spezifische Zweckorientierung:** Zweck bei einer Organisationen bedeutet nicht, dass alle Individuen den gleichen partiellen Zweck verfolgen. Vielmehr sind es utilitaristische Zwecke, die sich oft gegenseitig widersprechen.

- (2) **Geregelte Arbeitsteilung:** Rationale Aufgabenteilung durch das Vorhandensein von mehreren Personen ist ein bedeutendes Merkmal von Organisationen. An diesen gesetzten Erwartungen von Organisationen (durch die Aufgabenteilung) richtet sich das Handeln der Mitglieder. Die Einhaltung dieser Regel bestimmt die Organisationsstruktur, die „durch Mitgliedsbedingungen formal abgesichert sind“ (ebd.).
- (3) **Beständige Grenzen:** Organisationen unterscheiden zwischen Innen- und Außenwelt. *“die Grenze zwischen Organisation und Umwelt ist weder naturhaft gegeben noch bloß zufällig, sie ist absichtsvoll hergestellt und weist ein gewisses Maß an Stabilität auf“* (ebd.). Die Mitgliedschaft in der Innenwelt einer Organisation zeichnet sich durch die Erfüllung der oben genannten Erwartungen aus.

4.1. Exkurs: Unternehmen

Unternehmen sind nach Gutenberg⁴⁵ (1997) *„ein Zusammenspiel produktiver Faktoren: Durch die optimale Kombination von Elementarfaktoren (Arbeitskräfte, Betriebsmittel und Werkstoffe) und dem dispositiven Faktor (Betriebsleitung, Planung/Organisation) ist die beabsichtige Leistungsherstellung sicherzustellen“* (Faust, 2002: 9). Das Verständnis von Gutenberg greift jedoch zu kurz, da es *„weder Innovations- und Wertschöpfungsketten noch die Relevanz sozialer Prozesse in Unternehmen adäquat erfasst“* (ebd.). H. Ulrich (2001) hingegen erfasst bei seiner Definition ein umfangreicheres Spektrum des Begriffs Unternehmen. Für ihn sind Unternehmen offene, dynamische und zweckorientierte Sozialsysteme (vgl. Faust, 2002: 10).

Gemäß der Struktur der Forschungsarbeiten werden auch im Kapitel Organisation einige Theorieansätze angeführt um ein erweitertes Verständnis jenseits der reinen Begriffsdefinitionen anzustreben, das der Komplexität des Forschungsvorhabens im Spannungsverhältnis von Vertrauen und Verständigung bei M&A-Transaktionen gerecht wird.

4.2. Organisationstheorien

Die Selektion der Organisationstheorien⁴⁶ basiert auf der historischen Klassifizierung von Scott (1961), der insgesamt drei Phasen von Organisationstheorien identifiziert hat. Es wird exemplarisch jeweils eine Theorie aus jeder Phase (klassische, moderne und neoklassische) vorgestellt und diskutiert. Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Methodologie

⁴⁵ Gutenberg, Erich (1929): Die Unternehmung als Gegenstand Betriebswirtschaftlicher Theorie. Berlin: Spaeth & Linde.

⁴⁶ Für ausführliche Darstellung der unterschiedlichen organisationstheoretischen Ansätze siehe Kieser (1998), Vahs (2007), Bea/Göbel (2006) und Schreyögg (2008).

(präskriptiv, deskriptiv etc.), ihrer Aggregationsebene (Mikro-, Meso-, und Makrotheorien), ihrem Leitbild (Maschine, Gefängnis, Gehirn etc.) und ihrer ursprünglichen Basisdisziplin (Psychologie, Betriebswirtschaft, Soziologie etc.) (vgl. Schreyögg, 2008: 28)

4.2.1. Klassische Organisationstheorien

Zu den klassischen Organisationstheorien gehört der Bürokratie-Ansatz von Max Weber (1921), die Administrations- und Managementlehre von Henri Fayol (1916) und das Scientific Management von Frederick W. Taylor (1913). Ihre Gemeinsamkeiten bestehen darin, dass a) Organisationen als Maschinen gesehen werden b) nicht Regel konformes Verhalten als dysfunktional für Organisationen erachtet werden c) die Arbeitsbedingungen als stabil gesehen werden, d.h. die Arbeitsanforderungen sind leicht planbar und in Regelwerke integrierbar d) externe Faktoren von Organisationen vernachlässigt werden und lediglich die Perspektive nach innen zum Zweck der effizienteren Gestaltung von Organisationen berücksichtigt wird. (vgl. Schreyögg, 2006: 39)

4.2.1.1. Bürokratie-Ansatz von Max Weber

Webers Bürokratie-Modell versuchte eine Erklärung der Funktionsweise von Großkonzernen zu liefern. Im Mittelpunkt des Ansatzes steht der Begriff der Herrschaft, der von Macht zu unterscheiden ist. Weber versteht unter Herrschaft die systematische Chance, die einem geordneten Gefüge entspricht, „*in dem Befehle eine regelmäßige Chance haben, Gehorsam zu entwickeln*“ (Schreyögg, 2006: 31). Im Gegensatz dazu ist Macht lediglich die zufällige Chance sich in sozialen Beziehungen durchzusetzen. Hiernach sind Organisationen Befehls- und Gehorsamsverbände, deren idealtypische Herrschaftsform auf der „*Bürokratie als technisch gesehen rationalste Form der Herrschaftsausübung*“ (ebd.) basiert. Weber differenziert den Herrschaftsbegriff wieder in drei Formen:

- (1) traditionelle Herrschaft
- (2) charismatische Herrschaft
- (3) legale Herrschaft

Bei der legalen Herrschaft beruht der Glauben auf die Rechtmäßigkeit einer gesetzlichen Herrschaftsordnung. Im Gegensatz hierzu beruht die traditionelle Herrschaft auf eine apriorische Herrschaftsberufung, die der Person eine Art sakrale Stellung einräumt. Hingegen basiert die charismatische Herrschaft auf der Annahme, dass eine Person aufgrund ihrer

Qualitäten zu etwas Erstrebenswertem erwachsen und ihr somit gehorsam entgegen gebracht wird. M.a.W. werden einer Person Eigenschaften zugesprochen, die man selbst gerne verkörpern würde.

Eine idealtypische Bürokratie nach Weber besteht aus einer rigiden Arbeitsteilung, die Aktenmäßigkeit und einer Amtshierarchie. Webers Annahmen gehen auf ein sehr rationales Verständnis von Organisationen zurück, dass dazu führen sollte „*to overcome individual cognitive limitations and biases by appealing to higher systems of rules and procedures*“ (Cheney et.al., 2004: 31).

Sein Ansatz ist als ein Idealtyp von Bürokratie zu verstehen, „*die seiner Ansicht nach zu universeller Effizienz führen*“ (Vahs, 2007: 25) sollte. Durch ihre starren Strukturen erhebt der Ansatz von Weber nicht den Anspruch die Realität abzubilden, sondern liefert lediglich formale Kriterien einer auf Rationalität⁴⁷ basierenden Bürokratie.

Folgt man Webers Herrschaftsbegriff, kommt es bei M&A-Transaktionen, bis auf wenige Ausnahmen zu einer Veränderung des Herrschaftsgefüges innerhalb eines Unternehmens, wodurch die Legitimitätsbasis der Organisation, nach Weber in Gefahr wäre

“[...] managers and colleagues are relocated or are made redundant; teams are restructured; career histories are wiped clean. Key employees are approached by headhunters, and in an atmosphere of uncertainty, may leave the organization. Mergers are generally characterized by a lack of meaningful information to employees. There can be long gaps between announcements and periods of uncertainty can become protracted and damaging” (Holbelche, 2006: 316).

4.2.2. Neoklassische Organisationstheorien

Die Erkenntnisfortschritte der neoklassischen Organisationstheorien bestehen darin, dass der Stellenwert informeller Beziehungen in Organisationen erkannt worden ist (Human-Relations-Bewegung) und diese nicht mehr als Störfaktoren betrachtet werden. Des Weiteren stand zum ersten Mal durch die Anreiz-Beitrags-Theorie von Barnard (1938), dass In-

⁴⁷ Weber versteht unter Rationalität die Sachlichkeit, Dienlichkeit und Berechenbarkeit der Bürokratie

dividuum im Mittelpunkt der Organisation. Es gab einen allgemeinen Perspektivenwechsel von den strukturellen Aspekten einer Organisation hin zum Verhalten in Organisationen.

4.2.2.1. Human-Relations-Bewegung

Ausgehend von den Hawthorne-Experimenten⁴⁸ entwickelte sich an der Harvard Universität die Human-Relations-Bewegung. Anstelle von Organisationsstrukturen rückten nun Organisationsmitglieder in den Vordergrund. Man wandte sich ab von der Makro Perspektive auf Organisationen und konzentrierte sich nun zunehmend auf die Mikroperspektive und erkannte die Bedeutung informeller Strukturen für die Arbeitszufriedenheit. Es wurden aktiv informelle Strukturen für die Mitarbeiter geschaffen, um die Arbeitszufriedenheit zu verbessern. Die informellen Strukturen sind dadurch gekennzeichnet, dass eine Plattform geschaffen wird, um kommunikative Handlungen außerhalb des formellen Gefüges zu kultivieren.

Aus den Erkenntnissen der Hawthorne Experimente entwickelte Chester I. Barnard (1938) die Anreiz-Beitrags-Theorie. Die Binnenperspektive, die den klassischen Theorien, aber auch der Human-Relation-Bewegung zu Grunde liegt, wurde abgelegt und erstmals der Umweltbezug als Problem der Organisationsgestaltung aufgegriffen. Der Kerngedanke Barnards war, dass es immer einen Zustand des Gleichgewichts zwischen internen und externen Interessen geben sollte. Für Barnard sind Organisationen kooperative Systeme, deren Existenz von der Bereitschaft der Mitglieder abhängt. Insgesamt lassen sich vier grundlegende Aspekte der Anreiz-Beitrags-Theorie nach Barnard benennen (vgl. Schreyögg, 2008: 44).

- (1) **Anreize und Beiträge:** Anreize sind Gegenleistungen von Organisationen, die absichern, dass ihre Mitglieder ihren kooperativen Beitrag leisten. Hierbei sollte im-

⁴⁸ Die Hawthorne Experimente wurden von 1924-1932 in den Hawthorne Werken von der Western Electric Comp. (eine Tochtergesellschaft von AT&T) durchgeführt. Es wurde versucht zu ermitteln, wie der Zusammenhang zwischen den Arbeitsbedingungen und der Produktivität ist. Das Ergebnis zeigte, dass unabhängig von den Arbeitsbedingungen die Arbeitsproduktivität sich sowohl bei der Versuchsgruppe, als auch bei der Kontrollgruppe verbesserte. Diese vermeintliche Korrelation wird als „Hawthorne Effekt“ bezeichnet. Gemeint ist, dass die Rahmenbedingungen einen erheblichen Einfluss auf das Ergebnis des Experiments haben können. Durch weitere Untersuchungen in den Hawthorne Werken stellte man fest, dass informelle Beziehungen einen deutlich höheren Stellenwert bei der Arbeitszufriedenheit in formalen Organisationen hatten, als zuvor bei den klassischen Organisationstheorien behauptet. Zur Kritik der Hawthorne Experimente siehe Kieser et.al (2001).

mer ein Zustand des Gleichgewichts angestrebt werden, um das Funktionieren der Organisation zu gewährleisten.

- (2) **Koalitionstheorie:** Das Gleichgewichtsstreben von Organisationen ist nicht nur auf Anreize und Beiträge beschränkt, „*sie gilt für all diejenigen Individuen oder Gruppen, deren Kooperation für die Erreichung des Organisationszweckes erforderlich ist*“ (ebd.). Hiermit wird auf eine externe Öffentlichkeit verwiesen, dessen Koalition für das Unternehmen eine entscheidende Bedeutung beigemessen wird.
- (3) **Autorität und Einfluss:** Barnard geht hierbei von einer Indifferenzzone aus, in der die Bedingungen der Kooperation nicht ständig neu definiert werden müssen, sondern es einen Vertrauensvorschuss der Mitglieder gegenüber der Organisation gibt (siehe Kapitel 2.7.2).
- (4) **Informelle Organisation:** Spezialisierungen in Organisationen werden als Teil-Organisationen verstanden, die einen Beitrag für die Gesamtorganisation liefert. Dabei spielt die Kommunikation, die durch informelle Strukturen in einer Organisation gewährleistet sein muss, die zentrale Rolle. Der Zusammenhalt formeller Organisationen ist folglich nur durch informelle Organisationsstrukturen zu gewährleisten, da hiervon die Kooperationsbereitschaft der Mitglieder abhängt.

Zwar hat die Mitarbeiterorientierung bei Barnard einen höheren Stellenwert, dennoch erkannte er, als einer der Ersten, die Bedeutung der externen Öffentlichkeit für die Realisierung von Organisationsinteressen, die aus nicht abgeschlossenen Subsystemen miteinander in Verbindung stehen und brachte damit bereits systemtheoretische Ansätze in die Organisationstheorie ein.

4.2.3. Moderne Organisationstheorien

Die Heterogenität moderner Organisationstheorien reicht von strukturalistischen Ansätzen, über systemtheoretischen bis hin zu postmodernen Organisationstheorien. Ein einheitliches Grundmuster ist nicht identifizierbar. Zwecks der theoretischen Kohärenz der Arbeit wird auch im Organisationskontext die funktional-strukturelle Systemtheorie im Fokus der Betrachtung stehen.

4.2.3.1. Systemtheoretische Ansätze

Die Systemtheorie hat einen großen Einfluss auf die Organisationstheorie. Gemäß dem systemtheoretischen Credo werden Organisationen als Mittel der Komplexitätsreduktion gesehen, dessen Aufgabe es ist die Umwelt, die in ihrer Komplexität nicht zu erfassen ist, in ihrer Binnenstruktur zu erfassen und zu verarbeiten.

Systeme zeichnen sich durch ihre Grenzziehung zur Umwelt und ihrer Reproduktion ab. *„Durch Grenzziehung, durch Differenzierung gewinnt ein System seine Identität“* (Schneider, 2009: 7) und durch Autopoiesis⁴⁹ gewährleistet eine Organisation seine Reproduktion und damit seinen Erhalt. Bei Organisationen sind diese autopoietischen Systeme Entscheidungen, aus denen sie besteht (vgl. Schneider, 2009: 12). Jedoch verweist Luhmann darauf, dass die Grenzziehung zwischen System Innenwelt (Organisation) und System Außenwelt (Umwelt) nicht verloren gehen darf *„organizations must not become too open towards their environment, or they will lose coherence, boundaries and identity“* (Cheney et. al., 2010: 27).

Organisationsstrukturen bestehen aus Entscheidungen und dienen als Mittel zur Komplexitätsreduktion. Entscheidungen, die die Organisationsstrukturen sind operativ geschlossen halten, d.h. *„sie sind offen zur Umwelt für die Aufnahme von Energie oder Information, aber in ihrem Kernbereich, in ihrer inneren Tiefenstruktur geschlossen“* (Wilke 2006: 62). Die Umwelt hat zwar einen starken Einfluss auf die Organisationsstrukturen, bestimmt diese aber nicht. Vielmehr komplementiert der Einfluss der Umwelt die internen Transformationsprozesse wodurch Informationen für das System erst entstehen (vgl. Schneider, 2009: 12). Diese innere Ordnung, wie es Schneider (2009) bezeichnet, besteht aus semantischen Strukturen, also der Kommunikation die *„auf selbstreferentielle, rekursive Umlaufbahnen“* (Wilke, 2006: 66) verläuft. Selbstreferenziell ist ein System dann *„wenn er neben der selbstständigen Konstruktion seiner Elemente in allen Beziehungen zwischen diesen Elementen eine Verweisung auf diese Selbstkonstruktion mitlaufen lässt“* (Luhmann, 1984: 59).

Eine bereits im Kontext der systemtheoretischen Vertrauens Theorie behandelte Komponente ist die Komplexität und Differenzierung. Beide Begriffe sind eng verwobene semantische Konstrukte in der systemtheoretischen Überlegung. Einerseits führen Differenzierungen zu einer Steigerung der Komplexität, andererseits sind sie aber auch gleichsam die Reak-

⁴⁹ Der Begriff der Autopoiesis geht auf die Biologen Francisco Varela und Humberto R. Maturana zurück und setzt sich aus den zwei griechischen Worten *„autos“* (= selbst) und *„poiein“* (=machen) zusammen: Autopoietische Systeme sind sich selbst produzierende und erhaltende Systeme, dadurch dass sie durch ihre Elemente aus denen sie bestehen, sich selbst produzieren.

tion von Systemen auf Komplexität (Luhmann, 1984: 262). Für Luhmann (1984) entsteht Komplexität:

„Bei Zunahme der Zahl der Elemente, die in einem System oder für ein System als dessen Umwelt zusammengehalten werden müssen, stößt man sehr rasch an eine Schwelle, von der ab es nicht möglich ist, jedes Element zu jedem anderen in Beziehung zu setzen. An diesem Befund kann eine Bestimmung des Begriffes der Komplexität angeschlossen werden: Als komplex wollen wir eine zusammenhängende Menge von Elementen bezeichnen, wenn auf Grund immanenter Beschränkungen der Verknüpfungskapazität der Elemente nicht mehr jedes Element jederzeit mit jedem anderen verknüpft sein kann. Der Begriff ‚immanente Beschränkung‘ verweist auf die für das System nicht verfügbare Binnenkomplexität der Elemente, die zugleich deren ‚Einheitsfähigkeit‘ ermöglicht“ (Luhmann, 1984: 46).

Hier findet man eine erneute Parallele zur System-Umwelt-Differenz: Die Differenz zwischen Elementen und Relationen. Vereinfacht gesagt entsteht Komplexität dann wenn die Zahl der Elemente die Zahl der Relationen überschreitet (vgl. Schneider, 2009:13). In Anlehnung an Wilke (2006) und Baecker (1999) gibt es unterschiedliche Dimensionen von Komplexität⁵⁰, die sich ausdifferenziert haben. Abbildung 3 liefert zunächst eine Übersicht der unterschiedlichen Dimensionen, die im weiteren Verlauf eingehender erläutert werden.

⁵⁰ In Kapitel 2.7.2 Vertrauen wurde bereits darauf verwiesen, dass die unterschiedlichen Komplexitätsdimensionen im Organisationskontext behandelt werden, da sie hier in einem konkreten Kontext (Organisation) anschaulicher beschrieben werden können.

Komplexitätsdimensionen				
sachliche	soziale	zeitliche	operative	kognitive
Vielfalt der Elemente eines Systems, die durch die Ausdifferenzierung der Subsysteme entstehen → mehr Relationen zur Umwelt → Erhöhung der Ressourcenknappheit durch die Allokation weniger Güter innerhalb mehrerer Elemente	Durch die Vielfältigkeit der Interaktionen der Mitglieder entstehen unüberschaubare Beziehungen (funktionale Binnendifferenzierung). Mit Hilfe von Spezialisierungs- und Strukturierungsprozessen (Rollen & Hierarchiebildung) wird versucht dem entgegenzuwirken. Die Folge ist eine erhöhte Komplexität.	Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft bedingen die Organisationsstrukturen. M&A möchte die Vergangenheit überwinden, die Gegenwart ist Mittel zum Zweck und die Zukunft der angestrebter Zustand.	Die sachliche, soziale und zeitliche Komplexitätsbewältigung führt zur einer Erhöhung der operativen Komplexität. Die Komplexitätsbewältigung ist eine autonome Befähigung von Systemen und nicht vollständig von der Umwelt determiniert.	Die Entwicklung der kollektiven Identität ist der zentrale Bestandteil der kognitiven Komplexität

Abbildung 3: Komplexitätsdimensionen

Sachliche Komplexität

Mit der sachlichen Komplexität ist die Vielfalt der Elemente eines Systems gemeint, die durch die Ausdifferenzierung innerhalb von Systemen durch die Entstehung von Subsystemen hervorgerufen wird. M.a.W. entstehen durch die neu ausdifferenzierten Subsysteme mehr Relationen zur ihrer Umwelt. Durch diese Vermehrung der Elemente kommt es zu Ressourcenknappheit, da bei der Allokation der wenigen Ressourcen nun mehrere Elemente konkurrieren (vgl. Schneider, 2009: 14).

Soziale Komplexität

Die soziale Komplexität bezieht sich auf die Struktur eines Systems. Durch die Vielfältigkeit der Interaktionen innerhalb der Mitglieder eines Systems entstehen unüberschaubare Beziehungen, die durch eine „funktionale Binnendifferenzierung“ (Schneider, 2009: 14) aufgelöst werden. Es wird also mit Hilfe von Spezialisierungs- und Strukturierungsprozessen (vgl. ebd.) versucht die Interaktionen zwischen den Mitgliedern des Systems zu selektieren in denen bei Organisationen beispielsweise Hierarchien und Rollen ausgebildet werden. Jedoch führt die Binnendifferenzierung, deren Zweck die Komplexitätsreduzierung ist, zu einer Komplexitätssteigerung durch die „steigende Vernetzung, Vielschichtigkeit und einem erhöhten Abstimmungsbedarf im System“ (ebd.). Bei einer M&A-Transaktion

verlieren diese Organisationsstrukturen an Bedeutung, und werden durch eine neue Bindendifferenzierung abgelöst wird, und es zu einer weiteren Komplexitätssteigerung kommt.

Zeitliche Komplexität

Der Dreiklang zwischen Vergangenheit - Gegenwart - Zukunft umfasst die zeitliche Dimension der Komplexität. Durch „*interne Umsetzungsprozesse zwischen Wahrnehmungen (Input), Operationen (Throughput) und Produkten (Output) des Systems*“ entstehen Organisationsstrukturen, die sich über den zeitlichen Dreiklang erstrecken. Durch M&A-Transaktionen steigt die zeitliche Komplexität immens, so dass „*die Zukunft eine größere Rolle einnimmt*“ (Weik/Lang, 2003: 137) als die Vergangenheit und Gegenwart. Die Vergangenheit wird nach einer M&A-Transaktion als ein zu ersetzender Gegenstand betrachtet, den es zu überwinden gilt, um das auf die Zukunft ausgerichtete Integrationsziel zu erreichen. Die Gegenwart ist bei diesem Prozess als Mittel zum Zweck zu betrachten, da sie einerseits die Funktion hat die Vergangenheit als ein abgeschlossenes System zu etablieren und andererseits die Zukunftsperspektive als neuen relevanten Zeithorizont zu eröffnen.

Operative Komplexität

Die operative Dimension mündet aus der Komplexitätsbewältigung und- steigerung der sachlichen, sozialen und zeitlichen Komplexität. Organisationen entwickeln darauf aufbauend selbstständige Ziele und Strategien (vgl. Schneider, 2009: 15). Diese entwickelten Strukturen sind von der Umwelt nicht vollständig determiniert, was durch die Unterscheidung von Verhalten und Handeln ersichtlich wird: „*Verhalten ist konzipiert als Reaktion auf Umweltreize – Handeln dagegen setzt eigenständige Sinnkonstruktion voraus und ist damit eine konstitutive Eigenschaft komplexer Systeme*“ (Schneider, 2009:15). Diese autonome Befähigung von Systemen führt genau zu der operativen Komplexität, wodurch das System sich selbst zum Problem werden kann (vgl. Luhmann, 2000: 146ff.).

Kognitive Komplexität

Wird auch häufig als emergente Eigenschaft in der Systemtheorie bezeichnet, da sie sich nicht aus den Teilen des Systems erklären lässt (vgl. Schneider, 2009:16). Sie ist ein wich-

tiger Bestandteil dafür, dass Organisationen eine kollektive Identität „*entwickeln, kollektiv handeln und Identität und Handeln bewusst thematisieren beziehungsweise steuern*“ (ebd.).

4.3. Organisationskommunikation

Organisationskommunikation wird häufig auf Unternehmenskommunikation reduziert oder die Begriffe werden austauschbar behandelt. Dabei ist Unternehmenskommunikation nur als ein Teil der Organisationskommunikation zu verstehen (vgl. Zerfaß, 2005). Ein Begriffsverständnis, das sich weitgehend durchgesetzt hat, ist die definitorische Eingrenzung von Organisationskommunikation nach Theis-Berglmair (1994). Für sie ist Organisationskommunikation als „*Kommunikation in und von Organisationen*“ (Theis-Berglmair, 1994:13) zu verstehen. Die vorgenommene Eingrenzung von Theis-Berglmair blendet jedoch die Öffentlichkeit (Umwelt) aus und erachtet Organisationen als eigenständig. In der systemtheoretischen Betrachtungsweise sind Organisationen aber als Teile der Gesellschaft (Umwelt) zu verstehen. Daher schlägt Szyszka (2004) vor als dritte Komponente die Kommunikation *über* Organisationen miteinzubeziehen. „*Wird Organisationskommunikation in einem systemtheoretischen- organisationalen Ansatz – in pseudokausaler Abfolge als ‚Kommunikation in, über und von Organisation‘ gefasst wird es möglich, organisationale Wirkungen und Umweltprozesse wie auch deren Rückwirkungen auf Organisationen in die Betrachtung zu integrieren*“ (Szyszka, 2010b: 10).

Kommunikation in Organisation

Hiermit sind die Kommunikationsprozesse innerhalb einer Organisation gemeint, die der Entscheidungsfindung und Entscheidungsvermittlung dienen. Zudem beinhaltet sie „*formale und informale Kommunikationsprozesse im Zusammenhang mit organisationsinterner Leistungsherstellung*“ (ebd.). Die Kommunikation in Organisationen ist die identitätsstiftende Komponente und daher das Zentrum der Kommunikation über und von Organisationen (ebd.).

Kommunikation über Organisation

Inbegriffen sind alle „*öffentlichen und nicht-öffentlichen Kommunikationsprozesse der Beobachtung, Meinungsbildung und öffentlichen Mitteilung in der Öffentlichkeit*“ (ebd.).

Somit verschiebt sich die Perspektive von der Organisation als Subjekt zur Organisation als Objekt, dass durch die öffentlich-massenmediale Kommunikation mitbeeinflusst wird.

Kommunikation von Organisation

Gemeint sind hiermit die klassischen strategischen und operativen Kommunikationsoperationen unterschiedlicher Kommunikationsmanagementbereiche, die Legitimität, Vertrauen und Akzeptanz in der Organisationsumwelt-Differenz herstellen wollen. Nach Szyszka muss *„Kommunikation von Organisationen als persuasive Kommunikation, dann aber zum Umgang mit öffentlicher Kommunikation eingestuft werden“* (Szyszka, 2010b: 12).

4.3.1. Unternehmenskommunikation

Unternehmenskommunikation wird häufig auch als Corporate Communication, integrierte Kommunikation und Gesamtkommunikation bezeichnet. Erst durch die nähere Betrachtung der unterschiedlichen Zugänge wird schnell ersichtlich, dass es sich oft um eine reine Umetikettierung desselben Begriffs handelt. Unter dem Begriff der Unternehmenskommunikation versteht man in Anlehnung an Zerfaß (2004):

„[...] alle Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und- erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholder) beitragen [...] die Aufgabe der Unternehmensführung [...], erfolgsträchtige Unternehmensstrategien zu formulieren, zu realisieren und durchzusetzen. Dazu ist es notwendig, eine Vielzahl divergierender Handlungen und Interessen aufeinander abzustimmen. Und eben dabei spielen Kommunikationsprozesse wie Plandiskussionen, Arbeitsanweisungen, Verkaufsgespräche, Werbemaßnahmen, Pressekonferenzen, Konsumentendialoge und Imagekampagnen eine zentrale Rolle“ (Zerfaß, 2004: 287).

Ein weiterer Ansatz einer begrifflichen Einordnung von Unternehmenskommunikation ist das Corporate Identity (CI) Konzept *„Unter Corporate Identity (CI) wird im weitesten Sinne die Unternehmensidentität verstanden, die sich im Verhalten, der Kommunikation und dem Erscheinungsbild des Unternehmens ausdrückt“* (Meffert/Burmann, 2006: 23ff.). Eine Einigung über die definitorische Eingrenzung von CI herrscht in der Literatur nicht. Häufig werden aber die nachfolgenden Teilbereiche unter dem Begriff der CI subsumiert:

- (1) **Corporate Design:** Alle gestalterischen Elemente, die ein Unternehmen verwendet um nach außen ihre zentralen Werte zu kommunizieren. Hierunter fallen: Markenname, Claim⁵¹, Logo und Schlüsselwörter.
- (2) **Corporate Communication:** Corporate Communication ist gleichzusetzen mit Unternehmenskommunikation.
- (3) **Corporate Behavior:** Hierunter fallen alle Verhaltensweisen (Sozialverhalten, Mitarbeiterführung, Preisverhalten u.v.m.) eines Unternehmens (sowohl nach innen als, auch nach außen) (vgl. Ringle, 2006: 560).
- (4) **Corporate Culture:** Ist dem deutschen Begriff der Unternehmenskultur sehr ähnlich. Bezeichnet das Werte- und Normsystem eines Unternehmens, die ihre Mitglieder verkörpern und nach außen tragen. Die begriffliche Eingrenzung der Corporate Culture ist sehr umstritten (vgl. Rode, 2004: 105).

Häufig sind noch die Dimensionen *Corporate Language* und *Corporate Philosophy* im CI Begriff mitenthalten. Diese überschneiden sich größtenteils mit den bereits skizzierten Dimensionen und werden daher an dieser Stelle nicht weiterausgeführt.

4.4. Resümee: Organisation

Organisationstheorien erklären die Strukturen, die Prozesse und die Interdependenzen von Organisationen, Organisationsmitgliedern und der Umwelt aus unterschiedlichen Forschungsperspektiven. Auch der Fokus der Analyse unterscheidet sich z.T. gravierend von einander, während die Human-Relations Bewegung „eine starke Gestaltungsorientierung aufweist“ (Kieser/Walgenbach, 2010: 61), konzentriert sich der Bürokratieansatz von Weber eher auf das funktionieren formaler Organisationen. Tabelle 5 zeigt eine systematische Aufschlüsselung der Kernelemente eines bürokratischen Ansatzes und eines Human-Relations geprägten Ansatzes. Eine Einordnung der systemtheoretischen Organisationstheorie ist aufgrund der Diversität unterschiedlicher Theoriezweige nicht vorgenommen worden.

Theorie	Menschenbild	Organisationsbegriff	
		<i>Institutionell</i>	<i>Instrumentell</i>
Bürokratie-Ansatz	Der Mensch handelt zweckrational, wert-	Die Organisation „Unternehmung“ ist eine	Ordnung in der Unternehmung entsteht durch

⁵¹ Kurze und prägnante Aussage, die den Nutzen der Marke zum Ausdruck bringt. Häufig taucht der Claim in Verbindung mit dem Unternehmenslogo auf (vgl. Borgards, 2009).

	rational, gefühlsmäßig und gewohnheitsmäßig	Form von legitimer Herrschaft	rationale Satzung
Der Human- Relations-Ansatz	Der Mensch ist ein soziales Wesen mit individuellen Werten, Gefühlen und Erfah- rungen. Sein Verhalten hängt von vielen Ein- flüssen gleichzeitig ab	Die Organisation „Un- ternehmung“ ist ein soziales humanes und formales, zielorientier- tes System	Die Organisation, die eine Unternehmung hat soll ökonomische Effizienz und Mitarbeiterzufrieden- heit bewirken

Tabelle 5: Human-Relations-Ansatz vs. Bürokratie-Ansatz (Bea/Göbel, 2006: 40)

5. Veränderung und Wandel

Eine semantische Unterscheidung zwischen den Begriffen Wandel und Veränderung wird häufig nicht vorgenommen. Baumöl (2005) verweist darauf, dass es: *„Im deutschen Sprachgebrauch [...] eine leichte, eventuell unbewusste Differenzierung zu geben [scheint], die Wandel eher aktiv verwendet, z. B. im Ausdruck ‚Wandel der Gesellschaft‘, d. h. ‚etwas wandelt sich‘, aber nicht ‚wird gewandelt‘“* (Baumöl, 2005: 69). Der englische Begriff des *Change* ist gleichermaßen mit Veränderung und Wandel zu übersetzen. Eine semantische Unterscheidung zwischen Wandel und Veränderung wird im vorliegenden Forschungskontext nicht vorgenommen. Die Begriffe werden austauschbar verwendet.

Wandel wird im zugrundeliegenden Kontext vornehmlich aus systemtheoretischer Perspektive behandelt⁵². Wandel *„is the process by which alteration occurs in the structure and function of a social system“* (Rogers, 1972: 7). Rogers verweist auf die Interaktion von Struktur und (sozialen) Systemen, die auf Veränderungen einwirken. Eine weitere, eher dem konstruktivistischen Lager zuzuordnende, definitorische Begriffsbestimmung liefern Ford und Ford (1995): *“Change is a [...] process of social construction in which new realities are created, [...] sustained, and modified in the process of communication. Producing intentional change, then, is a matter of deliberately bringing into existence, through communication, a new reality or set of social structure”* (Ford/Ford, 1995: 542). Epistemologisch ist Veränderung eng an persönliche Erfahrung und Wahrnehmung geknüpft, d.h. eine Veränderung kann nur im Hinblick auf den Betrachter interpretiert werden (vgl. Baumöl, 2005: 70). Veränderung kann aber auch *„in Bezug zu den sich verändernden Objekten*

⁵² Für eine ausführliche Lektüre der organisationspsychologischen Ansätze von Veränderungen empfiehlt sich die Habilitationsschrift von Baumöl (2005).

aufgefasst werden: *Nun hat der Begriff der Veränderung gar keinen Sinn, wenn nicht etwas da ist, was sich verändert*“ (ebd.).

Eine andere Perspektive auf Veränderungen liefern Watzlawick et al. (1974) die auf das „*Spannungsfeld von Persistenz und Veränderung*“ (Baumöl, 2005: 70) verweisen. Hier rückt der Prozesscharakter in den Hintergrund und der Fokus wird auf die Veränderung der Zustände gelenkt.

“Sie verweisen aber auch darauf, dass Veränderung einerseits bedeuten kann, dass ein System sich von einem Zustand in den nächsten bewegt, ohne dass sich das System als solches verändert (Veränderung der ersten Ordnung). Andererseits kann Veränderung bedeuten, dass sich die Art, wie diese Zustandsänderungen erzeugt werden, verändern kann. Damit würde zugleich eine Systemänderung hervorgerufen werden (Veränderung der zweiten Ordnung). Diese Differenzierung ist für das Begriffsverständnis im Rahmen der organisationalen Veränderung von Bedeutung. Denn hier wird in der Regel Veränderung der zweiten Ordnung betrachtet, also die Veränderung des Systems und seiner konstituierenden Elemente (Baumöl, 2005: 71).

Die (radikal-) konstruktivistischen Vertreter sehen Veränderung immer in Relation zum Betrachter und somit als einen „[...]Unterschied zwischen zwei Zuständen das, was als Veränderung wahrgenommen wird“ (Baumöl, 2008: 70). Im Gegensatz hierzu vertritt die systemtheoretische Betrachtung ein kausales Verständnis von Veränderung. „*Die Zustandsänderung ist also immer ein Zusammenspiel zwischen dem System konstituierende Parameter und spezifischen Auslösern*“ (ebd.). Dabei kann Veränderung entweder durch die Aufrechterhaltung der Identität, oder durch den Verlust der Identität realisiert werden. Hiermit kommt ein wichtiger Faktor des organisationalen Wandels zur Geltung, der im kommenden Kapitel detailliert beschrieben wird: Die Intensität der Veränderung.

5.1. Das Zwiebelmodell der Transformation

Der Intensitätsgrad bei Veränderungen von Unternehmen kann sehr unterschiedlich ausfallen. Das Zwiebelmodell der Transformation von Krüger (2002) unterscheidet vier verschiedene Formen des organisationalen Wandels, die sich in ihrem Intensitätsgrad erheblich voneinander unterscheiden.

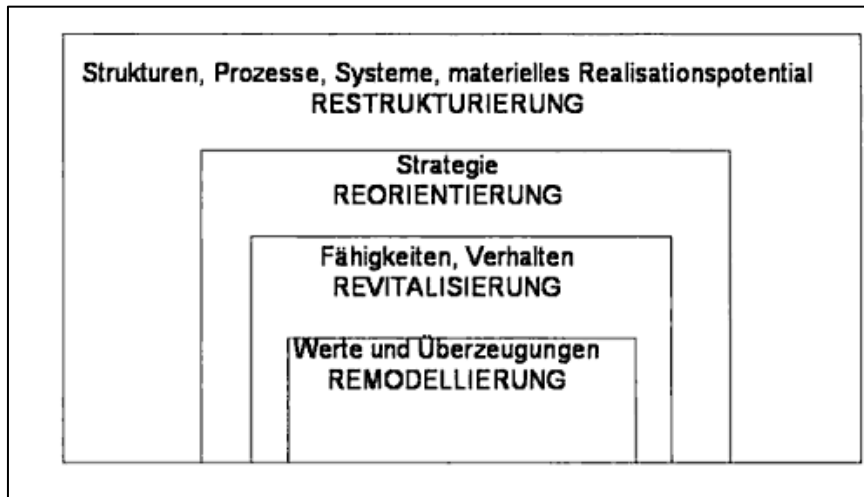


Abbildung 4: Zwiebelmodell der Transformation (Krüger, 2002: 42)

Die geringste Intensität des Wandels zeigt sich bei der Restrukturierung⁵³ eines Unternehmens. Hier geht es um die Veränderung der Strukturen, Prozesse und Systeme eines Unternehmens, die sich auf der sachlich-rationalen Dimension abspielen. Es geht vornehmlich um kurzfristige Optimierung der betrieblichen Praxis jedoch ist *„eine nachhaltige Verbesserung der Erfolgspotentiale oder der Erfolgsposition eines Unternehmens im Allgemeinen damit nicht verbunden“* (Vahs/Weiland, 2010: 4). Die nächst höhere Stufe hinsichtlich des Intensitätsgrads ist die Reorientierung, die auf die *„Unternehmensstrategie, z.B. einer Umgestaltung des Geschäftsfeldportfolios [...]“* (Mast, 2008a: 405) abzielt. Die darauffolgenden zwei Stufen der Revitalisierung und Remodellierung tangieren den Bereich der M&A. Bei der Revitalisierung werden Verhaltensänderungen und Mitarbeiterfähigkeiten gezielt behandelt, z.B. wird die Vorstandsebene ausgewechselt oder ein neuer Führungsstil im Unternehmen implementiert.

Der *„gravierendste Wandel besteht im Fall der Remodellierung, bei der das Selbstverständnis des Unternehmens herausgefordert wird, da Werte und Überzeugungen im Fokus stehen, z.B. eine grundlegende Umformulierung der Corporate Identity“* (Mast, 2005a: 405).

Es ist folglich schwierig vom Unternehmenswandel im Allgemeinen zu sprechen, da es unterschiedliche Intensitätsgrade zu beachten gilt. Zudem gibt es innerhalb eines spezifi-

⁵³ Häufig auch als Reorganisation bezeichnet.

schen Unternehmenswandels, den Unternehmenszusammenschlüssen, weiterhin bestimmte Eigenarten, die es zu erfassen gilt (siehe Kapitel 6.1). Abschließend wird der Begriff des Wandels in verschiedenen zeitlichen Phasen zu unterteilen sein, um differenzierte Rückschlüsse bei Analysen treffen zu können und Wandel nicht als ein zeitlich einheitlich ablaufendes Konstrukt zu erfassen, sondern als Phasenmodell. Hierbei hat sich das Drei-Phasen Modell von Lewin (1946) als Erklärungsrahmen etabliert.

5.2. Drei- Phasen Modell von Lewin

Das Drei-Phasen Modell geht auf Arbeiten von Lewin, Roethlisberger und Mayo aus den 30er und 40er Jahren zurück, die ein vereinfachtes Modell für soziale Veränderungen in einer Gesellschaft entwickelten. Das Modell wird vielfach für die Beschreibung der typischen M&A- Phasen verwendet. Darüber hinaus spielt die Dreiteilung von Lewin auch beim Prozess des Change Management und somit bei der Change Communication eine Rolle (siehe Kapitel 5.4 und 5.5). Zunächst wird jedoch der theoretische Ursprung des 3-Phasen-Modells kurz erörtert.

Die Feldtheorie von Lewin beruht auf den Erkenntnissen der Kräftefelder aus der Physik. *„Eine Person befindet sich nach dieser der Physik entlehnten Vorstellung innerhalb eines Kräftefeldes, in dem situative Kräfte auf sie einwirken. Die Kräfte entstammen sowohl der ‚äußeren‘ Situation (der Umgebung) als auch der ‚inneren‘ Situation (der Person). Das Feld beschreibt also alle verhaltenswirksamen Bedingungen, die in der gegenwärtigen Situation und im Zustand der Person liegen und setzt sie miteinander in kausaldynamische Beziehungen“* (Heckhausen, 2010: 108). In Zusammenhang mit Wandel definiert Lewin zwei diametrale Kräfte (siehe Abb. 5).

- (1) Akzelerierende Kräfte, die einen Wandel antreiben
- (2) Retardierende Kräfte, die einen Wandel meiden wollen

Ein Gleichgewicht zwischen den beiden Kräften ist der Idealzustand. *„Überwiegen die rückwärtsgewandten Kräfte, so erfolgt keinerlei Wandel oder sogar eine Rückwärtsentwicklung [...] Überwiegen dauerhaft die akzelerierenden Kräfte, so kommt eine Organisation nicht ins Gleichgewicht. Der permanente Wandel würde hier die Mitglieder überfordern und auch auf Dauer zu einem Leistungsabfall führen“* (Lauer, 2010: 56).

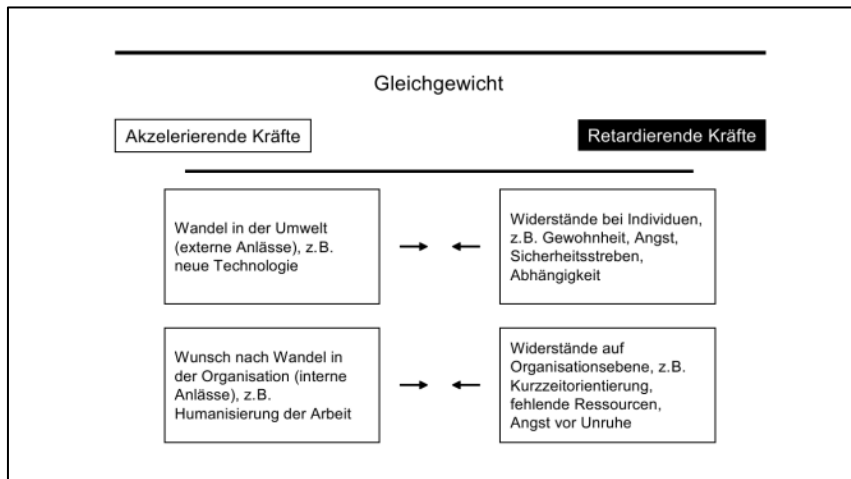


Abbildung 5: Die Kräfte der Feldtheorie Lewins (Lauer, 2010: 56)

Die Grundbedingung für einen organisationalen Wandel ist die temporäre Verschiebung des Gleichgewichts von den retardierenden Kräften hin zu den akzelerierenden Kräften (vgl. Lauer, 2010: 57). Lewin benennt dabei drei Phasen des Wandels:

- (1) **Unfreezing:** Bei der Unfreezing- Phase geht es darum alte Strukturen, die nicht mehr zeitgemäß sind, in Frage zu stellen und somit eine Bereitschaft für Veränderungen zu bewirken. Es geht also um die Erschaffung eines Veränderungsbewusstseins und der Herstellung des o.g. Kräfteüberhangs. Dies kann einerseits durch die Verstärkung der akzelerierenden Kräfte versucht werden, wobei hier die Gefahr besteht, dass sich „*im gleichem Maße die retardierenden Kräfte in Form von Widerständen verstärken oder formieren*“ (Lauer, 2010: 57). Andererseits kann auch durch eine Verminderung der retardierenden Kräfte versucht werden das Gleichgewicht zu beeinflussen. Die letzte Variante ist die Umkehr der Richtung der Kräfte durch gezielte Persuasion mit Hilfe von Meinungsführern (vgl. Lauer, 2010: 58).
- (2) **Moving:** In der Moving-Phase geht es bereits um die explizite Veränderung des Verhaltens. Beispielsweise sollen neue Verhaltensmuster erprobt werden, die in Einklang mit den Veränderungsprozessen stehen.
- (3) **Refreezing:** In der letzten Phase, dem *Refreezing* geht es um die Konsolidierung der Veränderungen, um den Veränderungsprozess abzuschließen und wieder ein Gleichgewicht zwischen den retardierenden und akzelerierenden Kräften herzustellen.

Jede einzelne Phase erfordert eine spezifische Vorgehensweise, die sich von den anderen Phasen unterscheidet „[...] *individuals will resist a change that deviates from the group's behavioral norms. To achieve change, therefore, one must change the values of the group - normally through discussions where individuals can experience other's view and come to*

question their own. To 'refreeze' or fix the change, ways must be found to make the new behavior 'relatively secure against change'” (Demers, 2007: 85).

Das Modell von Lewin wurde häufig wegen seiner linearen Abfolge des Wandels als ein zeitlich eingrenzbare Phänomen, dessen Anfang und Ende klar definiert ist, kritisiert. Dennoch findet sich Lewins Drei-Phasen Modell in vielen Phasenkonzepten (M&A-Phasen, Change Management-Phasen und in diversen Organisationstheorien) wieder.

5.3. Veränderungswiderstände bei organisationalen Veränderungen

Nachdem der Veränderungsbegriff und typische Phasen beleuchtet worden sind, gilt es nun allgemeine Erkenntnisse darüber, warum Veränderungen zumeist mit Widerstand begegnet wird, zu identifizieren.

„Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, logisch oder sogar dringend erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken, erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden“ (Doppler/Lauterburg, 2005: 324).

Der hier angeführten Definition liegt eine starke parteiliche Positionierung zu Grunde. Das Vorhaben des Veränderers wird implizit als sinnvoll, logisch erachtet. Widerstände gegen Veränderungen können aber durchaus auch eine „*objektive Verschlechterung der Lebenssituation*” (Schreyögg, 2008: 405) für die Betroffenen mit sich bringen (z.B. bei einer Entlassungen).

Die Forschung zu Veränderungswiderständen hat unterschiedliche Erklärungsansätze hervorgebracht, die differenzierte Klassifikationsversuche darüber liefern wo und insbesondere warum Widerstände stattfinden. Grundlegend ist nach Watson (1975) zwischen Widerständen aus Personen und Widerständen aus Organisationen zu unterscheiden.

Widerstände aus der Person

Es gibt sehr viele unterschiedliche Konzeptionen⁵⁴ warum Personen gegenüber Veränderungen mit Widerstand reagieren. Ein moderner Erklärungsansatz sind die sog. *cognitive maps*. Jeder Person liegt die Eigenschaft der selektiven Wahrnehmung zu Grunde, „die auf generalisierten Vorzugsregeln“ (Schreyögg, 2008: 406) beruht. Neue Informationen müssen der Prüfung der generalisierten Vorzugsregeln standhalten. Daher ist die Vororientierung ausschlaggebend darüber, ob einer neuen Information (Veränderung) mit Widerstand begegnet wird. Hinzu kommt, dass Menschen erlernte Gewohnheiten versuchen beizubehalten und Veränderungen als Einschränkung der Bedürfnissituation erleben (vgl. Seiler, 1973). „[...] it's human nature to resist change. But in fact, it's human nature to embrace change, too. Positive human aspirations such as learning, growth and development all involve change. Seeing change and stability as a dialectic, [...] means both change and stability is valued“ (Cheney et.al, 2008: 336).

Cheney et.al (2008) verweisen auf die Dialektik von Veränderung und Stabilität „we can view change vs. constancy as a dialectic where the two ideas are in a natural inescapable tension: the two extremes are both interdependent and negating“ (Cheney et.al, 2008: 316).

Widerstände aus der Organisation

Auch im Kontext von Widerständen in der Organisation gibt es viele unterschiedliche Erklärungsmuster. Ein weitverbreitetes Konzept ist das „not invented here (NIH)“ (Schreyögg, 2008: 407) Syndrom. Es basiert auf der Annahme, dass es eine Art Systemstolz in Organisationen gibt, der durch Veränderungen an Bedeutung verlieren würde (vgl. Schreyögg, 2008). Umso ausgeprägter dieser Systemstolz in einer Organisation ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit der Veränderungsakzeptanz.

Eine weitere Erklärung ist die Systemträgheit (engl. inertia). Organisationen werden auf höheren Widerstand stoßen, wenn sie eine lange Historie haben und somit die Unternehmenskultur von den Mitarbeitern, aber auch von der externen Umwelt internalisiert haben.

⁵⁴ Der Frustrations-Regressions-Effekt erklärt Widerstände bei Personen dadurch, dass Veränderungen bereits vorhandene Strukturen nivellieren und sie nicht die gewohnte Gratifikation mit sich bringen. Hierdurch entsteht Frustration, die eine hemmende bzw. regressive Reaktion entstehen lässt. Folglich werden die alten Strukturen glorifiziert und neuen Veränderungen gegenüber wird mit Widerstand begegnet.

Die auf der Annahme basierende Theorie etablierte sich als *Structural Inertia Theory* (Hannan/Freeman, 1997):

„Structural Inertia Theory investigated the life cycles of organizations and found across the industries, there is often a pattern in which success precedes failure [...] success generally results in the organization's growing larger and older, and as the organizations grows, it develops structure and systems to handle the increased complexity [...] These structures and systems are interlinked, so proposed changes become more difficult, more costly and require more time to implement [...] incremental modifications. The inevitable result is structural inertia, a resistance to change rooted in the size, complexity, and interdependence in the organizations structures, systems, procedures, and processes. In effect, the very success of the organization, which led to its growth, expansion and differentiation becomes the root of its resistance to change“ (Proehl, 2001: 43)

Basierend auf der Theorie von Hannan/Freeman entwickelte sich der Theorieansatz des organisationalen Konservatismus von Kieser/Hegele (1998).

5.3.1. Organisationaler Konservatismus

Eine komplementäres Modell zu den cognitive maps ist der *organisationale Konservatismus* (Kieser/Hegele, 1998: 121ff.). Widerstände werden hier grundlegend in zwei Bereiche unterteilt: unternehmensexterne und- interne Widerstände. Innerhalb der zwei Bereiche gibt es eine Vielzahl von Ursachen, die zu Widerständen führen können (siehe Abbildung 6).

Systeminterne Widerstände sind in Verhaltens,- und Systemebene unterteilt. Bei der Verhaltensebene gibt es unterschiedliche Komponenten. Zum einen die Verhaltenswiderstände, die eine fehlende Assimilationsbereitschaft ausdrücken und zum anderen die Verhaltensträgheit, die eine fehlende Assimilationsfähigkeit als Ursache des Widerstands sieht.

Auf der Systemebene gibt es die gleiche Unterteilung in Widerstände und Trägheit, wobei die Systemebene sich auf Aktivitäten bezieht, die von den Systemmitgliedern nicht direkt zu verantworten sind (vgl. Kieser, 1998: 111). Systemwiderstände beinhalten z.B. eine fehlende strategische Ausrichtung oder eine unzureichende Machtbasis des Management

(siehe Kapitel: 4.2.1.1). Die unternehmensexternen Faktoren sind weitestgehend selbsterklärend und werden daher nicht weiter ausgeführt.

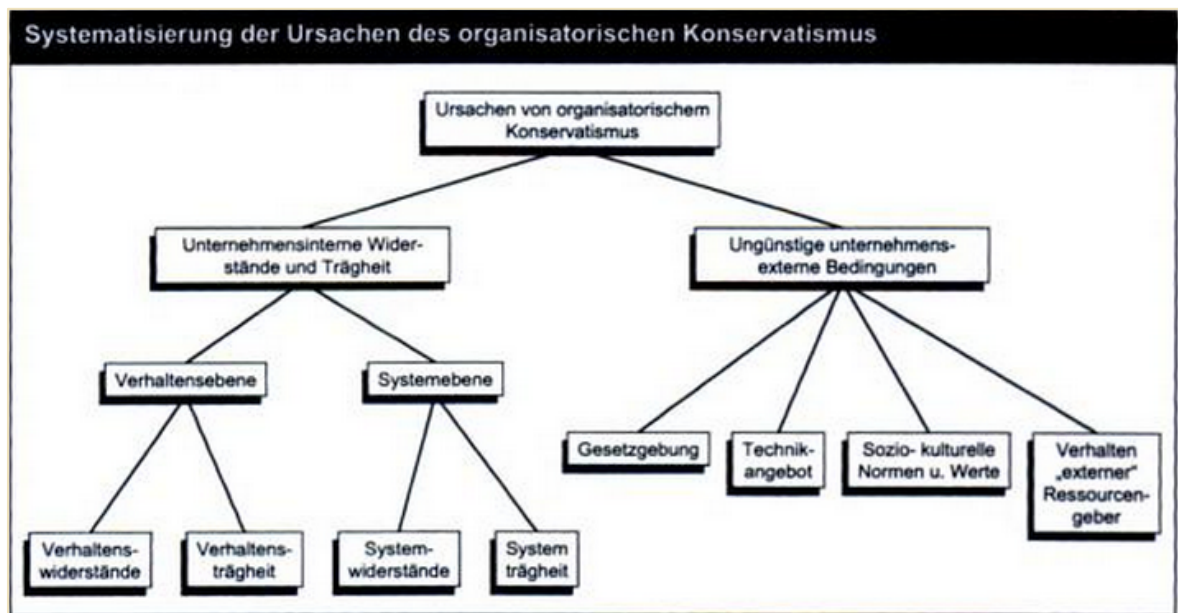


Abbildung 6: Systematisierung der Ursachen organisationalen Konservatismus (Siebert, 2006: 111)

Der organisationale Konservatismus liefert eine Kombination aus der Personen,- und Organisationsperspektive und komplementiert diese durch die externen Unternehmensbedingungen. Folglich, reicht die Akzeptanz der Organisationsmitglieder gegenüber der Veränderung alleine nicht aus, sondern Akzeptanz bei der externen Umwelt ist ebenfalls notwendig um eine Veränderung erfolgreich zu implementieren.

5.4. Change Management

Der anglo-amerikanische Begriff Change Management wird häufig in der Literatur auch als *strategic change*, *organizational change*, *corporate change* und *business transformation* bezeichnet. Die Literatur zum Thema Change Management ist kaum in ihrer Vollständigkeit zu überblicken, da die Anzahl der Veröffentlichungen in den letzten Jahren rapide gewachsen ist. Hieraus resultierte ein Facettenreichtum des Begriffes, der eine einheitliche Definition kaum zulässt. Aus diesem Grund werden mehrere Begriffsdefinitionen angeführt um der Variationsbreite von Change Management gerecht zu werden.

Eine häufige Praxisdefinition lautet: „*Change Management unterstützt Veränderungsprozesse im Unternehmen, indem es diese systematisch, phasenorientiert sowie mit Hilfe geeigneter Methoden begleitet und deren nachhaltige Umsetzung sicherstellt. Dabei orien-*

tiert es sich problemlösend sowohl an den Unternehmenszielen als auch den Bezugsgruppen“ (Kundinger, 2007: 61). Diese, der Vereinfachung dienende Definition, umfasst selbstverständlich nicht alle Komponenten des Change Management, die von verschiedenen Autoren entwickelt worden sind. Eine Übersicht der unterschiedlichen Orientierungen des Change Managements liefert Claßen (2008):

Planungsorientiert	Change Management ist ein geplanter Prozess zur Veränderung von Kultur, Systemen und Verhalten einer Organisation.
Stakeholderorientiert	Change Management ist der organisierte und systematische Ansatz zum Umgang mit Veränderungen aus Sicht des Unternehmens wie auch aus Sicht der Mitarbeiter.
Ergebnisorientiert	Change Management ist die aktive und gesteuerte Begleitung von Veränderungsprozessen mit dem Ziel, Geschäftsziele und Ergebnisse zu erreichen.
Prozessorientiert	Change Management ist ein kontinuierlicher Prozess zur Sicherstellung von Veränderungsergebnissen (Planung- Realisierungs-Stabilisierung- Controlling) und mehr als eine einmalige Aktivität.
Systemorientiert	Change Management ist die Zusammenfassung von Prozessen, Instrumenten und Techniken mit der Absicht intendierte Veränderungsergebnisse sicherzustellen.
Ursachenorientiert	Change Management beseitigt die Ursachen von Widerständen gegenüber Veränderungen und geht damit über die bloße Beseitigung von Symptomen hinaus

Tabelle 6: Change Management Definitionen nach (Claßen, 2008: 39)

Die oben aufgeführten Definitionen wurden anhand einer Befragung von Claßen (2008) auf ihre Zustimmung hin erprobt. Die Tabelle ist hierarchisch nach der Zustimmung der Befragten geordnet. Eine Mehrheit von 31% vertrat die Auffassung, dass die planungsorientierte Definition Change-Prozesse am besten widerspiegelt, gefolgt von der stakeholderorientierten Ausrichtung (20%) usw.

Das in Kapitel 5.2 behandelte Phasenmodell von Lewin (1946) findet wie bereits erwähnt auch bei der Phasenbeschreibung des Change Managements Gebrauch. Aufbauend auf Lewins Drei-Phasen-Modell entstand eine große Anzahl unterschiedlicher Phasenmodelle für das Change Management. Das wohl bekannteste Modell stammt von Kotter (1995) der im Harvard Business Review den Artikel *Leading Change: Why Transformation Efforts fails?*⁵⁵ veröffentlichte. Nach der Resonanz des Artikels wurde 1996 das Werk *Leading Change*⁵⁶ publiziert, indem die Inhalte des zuvor veröffentlichten Artikels ausführlich dargelegt wurden. Den avantgardistischen Charakter, zumindest in der kommunikationswissenschaftlichen Praxis, hat Kotters Ansatz vermutlich durch seine plakative Darstellung

⁵⁵ Kotter, John P. (1995): *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. *Harvard Business Review*. 73.2: 59-67.

⁵⁶ Kotter, John P. (1996): *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

der defizitären Kommunikation in Change-Prozessen erhalten. In einer sehr willkürlich anmutenden Rechnung stellt er folgende Kalkulation auf:

- “1. The total amount of communication going to an employee in three months= 2,300,000 words or numbers.*
- 2. The typical communication of a change vision over a period of three months= 13,400 words or numbers (that is, the equivalent of one 30-minute speech, one hour-long meeting, one 600-word article in the firms newsletter, and one 2,000-word memo)*
- 3. $13,400/2,300,000 = 0.0058$. The change vision captures only 0.58% of the communication market share” (Kotter, 1996: 89).*

Aufbauend auf der Arbeit von Kotter, die keine wissenschaftliche Systematik oder Methodik für sich beansprucht, entstanden viele unterschiedliche Modelle sowohl in der angewandten Wissenschaft als auch in der theoretischen Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen, deren Erkenntnisfortschritt für die vorliegende Forschungsarbeit jedoch nur sehr eingeschränkt zu identifizieren ist und sich Ausführungen daher auf Kotter beschränken.

In den vorigen Kapiteln wurde der Grundstein für die spezifischen Anforderungen von organisationalem Wandel (Intensitätsgrad, Phaseneinteilung) gelegt. Nachdem im vorliegenden Kapitel die *Dachdisziplin* der Change Management dargestellt worden ist, geht es im kommenden Kapitel um die Kommunikation im Wandel.

5.5. Change Communication

Change Communication ist sehr vereinfacht ausgedrückt *„Die Kommunikation in Change Prozessen“* (Pfannenberg, 2009: 12). Ihr übergeordnetes Ziel ist die Verhaltensänderung der betroffenen Stakeholder in einem Change-Prozess.

Eine nuancierte Begriffsdefinition von Pfannenberg lautet: *„Veränderungskommunikation aktiviert in Umbruchsituationen Führungskräfte und Mitarbeiter für den Wandel, sie hält die Loyalität von Kunden und Lieferanten aufrecht und sichert die Akzeptanz bei Aktionären, Politik und Standort-Öffentlichkeit. Dabei geht es um die Veränderung von Verhalten“* (Pfannenberg, 2007: 820).

Change-Prozesse können sehr vielfältig sein und umfassen eine Vielzahl von Organisationsveränderungen (siehe Kapitel 6). Eine Gemeinsamkeit besteht darin, dass für alle eine unterstützende Kommunikation der betroffenen Stakeholder essentiell für den erfolgreichen Wandel ist (vgl. Pfannenberger 2009: 27).

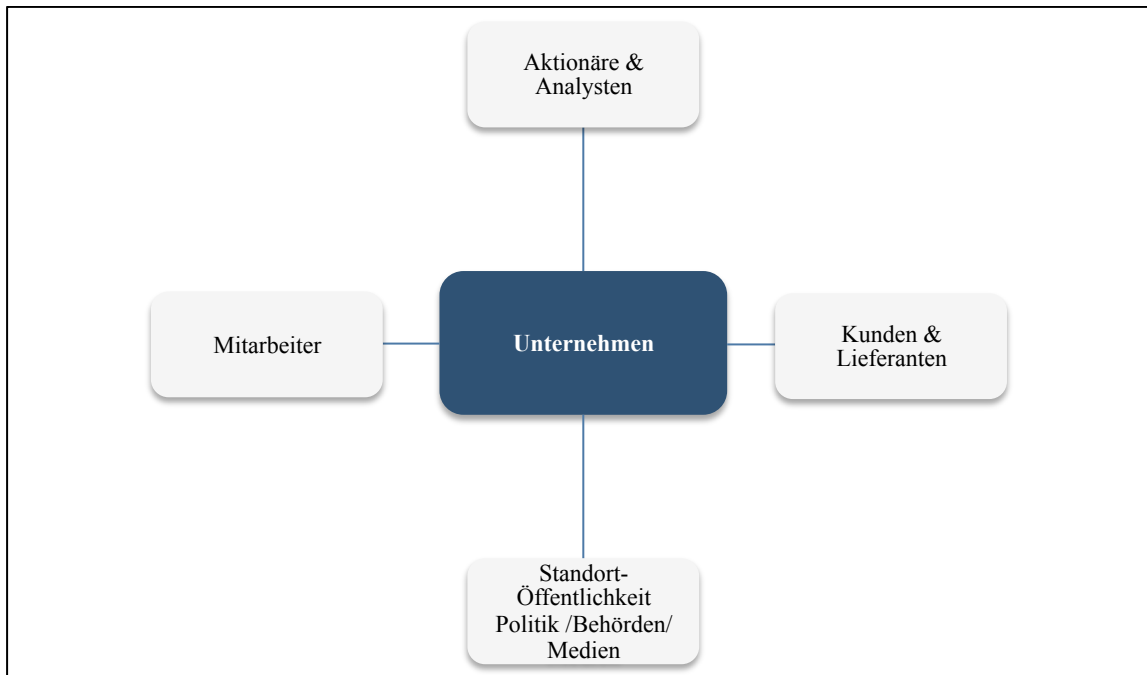


Abbildung 7: Stakeholder Change Communication (nach Pfannenberger 2009: 27)

Jedem Stakeholder ist wiederum eine spezifische Kommunikationsdisziplin zugeordnet:

- Aktionäre/ Analysten → Finanzkommunikation
- Kunden/Lieferanten → Marketingkommunikation
- Mitarbeiter Management → Interne Kommunikation
- Standort- Öffentlichkeit → Externe (Unternehmens-) Kommunikation

Dabei verläuft die Kommunikation nach den Prinzipien *Top-down* und von *innen nach außen*, d.h. es werden zuerst die Führungskräfte und Mitarbeiter, dann Kunden und Lieferanten, sowie Shareholder und letztendlich die externen Stakeholder involviert. Die Informationsbreite und -tiefe folgt der hierarchischen Anordnung und nimmt immer mehr ab (ebd.). Die Kommunikationskaskade kann wie folgt dargestellt werden:

Beispielsweise werden Due Diligence (hierzu ausführlich Kapitel 6.3). Daten niemals an die externe Umwelt kommuniziert werden, nicht einmal an die Mitarbeiter, die unterhalb der Führungskräfte angesiedelt sind, werden mit diesen sensiblen Daten konfrontiert.

Bei der Change Communication hat sich in der Praxis ein acht-stufiges Phasenmodell⁵⁷ entwickelt, dass auf Kotter (1996) zurückgeht.

„Veränderungskommunikation orientiert sich an den Phasen des organisatorischen Wandels: Zunächst muss ein Gefühl der Dringlichkeit für die Veränderung erzeugt (1) und eine Führungskoalition aufgebaut werden (2). Eine attraktive und gleichzeitig realistische Vision und Strategie orientiert die Zielgruppe auf die Veränderungsziele (3). Mit der Kommunikation dieser Vision und Strategie erfolgt der Startschuss für die Veränderung (4). Die Ermutigung der Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Handeln (5) und die Realisierung kurzfristiger Erfolge zur Motivation der Beteiligten (6) sind entscheidende Faktoren für den Veränderungserfolg. Abschließend werden die Ergebnisse konsolidiert (7) und die Veränderungsbereitschaft in der Unternehmensstruktur verankert (8). prozessbegleitende Evaluation ermöglicht die laufende Optimierung und sichert so den Erfolg der Veränderungskommunikation“ (Pfannenberger, 2007: 820).

5.6. Resümee: Veränderung

Das Kapitel hat versucht das Phänomen des Wandels differenziert in Bezug auf das kommende Kapitel (Unternehmenszusammenschlüsse) abzuhandeln. Als erstes wurde Wandel in seiner allgemeinen Form aus konstruktivistischer und systemtheoretischer Perspektive behandelt, um im weiteren Verlauf Komponenten des organisationalen Wandels näher zu durchleuchten. Es wurde gezeigt, dass organisationaler Wandel sich in seiner Intensität, Phasen, Form von Widerständen und hinsichtlich seiner Phasen z.T. immens unterscheidet. Aufgabe der Change Communication, als Teilbereich des Change Management ist es den Wandel zu begleiten und zu unterstützen indem sie differenziert Maßnahmen entwickelt und implementiert, die den spezifischen Anforderungen des jeweiligen Change-Prozesses gerecht werden. Abbildung 9 zeigt zusammenfassend die vier Schwerpunkte der Arbeit die bisher behandelt worden sind. Das folgende Kapitel liefert nun einen letzten Systematisierungsansatz zum letzten Themenschwerpunkt der Arbeit: M&A, als Teilbereich von Unternehmenszusammenschlüssen.

⁵⁷ Die Phasen nach Kotter (1996) sind 1.Establishing a sense of urgency, 2.Forming a powerful guiding coalition 3.Creating a vision, 4.Communicating the vision, 5.Empowering others to act in the vision, 6.Planning for and creating short terms wins, 7.Consolidating improvement and creating still more change, 8.Institutionalizing new approaches (Kotter, 1996: 33).

Wandel	Organisation	Vertrauen	Verständigung
Organisationaler Wandel	Organisationstheorien	Personales & Systemisches Vertrauen	Theorie des kommunikativen Handelns
Widerstände (Organisationaler Konservatismus)	Klassische Organisationstheorien (Bürokratie Ansatz)	Glaubwürdigkeit - Reputation - Image	Das Konzept der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit
Intensität (Zwiebelmodell der Transformation)	Neoklassische Organisationstheorien (Human-Relations-Bewegung)	Vertrauen in der funktional-strukturellen Systemtheorie	
Phasen (3-Phasen Modell)	Moderne Organisationstheorien (Systemtheoretische Ansätze)	Vertrauen in der Rational-Choice Theorie	
		Vertrauen in der Strukturationstheorie	
Change Management & Change Communication	Organisationskommunikation & Unternehmenskommunikation	Vertrauen und Organisation, PR und die Theorie des öffentlichen Vertrauens	
Mergers & Acquisitions			

Abbildung 8: Zusammenfassung der Kerninhalte als Fundament für M&A-Transaktionen

6. Unternehmenszusammenschlüsse

Im ersten Schritt ist es notwendig, sich eine Übersicht der unterschiedlichen Arten von Unternehmenszusammenschlüssen anzuschauen, um später in einem zweiten Schritt die individuellen Eigenschaften von M&A-Transaktionen herauszuarbeiten. Abbildung 9 zeigt eine erste grobe Übersicht von Unternehmenszusammenschlüssen.

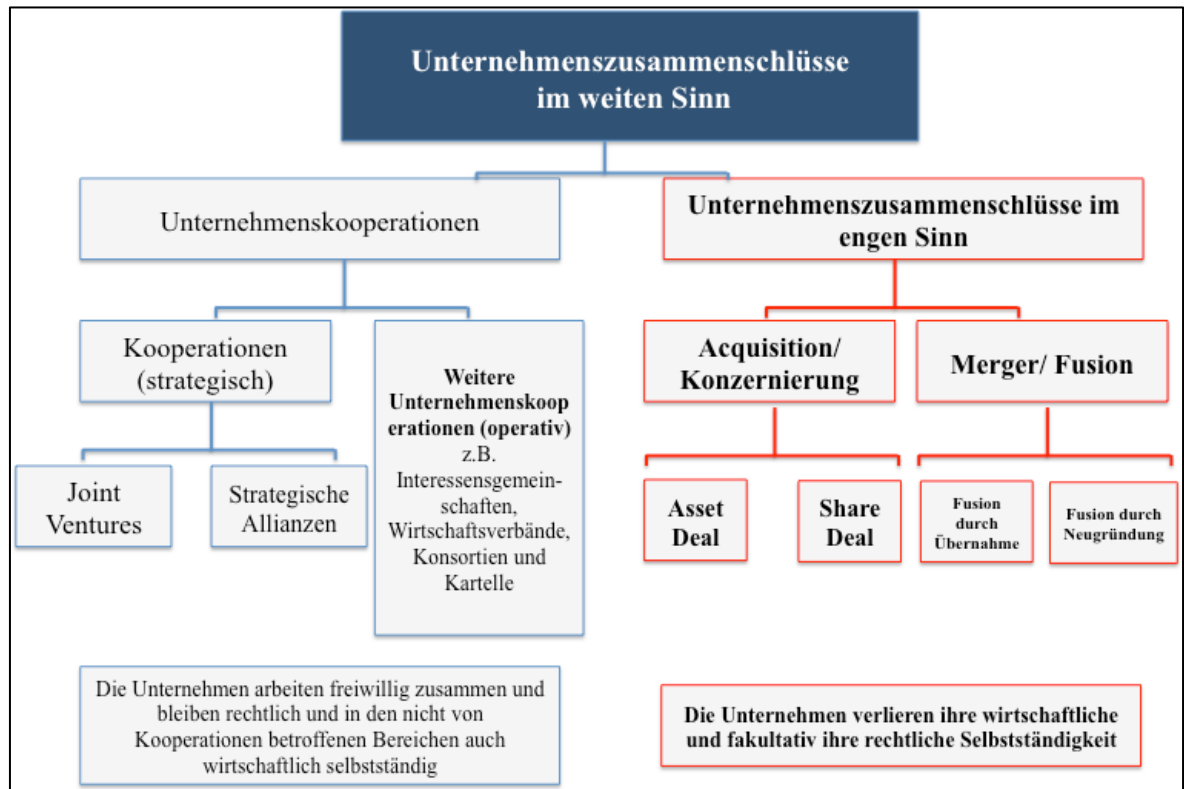


Abbildung 9: Arten von Unternehmenszusammenschlüssen (Wirtz, 2003: 13)

*Unternehmenszusammenschlüsse*⁵⁸ im weiten Sinn bezeichnen alle Arten von Unternehmenszusammenschlüssen. Hierunter sind die Säulen *Unternehmenskooperationen* und *Unternehmenszusammenschlüsse im engen Sinn* subsumiert.

Hinsichtlich der ersten Säule, den Unternehmenskooperationen gibt es zwei wesentliche Formen: *strategische Kooperationen* (Joint Ventures und strategische Allianzen) und *operative Unternehmenskooperationen* (Konsortien, Kartelle, Verbände und Interessensgemeinschaften). Bei einem Joint Venture handelt es sich um eine Unternehmenskooperation zwischen mindestens zwei rechtlich selbständigen Unternehmen, die eine neue rechtlich selbständige Geschäftseinheit gründen. Die Motive für ein Joint Venture sind die Aufteilung des unternehmerischen Risikos und die Nutzung lokaler Marktkenntnisse (vgl. Altmann, o.J.). Strategische Allianzen hingegen sind durch die Zusammenarbeit zweier Unternehmen gekennzeichnet, bei dem beide Unternehmen rechtlich unabhängig bleiben. Oft werden strategische Allianzen im Rahmen einzelner Projekte durchgeführt, um notwendige branchenübergreifende Expertisen für die Realisierung eines Projektes zu nutzen. Ein Bei-

⁵⁸ Unternehmenszusammenschlüsse sind als „Vereinigung bestehender Unternehmen mit dem Zweck gemeinschaftlicher Aufgabenerfüllung definiert“ (Bea/Friedl/Schweitzer, 2004: 401).

spiel für eine strategische Allianz wäre die Zusammenarbeit zwischen einem Chemiekonzern und einem Automobilhersteller zur Erstellung eines Hybridautos.

Der Kommunikationsbedarf bei Unternehmenskooperationen ist ungleich niedriger als bei Unternehmenszusammenschlüssen im engen Sinn. Hierin liegt der zentrale Wesensunterschied der beiden Formen von Unternehmenszusammenschlüssen. Bei Unternehmenskooperationen ist die rechtliche und z.T. auch wirtschaftliche Selbständigkeit gewährleistet, es gibt also keinen tiefgreifenden Wandel im Unternehmen, sondern es wird häufig nur ein temporäres gemeinsames Ziel verfolgt.

Bei Unternehmenszusammenschlüssen im engen Sinn gilt es ebenfalls zwischen Merger *und* Acquisitions zu differenzieren. Merger entstehen durch wirtschaftliche und rechtliche Zusammenschlüsse von zwei Unternehmen, dies kann entweder durch die Eingliederung eines Unternehmens oder durch eine Neugründung eines Unternehmens geschehen. Acquisitions hingegen bezeichnen den Kauf eines Unternehmens durch ein anderes Unternehmen, dass in unterschiedlichen Formen geschehen kann, entweder durch Asset Deals (Wirtschaftsgüter), durch Share Deals (Unternehmensanteile z.B. Optionsscheine und Aktien) oder durch eine Kombination von Asset und Share Deals.

Es wird hierdurch ersichtlich, dass es tiefgreifende strukturelle Veränderungen, sowohl bei Merger, als auch bei Acquisitions, gibt. Die Kommunikationsaufgaben erfordern eine nuancierte systematische Herangehensweise, die in den folgenden Kapiteln erörtert wird.

Diese erste Übersicht sollte zeigen, dass es wesentliche Unterschiede bei Unternehmenszusammenschlüssen gibt. Der Bereich der Unternehmenskooperationen (Joint Ventures und strategische Allianzen) wurde hier lediglich zum Zweck einer ersten systematischen Abgrenzung und der Vollständigkeit halber angeführt, sie bilden nicht den Gegenstand der Untersuchung und werden aus diesem Grund in den folgenden Ausführungen nur marginal behandelt. Zudem gibt es, neben den bereits genannten Formen des Unternehmenswandels, noch eine Vielzahl verschiedener Veränderungsprojekte in der Praxis, die aber den grundlegenden Unterscheidungen von Wirtz (2003) zugeordnet werden können. Hierzu zählen

Restrukturierungen, Business Reengineering⁵⁹, Spin-offs⁶⁰, Übernahmen durch Private Equity⁶¹ Investoren oder strategische Neuausrichtungen (vgl. Pfannenberger, 2009: 6).

6.1. Kategorien von Unternehmenszusammenschlüssen⁶²

Nachdem eine erste systematische Unterscheidung getroffen worden ist, gilt es nun weitere Kriterien von Unternehmenszusammenschlüssen zu identifizieren, um im nächsten Kapitel unterschiedliche Definitionsansätze und die Motive von M&A-Transaktionen zu erörtern. Grundsätzlich kann man sechs weitere Kriterien bei Unternehmenszusammenschlüssen unterscheiden, die jeweils unterschiedliche Ausprägungen annehmen können (vgl. Beitel 2002: 10):

1. Richtung: Horizontal, vertikal oder anorganisch

Die Richtung eines Unternehmenszusammenschlusses kann drei unterschiedliche Formen annehmen. Ein horizontaler Zusammenschluss ist dadurch gekennzeichnet, dass sich Unternehmen *X* mit Unternehmen *Y* zusammenschließt, die auf dem gleichen Markt für Produkte oder Dienstleistungen operieren, z.B. schließt sich ein Automobilhersteller *X* mit Automobilhersteller *Y* zusammen, ein bekanntes Beispiel aus der Praxis wäre der Merger von Daimler Benz und Chrysler Corporation zu DaimlerChrysler.

Eine vertikale Unternehmensverbindung vollzieht sich, wenn sich Unternehmen *X* mit Unternehmen *y* verbindet, dass sich innerhalb der Wertschöpfungskette⁶³ befindet, z.B. befindet sich Unternehmen *X* in der Automobilherstellerindustrie und schließt sich mit Unternehmen *Y* zusammen, dass in der Automobilzulieferindustrie tätig ist. Die Gründe für ver-

⁵⁹ „Analyse der Ablauforganisation und der Aufbauorganisation eines Unternehmens im Hinblick auf seine Orientierung an Geschäftsprozessen. Dabei wird bes. das Gestaltungspotenzial der „Informationstechnologie dazu genutzt, Geschäftsprozesse neu zu organisieren und massive organisatorische Änderungen vorzunehmen. Ziel ist es, die Zahl der organisatorischen Schnittstellen zu minimieren. Der Geschäftsprozess (Kernprozess) wird zum zentralen Strukturierungskriterium der Organisation“ (Springer Gabler-Verlag, 2013),

⁶⁰ Spin-off bezeichnet die Ausgliederung beziehungsweise Veräußerung von Unternehmensteilen

⁶¹ Private Equities sind eine Form von Unternehmensbeteiligungen, die auf Unternehmen abzielen, die nicht an der Börse gelistet sind und sich i.d.R. im fortgeschrittenen Wachstumsstadium befinden. Ein weiteres Kennzeichen ist, dass die Unternehmen häufig sanierungsbedürftig sind und Private Equity Investoren rigide bei der Sanierung vorgehen, um es profitabel zu gestalten.

⁶² Der Begriff Unternehmenszusammenschlüsse meint in den folgenden Kapiteln ausschließlich Unternehmenszusammenschlüsse in engen Sinn, also M&A.

⁶³ Häufig wird auch der angloamerikanische Begriff des Supply Chain verwendet.

tikale Unternehmensverbindungen sind vorrangig die Absatzsicherung entlang der Wertschöpfungskette und Kosteneffizienzgründe.

Letztendlich gibt es noch die Möglichkeit eines anorganischen⁶⁴ Unternehmenszusammenschlusses. Hier kommt es zu einem Zusammenschluss zwischen Unternehmen *X* und Unternehmen *Y*, wobei sich Unternehmen *Y* auf einer anderen Produktions- bzw. Dienstleistungsebene und Branche befindet. Das Ergebnis einer anorganischen Verbindung wäre ein Konglomerat (Mischkonzern). Berühmte Unternehmenskonglomerate sind General Electric und Siemens, die durch ein sehr diversifiziertes Unternehmensportfolio gekennzeichnet sind.

Auf allen Ebenen der Unternehmenszusammenschlüsse gibt es drei wesentliche Faktoren: Markt, Ressourcen und Kosten. Es geht um die Stärkung der Position im Wettbewerb, die Generierung von Neukunden und die Zahl der Wettbewerber zu reduzieren. Effizienzmodelle wie z.B. economies of scale⁶⁵ und economies of scope⁶⁶ liefern theoretische Konzepte wie Synergieeffekte, die durch die unterschiedlichen Richtungen von Unternehmenszusammenschlüssen eintreten können.

2. Modus: freundlich, feindlich

Beim Modus gibt es zweierlei Ausprägungen: freundlich oder feindlich. Von einer freundlichen Übernahme wird dann gesprochen, wenn der Vorstand oder der Aufsichtsrat des Zielobjektes von Unternehmen *Y*, dem Zusammenschluss mit Unternehmen *X* zustimmt. Im Fall eines Scheiterns der Verhandlung bleibt Unternehmen *X* die Möglichkeit sich an die Shareholder von Unternehmen *Y* zu wenden und sich durch den Kauf einer Kapitalmehrheit die Mehrheit der Besitzverhältnisse von Unternehmen *Y* zu verschaffen, um somit das Unternehmen feindlich zu übernehmen.

3. Initiator: Käufer, Verkäufer

⁶⁴ Auch oft als konglomerate oder laterale Unternehmensverbindungen bezeichnet.

⁶⁵ Economies of Scale werden häufig auch als Skalenerträge bezeichnet. Gemeint ist hiermit die Senkung der Fixkosten pro hergestellte Einheit durch die zunehmende Produktionsmenge.

⁶⁶ Economies of Scope (deutsch: Verbundeffekte). Im Gegensatz zu Skalenerträgen entstehen Verbundeffekte wenn Unternehmen „ihre Ressourcen oder Infrastruktur bündeln oder verketteten und diese für verschiedene Aktivitäten gemeinsam vorteilhafter nutzen, als wenn sie nicht kombiniert wären“ (Grewe, 2008: 97).

Die Kategorie des Initiators ist weitestgehend selbsterklärend und bedarf keiner weiteren Beschreibung.

4. Zahlungsart: Fremdkapitalfinanziert, Eigenkapitalfinanziert

Die Zahlung von Unternehmen *X* an Unternehmen *Y* kann entweder durch die Aufnahme von Fremdkapital, also durch Aufnahme von Krediten geschehen oder Unternehmen *X* verfügt über genügend Liquidität bzw. das Transaktionsvolumen ist so niedrig, dass eine Fremdfinanzierung nicht notwendig ist.

5. Art des Vermögenstransfers: Asset Deal, Share Deal

Der Punkt des Vermögenstransfers wurde bereits im vorigen Kapitel kurz erwähnt. Der Transfer des Vermögens von Unternehmens *X* an Unternehmen *Y* kann durch die Übernahme der Aktiva vollzogen werden (Asset Deal), hierbei gehen alle Wirtschaftsgüter eines Unternehmens, also Grundstücke, Gebäude, Patente, Forderungen, aber ebenso die Äquivalente der Passivseite einer Bilanz, bestehend aus Eigen,- und Fremdkapital etc. in den Besitz von Unternehmen *X* über. Bei einem Transfer über einem Share Deal übernimmt Unternehmen *X*, die Unternehmensanteile von Unternehmen *Y* durch den Erwerb von Aktien gemäß dem Fall, dass es sich um eine AG handelt. Bei anderen Rechtsformen (GmbH oder Personengesellschaften) werden Gesellschaftsanteile als Vermögenstransfer verwendet.

6. Funktionale Kriterien

Sie können entweder kapitalmarktorientiert oder marketing- und produktorientiert sein. Bei den funktionalen Kriterien geht es lediglich um die strategische Ausrichtung des Unternehmenszusammenschlusses. Hierauf wird nicht weiter im Detail eingegangen, da die strategischen Gründe i.d.R. streng vertrauliche Unternehmensdaten sind, die bei der empirischen Analyse nicht berücksichtigt werden können.

6.2. Allgemeine Motive für Unternehmenszusammenschlüsse

Es gibt eine Vielzahl strategischer Gründe für Unternehmenszusammenschlüsse. Angefangen von der Steigerung der Marktmacht, also der Erhöhung des Marktanteils und eine erhöhte vertikale Integration (z.B. zur Sicherung des Rohstoffbedarfs) können noch die Überwindung von Eintrittsbarrieren in neue Märkte und Erzielung von Skaleneffekte ein

Grund sein. Aber auch, finanzielle Beweggründe z.B. die Investition des Free Cash-Flows (FCF) oder Netto Cash-Flows⁶⁷ und die Vermeidung von Risiken neuer Produktentwicklungen können ebenfalls Unternehmenszusammenschlüsse initiieren. Eine empirische Untersuchung von Walter & Barney (1990) identifizierten unterschiedliche Motive von M&A-Transaktionen in Anhängigkeit zu ihrer Richtung. In ihrer Befragung von 32 M&A-Experten aus Investmentbanken, Venture Capital⁶⁸ Firmen etc. fassten sie 20 Ziele von M&A zusammen, die sie aus früheren Forschungsergebnissen abgeleitet haben. Insgesamt entstanden vier Antwortcluster:

- (1) Mergers⁶⁹ are a way managers obtain and exploit economies of scale and scope*
- (2) Mergers are a way managers deal with critical and ongoing interdependencies with others in a firm's environment*
- (3) Mergers are a way managers expand current product lines and markets,*
- (4) Mergers are a way managers enter new business*
- (5) Mergers are a way to managers maximize and utilize financial capability.*

Die Ergebnisse zeigen das M&A, insbesondere horizontale M&A, multiple Ziele haben können. Eine finanzielle Stärkung durch M&A ist häufig nicht der Beweggrund, sondern vielmehr sind es strategische Überlegungen die als Zielsetzung von M&A definiert werden. Tabelle 7 fasst die bisher genannten Kategorien und die allgemeinen und speziellen Motive von Unternehmenszusammenschlüssen zusammen.

Unternehmenszusammenschlüsse im engen Sinn			
Kategorie	Ausprägung	Spezielle Motive	Allgemeine Motive
Art	Merger	-	-
	Acquisitions		
Richtung	Horizontal	Eintritt in neue Märkte Produktlinienerweiterung	- Stärkung der Position im Wettbewerb - Generierung von
	Vertikal	Absatzsicherung entlang der Wertschöpfungskette und Kosteneffizienzgründe	

⁶⁷ Der Netto Cash-Flow setzt sich aus dem Cash Flow I (Geschäftstätigkeit), Cash Flow II (Investitionen) und Cash Flow III (Finanzaktivitäten) zusammen und ist eine Finanzkennzahl, die den Finanzüberschuss eines Unternehmens angibt. Er ermittelt sich aus dem Gewinnvortrag, Dividendenausschüttung, Zuführung zu offenen Rücklagen und Abschreibungen auf Anlagevermögen.

⁶⁸ Venture Capital (VC) Firmen stellen eine ähnliche Form von Beteiligungskapital wie Private Equity Firmen (siehe oben) dar. Der Unterschied zu Private Equity Firmen ist, dass es sich um Unternehmen handelt, die sich noch im Wachstumsstadium befinden. Im deutschen wird VC als Risikokapital oder Wagniskapital bezeichnet.

⁶⁹ Merger bezieht sich im Kontext der Untersuchung auch auf Acquisitions.

	Anorganisch	Höhere Risikostreuung durch Diversifizierung des Unternehmensportfolio	Neukunden • Reduzierung der Wettbewerber im Markt (Marktkonsolidierung) • Economies of scale • Economies of scope • Verbesserung der finanziellen Leistung (z.B. durch eine Verbesserung der Unternehmensbonität)
Modus	Freundlich	-	-
	Feindlich	-	-
Initiator	Käufer	-	-
	Verkäufer	-	-
Zahlungsart	Fremdkapitalfinanziert ⁷⁰	-	-
	Eigenkapitalfinanziert	-	-
Art des Vermögenstransfers	Asset Deal	-	-
	Share Deal	-	-

Tabelle 7: Zusammenfassung der Kategorien von M&A

6.3. Mergers & Acquisitions

Was sind nun die Spezifika von M&A und gibt es ein einheitliches Verständnis über den Begriff M&A? In diesem Kapitel werden unterschiedliche Definitionsansätze angeführt, diskutiert und gegenübergestellt. Die angloamerikanische Wortzusammensetzung M&A wurde noch vor einigen Jahren in der einschlägigen Fachliteratur sehr inkonsistent behandelt. Der Begriff Merger wird im Deutschen mit Fusionen und Acquisition mit Übernahme, Erwerb oder Unternehmensübertragung übersetzt. Größtenteils hat sich jedoch das Begriffskonstrukt M&A auch im deutschsprachigen Raum als Anglizismus etabliert. Die Übersetzung in Fusionen & Übernahmen ist zwar im deutschsprachigen Raum geläufig, findet aber kaum Gebrauch.

M&A wird abhängig vom Nutzen und Forschungsvorhaben synonym, und daher selten differenziert betrachtet. (siehe hierzu auch: Mayerhofer, 2006; Haseslagh/Jemison, 1992; Schuler/Jackson, 2001). Eine systematische Aufarbeitung von M&A-Definitionen bietet Wirtz (2003), der eine historische Zusammenfassung unterschiedlicher Definitionen liefert (siehe Tabelle 8). Bei der chronologischen Betrachtung der unterschiedlichen Definitionen,

⁷⁰ Häufig auch als leveraged-buyout (LBO) bezeichnet.

findet man bei Willers/Siegert (1988) ein sehr weitgefasstes Verständnis von M&A. Sie subsumieren Joint Ventures und strategische Allianzen ebenfalls als eine Form von M&A. Bei Behrens/Merkel (1990) findet man bereits die Eingrenzung in Fusionen und Übernahmen. Erst im weiteren Verlauf findet sich bei Müller-Stewens/Spickers/Deiss (1999) der Transaktions-Aspekt bei der Definition von M&A. M&A als Transaktionen⁷¹ zu verstehen hat sich weitgehend durchgesetzt, wie nach Einsicht der Definitionen ab 2001 klar ersichtlich wird. Alle weiteren Autoren haben lediglich weitere betriebswirtschaftliche Nuancen wie z.B. den Übergang von Weisungs- und Kontrollbefugnissen hinzugefügt, die jedoch im vorliegenden Forschungskontext keine Rolle spielen. Grundsätzlich findet man bei allen Definitionen einheitliche und zentrale Elemente (vgl. Wirtz, 2003: 11):

- (1) Der Transaktionsprozess
- (2) Der Transfer von Eigentumsrechten
- (3) Die Übertragung von Weisungs- und Kontrollbefugnissen

Autor	Definition
Willers/Siegert (1988)	<i>„Unter M&A wird jede Form von externem Wachstum verstanden, wobei die Integrationsvarianten von Joint Ventures/strategischen Allianzen über Beteiligungsmodelle bis zum 100%-igen Kauf eines Unternehmens reichen können.“</i>
Behrens/Merkel (1990)	<i>„Mergers & Acquisitions sind Fusionen und Übernahmen von Unternehmen bzw. deren Teilbereiche oder Tochtergesellschaften“</i>
Müller-Stewens/Spickers/Deiss (1999)	<i>„M&A sind Transaktionen, die neben dem Transfer von Eigentumsrechten vor allem auch die Übertragung von Kontroll- und Leistungsbefugnissen an Unternehmen zum Gegenstand haben“</i>
Achleitner (2001)	<i>„Der Begriff Mergers & Acquisitions (M&A) bezeichnet zunächst Transaktionen auf dem Markt für Unternehmen, Unternehmensteilen und Beteiligungen. Nach allgemeiner Auffassung beschränkt sich M&A allerdings auf den Erwerb und die Veräußerung von Unternehmen, Unternehmensteilen und Beteiligungen und die Eingliederung in den Unternehmensverbund des Erwerbers ggf. als Tochtergesellschaft (Acquisitions) und die Verschmelzung (Fusion) zweier Unternehmen mit oder ohne vorigen Anteilserwerb (Mergers), [...] Üblicherweise nicht im Bereich M&A anzusiedeln sind [...] sind der Erwerb von Anteilen, die keine Leistungs- und Kontrollbefugnis gewähren (zum Beispiel stimmrechtslose Vorzugsaktien). Der Erwerb selbst größerer Beteiligungen die ausschließlich der passiven Finanzlage dienen, wird ebenfalls nicht unter dem Begriff M&A subsumiert“</i>
Vogel (2002)	<i>„Der Begriff Mergers & Acquisitions schließt alle Transaktionen einschließlich der zugehörigen Dienstleistungen ein, welche die Übertragung strategisch induzierter und aktiv wahrzunehmender Kontroll- und</i>

⁷¹ Eine Transaktion ist ein vertraglich vereinbarter Austausch von Verfügungsrechten (vgl. Springer Gabler-Verlag, 2013).

	<i>Leistungsbefugnisse an Unternehmen bzw. entsprechender Rechte und Pflichten bei vertraglichen Kooperationen zum Inhalt hat“</i>
Lucks/ Meckl (2002)	<i>„[...] M&A [kann] als Oberbegriff für Transaktionen verwendet [werden], die durch den Übergang von Weisungs- und Kontrollbefugnissen an Unternehmen auf andere Unternehmen gekennzeichnet sind. Die Trennung von Fusionen und Akquisition nach der juristischen Begrifflichkeit wird [...] nur dann vorgenommen, wenn sich für den M&A Prozess relevante Unterschiede ergeben“</i>

Tabelle 8: M&A-Definitionen (Wirtz, 2003: 11)

Eine zentrale Bedeutung nimmt die sog. *Due Diligence* bei M&A-Transaktionen ein. „*Due Diligence ist ein amerikanischer Rechtsbegriff und wird allgemein als mit der gebotenen Sorgfalt übersetzt die ein Mergers & Acquisitions Beteiligter bei einer Prüfung über das Akquisitionsobjekt vor dem Unternehmenskauf oder Unternehmensverkauf verwendet. Die Due Diligence Prüfung ist normalerweise intensiv, vollständig und zeitraubend und beinhaltet eine systematische Stärken-/Schwächen-Analyse des M&A Kaufobjekts, eine Risiko-Analyse (z.B. rechtliche oder finanzielle Risiken) sowie eine fundierte Bewertung des Objekts*“ (Mergers & Acquisitions, 2013).

Die Durchführung der Due Diligence wird von den beauftragten Konsortialbanken⁷² übernommen. Jedoch zeichnet sich in jüngster Zeit der Trend ab, dass die Due Diligence von M&A immer häufiger durch unternehmensinterne Ressourcen abgewickelt wird. Ein Drittel der M&A-Transaktionen in Europa und den USA wurden intern abgeschlossen (vgl. Bloomberg, 2012)

6.3.1 Die M&A-Transaktionswellen

Nachdem nun eine ausführliche Begriffsdifferenzierung vorgenommen worden ist. Soll an dieser Stelle die Entwicklung des M&A-Marktes kurz dargestellt werden, um ein Bild davon zu bekommen, welche wirtschaftliche Bedeutung M&A-Transaktionen, nicht nur für die involvierten Unternehmen haben, aber auch für die beteiligten Konsortialbanken und Beratungsfirmen.

⁷² Eine Konsortialbank ist ein mitgliedschaftliches Kreditinstitut eines Bankenkonsortiums, d.h. eines zeitlich befristeten Zusammenschlusses mindestens zweier Banken zur Durchführung einer gemeinsamen Aufgabe. Jede Konsortialbank erhält innerhalb des Konsortiums Teilaufgaben, die zu bewältigen sind. Zudem wird ein „*Institut als Konsortialführer ausgewählt. Mit Hilfe der Konsortialquote wird das Anteilsverhältnis einer jeden Bank am Konsortium und damit auch an den Erträgen (z.B. Provisionen etc.) ermittelt. In der Regel kann jede Bank als Konsortialbank auftreten*“ (Finanz-Lexikon, 2012).

Die Zahl der angekündigten M&A stieg von 1985-2000 kontinuierlich von 10.000 auf 40.000 Transaktionen an (siehe Abbildung 10). Dabei steigerte sich parallel auch der Wert der Transaktionen im selben Zeitraum von ca. 300Mrd.€ auf über 4000Mrd.€. Entgegen des Wachstumstrends zwischen 1985-2000 sank die Zahl der Transaktionen zwischen 2000 und 2002 erheblich.

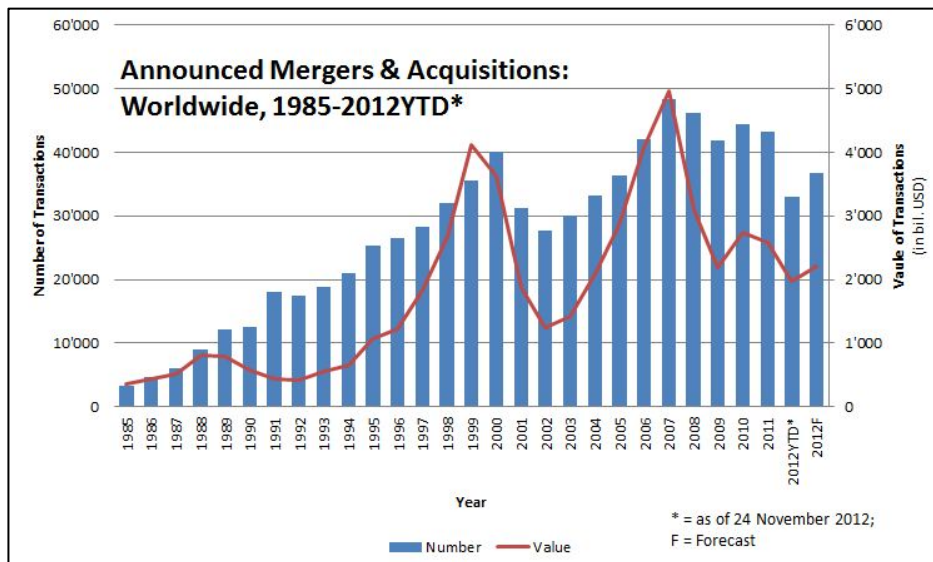


Abbildung 10: M&A Aktivitäten: Anzahl & Wert der M&A-Transaktionen weltweit (Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances, 2013)

Ein noch dramatischerer Rückgang war im Transaktionsvolumen festzustellen, der von seinem Höchststand von über 4000Mrd.€ im Jahr 2000 auf ca.1200Mrd.€ gefallen ist⁷³. Nach 2000 gab es eine Regenerationsphase bis zum Allzeithoch in 2007. Die Gründe für den dramatischen Abwärtstrend des Transaktionsvolumens ab 2007 sind durch den Ausbruch der Wirtschafts- und Finanzkrise zu erklären. Seit 2009 bahnt sich eine Konsolidierungsphase an, die derzeit noch andauert. Obwohl die Anzahl und der Wert von M&A-Transaktionen 2012 nahezu einen Tiefpunkt der M&A-Welle darstellt, betrug der Gesamtumsatz der 10 größten Investment Banken mit M&A-Transaktionen im Jahr 2012 über 8,7Mrd. \$. Allein Goldman Sachs, JP Morgan und Morgan Stanley machten 2012 Umsätze von über 1,7Mrd. \$ mit M&A-Transaktionen (vgl. Financial Times, 2013). Neben Investment Banken profitieren auch Unternehmensberatungen und Anwaltskanzleien, aber auch diverse Kommunikationsagenturen von M&A-Transaktionen.

⁷³ Das Platzen der sog. *Dotcom-Blase* im März 2000 ist hier als Erklärung für den Einbruch des M&A-Marktes anzuführen.

Nachdem der immense wirtschaftliche Einfluss von M&A-Transaktionen branchenübergreifend kurz skizziert worden ist, gilt es eine letzte Differenzierung von M&A-Transaktionen in phasenspezifische Einheiten vorzunehmen.

6.4. M&A-Phasen

Die klassische Einteilung von M&A-Phasen gliedert sich in Vorfeld- Transaktions- und Integrations-Phase (vgl. Jansen, 2008; Pfannenberger, 2009). Es gibt zahlreiche Erweiterungsmodelle, die den klassischen Dreiklang als generalisierend und simplifizierend darstellen, dennoch hat sich in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung das dreiteilige Modell basierend auf Lewins Drei-Phasen Modell (siehe Kapitel 5.2) durchgesetzt und fungiert bei den Erweiterungsmodellen meist als Ausgangspunkt.



Abbildung 11: Klassische M&A-Phasen

Pre- Merger

In der Pre-Merger Phase gilt es im betriebswirtschaftlichen Kontext intensive Unternehmens- und Umfeldanalysen durchzuführen, sowie eine strategische Ausrichtung des M&A festzulegen.

Wie bereits in Kapitel 6.1 erwähnt können Merger entweder durch Aufnahme (d.h. durch die Kombination zweier Unternehmen) oder durch eine Neugründung realisiert werden. Beide Optionen verursachen eine unterschiedliche Herangehensweise für die Change Communication. Im Fall des Mergers durch Aufnahme sind die Veränderungen des zu übernehmenden Unternehmens gering. Im zweiten Fall handelt es sich faktisch um eine Übernahme die aus strategischen Erwägungen als Merger deklariert werden (Pfannenberger, 2009: 109). Allgemein ist die Pre-Merger Phase unabhängig von der Art des Zusammenschlusses dadurch gekennzeichnet, dass es keine externe Kommunikation nach außen gibt. Auch der Großteil der Mitarbeiter ist über den Zusammenschluss noch nicht informiert. Die Kommunikation findet auf der Ebene des Top-Managements und der Shareholder statt. Bei den Shareholdern ist wiederum zu unterscheiden, wie groß die Anteile an den beteilig-

ten Unternehmen sind. Handelt es sich um einen Streubesitz⁷⁴, wird die Finanzkommunikation nur an die Mehrheitsaktionäre gerichtet sein.

Merger

In der Merger- Phase werden Verhandlungen aufgenommen, die Due Diligence durchgeführt und juristische Aspekte akribisch untersucht. Hierzu gehört aber auch die Cultural Due Diligence. Bei der Cultural Due Diligence soll nicht wie bei der konventionellen Due Diligence, die finanzielle Rentabilität überprüft werden, sondern es wird anhand eines Vergleiches der Kulturen geprüft, inwiefern diese kompatibel sind. Dabei gilt es unterschiedliche Werte und Normen, Führungsverhalten, aber auch unterschiedliche Vergütungssysteme miteinander zu vergleichen (vgl. Förster, 2006: 301). Anhand der generierten Daten der Cultural Due Diligence wird eine strategische Richtung in der Change Communication festgelegt. Weiterhin sollte klassische Pressearbeit betrieben werden, um Gerüchten entgegenzuwirken. Letztendlich sollte in dieser Phase die Kommunikationsstrategie der Change Communication für die operative Umsetzung in der Post-Merger-Phase bereits konzeptioniert sein.

Post-Merger

Hier gilt es Integrationsmaßnahmen der Mitarbeiter- und Führungskräfte operativ zu implementieren und geplante Synergien zu realisieren. Die meisten Studien und wissenschaftlichen Arbeiten konzentrieren sich auf die Analyse der Post-Merger-Phase (vgl. Barnikel, 2007: 19). Sie wird häufig als die sensibelste Phase im Change-Prozess angesehen und beginnt mit dem sog. „*Day One Announcement*“ (Pfannenberger, 2009: 111). Hier wird aktiv über die Veränderung mit allen beteiligten Stakeholdern und Shareholdern kommuniziert. Die interne Kommunikation hat hierbei eine besondere Bedeutung und wird häufig als der wichtigste Faktor des Erfolgs von M&A-Transaktionen bezeichnet.

Eine Übersicht über die verschiedenen Kommunikationsaufgaben in den verschiedenen M&A-Phasen bieten Göttgens/Steinwaerder/Vogel (2006). Sie ordnen jeder Phase spezifische Kommunikationsaufgaben zu, die es zu erfüllen gilt. Dabei sollte die Informations-

⁷⁴ „Streubesitz, Anteil der Aktien einer AG, der für den Handel an der Börse zugänglich ist, weil er sich nicht als größeres Paket in festen Händen befindet“ (Springer Gabler Verlag, 2013).

vermittlung jenseits von PR und klassischen Kommunikationsmitteln hinausgehen (vgl. Göttgens/Steinwaerder/Vogel, 2006: 236). Es gibt nach Ansicht der Autoren zwei Kernprozesse bei M&A-Transaktionen: a) Kommunikation und b) Organisations- und Prozessgestaltung, die von diversen Determinanten wie beispielsweise das wirtschaftlich-soziologische Umfeld und der Positionierung beeinflusst werden. *„Das übergeordnete Ziel, aller vor, während und nach dem M&A stattfindenden Kommunikationsaktivitäten ist die Generierung von Akzeptanz aller beteiligten Stakeholdergruppen für den Unternehmenszusammenschluss“* (Göttgens/Steinwaerder/Vogel, 2006: 236).

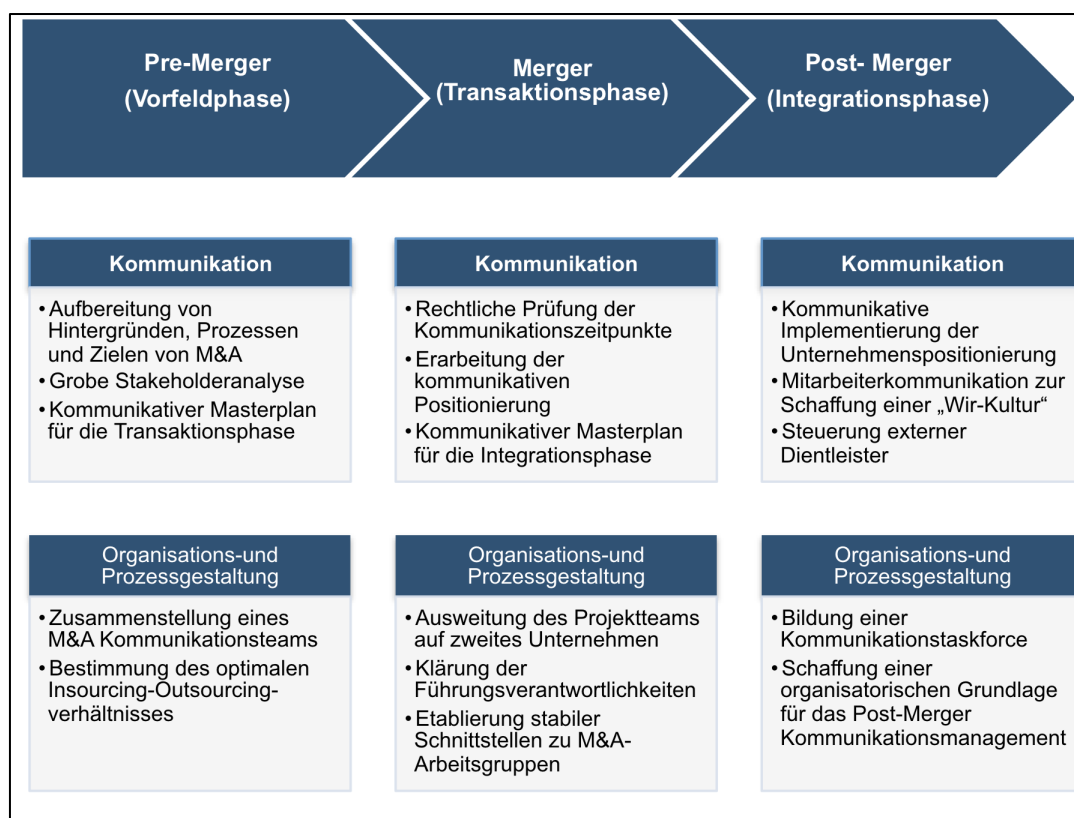


Abbildung 12: Phasenspezifische Kommunikationsaufgaben bei M&A-Transaktionen (Göttgens et. al., 2006: 231)

Die phasentypischen Kommunikationsaufgaben zielen alle darauf ab, dass die *„Effizienz und Effektivität aller M&A Prozesse“* (Göttgens/Steinwaerder/Vogel, 2006: 232) gewährleistet ist. Die Organisations-und Prozessgestaltung bildet das Fundament, womit die Kommunikationsfähigkeit während des M&A-Prozesses geschaffen wird. In der Konzeptions- und Transaktionsphase liegt das Hauptmerk der Kommunikationsaufgaben auf strategische Fragestellungen. Mit zunehmendem Fortschritt des Prozesses rücken operative Aufgaben in den Vordergrund.

6.5. Resümee: Unternehmenszusammenschlüsse

Der Systematisierungsversuch in Kapitel 5.7 hat gezeigt welche inhärent komplexen Strukturen M&A-Transaktionen vorweisen und das eine Homogenisierung der Forschung rund um das Phänomen M&A nicht erkenntnisreich wäre. Vielmehr sollte versucht werden spezifische Eigenschaften als Forschungsschwerpunkt zu identifizieren und diese näher zu untersuchen (z.B. könnte eine Forschungsarbeit konglomerate M&A-Transaktionen aus Perspektive der Entscheidungsträger anhand von Experteninterviews untersuchen).

Die beschriebenen Kommunikationsaufgaben während der M&A-Phasen stellen vorwiegend praktische Handlungsanweisungen dar, die bewusst für den Teil der Arbeit verwendet worden sind, da die Literatur zur M&A-Kommunikation (oder Change Communication bei M&A) sehr stark von der Praktikerliteratur dominiert wird. Dabei sind die erklärten Ziele die Schaffung von Akzeptanz, der Abbau von Ängsten und die Bekämpfung von Widerständen. Nach Vertrauens- und Verständigungsherstellung als übergeordnetes Ziel der Kommunikation sucht man vergebens in der Literatur. Obwohl sie bei einigen kommunikativen Handlungsanweisungen implizit (z.B. Abbau von Ängsten) mitschwingt.

Für die empirische Untersuchung der forschungsleitenden Fragestellung der Arbeit: *Gibt es Zusammenhänge zwischen der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit und der Theorie des öffentlichen Vertrauens bei M&A-Transaktionen?* wurde ein umfassender begrifflicher und theoretischer Rahmen gesteckt. Im kommenden Teil der Arbeit werden die generierten Erkenntnisse extrahiert und anhand eines speziellen Untersuchungsdesigns versucht zu messen.

7. Empirie

Der empirische Teil der Arbeit verwendet ein Forschungsdesign bestehend aus einer Kombination von insgesamt drei unterschiedlichen Methoden:

- 1) Qualitatives Experteninterview
- 2) Inhaltsanalyse: Corporate Trust Index (CTI)
- 3) Inhaltsanalyse: Verständigungsorientierungs-Index (VOI)

Im ersten Schritt wurde zunächst ein qualitatives Experteninterview mit dem *Director of Corporate Communication* bei der *BASF Corporation* geführt, um erste Erkenntnisse für den weiteren Forschungsablauf zu generieren. Die Vorteile die sich aus dem Experteninterview ergaben waren, dass sich ein umfassendes und detailliertes Fachwissen über Organisationsabläufe, insbesondere über deren Veränderungsprozess, ermitteln lässt, die anhand externer Kommunikationsmaßnahmen nicht ersichtlich wären. Hierdurch war die Grundlage für die anschließenden Inhaltsanalysen und der Herstellung eines Zusammenhangs zwischen Vertrauen (Corporate Trust Index) und Verständigung (Verständigungsorientierungs-Index) gegeben.

Im zweiten Schritt wurden die CTI-Daten für den Zeitraum vom 01.01.2008 bis 31.12.2010, die öffentlich zugänglich sind, gesammelt und basierend auf den CTI-Werten ein summierter CTI-Wert ermittelt. Bei der Erhebung ging es nicht um die Untersuchung einer Veränderung der CTI-Werte von t_1 zu t_2 , sondern lediglich um das Vertrauen zum Zeitpunkt t_1 im Vergleich zum Grad Verständigungsorientierung zum Zeitpunkt t_1 .

Im dritten Schritt wurden Beiträge zu den M&A-Transaktionen inhaltsanalytisch auf Basis der Dimensionen *Zweifel* und *Begründung* des Verständigungsorientierten-Index (VOI) für den gleichen Zeitraum (01.01.2008-31.12.2010) und in den selben Medien untersucht. Hierdurch war eine Vergleichbarkeit der Datenbasis gewährleistet, die Rückschlüsse zu den Zusammenhängen zwischen Vertrauen und Verständigung möglich machte.

7.1. Forschungsfragen & Hypothesen

FF 1: Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Subdimension des Zweifels beim Verständigungsorientierungs-Index und niedrigen Corporate Trust Werten?

H_{1,1}: Je höher der Zweifel an der Verständlichkeit der M&A-Transaktion, desto niedriger die Corporate Trust Werte.

H_{1,2}: Je höher der Zweifel an der Legitimität der M&A-Transaktion, desto niedriger die Corporate Trust Werte.

H_{1.3}: Je höher der Zweifel an der Wahrheit der M&A-Transaktion, desto niedriger die Corporate Trust Werte.

H_{1.4}: Je höher der Zweifel an der Wahrhaftigkeit der M&A-Transaktion, desto niedriger die Corporate Trust Werte.

H_{1.5}: Je höher die Corporate Trust-Werte sind, desto niedriger ist der Zweifel-Index.

FF 2: Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Subdimension der Begründung beim Verständigungsorientierungs-Index und den Corporate Trust Werten?

H_{2.1}: Je höher die Anzahl der Begründungen bei M&A-Transaktion, desto niedriger die Corporate Trust Werte.

H_{2.2}: Je höher das Begründungsniveau bei M&A-Transaktionen, desto höher sind die Corporate Trust Werte.

H_{2.3}: Wenn keine Begründung vorliegt, dann sind die Corporate Trust Werte niedrig.

FF 3: Hängt eine hohe Verständigungsorientierung⁷⁵ mit hohen Corporate Trust Werten zusammen?

H_{3.1}: Je höher die Corporate Trust Werte, desto höher die Verständigungsorientierung.

7.2. Methodik

Die ausgewählten Methoden werden in ihrer ursprünglichen Form erläutert, um in Kapitel 7.6.1 die vorgenommenen Spezifikationen und Adaptionen nachvollziehbar zu machen. Auf eine Erklärung von allgemeinen Methoden (Inhaltsanalyse, Experteninterview) und den unterschiedlichen Paradigmen (quantitativ vs. qualitativ) wird verzichtet. Daher werden in diesem Kapitel lediglich die zwei speziell entwickelten Methoden der Inhaltsanaly-

⁷⁵ Es wird an dieser Stelle nochmals darauf verwiesen, dass sich Verständigungsorientierung nur auf 2 (Zweifel und Begründungen) der ursprünglichen vier Subdimensionen bezieht.

se: VOI (Burkart, 2010) und CTI (Bentele, 1992), die für die Datenerhebung verwendet worden sind, erläutert.

7.2.1. Verständigungsorientierungs-Index: Allgemein

Als empirisches Erhebungsinstrument wurde der Verständigungsorientierungs-Index im Rahmen der Theorie der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit entwickelt, um den Grad der Verständigungsorientierung messbar zu machen. Die Qualitätsdimensionen des VOI bestehen aus vier Variablen mit jeweils unterschiedlichen Ausprägungen. Ziel des Indices ist, die „erhobenen Variablen und ihre Ausprägungen zu einem einzigen Kennwort [zu, Anmerkung des Verfassers] verdichten und damit gleichsam auf einen Blick erkennbar [zu, Anmerkung des Verfassers] machen, über welchen Grad an Verständigungsorientierung die jeweils ausgewählte (themenspezifische) Berichterstattung des betreffenden Mediums“ verfügt (Burkart/Rußman/Grimm: 2010: 266).

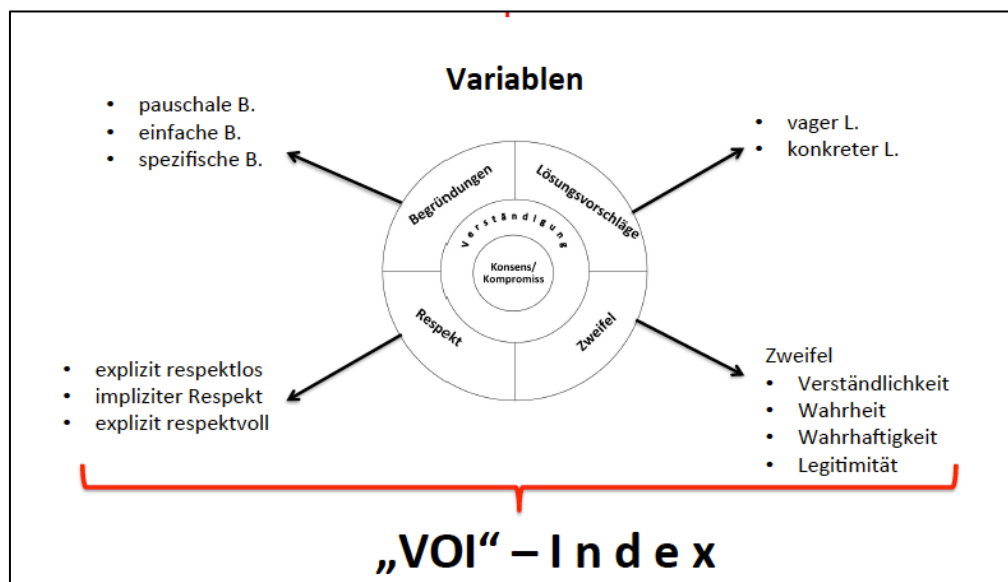


Abbildung 13: Qualitätsdimensionen der Verständigungsorientierung (Burkart/Rußmann, 2012: 5)

Der Grad an Verständigungsorientierung variiert und ist umso höher (ebd.),

- 1) je mehr Beiträge begründete Positionsbekundungen enthalten und je anspruchsvoller diese Begründen sind,
- 2) je mehr Lösungs- und/oder Vermittlungsvorschläge die Beiträge enthalten und je konkreter diese Vorschläge sind,
- 3) je respektvoller die Akteure miteinander umgehen und je häufiger dies der Fall ist und

- 4) je diskursiver die Beiträge gestaltet sind, d.h. je häufiger Zweifel an kommunikativen Geltungsansprüchen artikuliert werden.

Dabei ist der VOI kein absoluter, sondern ein relativer Wert, d.h. der ermittelte Wert ist immer in Relation zu den anderen Analyseobjekten zu sehen. Die Bildung des Index wird anhand eines Punkteverfahrens ermittelt, der sich aus Maximalwerten der Subdimensionen zusammensetzt (vgl. Burkart/Rußman/Grimm: 2010: 267). Die Formel für den Gesamtindex, bei dem jede Subdimension „mit dem gleichen Grundgewicht in die Gesamtindexbildung einfließt“ (ebd.) lautet:

$$VOI = \frac{(INDBEG^{76} + INDLOES + INDREGE + INDZWEIF)}{4}$$

Für jede Subdimensionen gibt es wiederum eine Formel, beispielsweise lautet die Formel für die Subdimension *Lösungsorientierung*:

$$INDLOES = \frac{(\text{Summenwert}_{3\text{variablen Lösungs-vorschlag}})}{6} * 100$$

Eine ausführliche Erklärung zur Zusammensetzung der Formel findet sich in Kapitel 7.6.6. Diese sind analog auf alle Subdimensionen anwendbar (mit z.T. leichten Modifikationen), weshalb nicht alle Formeln der Subdimensionen hier weiter angeführt werden sollen.

7.2.2. Corporate Trust Index: Allgemein

Aufbauend auf der Theorie des öffentlichen Vertrauens (Kapitel 2.7.6.) wurde der Corporate Trust Index, als eine inhaltsanalytische Methode von der *Universität Leipzig*, dem *manager magazin* und dem *PMG Presse-Monitor* entwickelt, um die Vertrauenswerte der DAX-30⁷⁷ Unternehmen zu messen. „Der CTI ist das mediale Kurzzeitgedächtnis der Un-

⁷⁶ INDBEG = Variable Begründungsniveau, INDLOES= Variable Lösungsorientierung, INDREGE= Variable Respekt, INDZWEIF= Variable Zweifel.

⁷⁷ Der bekannteste und wichtigste deutsche Aktienindex ist der DAX. Beim DAX handelt es sich um einen sogenannten Performance-Index. Er besteht aus insgesamt 30 Standardwerten, die an der Frankfurter Wertpapierbörse variabel notiert sind (vgl. Kaya, 2007: 46). Um im DAX gelistet zu werden sind bestimmte Kriterien zu erfüllen (die Börsenumsätze der letzten 12 Monate, die Börsenkapitalisierung etc.) (vgl. ebd.). Neben dem Dax gibt es noch den M-Dax (umfasst die 50 Unternehmen nach den DAX-Werten mit den nächstgrößten Werten), den TecDax (hierin befinden sie die 30 größten Technologiebranchen Werte, die nicht im DAX gelistet sind) und den S-DAX (umfasst die 30 größten Unternehmenswerte die auf dem M-DAX folgen) (vgl. Zantow, 2007: 91).

ternehmensberichterstattung. Monatlich werden über 3.500 Artikel aus 13 führenden Zeitungen und Zeitschriften der Wirtschafts- bzw. Tagespresse ausgewertet“ (Manager Magazin, 2013). Den Inhalten der Berichterstattung werden insgesamt sieben Vertrauensfaktoren zugeordnet, die wiederum in drei Vertrauensdimensionen zusammengefasst werden können: fachspezifische, ethische und kommunikative Dimension (vgl. Communication Controlling, 2008).

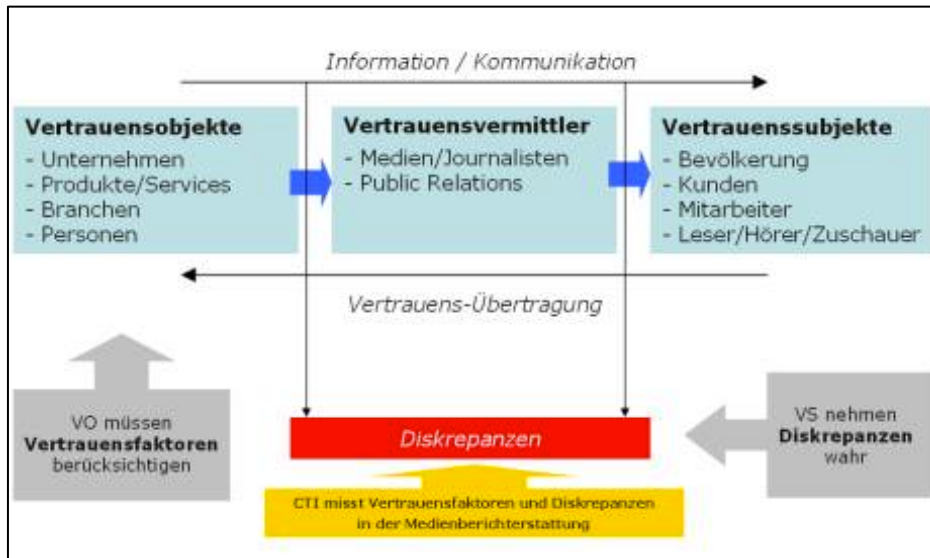


Abbildung 14: Vertrauensfaktoren beim Corporate Trust Index

„Zudem können Medienpräsenz und -image der Unternehmen auch unabhängig von genannten Vertrauensfaktoren analysiert werden, die je nach aktuellen Unternehmensthemen in etwa 40 bis 70 Prozent der Berichterstattung angesprochen werden“ (ebd.). Diese Vertrauensfaktoren werden anhand von Artikeln für jedes Unternehmen codiert um letztendlich einen Wert zu ermitteln, der das Vertrauen des jeweiligen Unternehmens darstellt.

Die ermittelten Zahlenwerte liegen zwischen +100 und -150, die auf der Medienberichterstattung der letzten 30 Tage basieren. Die Zahlenwerte zwischen +100 und -150 setzen sich wie folgt zusammen: „positiv bewertete Vertrauensfaktoren fließen mit +1, negative mit -1, leicht positive bzw. negative mit +0,5 bzw. -0,5 und neutrale mit +0,25 in diesen Wert ein. Diese Summierung der in der Berichterstattung tagesaktuell analysierten Vertrauensfaktoren liefert für jedes Dax-30-Unternehmen einen CTI-Wert zwischen +100 und -150.“ (Manager- Magazin, 2013). Hieraus wurde eine Rangliste (Tabelle 9) ermittelt, auf dessen Basis es möglich ist, die Vertrauenswerte unternehmensspezifisch, branchenspezifisch und ereignisorientiert zu untersuchen.

CTI-Werte der DAX-Unternehmen vom 01.01.2009 bis 15.08.2009					
Wertung	Ranking	Trend	Unternehmen	CTI-Wert	Artikel
	1		Volkswagen	37,2	718
	2		Lufthansa	20,5	397
	3		BMW	18,8	398
	4		Daimler	16,3	576
	5		BASF	9,9	185
	6		RWE	8,4	327
	7		Siemens	8,2	553
	8		Metro	5,4	173
	9		Deutsche Börse	4,8	107
	10		Eon	4,2	332

Legende		CTI-Wert
	hervorragend	über 51
	positiv	31 bis 50
	leicht positiv	11 bis 30
	neutral/ausgeglichen	-10 bis 10
	leicht negativ	-11 bis -30
	negativ	-31 bis -50
	katastrophal	unter -51

Tabelle 9: Ausschnitt der CTI-Werte vom 01.01. bis 12.12.2010

7.3. Untersuchungszeitraum

Der Untersuchungszeitraum der untersuchten Beiträge orientiert sich an den öffentlich zugänglichen Corporate Trust Daten, die vom 01.01.2008-12.12.2010 einsehbar sind, um die erwähnte methodische Vergleichbarkeit und damit Validität des Forschungsdesigns zu liefern. In diesem Zeitraum werden alle⁷⁸ Beiträge zu M&A-Transaktionen inhaltsanalytisch untersucht.

7.4. Untersuchungsgegenstand

Der Untersuchungsgegenstand umfasst Zeitungsartikel⁷⁹ in insgesamt 15 meinungsführenden Medien, die ebenfalls für die Ermittlung des Corporate Trust Index verwendet worden sind.

Tageszeitungen

- 1) Bild
- 2) Süddeutsche Zeitung
- 3) Der Tagesspiegel

⁷⁸ Alle Artikel die den definierten Selektionskriterien in Kapitel 7.6.1.1 entsprechen.

⁷⁹ Es werden ausschließlich abgedruckte Medienbeiträge berücksichtigt, da die Zugangsbedingungen über den OTS vergleichbar sind, Stichprobenausfälle ausgeschlossen werden können und das Analysematerial praktikabler vorliegt, weshalb Onlinemedienberichte demnach vernachlässigt werden.

- 4) Die Welt
- 5) Handelsblatt
- 6) Financial Times Deutschland⁸⁰
- 7) Frankfurter Allgemeine Zeitung
- 8) Frankfurter Rundschau

Wochenzeitungen, Wirtschafts- Nachrichtenmagazine

- 9) Capital
- 10) Focus
- 11) manager magazin
- 12) Spiegel
- 13) Wirtschaftswoche

7.5. Stichprobe

Bei der Auswahl des Samples wurde eine systematische Stichprobenauswahl⁸¹ verwendet. Sie ist eine Form der Teilerhebung, die als nicht-randomisierte Stichprobe klassifiziert ist. Im Speziellen handelt es sich um die Auswahl nach dem Konzentrationsprinzip als Stichprobenart. Die folgende Abbildung verdeutlicht die unterschiedlichen Möglichkeiten einer Stichprobenziehung in der empirischen Sozialwissenschaft und die getroffene Auswahl bei der Stichprobenauswahl.

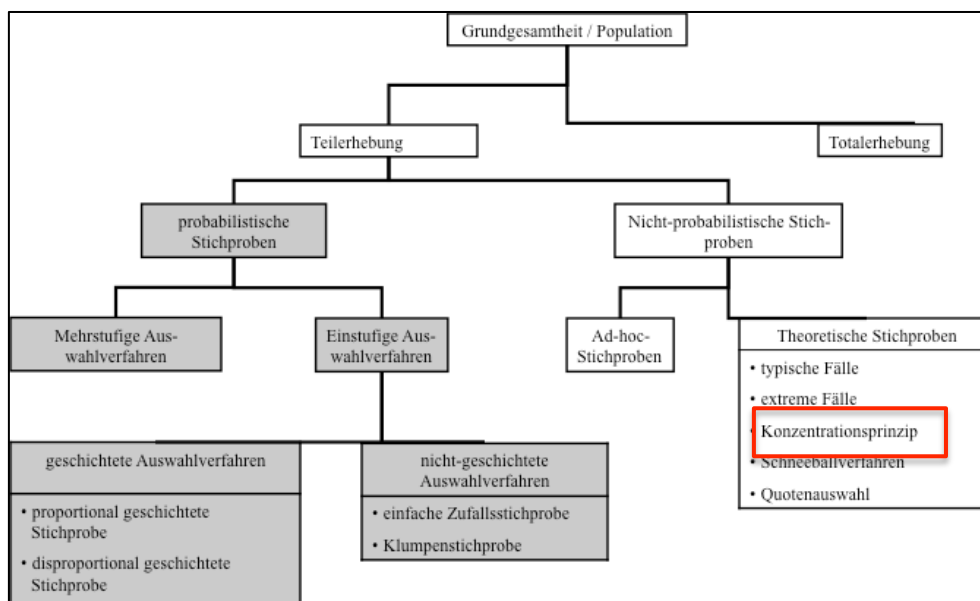


Abbildung 15: Stichprobenauswahl (Nagel, 2008: 18)

⁸⁰ Die Financial Times Deutschland wurde am 07. Dezember 2012 aufgrund mangelnder Profitabilität vom Herausgeber Gruner + Jahr eingestellt.

⁸¹ Häufig werden auch die Terminologien theoretische oder bewusste Stichprobe synonym verwendet.

7.5.1. Stichprobenmerkmale und- kennzahlen

Die Population (Grundgesamtheit) sind die DAX-30 Unternehmen aus denen ein Sample von 10 Unternehmen nach dem Kriterium der Marktkapitalisierung⁸² zum Stichtag 31.10.2010 gezogen worden ist.

Rank	Unternehmen	WKN ⁸³	Gewicht	Marktkapitalisierung in Mio. €
1	Siemens AG	723610	10,65%	85,18
2	Daimler AG*	710000	7,92%	70,50
3	Allianz SE*	840400	6,71%	62,70
4	Deutsche Bank AG*	514000	4,47%	59,60
5	BASF SE	BASF11	9,24%	56,12
6	Volkswagen AG Vz	766403	2,89%	51,86
7	SAP AG	716460	5,55%	46,53
8	E.ON AG	ENAG99	7,06%	45,75
9	BAYER AG	BAY001	7,72%	45,52
10	Deutsche Telekom AG	555750	4,77%	41,58
11	BMW AG St	519000	3,29%	37,37
12	Münchener Rück AG*	843002	3,14%	28,30
13	RWE AG St	703712	3,37%	28,03
14	Linde AG	648300	3,16%	19,36
15	Henkel AG & Co. KGaA Vz	604843	1,32%	18,51
16	METRO AG St	725750	1,19%	17,57
17	ThyssenKrupp AG	750000	1,74%	16,00
18	Deutsche Post AG	555200	1,75%	15,28
19	Deutsche Börse AG *	581005	1,61%	13,90
20	Beiersdorf AG	520000	0,69%	13,60
21	Merck KGaA	659990	0,64%	13,10
22	MAN SE St	593700	1,50%	13,01
23	Fresenius Medical Care AG	578580	1,36%	12,41
24	Infineon Technologies AG	623100	1,27%	11,00
25	K+S AG	716200	1,30%	10,84
26	Commerzbank AG *	803200	0,70%	10,70
27	adidas AG	A1EWW	1,75%	10,31
28	Fresenius SE Vz**	578563	0,85%	10,30
29	HeidelbergCement AG	604700	1,13%	8,77
30	Deutsche Lufthansa AG	823212	1,27%	7,53
-	-	-	100%	881,22

* Die Marktkapitalisierung basiert auf dem Börsenkurs im April 2011

**Quelle: <http://www.fresenius.de/331.htm>

Tabelle 10: Kennzahlen der Population

Die Auswahl der Stichprobenart fußt auf der Annahme, dass die ausgewählten 10 DAX-Werte durch das Ausprägungsmerkmal der Marktkapitalisierung „nahezu die gesamte Verteilung in der Grundgesamtheit bestimmen“ (Krug/Nourney/Schmidt,1994: 61ff.). Genau diese Annahme wird untermauert, wenn man die kumulierte Marktkapitalisierung der 10 Werte ermittelt, die sich auf 565,34 Mio. € beläuft, dass entspricht 64,14% der Gesamt-

⁸² Die Marktkapitalisierung errechnet sich als Produkt aus der Anzahl der Aktien multipliziert mit dem Aktienkurs (selbst gehaltene Aktien vom Unternehmen werden in der Rechnung nicht berücksichtigt, sondern lediglich der Streubesitz).

⁸³ WKN steht für Wertpapierkennnummer und ist eine Identifikationszahl für die jeweiligen Werte, die in Deutschland verwendet wird.

marktkapitalisierung der DAX-30 Werte (881,22 Mio.€.). Ein weiterer Indikator ist die unterschiedliche Gewichtung der Aktienwerte im DAX, d.h. den Aktienwerten ist eine unterschiedliche Indexgewichtung nach bestimmten Faktoren⁸⁴ zugeordnet. Hierin umfasst das Sample 66,98% der Indexgewichtung des DAX (siehe Tabelle 11).

Marktkapitalisierung		Gewichtung
in Mio. €.	in %	kumulierte %
565,34	64,14	66,98

Tabelle 11: Kennzahlen des Samples: Marktkapitalisierung & Indexgewichtung

Die Stichprobe (n) umfasst insgesamt 212 Artikel. Tabelle 12 zeigt die wichtigsten Kennzahlen des Samples.

Jahr	M&A-Transaktionen	Beiträge
2008	19	31
2009	11	168
2010	7	57
Gesamt	38	245

Tabelle 12: Kennzahlen des Samples: M&A-Transaktionen & Anzahl der Beiträge

7.5.1.1 Selektionskriterien der Fälle

Folgende Kriterien sind zu erfüllen, bzw. Bedingungen und Voraussetzungen, um zur Analyse herangezogen zu werden:

- 1) Die untersuchten Fälle mussten formal als eine M&A-Transaktion klassifiziert sein. Unternehmenskooperationen (Joint Ventures und strategische Allianzen) sind nicht berücksichtigt worden.
- 2) Die Fälle sind unabhängig ihrer Richtung (vertikal,- horizontal,- und lateral.), ihrer Zahlungsart (Fremdkapitalfinanziert und Eigenkapitalfinanziert) und der Art des Vermögenstransfers (Asset u. Share deal) ausgewählt worden.
- 3) Berücksichtigt worden ist der Modus (freundlich/feindlich) und der Initiator des M&A. Beim Modus sind lediglich freundliche Übernahmen ausgewählt worden, da feindliche Übernahmen aufgrund ihrer strukturellen Eigenschaft⁸⁵ eine gesonderte Betrachtung erfordern. Beim Initiator wird eine M&A-Transaktion durch einen Käufer ausgelöst untersucht.
- 4) Das Transaktionsvolumen ist aus Mangel an öffentlich-zugänglichen Daten kein Kriterium bei der M&A-Transaktionsauswahl.

⁸⁴ Entscheidende Kriterien für die Errechnung des Index sind u.a. der gesamte Marktwert des Unternehmens, der Börsenumsatz und die Beteiligungsverhältnisse.

⁸⁵ Hier sind Widerstände bereits a priori im M&A-Kalkül integriert und erfordern daher eine gesonderte Betrachtungsweise.

- 5) Es gibt keine Branchen und regionale Einschränkung
- 6) Minderheits- und Mehrheitsbeteiligungen von Unternehmen werden nicht berücksichtigt, sondern lediglich eine 100% Beteiligung (auch wenn es sich um eine Aufstockung der Beteiligung auf 100% handelt.)
- 7) Die M&A-Transaktionen mussten im Geschäftsbericht der Jahre 2008, 2009, 2010 explizit ausgewiesen sein (z.B. durch den Vermerk *„Erwerb von 100% der stimmberechtigten Eigenkapitalanteile an den erworbenen Geschäftseinheiten“*). Nicht explizit gekennzeichnete M&A-Transaktionen im Geschäftsbericht wurden nicht berücksichtigt. Ebenfalls vernachlässigt wurden M&A-Transaktionen die zusammengefasst im Geschäftsbericht auftauchten z.B. *„Im Geschäftsjahr 2009 erwarb Siemens verschiedene Gesellschaften, die weder einzeln noch in Summe wesentlich sind“* (Siemens, 2009: 156).

7.5.1.2 Selektionskriterien des Analysematerials

Folgende Kriterien waren zu erfüllen, um zur Analyse herangezogen zu werden:

- 1) In die Untersuchung wurden alle redaktionellen⁸⁶ Beiträge aufgenommen, die im jeweiligen Medium veröffentlicht worden sind, unabhängig vom Ressort und Artikellänge.
- 2) Das Hauptsubjekt des Artikels musste die jeweilige M&A-Transaktion sein. Artikel die M&A-Transaktionen in einem anderen Kontext thematisierten, wurden nicht zur Analyse herangezogen.
- 3) Sprache: Deutsch.

7.6. Operationalisierung

7.6.1. Corporate Trust Index: Spezifizierung & Adaption

Die Grundlage für die Herstellung eines Zusammenhangs zwischen dem CTI und dem VOI bildet der Durchschnittswert der CTI-Werte vom 01.01.2008-31.12.2010. Zunächst wurde jeweils der CTI Durchschnitt für die Jahre 2008, 2009 und 2010 errechnet, um letztendlich den Gesamtdurchschnitt für den Untersuchungszeitraum 2008-2010 zu ermitteln. Die rot markierten Unternehmen in Tabelle 13 zeigen die Unternehmen des Samples mit dem jeweiligen Jahresdurchschnitt und dem Gesamtdurchschnitt.

⁸⁶ Als redaktionell werden alle Beiträge klassifiziert, welche nicht als Werbung oder Anzeige etc. ausgewiesen sind. Unberücksichtigt bleibt bei der Auswahl die jeweilige Autorennurheberschaft unabhängig vom Grad redaktioneller Eigenleistung des Mediums oder des Anteils textlicher Fremdübernahme.

Wertung	Unternehmen	CTI Ø2010	CTI Ø2009	Ø2008	CTI Ø2008- 2010
	Volkswagen	45,69	37,2	16,4	33,1
	BMW	30,54	18,8	28,4	25,9
	Daimler	23,28	16,3	18,8	19,5
	Siemens	21,17	8,2	-94,9	-21,8
	Lufthansa	17,03	20,5	19,4	19,0
	Deutsche Post	11,83	4,1	-12,7	1,1
	Deutsche Bank	10,82	-7,8	6,8	3,3
	BASF	10,15	9,9	10,4	10,2
	Allianz	9,61	1,4	7,4	6,1
	Münchner Rück	8,13	4	4,8	5,6
	E.ON	7,58	4,2	8,1	6,6
	Henkel	7,07	3,5	5,1	5,2
	Adidas	6,73	4,2	6,5	5,8
	Bayer	6,57	3,8	2,8	4,4
	Thyssen-Krupp	6,48	0,4	2,9	3,3
	Metro	5,65	5,4	4,1	5,1
	SAP	4,61	2,2	7,8	4,9
	RWE	4,29	8,4	2,3	5,0
	Merck	2,96	2,1	5,2	3,4
	Deutsche Börse	2,90	4,8	7,5	5,1
	Linde	2,82	2,8	4	3,2
	Deutsche Telekom	2,71	-15,5	-73,7	-28,8
	Beiersdorf AG	2,21	3,5	-	2,9
	Fresenius	1,61	3,1	-	2,4
	Fresenius MC	1,40	1,8	1,4	1,5
	HeidelbergCement	0,48	-	-	0,5
	K+S	0,19	2,6	2,6	1,8
	Commerzbank	-0,79	-1,5	13,7	3,80
	MAN	-1,28	3,9	7,9	3,5
	Infineon	-1,79	-	-8,2	-5,0

Tabelle 13: Corporate Trust Durchschnittswerte (01.01.2008-31.12.2010)

Es wird darauf verzichtet eine gegenstandsbezogene⁸⁷ Indexikalisierung vorzunehmen, um die Ausprägung hoch und niedrig, sowohl beim CTI, als auch später beim VOI zu bestimmen. Vielmehr wird auf Basis der relationalen Verhältnisse zwischen den Unternehmen ermittelt, ob die Zusammenhänge zwischen den Variablen kohärent sind.

⁸⁷ Gegenstandsbezogen meint hier, dass der Index sich direkt aus den erhobenen Daten zusammensetzt und kontextuell gesehen werden muss. Es ist nicht die Absicht eine allgemein gültige Indexikalisierung des VOI zu beanspruchen.

7.6.2. Verständigungsorientierungs-Index (VOI): Adaption & Spezifikation

Aus den vier Subdimensionen des VOI (siehe Kapitel 7.2.1) werden lediglich die zwei Subdimensionen Zweifel und Begründung für die Untersuchung verwendet. Die Indexkalisierung erfolgt anhand des gleichen Verfahrens, wie im ursprünglichen VOI mit vier Subdimensionen. „*Der VOI gibt auf einer Skala von 0-100 an, inwieweit die Journalisten als Diskursanwälte in Hinblick auf das Begründungsniveau, die Lösungsvorschläge, das Ausmaß des Respektes und die Artikulation von Zweifeln ihr Leistungspotential ausschöpfen*“ (Burkart/Rußman/Grimm: 2010: 266). Die adaptierte Formel mit zwei Subdimensionen lautet:

$$VOI = \frac{(INDBEG + INDZWEIF)}{2}$$

Das Codebuch mit dezidierten Codieranweisungen zu den formalen und inhaltlichen Kategorien der Inhaltsanalyse zum Verständigungsorientierten-Index ist im Anhang II zu finden.

7.6.3. Zugriffskriterien

Als Rechercheplattform wurde der APA-Online Manager (AOM) verwendet. Der AOM ist die „größte Medien- und Fachdatenbank Österreichs, die aktuell mehr als 300 Quellen bzw. etwa 120 Millionen Dokumente umfasst. Es stehen Ihnen dort Meldungen der APA – Austria Presse Agentur, OTS – Originaltext-Service und internationaler Agenturen sowie die Inhalte sämtlicher österreichischer Tageszeitungen, die wichtigsten nationalen und internationalen Medien, Zeitschriften, Magazine, Fach-, ORF- und Firmendatenbanken sowie APA-Bild- und Grafikdaten zur Verfügung“ (APA Quickguide, 2013: 3). Die verwendeten Schlagwörter für die Suche waren: „Käufer“ (z.B. Deutsche Bank) UND „Verkäufer“ (z.B. Postbank) UND „Übernahme“.

7.6.4. Analyse –und Codiereinheiten

Die einzelnen Beiträge, die „als umbruchtechnisch abgesetzte Einheit mit einer eigenen, vom Fließtext typographisch abgehobenen Überschrift“ (Burkart/Rußman, 2010: 8) definiert sind, stellen die Analyseeinheit dar.

Als Codiereinheit werden Sinneinheiten verwendet, d.h., dass auf semantischer Ebene lediglich Sinneinheiten codiert werden. Sinneinheiten sind zusammenhängende Textpassagen, die denselben Analysegegenstand tangieren. Wichtig dabei ist, dass das Subjekt der

Aussage identisch ist und der Bedeutungs- oder Sinnzusammenhang, von ein- und demselben Akteur stammt. Somit ist eine Sinneinheit entweder ein zusammenhängender Satz (teil) z.B. in Form eines direkten Zitats (unter Anführungszeichen) oder als indirektes Zitat (im Konjunktiv). Sie kann aber auch über mehrere Sätze/Absätze im Beitrag verstreut sein. (vgl. Burkart/Rußman, 2010: 15ff.)

7.6.5. Inhaltliche Kategorien der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit⁸⁸⁸⁹

Kategorie: Begründungen

Begründungen sind eine feste analytische Komponente einer Argumentation, die aus der Anführung von Gründen bestehen. Mit Begründungen werden die typischen „Warum?“-Fragen beantwortet: Warum hat jemand so gehandelt? Warum ist ein Zustand so und nicht anders?

1.7. Inhalt Begründung

Definition: Hier wird die vollständige Äußerung zur Begründung eingetragen.

1.8. Begründungsniveau

Definition: Falls eine Begründung vorliegt wird die Anzahl und die Ausprägung für jede codierte Einheit angeführt. Die Codeziffer entspricht dabei der Punktezahl, die über drei Variablen hinweg aussummiert wird (vgl. Burkart, Rußman, Grimm: 2010: 267). Der maximal erreichbare Wert ist dabei 9, gemäß dem Fall ein Beitrag beinhaltet drei spezifische Begründungen.⁹⁰ Die Standardisierung am Maximalwert wird für jede Subdimension Begründungsniveau mit der folgenden Formel errechnet (vgl. ebd.: 267):

$$INDBEG = \frac{(\text{Summenwert}_{3\text{Variablen Begründungsniveau}})}{9} * 100$$

0 keine Begründung

Es wird nur eine bestimmte Position geäußert, ohne anzuführen warum das Vorhaben realisiert werden soll.

1 pauschale Begründung

⁸⁸ Die inhaltlichen Kategorien und der im Anhang II angeführte Codebogen wurden in Anlehnung an Burkart/Rußmann/Grimm (2010) gestaltet. Es wurden z.T. die gleichen Formulierungen verwendet und auf eine Paraphrasierung verzichtet.

⁸⁹ Die Formalen Kategorien können dem Codebuch in Anhang II entnommen werden.

⁹⁰ Bei der Erhebung der Daten werden lediglich **die ersten drei** Begründungen erhoben. Übereinstimmend wird die gleiche Vorgehensweise für die Variable Zweifel ebenso angewendet.

Eine Position wird mit Verweis auf allgemeingültige, nicht näher konkretisierte/differenzierte Behauptungen gerechtfertigt.

2 einfache Begründung

Eine Position wird mit Verweis auf ein Faktum hinterlegt um sie zu stützen.

3 spezifische Begründung

Eine Position wird mit Angaben von Zahlen/Daten/Fakten und/oder Quellen und/oder den Verweis auf externe Experten untermauert.

Kategorie: Zweifel

Als Zweifel gelten demnach Äußerungen, welche die Gültigkeit eines dieser kommunikativen Ansprüche mit Blick auf den/die jeweiligen Kommunikationspartner in Frage stellen und damit zum Problem erheben. Zweifel werden also stets mit Blick auf (mindestens) einen konkreten Akteur (Person/Partei/Organisation) oder (mindestens) ein geäußertes Faktum und/oder (mindestens) eine geäußerte Position erfasst.

1.9. Zweifel Typ

Unter der Variable Zweifel Typ wird der jeweilige Zweifel (Typ) angegeben. Hier wurden zunächst einmal Zählvariablen gebildet, um die Häufigkeit des jeweiligen Zweifeltyps zu ermitteln:

ZW1VER= Anzahl der Zweifel bezüglich Verständlichkeit (max.3)

ZW2WAHEI= Anzahl der Zweifel bezüglich Wahrheit (max.3)

ZW3WAHAF= Anzahl der Zweifel bezüglich Wahrhaftigkeit (max.3)

ZW4LEGI= Anzahl der Zweifel bezüglich Legitimität (max.3)

Analog zur Variable Begründung wurde auch hier ein Summenwert konstruiert, auf dessen Basis sich der Zweifel-Index berechnet:

$$\text{ZweifSUM} = \text{ZW1VER} + \text{ZW2WAHEI} + \text{ZW3WAHAF} + \text{ZW4LEGI}$$

$$\text{INDZWEIF} = \left(\frac{\text{ZweifSUM}}{3} \right) * 100$$

0 kein Zweifel

1 Zweifel an der Verständlichkeit

Definition: Hier geht es in erster Linie um die sprachliche Kompetenz und Ausdrucksweise der Akteure. z.B. der Verwendung komplizierter Terminologien, Satzkonstruktionen, unklarer verbaler Ausdrucksweisen und syntaktischer Fehler. Die Analyse der Verständlichkeit gibt Aufschluss darüber, inwieweit komplexe M&A Informationen sachlich nachvollziehbar

dargestellt werden. Typische Fragen/Behauptungen sind: Wie meint er das?/ Dem kann ich nicht folgen. Wie soll man das verstehen? / Das ist nicht nachvollziehbar.

2 Zweifel an der Wahrheit

Definition: Das Anzweifeln von Sachverhalten z.B. Zahlen, Daten, Fakten die nicht mehr aktuell, überholt oder falsch sind. M.a.W. wird die Existenz eines Faktums in Frage gestellt und somit relevante Informationen von spezifischen M&A-Transaktionen angezweifelt. Typische Fragen bzw. Behauptungen: Stimmt das wirklich so? / Das stimmt so nicht. Hat sich das tatsächlich so ereignet? / Das war doch ganz anders. Stimmen diese Zahlen/Daten/Fakten? / Diese Zahlen sind falsch.

3 Zweifel an der Wahrhaftigkeit

Definition: Hiermit ist die Infragestellung der Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Verlässlichkeit der M&A-Transaktion gemeint, die eine strategische Täuschungsabsicht unterstellt. Typische Fragen bzw. Behauptungen: Täuscht er mich? / Er hat uns belogen. Hat er das wirklich ehrlich gemeint? / Er tut nur so, als ob...

4 Zweifel an der Legitimität

Definition: Das Anzweifeln der Legitimität einer M&A-Transaktion bezieht sich auf Rechtmäßigkeit bzw. Angemessenheit der M&A-Transaktion. Typische Fragen bzw. Behauptungen: Warum hat er das getan? / Sein Verhalten ist unbegründet (nicht begründbar). Warum hat er sich nicht anders verhalten? / Sein Handeln ist nicht richtig (ist unangemessen). So etwas tut man nicht.

5 nicht bestimmbar

Definition: Hier werden Zweifel codiert, die nicht eindeutig zuzuordnen sind.

1.10. Zweifel Inhalt

Definition: Unter der Variable Zweifel Inhalt wird der vollständige Zweifel (Äußerung) eingetragen.

7.7. Pretest & Intracoder-Reliabilität

Die Intracoder-Reliabilität benennt den Grad der Übereinstimmung von Codiervorgängen bei einem Codierer zu zwei verschiedenen Zeitpunkten (vgl. Diekmann, 1999: 492). Dabei gibt der Reliabilitätskoeffizient (c) an, wie hoch der Grad der Übereinstimmungen ist. Ein

Wert von $c=1,0$ wäre die höchst erreichbare Reliabilität und bedeutet eine 100%-ige Übereinstimmung bei allen Codiervorgängen. Ein häufig definierter Mindestwert ist $c=0,8$ (80%) bei den inhaltlichen Kategorien, damit die Analysemethode als hinreichend reliabel eingestuft werden kann. Die Berechnung erfolgt anhand der Formel von Holsti (1969):

$$c = \frac{2 * C1,2}{C1 + C2}$$

$C1 + C2$ = Zahl der übereinstimmenden Codierentscheidungen

$C1$ = Zahl der Codierentscheidungen zu Beginn der Untersuchung

$C2$ = Zahl der Codierentscheidungen zum Abschluss der Untersuchung (vgl. Merten, 1995: 305)

Es wurde zunächst eine Zufallsstichprobe des Analysematerials gezogen, die aus ca. 10% der gesamten Stichprobe ($n= 212$) bestand. Hiernach wurden die 24 Beiträge zu unterschiedlichen Zeitpunkten codiert. Die 24 Beiträge wurden in Abständen von drei Tagen insgesamt zweimal codiert. Insgesamt gab es 63 Codierentscheidungen (40: Begründung, 23: Zweifel)

Die Übereinstimmung der Codiervorgänge der inhaltlichen Kategorien⁹¹ (Zweifel und Begründung) betrug:

$$c = \frac{2 * C1,2}{C1 + C2} = \frac{2 * 58}{63 + 59} = 0.9508 = \mathbf{0.95}$$

8. Auswertung

Die Auswertung fokussiert sich zunächst auf die deskriptive Analyse des Datenmaterials. Hier werden die Häufigkeiten, Verteilungen und Auffälligkeiten der einzelnen Subdimension des VOI, inklusive des VOI-Index beschrieben und in Zusammenhang mit dem CTI-Werten gebracht. Im zweiten Schritt wird eine inferentielle Analyse zur Prüfung der Forschungsfragen und Hypothesen durchgeführt.

⁹¹ Die formalen Kategorien sind aufgrund ihrer Eindeutigkeit bei allen Codiervorgängen nicht mit berechnet worden.

8.1. Ergebnisse des Experteninterviews

Das Interview mit Dr. Andreas Meier, *Director of Corporate Communication BASF Corporation*, wurde am 03.08.2012 in Florham Park, New Jersey, USA im Rahmen eines Auslandspraktikums bei der *BASF Nutrition&Health* in der Abteilung *Marketing&Sales* durchgeführt.

Das Forschungsziel zum Zeitpunkt des Interviews bestand darin, die unterschiedlichen Stakeholder vor dem Hintergrund des öffentlichen Vertrauens bei M&A-Transaktionen zu untersuchen. Dieser Schwerpunkt wurde im weiteren Forschungsverlauf verworfen und der Fokus richtete sich auf den Zusammenhang zwischen Verständigung und Vertrauen in Beiträgen zu M&A-Transaktionen. Ungeachtet des geänderten Erkenntnisinteresses erwies sich das Experteninterview mit Dr. Meier als sehr hilfreich, indem es Impulse für relevante Themenbereiche (z.B. Drei-Phasen Modell von Lewin und Change Communication Ziele) der Arbeit schaffte. Weiterhin wurde durch die Thematisierung der M&A-Transaktionen der BASF (Ciba und Cognis) ein Einblick jenseits der öffentlichen Berichterstattung geschaffen, die den gesamten Prozess, von der Pre-Merger bis zur Post-Merger Integration, umfasste. Es wurden auch Parallelen zu thematischen Schwerpunkten der öffentlichen Berichterstattung deutlich (z.B. Mitarbeiter und Werkschließungen), die jedoch eine umfassendere Perspektive des Gesamtprozesses durch die konkrete Beschreibung der Binnenprozesse zuließ.

Für die empirische Konzeption der Arbeit hat das Interview jedoch nur eine marginale Bedeutung. Daher wurde auf eine ausführliche Auswertung des Interviews verzichtet, da die Beantwortung der Forschungsfragen und Hypothesen anhand einer inhaltsanalytischen Untersuchung vorgenommen worden ist. Den Zweck, Erkenntnisse zu generieren und eine Binnenperspektive auf M&A-Transaktionen zu werfen, die durch die externe Kommunikation der Unternehmen nicht ersichtlich ist, wurde jedoch durch das Interview sehr gut ermöglicht.

8.2. Deskriptive Analyse

Die Datenerhebung der 10 DAX-Unternehmen ergab, dass acht von zehn Unternehmen im Untersuchungszeitraum vom 01.01.2008-12.12.2010 M&A-Transaktionen durchgeführt haben. Der Vollständigkeit halber sind die zwei Unternehmen, Volkswagen und Daimler,

bei denen keine M&A-Transaktionen stattfanden, dennoch in den ersten Abbildungen und Tabellen der Auswertung mit angeführt. Bei der statistischen Auswertung wurden Volkswagen und Daimler aufgrund fehlender Daten nicht berücksichtigt.

Insgesamt gab es bei den zehn DAX-Unternehmen 38 M&A-Transaktionen. Im Unternehmensvergleich gab es z.T. große Unterschiede in der Anzahl der M&A-Transaktionen und der Anzahl der Beiträge in den untersuchten Medien.

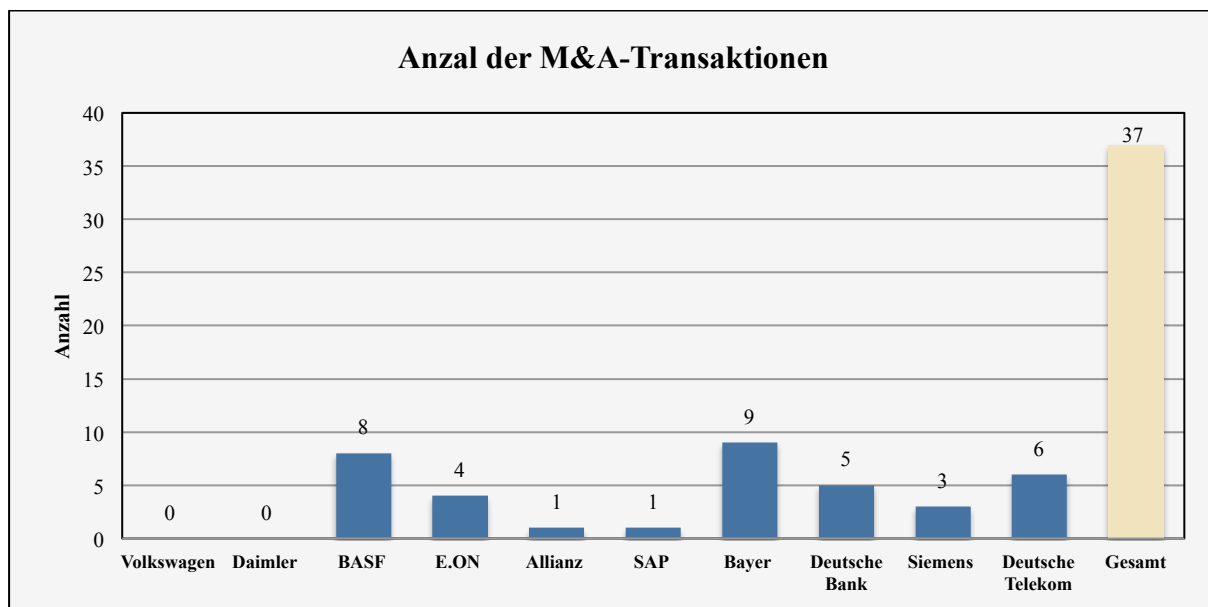


Abbildung 16: Anzahl der M&A-Transaktionen

Die Anzahl der M&A-Transaktionen schwankte zwischen keiner M&A-Transaktion bei Volkswagen und Daimler und 8 bis 9 M&A-Transaktionen bei der BASF und Bayer. Die Anzahl der Beiträge zu den M&A-Transaktionen unterscheiden sich zwischen den Unternehmen ebenfalls erheblich und weisen keinen Zusammenhang zwischen der Anzahl der M&A-Transaktion auf. Besonders auffällig ist die Anzahl der Beiträge zur Deutschen Bank. Von den insgesamt 96 Beiträgen zu den M&A-Transaktionen der Deutschen Bank waren allein 77 Beiträge der Übernahme der Postbank gewidmet. Insgesamt belief sich das Analysematerial auf 212 Beiträge, anhand dessen der VOI berechnet worden ist.

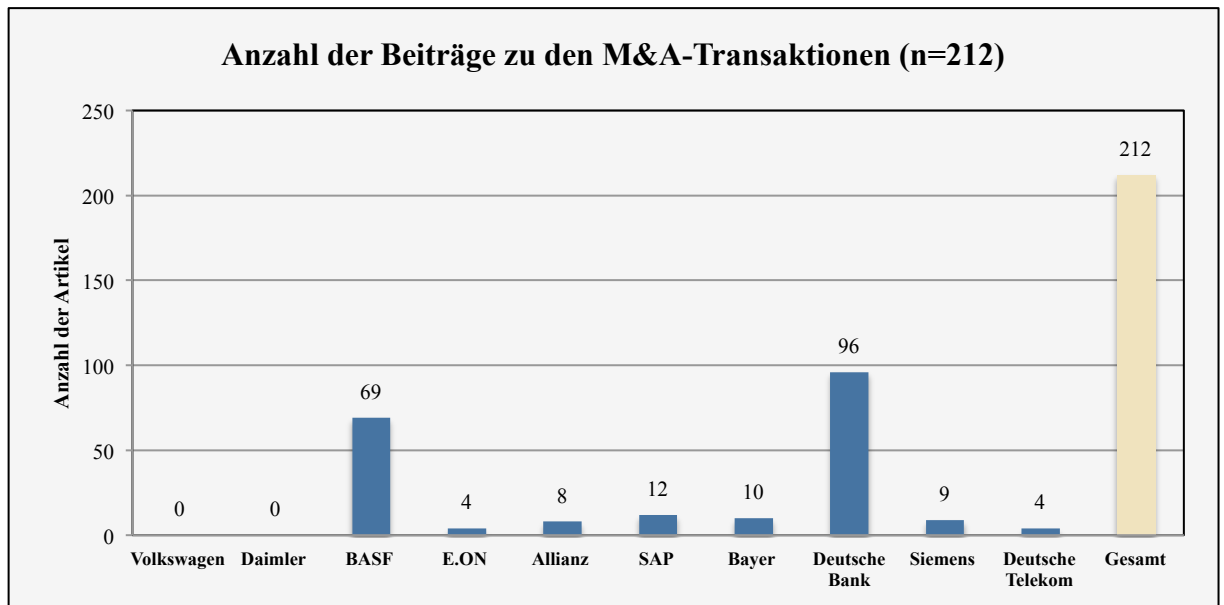


Abbildung 17: Anzahl der Beiträge zu den M&A-Transaktionen

8.2.1. Subdimension Zweifel

Die Balken in der Abbildung 18 zeigen die durchschnittlichen Häufigkeiten (in %) der Zweifeltypen: Verständlichkeit, Wahrheit, Wahrhaftigkeit und Legitimität. Die Kurve zeigt den Zweifel-Index an. Der Zweifeltyp der Verständigung wurde bei keinem der Beiträge zu den M&A-Transaktionen geäußert. Beim Unternehmensvergleich zeigen sich auffallende Unterschiede bei den Zweifeltypen der Wahrheit, Wahrhaftigkeit, Legitimität, und im Zweifel-Index in den Beiträgen zu M&A-Transaktionen.

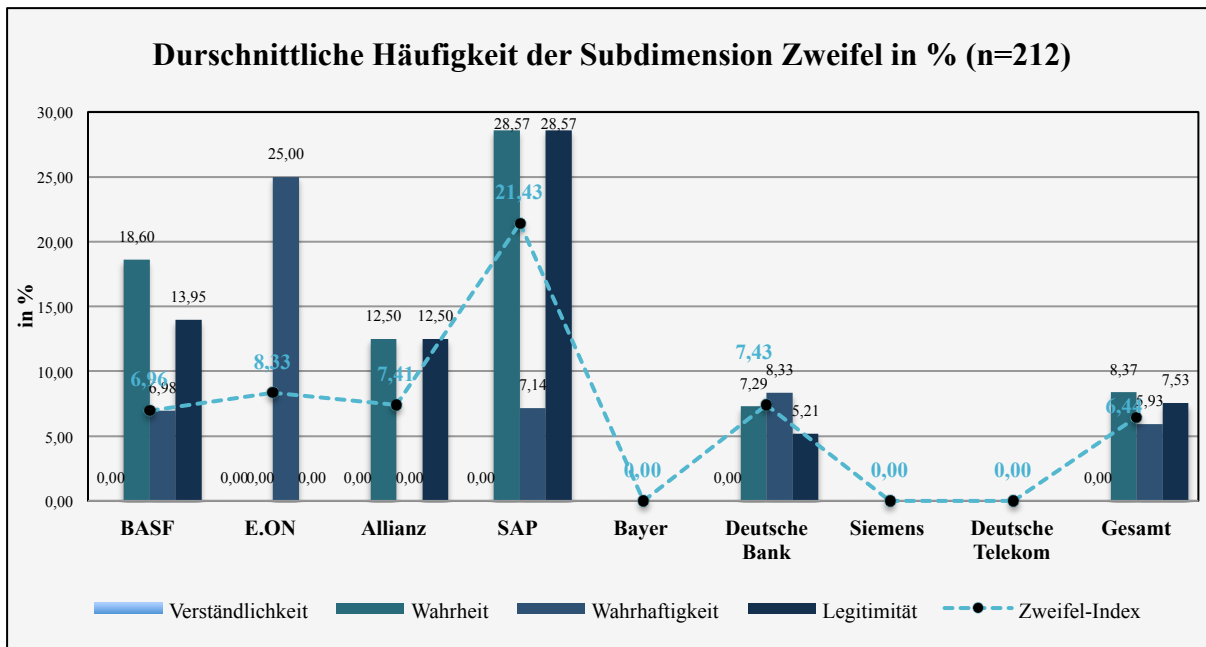


Abbildung 18: Durchschnittliche Häufigkeit der Subdimension Zweifel

SAP hat den mit Abstand höchsten Zweifel-Index von 21,43%. Hier beträgt der Gesamtdurchschnitt von allen Unternehmen 6,44%. Auch bei den einzelnen Zweifeltypen, insbesondere beim Zweifel an der Wahrheit und Legitimität ist SAP Spitzenreiter mit jeweils 28,57%.

Bei den Beiträgen zu den M&A-Transaktionen von E.ON findet man ebenfalls einen überdurchschnittlich hohen Zweifel-Index (8,33%), der Zweifeltyp der Wahrhaftigkeit ist bei E.ON mit 25% am dominantesten. Bei Bayer, Siemens und der Deutschen Telekom wurden keine Zweifel bei den M&A-Transaktionen geäußert. Auch die Deutsche Bank hat verhältnismäßig niedrige Werte und liegt, außer beim Zweifeltyp der Wahrhaftigkeit, unter dem Gesamtdurchschnitt.

Unternehmensunabhängig tauchte der Zweifel an der Wahrheit (8,37%) und der Legitimität (7,53%) in den Beiträgen zu den M&A-Transaktionen am häufigsten auf. Insgesamt wurden in 6,44% der untersuchten Beiträge Zweifel geäußert. Ein großer Einflussfaktor für den niedrigen Durchschnitt sind die vier Unternehmen, bei denen gar keine Zweifel an der M&A-Transaktion geäußert wurden.

Abbildung 19 zeigt eine Gegenüberstellung zwischen dem Zweifel-Index und dem CTI. Ein einheitliches Muster ist nicht zu erkennen. So hat die Deutsche Bank einen CTI von

3,3 und einen Zweifel-Index von 7,43%, die Allianz und E.ON hingegen, die sehr ähnliche CTI-Werte haben (6,1 und 6,6) weisen einen vergleichbar hohen Zweifel-Index auf. Auch bei der Deutschen Telekom, Siemens und Bayer, die alle einen Zweifel-Index von 0% haben ist der CTI-Wert sehr unterschiedlich (Deutsche Telekom -28,8; Siemens -21,8 und Bayer 4,4).

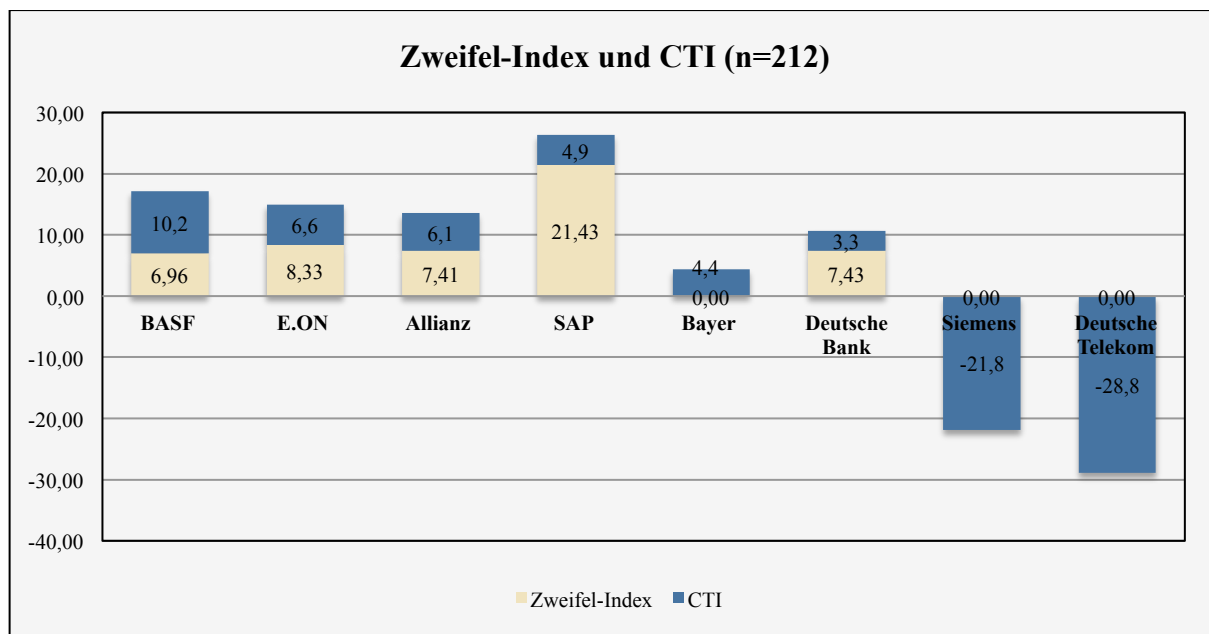


Abbildung 19: Zweifel-Index und CTI

8.2.2. Subdimension: Begründung

Bei der Subdimension der Begründung wurde rechnerisch ähnlich verfahren wie bei der Subdimension des Zweifels und eine prozentuale Häufigkeit des jeweiligen Begründungsniveaus⁹² ermittelt.

⁹² Der Unterschied zwischen dem später betrachteten Begründungs-Index und dem hier ermittelten Gesamtdurchschnitt ist, dass sich der Begründungs-Index auf Basis des Summenwertes kalkulieren lässt, also wie viel Prozent des rechnerisch erwartbaren Begründungspotentials im Rahmen der Berichterstattung ausgeschöpft worden ist. Im Gegensatz hierzu bezieht sich der Gesamtdurchschnitt darauf, wie häufig mindestens einer der Begründungstypen in den Beiträgen zu den M&A-Transaktionen verwendet worden ist.

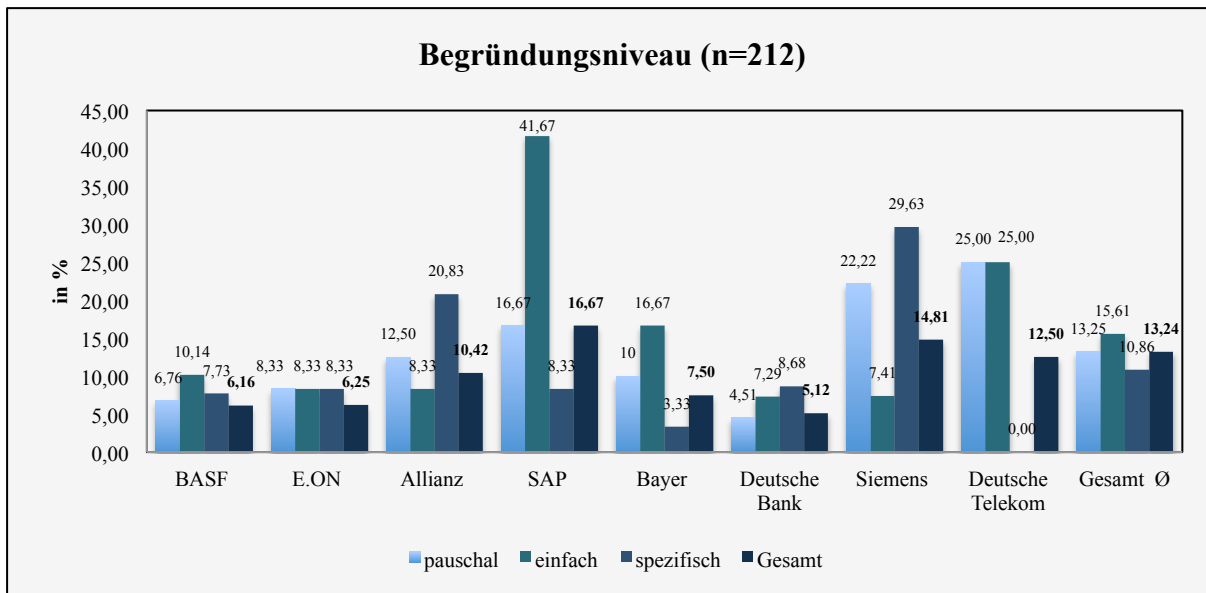


Abbildung 20: Begründungsniveau

Im Vergleich zu den Zweifeltypen wurden wesentlich häufiger Begründungen in den Beiträgen zu den M&A-Transaktionen als Teil einer Argumentation angeführt. Insgesamt wurden im Durchschnitt 13,24% Begründungen in den Beiträgen angeführt, davon waren 15,61% einfache, 13,25% pauschale und 10,86% spezifische Begründungen.

Im Unternehmensvergleich gibt es wiederum eine große range bei der prozentualen Häufigkeit. Bei den M&A-Transaktionen von SAP, Bayer und Deutsche Telekom wurden am häufigsten einfache Begründungen angeführt, wobei auch hier SAP mit 41,67% am häufigsten auf einfache Begründungen zurückgegriffen hat. Bei der Deutschen Telekom und SAP wurden am häufigsten pauschale Begründungen angeführt, aber auch bei Siemens gab es eine Häufigkeit von 22,22% bei pauschalen Begründungen. Lediglich 13,24% des Gesamtdurchschnitts der Begründungen waren spezifische Begründungen, aber auch hier waren die meisten bei SAP, Siemens und der Allianz zu finden.

Auch beim Begründungs-Index in Abbildung 21, also wie viel Prozent des rechnerisch erwartbaren Begründungspotentials im Rahmen der Berichterstattung ausgeschöpft worden ist, gibt es zwischen den Unternehmen eklatante Unterschiede. Bei SAP werden in 35,71% der Beiträge Begründungen zur M&A-Transaktion geliefert und bei der Allianz 27,16%, wohingegen bei der BASF lediglich 10,32% und bei der Deutschen Bank 12,38% der Beiträge Begründungen als Bestandteil einer Argumentation lieferten.

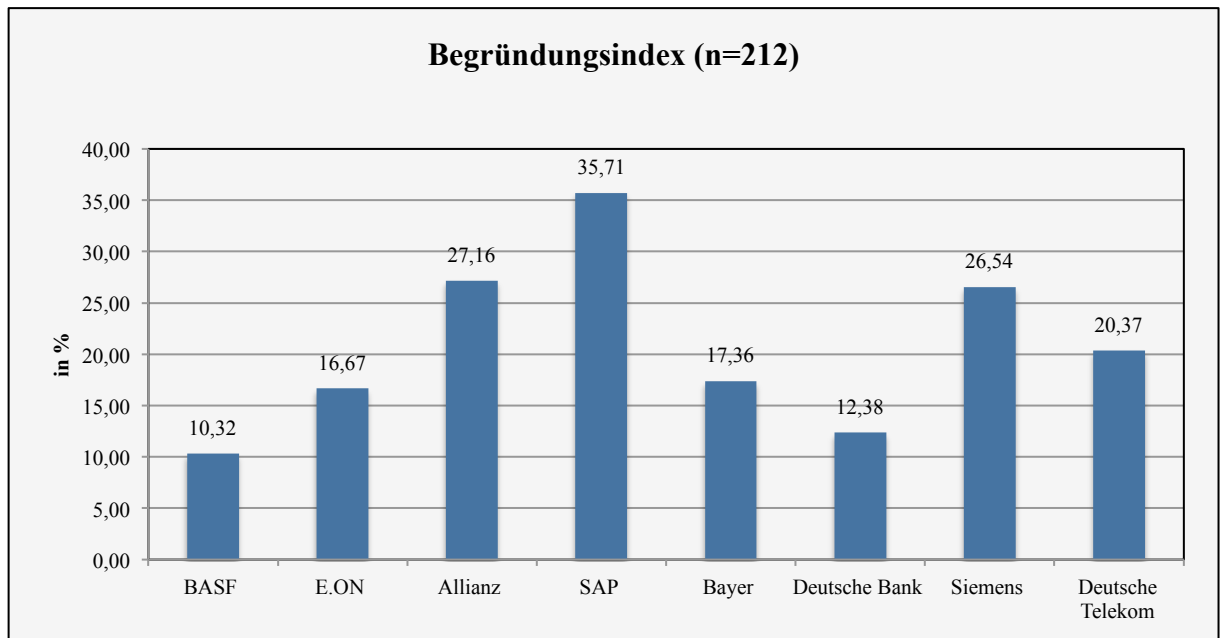


Abbildung 21: Begründungs-Index

8.2.3. Verständigungsorientierungs-Index

Die Werte des Verständigungsorientierungs-Index zeigen pro Unternehmen in welchem Umfang die Qualitätsdimensionen des Zweifels und des Begründungsniveaus vorkamen. Die Unterschiede zwischen den Unternehmen zeigen ein ähnliches Bild wie beim Begründungs-Index. Die range beim VOI liegt zwischen 7,99% bei Bayer und 28,57% bei SAP. Im Umkehrschluss bedeuten die 7,99% bei Bayer, dass von den erreichbaren 100%, weniger als 1/10 bei der Berichterstattung über die M&A-Transaktionen ausgeschöpft wurde. Die höchsten VOI- Werte beanspruchen nach SAP, die Allianz (17,28%), Siemens (13,24%) und E.ON (12,50). Zu beachten ist hier, dass die VOI-Werte der Unternehmen nach E.ON nur noch nuancierte Unterschiede aufweisen (Deutsche Telekom 10,19%, Deutsche Bank 9,90%, BASF 8,26% und Bayer 7,99%). Der VOI wird in Kapitel 8.3.3 mit dem CTI statistisch in Zusammenhang gebracht und Aussagen über die das Verhältnis zwischen niedrigen/hohen CTI-Werten und hohen/niedrigen VOI-Werten getroffen.

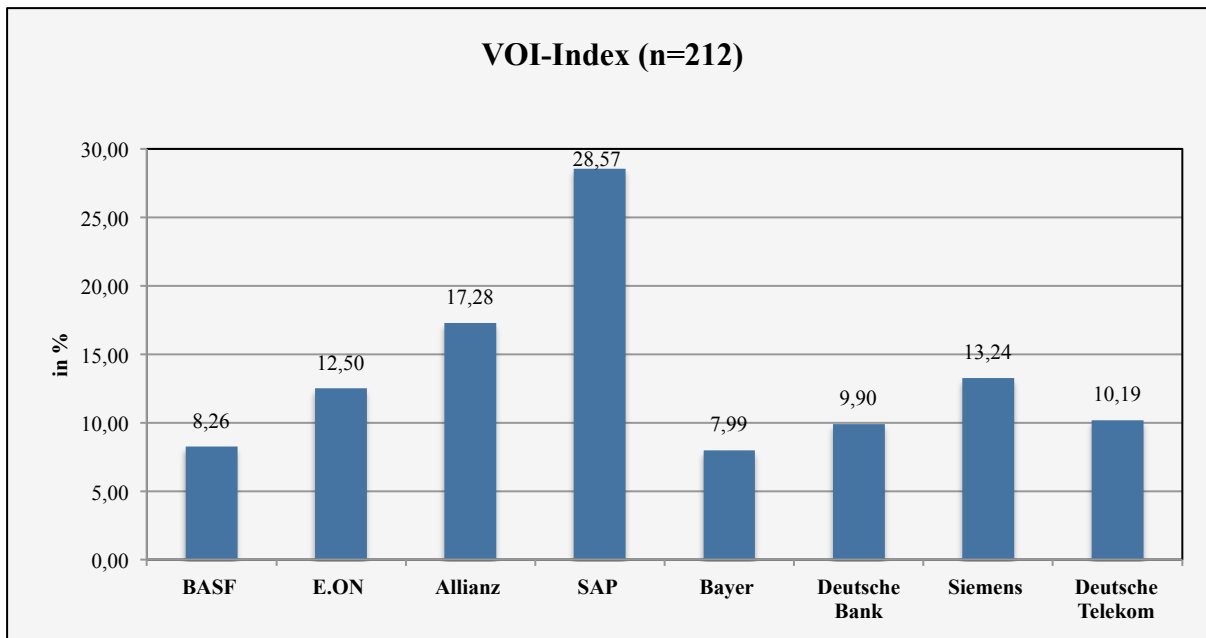


Abbildung 22: VOI-Index

8.3. Inferentielle Analyse⁹³

Bei der inferentiellen statistischen Analyse wird anhand des Pearson Korrelationskoeffizienten (r) der Zusammenhang zwischen den Variablen ermittelt. Der Korrelationskoeffizient von Pearson gibt an, wie stark der Zusammenhang zwischen den untersuchten Variablen ist. Beim Signifikanztest wurde ein zweiseitiges Signifikanzniveau⁹⁴ (p) verwendet, da aus der Theorie (siehe Kapitel 2, 3 und 4) nicht die Richtung des Zusammenhangs der Variablen ermittelt werden konnte. Übersichtshalber wurde darauf verzichtet, die SPSS-Datentabellen in den Auswertungsteil miteinzugliedern, diese befinden sich die sich im Anhang IV der Arbeit. Es wurden lediglich der Korrelationskoeffizient und das Signifikanzniveau zur Fundierung der Interpretation angeführt. Die Interpretationen des Korrelationskoeffizienten erfolgen anhand der Festlegungen nach Cohen (1992):

Wert des Korrelationskoeffizienten	Interpretation
$r = 0.10$	Kleine Effektstärke
$r = 0.30$	Mittlere Effektstärke
$r = 0.50$	Große Effektstärke

Tabelle 14: Effektstärke nach Cohen (1992)

⁹³ Aufgrund der aggregierten Daten und der einhergehenden Verkleinerung des Samples ist das Signifikanzniveau bei der Hypothesenprüfung bei über 0.05 gewesen, d.h. es gibt keinen statistischen Zusammenhang zwischen den Ergebnissen des Samples und der Population. Daher gelten die Interpretationen für den Forschungsrahmen und erheben keinen Anspruch auf Populationsschlüsse.

⁹⁴ Folgende Werte gelten für das Signifikanzniveau:

$p > 0,05$ nicht signifikant (ns), $p \leq 0,05$ signifikant (*), $p \leq 0,01$ sehr signifikant (**), $p \leq 0,001$ höchst signifikant (***).

8.3.1. FF 1: Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Subdimension des Zweifels beim Verständigungsorientierungs-Index und niedrigen Corporate Trust Werten?⁹⁵

Die korrespondierenden Hypothesen_{1.1.} bis _{1.4} zur Forschungsfrage 1 unterstellen im Gegensatz zur vertretenen Annahme des VOÄ, dass nämlich je diskursiver⁹⁶ die Beiträge gestaltet sind umso höher der Grad der Verständigung. Ein hohes Vorkommen der Zweifeltypen Verständlichkeit, Legitimität, Wahrheit, Wahrhaftigkeit und ein hoher Zweifel-Index bei den M&A-Transaktionen steht mit einem niedrigen CTI-Wert in Zusammenhang. Tabelle 17 zeigt eine Zusammenfassung der ermittelten Korrelationskoeffizienten und der Signifikanzniveaus zwischen den unterschiedlichen Variablen der Zweifeltypen und dem CTI. Die Hypothesenprüfung wird im weiteren Verlauf des Kapitels detailliert erläutert.

	Korrelationskoeffizient	Sig. (2-seitig)
Zweifel: Verständlichkeit	,00	,00
Zweifel: Wahrheit	,529	,179
Zweifel: Wahrhaftigkeit	,328	,428
Zweifel: Legitimität	,596	,119
Zweifel-Index	,543	,165

Tabelle 15: Korrelationskoeffizient und Signifikanzniveau der Subdimension Zweifel (n=212)

H_{1.1}: Je höher der Zweifel an der Verständlichkeit der M&A-Transaktion, desto niedriger die Corporate Trust Werte

Beim deskriptiven Teil der Arbeit (siehe Abbildung 18) wurde bereits aufgezeigt, dass Zweifel an der Verständlichkeit bei keinem Beitrag zu finden waren. Das Ergebnis steht im Einklang mit den Ergebnissen von Burkart/Rußmann/Grimm (2010), die bei der Analyse der Berichterstattung über Europa im Österreichischen Nationalratswahlkampf 2008 ebenfalls keine Zweifel an der Verständlichkeit beim Untersuchungsgegenstand finden konnten. Ein vermeintlicher Grund dafür, dass es auch bei der Analyse der Beiträge zu M&A-Transaktionen keine Zweifel an der Verständlichkeit gab, könnte durch den sehr ausdifferenzierten Themenbereich erklärt werden, der M&A-Transaktionen zugehörig sind. Hier-

⁹⁵ Bei der statistischen Auswertung ist stets zu Beachten, dass die Anzahl der Beiträge bei den Unternehmen sehr unterschiedlich ausfiel (siehe Abbildung 17). Es wurde daher bei der inferentiellen Analyse aller Forschungsfragen mit einem relationalen Wert gerechnet, der die Anzahl der Beiträge mitberücksichtigt. Dennoch ist bei den Unternehmen mit einer höheren Anzahl an Beiträgen mathematisch die Wahrscheinlichkeit auch höher das Zweifel bzw. Begründungen geäußert werden.

⁹⁶ also je häufiger Zweifel an kommunikativen Geltungsansprüchen artikuliert werden.

durch wird die journalistische Berichterstattung zu M&A-Transaktionen vornehmlich von „Experten des Faches“ vorgenommen. Auch ein Blick auf die untersuchten Medien zeigt, dass die Berichterstattung primär in den Wirtschaftszeitungen (Handelsblatt, Financial Times Deutschland, Wirtschaftswoche) stattfinden, wobei hierfür keine detaillierten Daten ausgewertet worden sind, da sie keinen Mehrwert für das Erkenntnisinteresse geschaffen hätten. Eine statistische Überprüfung der Hypothese_{1.1} konnte ebenfalls aufgrund der oben beschriebenen Datenlage nicht durchgeführt werden.

H_{1.2}: Je höher der Zweifel an der Legitimität der M&A-Transaktion, desto niedriger die Corporate Trust Werte

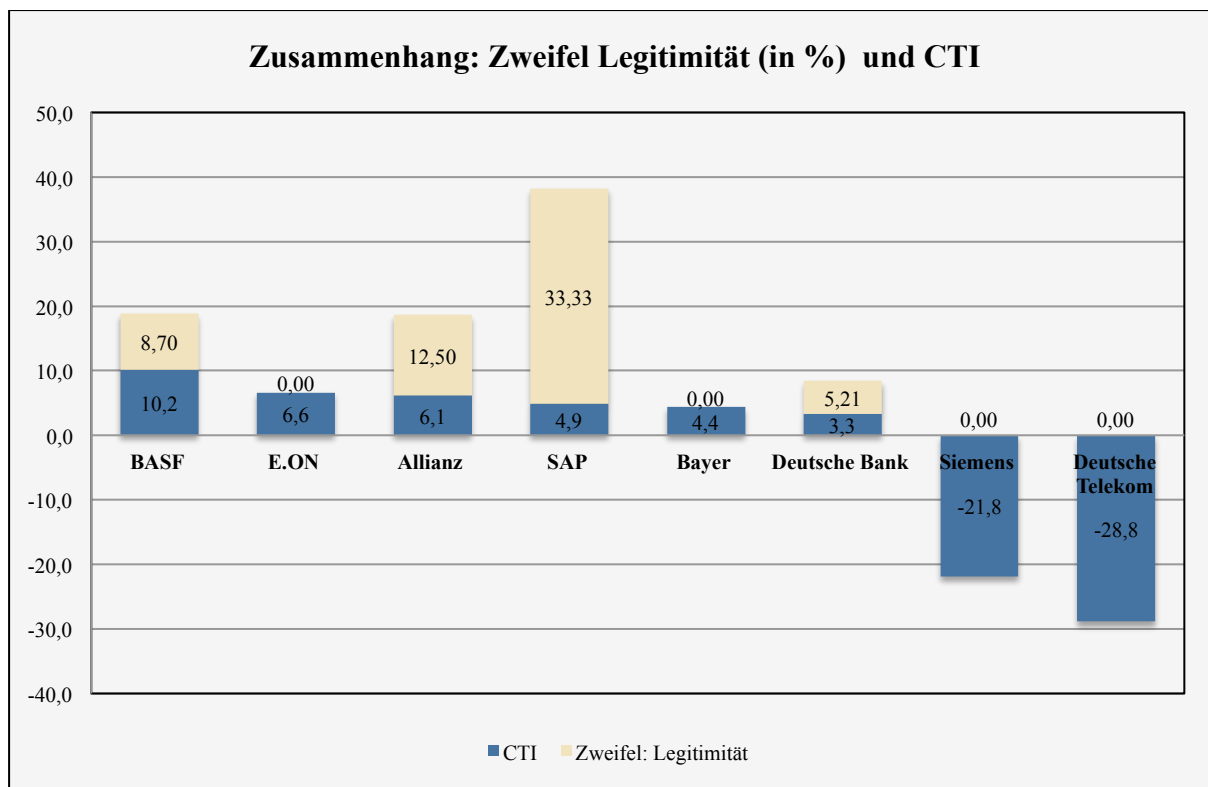


Abbildung 23: Zusammenhang Legitimität und CTI

Die Hypothese_{1.2} untersucht den Zusammenhang zwischen dem Anzweifeln der Rechtmäßigkeit bzw. Angemessenheit (Legitimität) der M&A-Transaktion in Bezug auf die ermittelten Vertrauenswerte des CTI. Die Abbildung 23 zeigt, dass bei der Deutschen Telekom und Siemens, die die niedrigsten CTI-Werte haben, keine Zweifel an der Legitimität der M&A-Transaktionen geäußert worden sind. Hingegen wurde bei SAP mit einem relativ niedrigen CTI die höchste Anzahl der Zweifel an der Legitimität geäußert. Interessant ist der hohe CTI-Wert von E.ON (6,6) bei 0% Zweifel an der Legitimität der M&A-

Transaktionen. Im Gegensatz zu E.ON findet man bei der Allianz, die einen ebenfalls relativ hohen CTI-Wert hat, in 12,50% der Fälle einen Zweifel an der Legitimität.

Der Korrelationskoeffizient (r) zwischen den Variablen Zweifel an der Legitimität bei M&A-Transaktionen und dem CTI beträgt 0.596 und attestiert somit eine große Effektstärke bei einem nicht signifikanten Ergebnis ($p=0.119$). Die Ergebnisse der Hypothese_{1.2} weisen darauf hin, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen der Häufigkeit an der Legitimität der Zweifel und den ermittelten Vertrauenswerten des CTI gibt.

H_{1.3}: Je höher der Zweifel an der Wahrheit der M&A-Transaktion, desto niedriger die Corporate Trust Werte.

Das Anzweifeln von Zahlen, Daten und Fakten bei der M&A-Transaktion wird mit dem Zweifel an der Wahrheit der M&A-Transaktion zum Ausdruck gebracht. Diese können entweder als überholt, nicht mehr aktuell oder schlichtweg als falsch betrachtet werden. Hypothese_{1.3} unterstellt, dass ein häufiger Zweifel an der Wahrheit der M&A-Transaktion mit niedrigen CTI-Werten zusammenhängt.

Der Unternehmensvergleich zeigt ein ähnliches Bild wie beim Zweifel an der Legitimität. Auch hier haben die Allianz und SAP die höchsten Zweifelwerte, d.h. bei ihnen werden am häufigsten die Zahlen/Fakten und Daten zur M&A-Transaktion angezweifelt. Beide Unternehmen haben im Untersuchungszeitraum nur eine M&A-Transaktion durchgeführt. Die Allianz übernahm die Cominvest und SAP übernahm Sybase, in beiden Fällen wurde der Kaufpreis häufig als zu hoch betrachtet und die proklamierten Synergieumsätze als unrealistisch angesehen.

Bei der BASF fand man in 8,7% der Beiträge zu den zwei M&A-Transaktionen (Cognis und Ciba) Zweifel an der Wahrheit, wobei die Übernahme der Ciba hier über 90% der 8,7% ausmacht, weil auch hier der Kaufpreis als zu hoch erachtet worden ist. Im Fall der Deutschen Telekom, Siemens, E.ON und Bayer wurden keine Zweifel an der Faktenlage geäußert. Der Zusammenhang zu den Vertrauenswerten des CTI ist jedoch schwer herzu-

stellen, da diese eine sehr große Spannweite zwischen -28,8 (Deutsche Telekom) bis 6,6 (E.ON) haben.

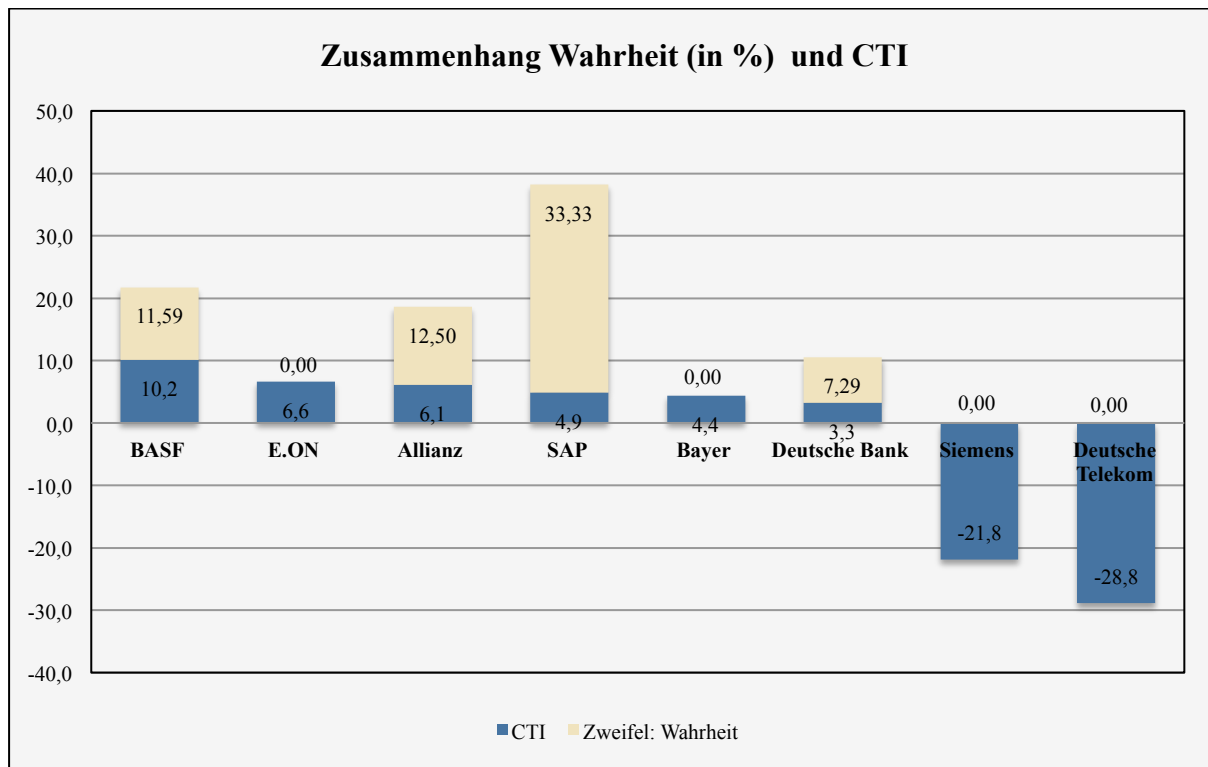


Abbildung 24: Zusammenhang Wahrheit und CTI

Der Korrelationskoeffizient (r) zwischen den Variablen Zweifel an der Wahrheit bei M&A-Transaktionen und dem CTI beträgt 0.529 und attestiert somit eine große Effektstärke, wobei das Ergebnis nicht signifikant ($p=0.178$) ist. Die ermittelten Werte der Hypothese_{1.3} weisen jedoch daraufhin, dass es tendenziell einen Zusammenhang zwischen CTI und der Zweifel an der Wahrheit gibt. Dies müsste im Rahmen eines noch größeren Stichprobenumfanges jedoch eingehender untersucht werden.

H_{1.4}: Je höher der Zweifel an der Wahrhaftigkeit der M&A-Transaktion, desto niedriger die Corporate Trust Werte.

Gemäß dem Tenor von Hypothese_{1.1} bis_{1.4} wird auch bei Hypothese_{1.4} unterstellt, dass häufiger Zweifel an der Wahrhaftigkeit mit niedrigen CTI-Werten zusammenhängt, d.h. die Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit, also ob eine M&A-Transaktion auch tatsächlich stattfinden wird oder es sich um eine strategische Täuschungsabsicht handelt, wird in Frage gestellt.

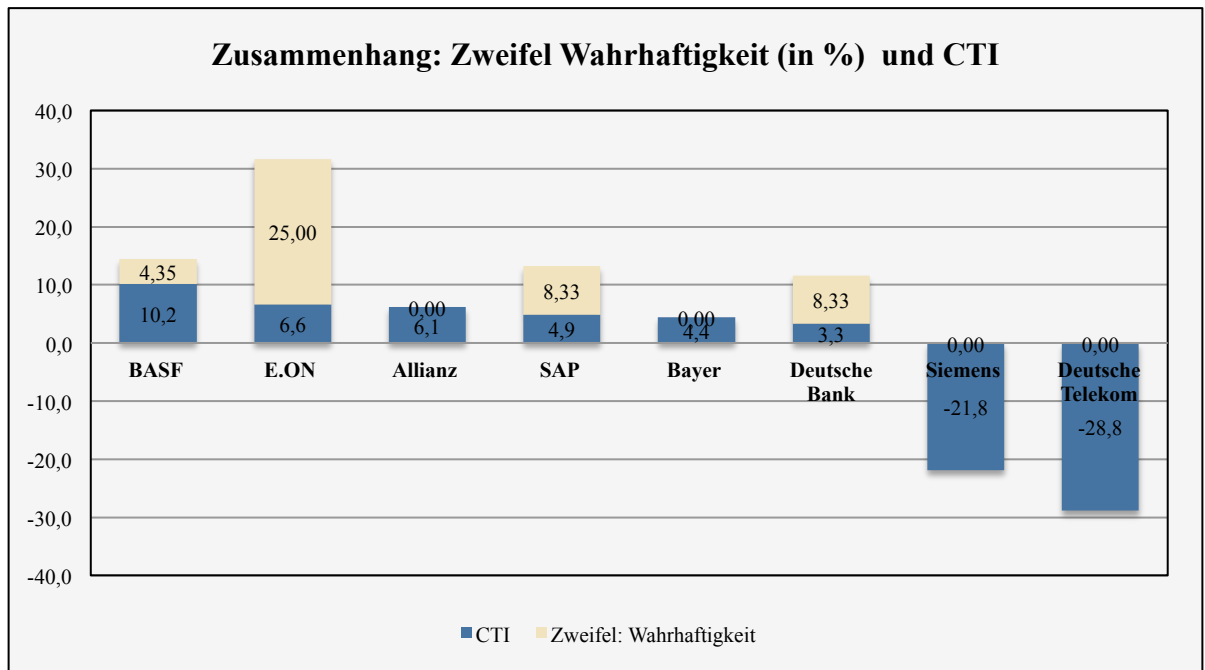


Abbildung 25: Zusammenhang Zweifel Wahrhaftigkeit und CTI

Der Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Zweifel an der Wahrhaftigkeit und niedrigen CTI-Werten ergibt ebenfalls kein kohärentes Bild. E.ON hat die größte Anzahl an Zweifel an der Wahrhaftigkeit (25%) mit einem CTI von 6,6. Im Gegensatz hierzu hat die BASF mit einem höheren CTI-Wert wesentlich weniger geäußerte Zweifel an der Wahrhaftigkeit (4,35%). Auch der Korrelationskoeffizient (r) zwischen den Variablen Zweifel an der Wahrhaftigkeit bei M&A-Transaktionen und dem CTI attestiert mit 0.328 zwar eine mittlere Effektstärke, wobei das Ergebnis aber nicht signifikant ($p=0.428$) ist. Daher kann Hypothese_{1,4} ebenfalls nicht bestätigt werden und der Zusammenhang zwischen CTI und der Zweifel an der Wahrhaftigkeit kann im Rahmen der Untersuchung nicht belegt werden.

H_{1,5}: Je höher die Corporate Trust-Werte sind, desto niedriger ist der Zweifel-Index

Der Zweifel-Index der sich aus dem Summenwert der geäußerten Zweifel berechnet kann einen Maximalwert von 100% annehmen und ist ein Indikator für die Diskursqualität der untersuchten Beiträge. Die Tabelle 18 zeigt eine Gegenüberstellung der Ranglisten beim Zweifel-Index und dem CTI.

Rangliste	Unternehmen	CTI Ø2010- 2008		Rangliste	Unternehmen	Zweifel- Index
1	BASF	10,2		1	SAP	21,43
2	E.ON	6,6		2	E.ON	8,33
3	Allianz	6,1		3	Deutsche Bank	7,43
4	SAP	4,9		4	Allianz	7,41
5	Bayer	4,4		5	BASF	6,96
6	Deutsche Bank	3,3		6	Bayer	0
7	Siemens	-21,8		7	Siemens	0
8	Deutsche Telekom	-28,8		8	Deutsche Telekom	0

Tabelle 16: Zweifel-Index und CTI

Die Gegenüberstellung macht deutlich, dass eine anschauliche Bestimmung des Zusammenhangs auch beim Zweifel-Index und CTI nicht möglich ist. Bei E.ON, Siemens und der Deutschen Telekom sind die Plätze in beiden Ranglisten nahezu gleichgeblieben. Bei allen anderen Unternehmen haben sich die Rangplätze verändert. Der größte Unterschied ist bei der BASF zu sehen, die beim CTI auf Platz 1 ist, jedoch nur auf Platz 5 beim Zweifel-Index.

Nichtsdestotrotz zeigt der Korrelationskoeffizient (r) zwischen den Variablen Zweifel-Index und dem CTI einen Wert von 0.543 und unterstellt somit eine große Effektstärke, wobei das Ergebnis aber nicht signifikant ($p=0.165$) ist. Daher kann Hypothese_{1.5} auch nicht bestätigt werden und der Zusammenhang zwischen CTI und dem Zweifel-Index kann im Rahmen der Untersuchung nicht belegt werden.

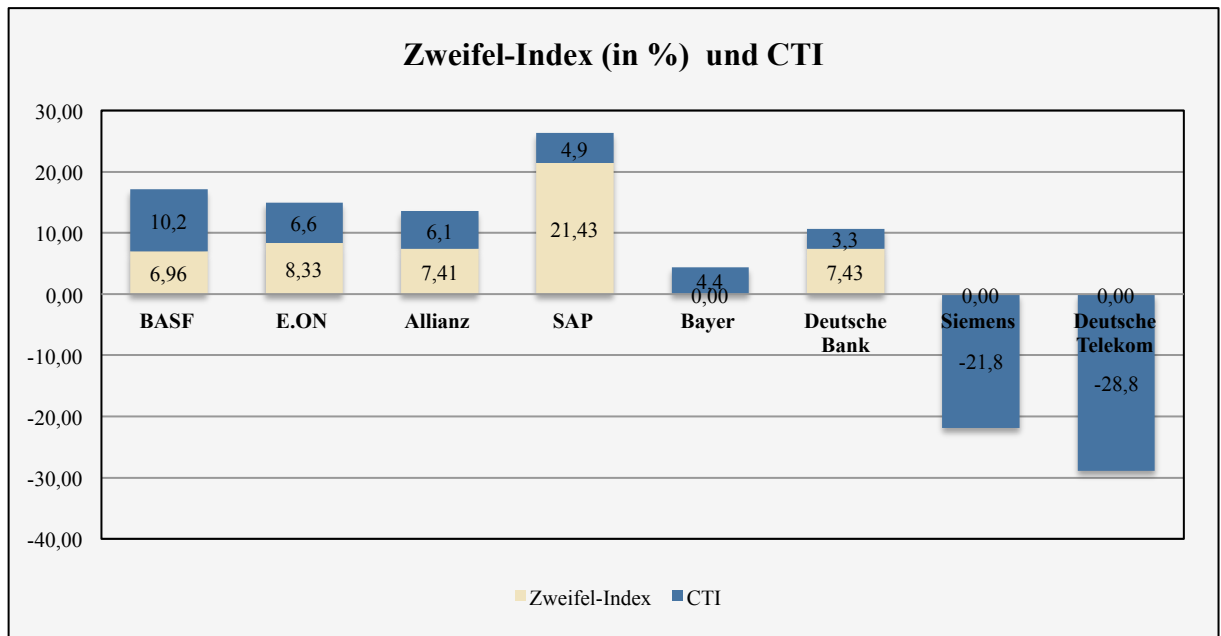


Abbildung 26: Zweifel-Index und CTI

8.3.2. FF 2: Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Subdimension der Begründung beim Verständigungsorientierungs-Index und den Corporate Trust Werten?

Bei der Untersuchung der Hypothese_{2.1} wird der durchschnittliche prozentuale Summenwert der Begründungen zur Variablenprüfung herangezogen, der einen Maximalwert von 9 (=100%) annehmen kann. Bei Hypothese_{2.2} wird der Begründungs-Index als Messgröße für das Begründungsniveau verwendet.

H_{2.1}: Je höher die Anzahl der Begründungen bei M&A-Transaktion, desto niedriger die Corporate Trust Werte.

Begründungen zu den M&A-Transaktionen, unabhängig ihrer Art, werden im Gesamtdurchschnitt in 25,68% der Beiträge angeführt. Insbesondere Siemens und SAP liefern in über 2/3 der Beiträge zumindest eine Begründung als Teil ihrer Argumentation für die M&A-Transaktion. Hingegen findet man in den Beiträgen zur BASF (16,97%) und E.ON (16,67%), die den höchsten CTI-Werten haben, unterdurchschnittlich viele Begründungen zu ihrem Vorhaben.

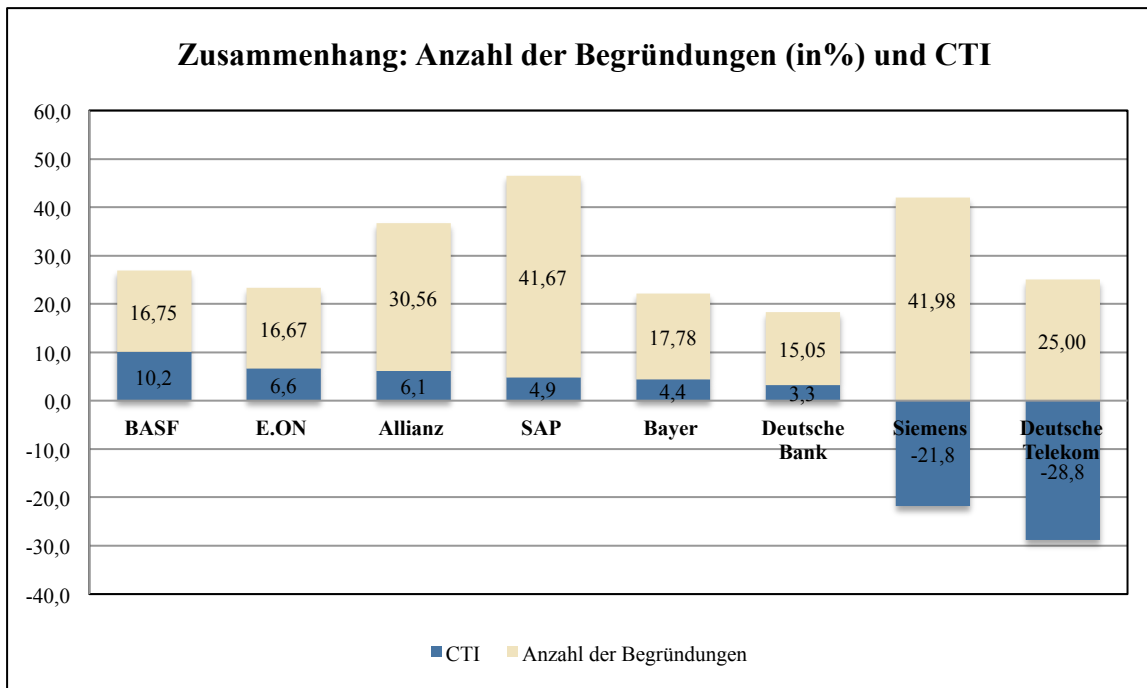


Abbildung 27: Zusammenhang Anzahl der Begründungen und CTI

Der Korrelationskoeffizient (r) zwischen den Variablen der Anzahl der Begründungen und dem CTI beträgt -0.376 und unterstellt somit eine mittlere negative Effektstärke, wobei das Ergebnis aber nicht signifikant ($p=0.358$) ist. Die negative Effektstärke bedeutet, dass je höher der durchschnittliche Summenwert der Begründungen ist, desto geringer der CTI. Folglich ist die Anführung von Begründungen in der Tendenz mit schlechteren CTI-Werten verbunden. Die Gründe hierfür könnten beim Begründungstypen liegen, pauschale und einfache Begründungen schaffen weniger Vertrauen als spezifische Begründungen, wobei der Zusammenhang nicht näher untersucht worden ist. Ein Gegenbeispiel zur eben genannten Vermutung wäre Siemens, die die meisten spezifischen Begründungen im Unternehmensvergleich lieferten (siehe oben) und dennoch einen niedrigen CTI aufweisen.

H_{2.2}: Je höher das Begründungsniveau bei M&A-Transaktionen, desto höher sind die Corporate Trust Werte.

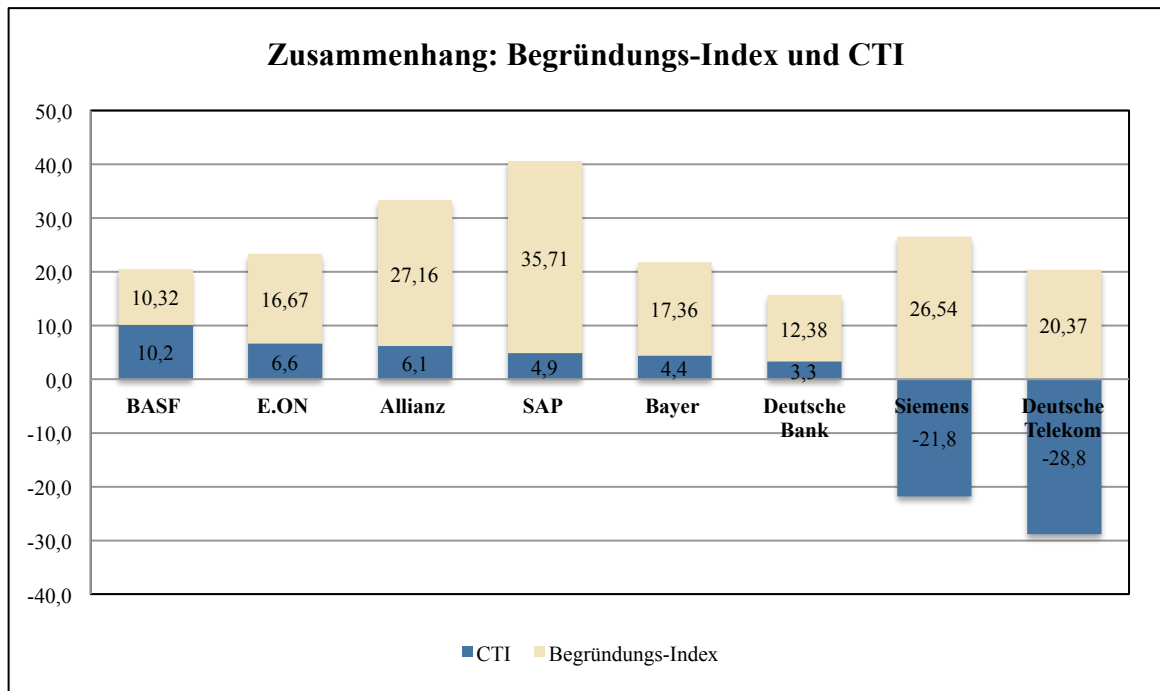


Abbildung 28: Zusammenhang Begründungs-Index und CTI

Der Begründungs-Index, der eine Aussage über die Begründungsqualität bzw. das Begründungsniveau der Beiträge zu den M&A-Transaktionen liefert, zeigt nicht nur beim direkten Vergleich der Abbildung 28 und 27 ein fast identisches Bild zur prozentualen Häufigkeit der Begründungen. Sondern auch der Korrelationskoeffizient (r) zwischen den Variablen der Anzahl der Begründungen und dem CTI liegt bei -0.203 und unterstellt somit eine kleine negative Effektstärke, bei einem nicht signifikanten Ergebnis ($p=0.630$) ist. Infolgedessen bedeutet auch hier, dass ein hohes Begründungsniveau tendenziell mit niedrigeren CTI-Werten in Zusammenhang steht. Es kann also festgehalten werden, dass sowohl die Anzahl der Begründungen, als auch das Begründungsniveau einen negativen Zusammenhang mit dem CTI haben, d.h. je höher die Begründungen (Anzahl und Index) umso niedriger der CTI-Wert.

H 2.3.: Wenn keine Begründung vorliegt, dann sind die Corporate Trust Werte niedrig.

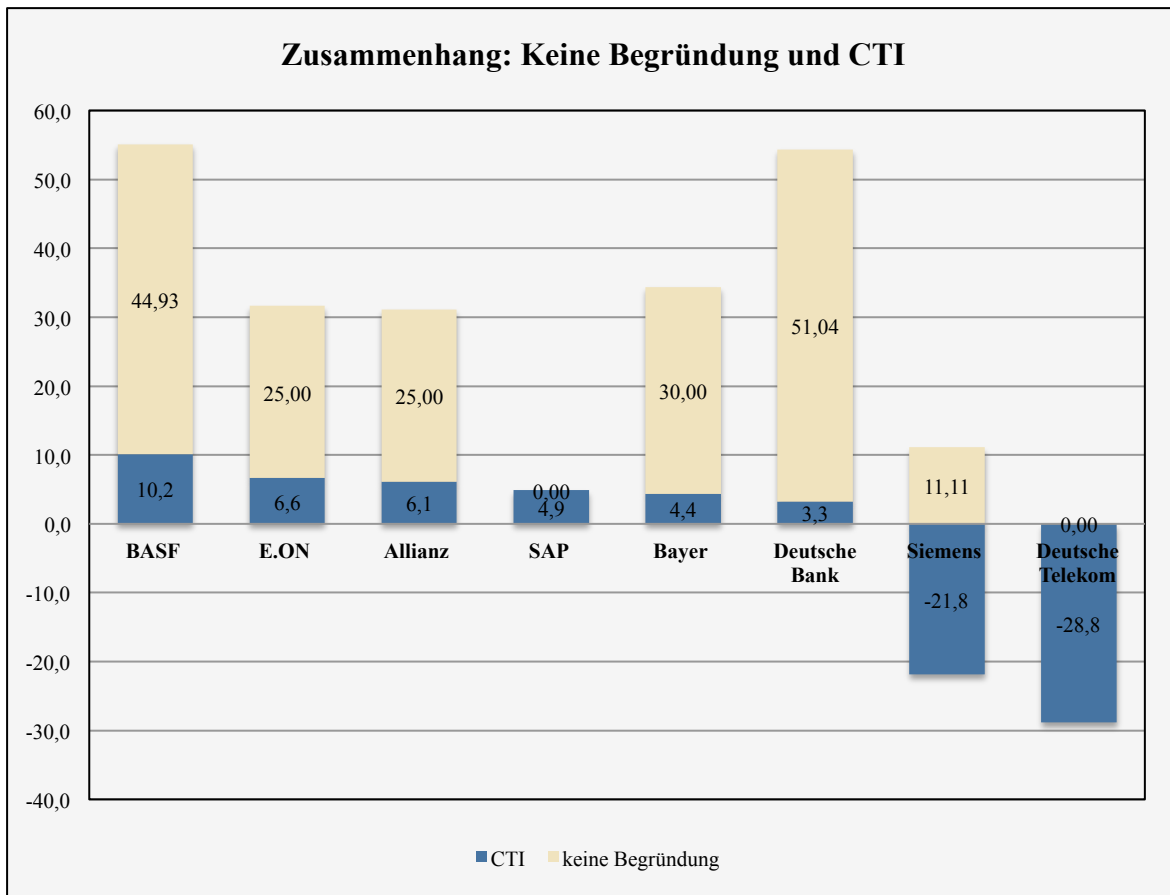


Abbildung 29: Zusammenhang keine Begründung und CTI

Der Gesamtdurchschnitt der Beiträge ohne Begründungen beträgt 23,39%. Auffallend ist das es bei der Deutschen Telekom, die Schlusslicht beim CTI ist, keine Artikel ohne Begründungen zu den M&A-Transaktion auffindbar waren. Im Gegensatz hierzu gab es bei 44,93% der Beiträge über die BASF, dem Unternehmen mit dem höchsten CTI, keine Begründungen. Auch bei der Allianz und E.ON mit einem relativ hohen CTI-Wert gab es in jeweils 25% der Beiträge keine Begründungen. Der Korrelationskoeffizient (r) zwischen den Variablen keine Begründung und dem CTI beträgt 0,608 und unterstellt somit eine große Effektstärke, bei einem ebenfalls nicht signifikanten Ergebnis ($p=0.110$). Deshalb kann Hypothese_{2.3} nicht bestätigt werden und der Zusammenhang zwischen CTI und der Angabe von keinen Begründungen kann im Rahmen der Untersuchung nicht belegt werden. Bei der vorliegenden Stichprobe kann jedoch ein hoher Zusammenhang festgestellt werden. Um allgemeingültige Aussagen treffen zu können, müsste diese Hypothese ebenfalls im Rahmen einer größeren Untersuchung nochmals überprüft werden.

8.3.3. FF 3: Hängt eine hohe Verständigungsorientierung mit hohen Corporate Trust Werten zusammen?

Die Forschungsfrage 3 und die korrespondierende Hypothese_{3,1} untersuchen den Gesamtzusammenhang zwischen dem VOI und dem CTI. Zuvor wurde in den Forschungsfragen 1 und 2 versucht, die Zusammenhänge zwischen den Subdimensionen (Zweifel und Begründung) und dem CTI dezidiert zu erforschen. Nun geht es um den aggregierten Vergleich, der den Zusammenhang zwischen Verständigung und Vertrauen bei M&A-Transaktionen ermittelt.

H_{3,1}: Je höher die Corporate Trust Werte, desto höher die Verständigungsorientierung

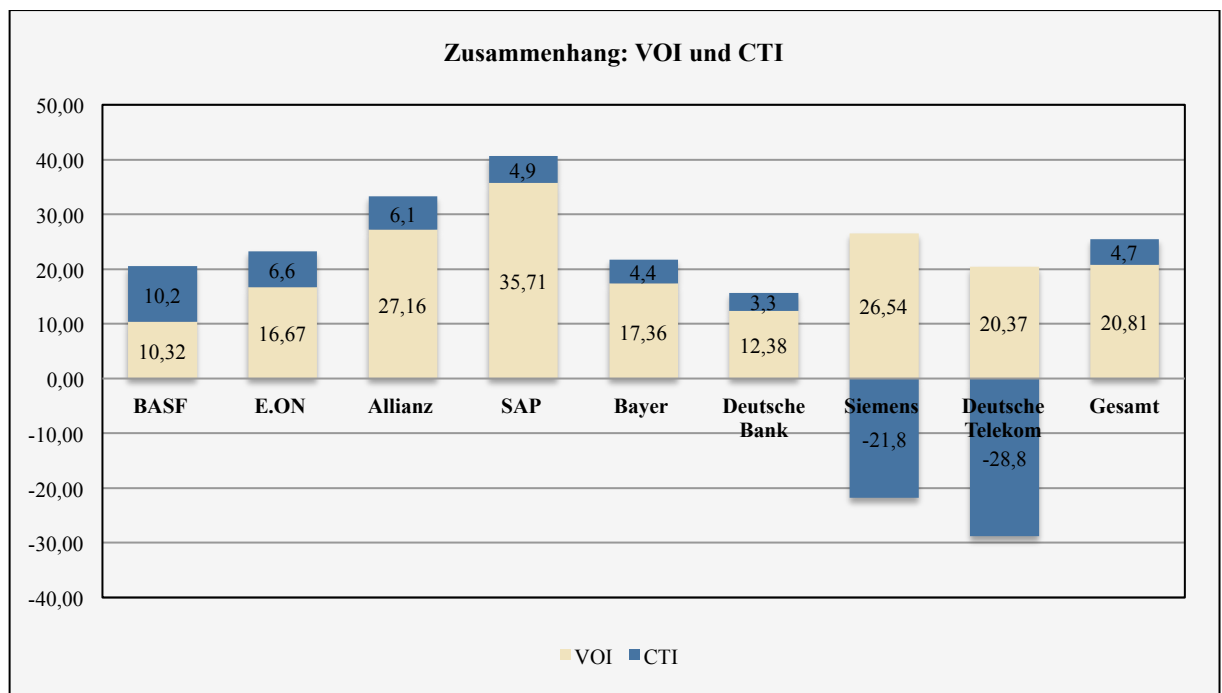


Abbildung 30: Zusammenhang VOI und CTI

Abbildung 30 zeigt ein sehr inkonsistentes Bild beim Zusammenhang zwischen VOI und CTI auf. Insbesondere bei Siemens und der Deutschen Telekom wird deutlich, dass kaum ein Zusammenhang zwischen der Verständigungsorientierung in den Beiträgen und dem Vertrauenswert besteht. Auch die statistische Analyse bestätigt die Annahme: Der Korrelationskoeffizient (r) zwischen dem VOI und dem CTI beträgt 0.145 und unterstellt somit eine kleine Effektstärke, bei einem ebenfalls nicht signifikanten Ergebnis ($p=0.732$). Deshalb kann Hypothese_{2,3} nicht bestätigt werden und der Zusammenhang zwischen CTI und dem VOI kann im Rahmen der Untersuchung statistisch nicht belegt werden. Im Umkehr-

schluss ist festzuhalten, dass der konstatierte Zusammenhang zwischen Vertrauen (CTI) und der Verständigungsorientierung (VOI) zwar in den einzelnen Subdimensionen z.T. Tendenzen eines Zusammenhangs erkennen lässt. Jedoch ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen Vertrauen und Verständigung bei M&A-Transaktionen im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit nicht belegt werden konnte.

9. Conclusio

Die Untersuchung hatte zum Ziel, Aussagen über den Zusammenhang zwischen dem Verständigungsgrad in den Beiträgen zu M&A-Transaktionen und den ermittelten Vertrauenswerten des Corporate Trust Index von zehn ausgewählten DAX-Unternehmen zu generieren. Vorab wurden theoretische Überlegungen zur Vertrauenskonstitution, unterschiedlichen Organisations- und Veränderungstheorien und Unternehmenszusammenschlüsse als eine spezielle Form des organisationalen Wachstums diskutiert.

Die dezidierte empirische Analyse der Subdimensionen des VOI hat gezeigt, dass Zusammenhänge zwar erkennbar sind, diese aber statistisch nicht signifikant sind. Bei der Subdimension des Zweifels an der Legitimität und der Wahrheit konnten, ebenso wie beim Zweifel-Index, hohe Zusammenhänge festgestellt werden, d.h. wenn viele Zweifel in den Beiträgen zu M&A-Transaktionen angeführt worden sind, war der Vertrauenswert des Unternehmens niedrig. Bei der Subdimension der Begründung gab es ähnliche Ergebnisse.

Eine Ausnahme stellte die Anzahl der Begründungen dar. Sie wies einen negativen Zusammenhang mit dem CTI auf, wobei hier ein plausibles Erklärungsmuster das Spannungsverhältnis von Quantität und Qualität darstellen würde, also dass ein alleiniges Anführen von Begründungen bei M&A-Transaktionen keine hinreichende Bedingung für positive Vertrauenswerte des jeweiligen Unternehmens war.

Nichtsdestotrotz ist der Zusammenhang zwischen den Corporate Trust Werten und der Angabe keiner Begründung in den Beiträgen zu den M&A-Transaktionen hoch. Folglich ist die Angabe von Begründungen als vertrauensschaffendes Element wichtig, jedoch müssen die Begründungen bestimmten Gütekriterien entsprechen, damit diese die Vertrauenswerte positiv beeinflussen. Entgegen der hier vertretenen Annahme attestiert die Hypothe-

se_{2,2}, dass das Begründungsniveau ein Indikator für die Qualität der Begründung ist, nur einen geringen Zusammenhang zu den Vertrauenswerten aufweist.

Auch wenn es erkennbare Zusammenhänge zwischen den einzelnen Subdimensionen des VOI und dem CTI gab, wies der direkte Vergleich zwischen den Indices des VOI und des CTI nur einen geringen Zusammenhang auf. Die Annahme, dass die Verständigungsorientierung der Beiträge über M&A-Transaktionen eine entscheidende Rolle bei der Vertrauenskonstitution des CTI spielen würde, ist widerlegt worden. Vielmehr beeinflussten andere Faktoren, speziell im Fall der Telekom und Siemens, die vorrangig in der Berichterstattung aufgrund eines Korruptionsskandals bzw. des Spionage-Skandals auftauchten, die CTI-Werte stärker. Die multifaktorielle Zusammensetzung des CTI ist stark von der Berichterstattung und somit auch der Nachrichtenrelevanz der Themen abhängig.

Eine gesonderte Analyse des CTI mit dem alleinigen Fokus auf M&A-Transaktionen würde eine angemessenere Vergleichsbasis darstellen, jedoch gab es keine Möglichkeit an die Datensätze des CTI zu kommen, um diese isoliert nach M&A-Transaktionen zu durchsuchen, da diese nicht öffentlich zugänglich sind.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass es weiterführender Forschungsarbeiten bedarf, die entweder explizit den Zusammenhang zwischen einzelnen Variablenzusammenhängen oder die inhaltsanalytischen Methoden des CTI und des VOI noch weiter modifizieren und dem Forschungsgegenstand anpassen, um eindeutige Ergebnisse zum Zusammenhang von Verständigung bei M&A-Transaktionen und Vertrauen von Unternehmen zu generieren. Eine Veränderung bei der Ermittlung des VOI wäre beispielsweise bei der Erhebung der Daten nicht nur die ersten drei Begründungen bzw. Zweifel zu codieren, sondern alle im Beitrag enthaltenen Begründungen bzw. Zweifel zu erheben. Ein gänzlich anderer Ansatz wäre die Analyse von M&A-Transaktionen aus vertrauenstheoretischer und verständigungstheoretischer Perspektive in Verbindung mit finanzmathematischen Erklärungsmodellen als eine kombinatorische Erklärungsperspektive für den Erfolg bzw. Misserfolg, die ebenfalls sehr erkenntnisreich für die vorliegende lückenhafte Forschung wäre.

10. Verzeichnisse

10.1 Monographien und Sammelbände

Balmer, John M. T/ Stephen A. Greyser (2003): *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing: An Anthology*. London: Routledge.

Barber, Bernard (1990): *Social Studies of Science*. New Brunswick: Transaction Publishers.

Barnikel, Kerstin (2007): *Post-Merger Integration. Erfolgsfaktoren aus der Sicht von Mitarbeitern und Experten*. Bremen: Salzwasser-Verlag.

Baumgart, Franzjörg (2008): *Theorien der Sozialisation: Erläuterungen - Texte - Arbeitsaufgaben*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

Baumöl, Ulrike (2005): *Change Management in Organisationen. Situative Methodenkonstruktion für flexible Veränderungsprozesse*. Wiesbaden: Gabler.

Bea, Franz Xavier / Göbel, Elizabeth (2006): *Organisation: Theorie und Gestaltung*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Bea, Franz Xavier / Marcel Schweitzer, Claus/ Ernst Troßmann (2004). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart: Fischer.

Beitel, Patrick (2002): *Akquisitionen und Zusammenschlüsse europäischer Banken: Wertsteigerung durch M&A-Transaktionen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Bentele, Günter/ Brosius, Hans-Bernd/ Jarren, Otfried (2006): *Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bentele, Günter, Seidenglanz, René (2005): Vertrauen und Glaubwürdigkeit. In: Bentele, Günter/ Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter [Hrsg.] (2005): *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*. Verlag für Sozialwissenschaften: 346-360.

Bentele, Günter (1994): Öffentliches Vertrauen - normative und soziale Grundlage für Public Relations. In: Armbrrecht, Wolfgang/ Zabel, Ulf [Hrsg.] (1994): *Normative Aspekte der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven. Eine Einführung*. Opladen: Westdeutscher Verlag: 131-158.

Bentele, Günter (1992): *Öffentliches Vertrauen. Ein Literaturbericht*. Erstellt im Auftrag des Presse- und Informationsamts der Bundesregierung. 2 Bde. (Teil I: 138 S.; Teil II: 150 S.).

Bentele, Günter (1988): Der Faktor Glaubwürdigkeit. Forschungsergebnisse und Fragen für die Sozialisationsperspektive. In: *Publizistik*, 33. Jahrgang: 406-426.

Bergler, Reinhold (1991): Standort als Imagefaktor. In: Deutsche Public Relations Gesellschaft [Hrsg.]: *DPRG-Jahrestagung: Führung und Kommunikation. Erfolg durch Partnerschaft*. Standort als Imagefaktor. Bonn.

Bernecker, Tobias / Reiß, Michael (2002): Kommunikation im Wandel. In: *Zeitschrift Führung und Organisation* 6/2002. 71. Jahrgang: 352-359.

Bohn, Ursula (2007): *Vertrauen in Organisationen. Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse?* Dissertation, Ludwig-Maximilians-Universität München.

Brehm, Carsten R. (2002): Kommunikation im Wandel. In: Krüger, Wilfried.: *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*. Wiesbaden: Gabler: 261-291.

Burkart, Roland (2013): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit (VOÄ) revisited: Das Konzept und eine selektive Rezeptionsbilanz aus zwei Jahrzehnten. In: Hoffjann, Olaf,/ Huck-Sandhu, Simone [Hrsg.]: *Unvergessene Diskurse: 20 Jahre PR und Organisationskommunikationsforschung*. Wiesbaden: Springer VS.

Burkart, Roland / Rußmann, Uta (2012, 03. November): *Beeinflussung durch Verständigung?. Die Diskursqualität von Presseaussendungen politischer Parteien in österreichischen Nationalratswahlkämpfen. Langzeitvergleich: 1970-2008* (Teilergebnisse). Vortrag auf der Jahrestagung DGPK.

Burkart, Roland / Rußmann, Uta / Grimm, Jürgen (2010): Wie verständigungsorientiert ist Journalismus? Ein Qualitätsindex am Beispiel der Berichterstattung über Europa im Österreichischen Nationalratswahlkampf 2008. In: Pötter, Horst/Schwarzenegger, Christian [Hrsg.]: *Europäische Öffentlichkeit und journalistische Verantwortung*. Köln: Herbert von Halem Verlag: 256-281.

Burkart, Roland/Rußmann Uta (2010): *Qualität des öffentlichen politischen Diskurses in der österreichischen Wahlkampfkommunikation. Codebuch: Codieranweisungen und Codierschema*. FWF Projekt 21147-G14. Wien: Universität Wien.

Burkart, Roland (2005): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Ein Konzept für Public Relations unter den Bedingungen moderner Konfliktgesellschaften. In: Bentele, Günter / Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter (Hrsg.): *Handbuch Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2005: 223-240.

Burkart, Roland (2002): *Kommunikationswissenschaft: Grundlagen und Problemfelder: Umrisse einer interdisziplinären Sozialwissenschaft*. Wien: Böhlau.

Burkart, Roland (1996): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Der Dialog als PR- Konzeption. In: Bentele/Steinmann/Zerfaß [Hrsg.] : *Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen - Praxiserfahrungen - Perspektiven*

Berlin: Vistas Verlag: 245-270.

Cheney, George / Christensen, Lars Thøger / E. Zorn Jr., Theodore/ Ganesh, Shiv (2004): *Organizational Communication in an Age of Globalization. Issues, Reflections, Practices*. Illinois: Waveland Press Inc.

Claßen, Martin (2008): *Change Management aktiv gestalten. Personalmanager als Architekten des Wandels*. Köln: Luchterhand.

Coleman, James S. (1994): *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.

Coleman, James S. (1991) : *Grundlagen der Sozialtheorie*. Band 1. Handlungen und Handlungssysteme. München.

Coleman, James S. (1982): Systems of trust. A rough theoretical framework. In: *Ange wandte Sozialforschung*, 10. Jahrgang H.2: 277-299.

Demers, Christiane (2007): *Organizational change theories. A synthesis*. Los Angeles: Sage.Publications.

Diekmann, Andreas / Voss, Thomas / 2, Anatol (2004): *Rational-Choice-Theorie in den Sozialwissenschaften: Anwendungen und Probleme*. München: R. Oldenbourg.

Dietz, Simone (1993): *Lebenswelt und System: Widerstreitende Ansätze in der Gesellschaftstheorie von Jürgen Habermas*. Würzburg: Königshausen & Neumann.

Doppler, Klaus/ Lauterburg, Christoph (2005): *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Eisenegger, Mark (2005): *Reputation in der Mediengesellschaft: Konstitution, Issues-Monitoring, Issues-Management*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Faust, Thomas (2003): *Organisationskultur und Ethik: Perspektiven für öffentliche Verwaltungen*. Berlin: Tenea Verlag.

Förster, Kathi (2006): Integrierte Unternehmenskommunikation bei M&A. In: Borowicz, Frank/ Mittermair, Klaus [Hrsg.] (2006): *Strategisches Management von Mergers & Acquisitions. State of the Art in Deutschland und Österreich*. Wiesbaden: Gabler: 297-312.

Fukuyama, Francis (1995): *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.

Hamedinger, Alexander (1998): *Raum, Struktur, und Handlung als Kategorie der Entwicklungstheorie: Ein Auseinandersetzung mit Giddens, Foucault und Lefebvre*. Frankfurt am Main/ New York: Campus Verlag.

Heinen, Johannes (2012): *Bewertungskriterien in der Venture Capital Finanzierung*. Hamburg: Diplomica Verlag.

Ford, Jeff/ Ford, Laura (1995): *The Role of Conversation in Producing Intentional Change in Organization*. In: *Academy of Management Review*, 20. Nr.3: 41-570.

Gergs, Hans-Joachim/Trinczek, Rainer (2005): Kommunikation als Schlüsselfaktor des Change-Managements - Eine soziologisch inspirierte Analyse. In: *PR Magazin*. Nr. 3: 49-56.

Giddens, Anthony (1990): *The Consequences of Modernity*. Stanford: Stanford University Press.

Gilbert, Dirk U. (2003): *Vertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken: Ein strukturationstheoretischer Ansatz*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.

Gössmann, Wilhelm (1970): *Glaubwürdigkeit im Sprachgebrauch: Stilkritische und sprachdidaktische Untersuchungen*. München: M. Hueber.

Göttgens, Olaf / Steinwaerder, Dirk/ Vogel, Frederik (2006): M&A Kommunikationsmanagement. In: Wirtz, Bernd W. (2006): *Handbuch Mergers & Acquisitions Management*. 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler: 231-262.

Grewe, Till (2008): *Professional Service Firms in einer Globalisierten Welt: Eine Strategische Analyse am Beispiel von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Unternehmensberatungen*. Wiesbaden: Gabler.

Habermas, Jürgen (1984): *Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Heckhausen, Heinz (2010): *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer-Verlag.

Herger, Nikodemus (2006): *Vertrauen und Organisationskommunikation: Identität -Marke - Image - Reputation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH.

Hömberg, Walter/ Roland Burkart (2012): *Kommunikation und Verständigung: Theorie - Empirie – Praxis*. Festschrift Für Roland Burkart. Wiesbaden: Springer VS.

Hoffjann, Olaf (2002): *Vertrauen in Public Relations*. Wiesbaden: Springer VS.

Holbelche, Linda (2006): *Understanding Change. Theory, Implementation and Success*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Hubig/Siemoneit (2007): Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar [Hrsg.]: *Handbuch der Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler.

Husserl, Edmund/ Biemel, Walter (1954): *Die Krisis der Europäischen Wissenschaften und die transzendente Phänomenologie. Ein Einleitung in die Phänomenologische Philosophie*. Haag: M. Nijhoff..

Jäger, Axel / Campos, Nave, (2008): *Praxishandbuch Corporate Compliance: Grundlagen - Checklisten - Implementierung*. Weinheim: Wiley.

Jansen, Stephan (2008): *Mergers & Acquisitions. Unternehmensakquisitionen und Kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung*. 5.Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Kambartel, Friedrich (1974): *Praktische Philosophie und konstruktive Wissenschaftstheorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Kassebaum, Ulf B (2004): *Interpersonelles Vertrauen: Entwicklung eines Inventars zur Erfassung spezifischer Aspekte des Konstrukts*. Dissertation, Universität Hamburg.

Kaya, Michael (2007): *Eine Analyse der Strategieindizes der Deutsche Börse AG: Motivation, Konstruktion und Bewertung von Divdax, Lev dax & Co*. Bremen: Salzwasser Verlag.

Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter (2010): *Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kieser, Alfred / Reber, Gerhard/ Wunderer, Rolf (2001): *Handwörterbuch der Führung*. 2.Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Kieser, Alfred / Cornelia Hegele-Raih (1998): *Kommunikation im organisatorischen Wandel*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

King, David R./ Dalton, Dan R. / Daily, Catherine M. / Covin, Jeffrey G. (2004): *Meta-analyses of Post-Acquisition Performance: Indications of Unidentified Moderators*. In: *Strategic Management Journal*. 25, 2: 187-200.

Köhnken, Günter (1990): *Glaubwürdigkeit: Untersuchungen zu einem psychologischen Konstrukt*. München: Psychologie Verlags Union.

Koslowski, Peter/ Hubig/Christoph/ Fischer, Peter (2004): *Business Ethics and the Electronic Economy*. Berlin: Springer, 2004.

Kotter, John P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. 73.2 (1995): 59-67.

Kotter, John P. (1996): *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Krüger, Wilfried (2002): *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*. Wiesbaden: Gabler.

Kundinger, Peter (2007): *Die interne Revision als Change Agent. Veränderungen anstoßen und erfolgreich umsetzen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Kunzick, Micheal (2002): *Public Relations: Konzepte und Theorien*. 4. Auflage. Köln: Böhlau Verlag.

Lauer, Thomas (2010): *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Berlin: Springer.

Lewin, Kurt (1947): Frontiers in group dynamics. I. Concept, method and reality in social science; social equilibria. *Human Relations*, 1947, 1: 5-40.

Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Opladen.

Luhmann, Niklas (1991): *Soziologie des Risikos*. Berlin: W. de Gruyter.

Luhmann, Niklas (1989): *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: F. Enke.

Luhmann, Niklas (1987): *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Mast, Claudia (2008a): *Unternehmenskommunikation*. Ein Leitfaden. 3.Auflage. Stuttgart: Lucius& Lucius.

Mast, Claudia (2008b): Change Communication. Balancieren zwischen Emotionen und Kognitionen. In Meckel, Miriam/ Schmidt, Beat F. [Hrsg.]: *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus der Sicht der Unternehmensführung*. 2.Auflage. Wiesbaden: Gabler: 403-434.

McCain, Thomas A. / Chilberg, Joseph / Wakshlag, Jacob (1977): The Effect of Camera Angle on Source Credibility and Attraction. In: *Journal of Broadcasting* 21: 35-46.

McCarthy, Thomas A (1989): *Kritik der Verständigungsverhältnisse: Zur Theorie von Jürgen Habermas*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. [Hrsg.] (2008): *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus der Sicht der Unternehmensführung*. 2. Auflage Wiesbaden: Gabler.

Meffert, Heribert/ Burman, Christoph/ Kirschgeorg, Manfred (2006): *Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.

Mohr, Niko (1997): *Kommunikation und organisatorischer Wandel. Ein Ansatz für ein effizienteres Kommunikationsmanagement im Veränderungsprozess*. Wiesbaden: Gabler.

Müller, Jeanette Hedwig (2009): *Vertrauen und Kreativität: Zur Bedeutung von Vertrauen für diversive Akteurinnen in Innovationsnetzwerken*. Frankfurt am Main: Lang.

Müller-Stewens, Günter/ Spickers, Jürgen/ Deiss, Christian. (1999): *Mergers & Acquisitions: Markttendenzen und Beraterprofile*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Murray, Kevin (2003): Reputation – Managing the Single Greatest Risk Facing Business Today. In: *Journal of Communication Management*. 8.2: 142-149.

Narowski, Claus (1974): *Vertrauen, Begriffsanalyse und Operationalisierungsversuch: Prolegomena zu einer empirischen psychologisch-pädagogischen Untersuchung der zwischenmenschlichen Einstellung: Vertrauen*. Augsburg: W. Blasaditsch.

Nawratil, Ute (2006): *Glaubwürdigkeit in der sozialen Kommunikation*. 2. Auflage, München. (digitale Ausgabe) URL: <http://epub.ub.uni-muenchen.de/archive/00000941/>.

Nolting, Tobias / Thießen, Ansgar (2008) *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft: Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH.

Pfannenberger, Jörg (2009): *Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll. Themen, Prozesse, Umsetzung*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Pfannenberger, Jörg (2007): Veränderungskommunikation. Unterstützung von Change-Prozessen. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß [Hrsg.] *Handbuch der Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler.

Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar [Hrsg.] (2007): *Handbuch der Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler.

Preisendörfer, Peter (1995): Vertrauen als soziologische Kategorie. Möglichkeiten und Grenzen einer entscheidungstheoretischen Fundierung des Vertrauenskonzepts. In: *Zeitschrift für Soziologie* 24: 263- 272.

Rappaport, Alfred (1986): *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. New York: Free Press.

Ripperger, Tanja (1998): *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*. Tübingen: Mohr Siebeck.

Proehl, Rebecca A. (2001): *Organizational Change in the Human Services*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Putnam, Robert D. / Robert Leonardi / Raffaella Nanetti (1993): *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, N.J: Princeton University Press.

Ringle, Tanka (2006): *Strategische identitätsorientierte Markenführung*. Wiesbaden: Gabler.

Rode, Verena (2004): *Corporate Branding von Gründungsunternehmen. Der erfolgreiche Aufbau der Unternehmensmarke*. Wiesbaden: Gabler.

Rogers, Everett (1972): *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.

Ronneberger, Franz/ Manfred Rühl (1992): *Theorie der Public Relation. Ein Entwurf*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Rothenbücher, Jürgen & Schrottke, Jörg (2008): To Get Value from a Merger, Grow Sales, *Harvard Business Review*, Mai.

Rüegg-Stürm, Johannes (2001): *Organisation und Organisationaler Wandel: Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht*. Wiesbaden: Westdt. Verlag.

Schwalbach, Joachim (2000): Image, Reputation und Unternehmenswert, in: Baerns, Barbara / Raupp, Juliana. [Hrsg.]: *Information und Kommunikation in Europa. Forschung und Praxis*. Berlin: Vistas.

Schneider, Wolfgang L. (2009): Grundlagen der Soziologischen Theorie: Band 3: *Sinnverstehen und Intersubjektivität - Hermeneutik, Funktionale Analyse, Konversationsanalyse und Systemtheorie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH.

Schweer, Martin/ Thies, Barbara (2003): *Vertrauen als Organisationsprinzip: Perspektiven für komplexe soziale Systeme*. Bern: Huber.

Scott, William (1961): Organization theory: An overview and an appraisal, In: *Academy of Management Journal*. 4: 7-26.

Seiler, Thomas B. (1973): *Kognitive Strukturiertheit*, Kohlhammer: Stuttgart.

Seligman, Adam B. (1997): *The Problem of Trust*. Princeton, N.J: Princeton University Press.

Schreyögg, Georg (2008): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. 5.Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Schulz, Viktor (2009) *Die internationale Finanzmarktkrise und die Ratingagenturen*. Hamburg: Diplomica Verlag.

Siebert, Jörg (2005): *Führungssysteme zwischen Stabilität und Wandel: Ein systematischer Ansatz zum Management der Führung*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.

Siemens AG (2009): *Geschäftsbericht 2009*. München.

Starck, Kenneth (1969): Media Credibility in Finland: A Cross-Cultural Approach. In: *Journalism Quarterly* 46: 790-795.

Szyszk, Peter (2010a): *Social Trust as Key-Problem in Mergers and Acquisitions Processes*. Konferenzpapier. University of Poznań, 16.04.2010.

Szyszk, Peter (2010b): *Organisationskommunikation: Organisation und Wirkung. Versuch einer Systematisierung*. Universität Wien: Unveröffentlichtes Rohmanuskript.

Szyszk, Peter (2004): PR-Aufgabe als Organisationsfunktion. Konturen eines organisationalen Theorieentwurfs zu Public Relations und Kommunikationsmanagement. In: Röttger, Ulrike [Hrsg]: *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR Forschung*. Wiesbaden: 149-168.

Theis-Berglmair, Anna M. (1994): *Organisationskommunikation: Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Tiemens, Robert K. (1970): Some Relationships of Camera Angle to Communicator Credibility. In: *Journal of Broadcasting* 14: 483-490.

Ulrich, Hans (2001): *Systemorientiertes Management: Das Werk von Hans Ulrich*. Bern: Haupt.

Vahs, Dietmar/ Weiland, Achim (2010): *Workbook Change-Management: Methoden und Techniken*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Vahs, Dietmar (2007): *Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Walter, G. A./ Barney, J.B. (1990): Research notes and communications management objectives in mergers & acquisitions. In: *Strategic Management Journal* 11: 79-86

Watson, G. (1975): Widerstand gegen Veränderungen, In: Bennis, W.G./

Benne, K.D./Chin, R. [Hrsg]: *Änderung des Sozialverhaltens*. Stuttgart: Klett-Cotta: 415-429.

Weik, Elke / Rainhart Lang (2003): *Moderne Organisationstheorien*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Werder, Axel (2008): *Führungsorganisation: Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen und Leitungsorganisation*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH.

Willers H./Siegert T. (1988): Mergers & Acquisitions – Ein strategisches Instrument. In: Henzler, H. A.[Hrsg.]: *Handbuch strategische Führung*. Wiesbaden: Gabler: 259-275.

Willke, Helmut (1996): *Systemtheorie*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Willke, Helmut (2006): *Systemtheorie 1. Grundlagen: Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme: I*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Winter, Matthias / Steger, Ulrich (1998): *Managing Outside Pressure. Strategies for Preventing Corporate Disasters*. Chisester: Wiley.

Wirtz, Bernd W. (2006): *Handbuch Mergers & Acquisitions Management*. 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

Wirtz, Bernd W. (2003): *Mergers & Acquisitions Management, Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen*. Wiesbaden: Gabler.

Zantow, Roger (2007): *Finanzwirtschaft der Unternehmung: Die Grundlagen des modernen Finanzmanagements*, 2. Auflage, München: Pearson Studium.

Zerfaß, Ansgar (2005): *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaft

10.2. Internetquellen

APA (2012): APA Quickguide. In: http://www.aom.apa.at/downloads/AOM-Quickguide_201210.pdf (02.06.2013)

Bloomberg (2012): Wall Street Banks Lose Out as More Companies Do Deals In-House. In: <http://www.bloomberg.com/news/2012-11-21/wall-street-banks-lose-out-as-more-companies-do-deals-in-house.html> (06.03.2013)

Communication Controlling (2008): Corporate Trust Index als neues Analysetool. In: http://www.communicationcontrolling.de/index.php?id=114&type=98&tx_ttnews%5Btt_news%5D=188 (26.06.2013)

Financial Times (2013): League Tables. In: <http://markets.ft.com/investmentBanking/tablesAndTrends.asp> (24.08.2013)

Finanz-Lexikon: Konsortialbank. In: http://www.finanz-lexion.de/konsortialbank_456.html (11.12.2012)

Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (2013): Statistics In: <http://www.imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html> (28.04.2013)

Kotter International: 8 Steps for Leading Change. In: <http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps/step-8> (30.06.2013)

Mergers & Acquisitions: Due Diligence. In: <http://www.acquisitions-mergers.de/due-diligence.html> (04.07.2013)

Manager-Magazin: Methode und Partner des CTI. In: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/a-518979.html> (28.06.2013)

PricewaterhouseCoopers (2004): Uncertainty tamed? The evolution of risk management in

the financial industry. A joint project with the Economist Intelligence Unit. In:
<http://www.pwcglobal.com/Extweb/industry.nsf/docid/A0ABAEC0D8F44CC685256CAA0051751D> (14.05.2013)

Springer Gabler Verlag: Gabler Wirtschaftslexikon. In:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54301/strategische-allianz-v4.html> (06.06.2013)

Springer Gabler Verlag: Gabler Wirtschaftslexikon. In:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5114/freefloat-v8.html> (25.07.2013)

Springer Gabler Verlag: Gabler Wirtschaftslexikon. In:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/968/joint-venture-v10.html> (14.05.12)

Springer Gabler Verlag: Gabler Wirtschaftslexikon. In:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5597/business-process-reengineering-v7.html>
(12.04.2013)

Springer Gabler Verlag: Gabler Wirtschaftslexikon. In:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3677/economies-of-scope-v8.html> (12.04.2013)

Springer Gabler Verlag: Gabler Wirtschaftslexikon. In:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5996/transaktion-v11.html>
(06.03.2012)

The Boston Consulting Group (2009: M&A: Ready for Liftoff ? In:
<http://www.bcg.com/documents/file36677.pdf> (04.06.2013)

10.3 Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: RESÜMEE VERTRAUENSTHEORIEN.....	27
ABBILDUNG 2: DIE INTENTIONALITÄT KOMMUNIKATIVEN HANDELNS (BURKART, 2002: 27)	29
ABBILDUNG 3: KOMPLEXITÄTSDIMENSIONEN.....	42
ABBILDUNG 4: ZWIEBELMODELL DER TRANSFORMATION (KRÜGER, 2002: 42)	49
ABBILDUNG 5: DIE KRÄFTE DER FELDTHEORIE LEWINS (LAUER, 2010: 56)	51
ABBILDUNG 6: SYSTEMATISIERUNG DER URSACHEN ORGANISATIONALEN KONSERVATISMUS	55
ABBILDUNG 7: STAKEHOLDER CHANGE COMMUNICATION (NACH PFANNENBERG 2009: 27)	58
ABBILDUNG 8: ZUSAMMENFASSUNG DER KERNINHALTE ALS FUNDAMENT FÜR M&A-TRANSAKTIONEN	60
ABBILDUNG 9: ARTEN VON UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSEN (WIRTZ, 2003: 13).....	61
ABBILDUNG 10: M&A AKTIVITÄTEN: ANZAHL & WERT DER M&A-TRANSAKTIONEN WELTWEIT	70
ABBILDUNG 11: KLASSISCHE M&A-PHASEN	71
ABBILDUNG 12: PHASENSPEZIFISCHE KOMMUNIKATIONSAUFGABEN BEI M&A-TRANSAKTIONEN	73
ABBILDUNG 13: QUALITÄTSDIMENSIONEN DER VERSTÄNDIGUNGSORIENTIERUNG	77
ABBILDUNG 14: VERTRAUENSFAKTOREN BEIM CORPORATE TRUST INDEX	79
ABBILDUNG 15: STICHPROBENAUSWAHL (NAGEL, 2008: 18).....	81
ABBILDUNG 16: ANZAHL DER M&A-TRANSAKTIONEN.....	92
ABBILDUNG 17: ANZAHL DER BEITRÄGE ZU DEN M&A-TRANSAKTIONEN	93
ABBILDUNG 18: DURCHSCHNITTliche HÄUFIGKEIT DER SUBDIMENSION ZWEIFEL.....	94
ABBILDUNG 19: ZWEIFEL-INDEX UND CTI	95
ABBILDUNG 20: BEGRÜNDUNGSNIVEAU	96
ABBILDUNG 21: BEGRÜNDUNGS-INDEX.....	97
ABBILDUNG 22: VOI-INDEX	98
ABBILDUNG 23: ZUSAMMENHANG LEGITIMITÄT UND CTI.....	100
ABBILDUNG 24: ZUSAMMENHANG WAHRHEIT UND CTI	102
ABBILDUNG 25: ZUSAMMENHANG ZWEIFEL WAHRHAFTIGKEIT UND CTI.....	103
ABBILDUNG 26: ZWEIFEL-INDEX UND CTI	105
ABBILDUNG 27: ZUSAMMENHANG ANZAHL DER BEGRÜNDUNGEN UND CTI	106
ABBILDUNG 28: ZUSAMMENHANG BEGRÜNDUNGS-INDEX UND CTI.....	107
ABBILDUNG 29: ZUSAMMENHANG KEINE BEGRÜNDUNG UND CTI.....	108
ABBILDUNG 30: ZUSAMMENHANG VOI UND CTI.....	109

10.4. Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: ÜBERBLICK: VERTRAUEN , GLAUBWÜRDIGKEIT, REPUTATION UND IMAGE.....	12
TABELLE 2: VERTRAUENSFAKTOREN (BENTELE, 1994: 145).....	25
TABELLE 3: GELTUNGSANSPRÜCHE UND DISKURSTYPEN NACH DER THEORIE DES KOMMUNIKATIVEN HANDELNS.....	32
TABELLE 4: PHASEN VERSTÄNDIGUNGSORIENTIERTER ÖFFENTLICHKEITSARBEIT (BURKART, 1996: 264)	33
TABELLE 5: HUMAN-RELATIONS-ANSATZ VS. BÜROKRATIE-ANSATZ (BEA/GÖBEL, 2006: 40).....	47
TABELLE 6: CHANGE MANAGEMENT DEFINITIONEN NACH (CLABEN, 2008: 39)	56
TABELLE 7: ZUSAMMENFASSUNG DER KATEGORIEN VON M&A	67
TABELLE 8: M&A-DEFINITIONEN (WIRTZ, 2003: 11).....	69
TABELLE 9: AUSSCHNITT DER CTI-WERTE VOM 01.01. BIS 12.12.2010	80
TABELLE 10: KENNZAHLEN DER POPULATION	82
TABELLE 11: KENNZAHLEN DES SAMPLES: MARKTKAPITALISIERUNG & INDEXGEWICHTUNG	83
TABELLE 12: KENNZAHLEN DES SAMPLES: M&A-TRANSAKTIONEN & ANZAHL DER BEITRÄGE.....	83
TABELLE 13: CORPORATE TRUST DURCHSCHNITTSWERTE (01.01.2008-31.12.2010).....	85
TABELLE 14: EFFEKTSTÄRKE NACH COHEN (1992)	98
TABELLE 15: KORRELATIONSKOEFFIZIENT UND SIGNIFIKANZNIVEAU DER SUBDIMENSION ZWEIFEL (N=212)	99
TABELLE 16: ZWEIFEL-INDEX UND CTI.....	104

11. Anhang

I. Transkription: Experteninterview

Interviewprotokoll

Datum: 03.08.2012

Ort: BASF Corporation, 100 Park Avenue, Florham Park,
NJ 07932, United States

Interviewpartner: Dr. Andreas Meier

Position: Director Corporate Communications, BASF Corporation, USA

Interviewer: Ich habe Ihnen bereits kurz erklärt was das Thema meiner Masterarbeit ist. Als Einstiegsfrage würde ich Sie bitten mir kurz über ihre Position bei der BASF zu erzählen.

Herr Meier: Meine jetzige Position ist Director Corporate Communications für BASF in Nordamerika und umfasst die klassischen Unternehmenskommunikationsthemen wie Media Relations, Mitarbeiterkommunikation und interaktive Kommunikation, also Internet, Intranet und Social Media. Zu meiner Person: Ich habe während meines Studiums als Journalist gearbeitet, mich dann aber mit dem Eintritt bei BASF vor zwölf Jahren für die PR-Seite entschieden. Innerhalb der Unternehmenskommunikation der BASF habe ich in unterschiedlichen Funktionen gearbeitet: als Pressesprecher, als Kommunikator in Changeprojekten, und als Leiter der globalen Mitarbeiterkommunikation.

Interviewer: Ok, danke. Ich gehe jetzt direkt über zur eigentlichen Thematik und meine erste Frage wäre: Was sehen Sie für Besonderheiten bei Mergers & Acquisitions im Gegensatz zu Joint Ventures und strategischen Allianzen? Was wären die kommunikativen Besonderheiten für Sie? Was sind die Unterschiede und gibt es überhaupt Unterschiede für Sie und wenn ja welche wären das?

Herr Meier: Es gibt da sicher Unterschiede. Das Prinzip der Zusammenarbeit unterscheidet sich grundlegend. Bei Joint Ventures bleiben die Partner ja eigenständige Unternehmen. Wichtiges Ziel der Kommunikation ist hier, dass alle Partner mit, einer Stimme sprechen'. Mergers & Acquisitions sind eine andere Geschichte, da geht es viel stärker um Veränderungen, insbesondere für die Mitarbeiter, d.h. die Anforderungen an die Change Kommunikation sind ungleich höher.

Interviewer: Und was glauben Sie, welche Stakeholder, also wenn wir die klassischen vier Stakeholder Mitarbeiter, Aktionäre, Kunden und den Standort Öffentlichkeit nehmen, die größte Rolle bei M&A Prozessen spielt? Kann man das überhaupt pauschal sagen oder müsste man das runterdifferenzieren auf den verschiedenen M&A-Phasen?

Herr Meier: Alle Stakeholder spielen eine große Rolle, darum sprechen wir bei der BASF von einem integrierten Kommunikationsansatz. Wobei die Intensität der Kommunikation mit den verschiedenen Zielgruppen je nach Projekt unterschiedlich gewichtet sein kann. Bei Akquisitionen steht die Kommunikation mit Mitarbeitern des akquirierten Unternehmens sicherlich im Mittelpunkt, weil Veränderungen leicht Ängste und Widerstände auslösen. Im Prinzip sollte Change Communication genau hier ansetzen und versuchen im ersten Schritt diese Ängste, Widerstände, Emotionen wahr- und ernst zu nehmen und anschließend mit geeigneten Kommunikationsmethoden versuchen abzubauen. Das Thema Change Kommunikation ist in den letzten Jahren zunehmend wichtiger geworden – bedingt durch den Rationalisierungs- bzw. Wettbewerbsdruck der Unternehmen und durch die zunehmende Globalisierung und Dynamik in den Märkten.

Interviewer: Und sehen Sie Unterschiede in der Kommunikation innerhalb der 3-Phasen, die es ganz klassisch gibt, also in der Pre-Merger, Merger und Integration Phase?

Herr Meier: Ganz wichtig ist, dass die Kommunikation von Anfang an eingebunden ist. Das hat sich sicherlich geändert, früher ist Kommunikation, oft erst dazugekommen wenn der Rahmen schon abgesteckt war, meist kurz bevor eine Acquisitions öffentlich bekanntgegeben worden ist. Aus Fehlern hat man gelernt, bei der BASF ist die Kommunikation so früh wie möglich eingebunden. Mittlerweile auch weil nicht jede Acquisition gleich ist. Beim eigentlichen Integrationsprozess sprechen wir von vier Phasen. Da ist zunächst die Vorbereitung für die Ankündigung der geplanten Übernahme. Dann kommt die Pre-Closing Phase, die von starker Unsicherheit geprägt ist bis zu dem Tag, an dem Deal abgeschlossen wird, was wir dann als Day-One bezeichnen. An diesem ersten Tag ist es ganz wichtig, sichtbar zu sein für die neuen Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens. Zum Beispiel haben wir bei BASF große Day-One-Events organisiert, bei denen sich das Top-Management beider Unternehmen den Mitarbeitern Rede und Antwort gestellt hat. Face-to-Face Kommunikation ist ganz wichtig und bleibt auch im weiteren Verlauf der Acquisition sehr wichtig. Nach dem Day-One pas-

siert häufig wenig Sichtbares, und das ist im Prinzip die kritischste Phase, wo die Mitarbeiter wissen, dass sie übernommen worden sind, aber dennoch die Konsequenzen für ihre Tätigkeit nicht einschätzen können. Werden sie für andere Tätigkeiten eingesetzt als zuvor? Was wird in ihrer Abteilung umstrukturiert? Was passiert mit mir? Was kann die Kommunikation in dieser Situation machen? Man kann in dieser Phase viele Instrumente nutzen um die Sorgen und Ängste der Mitarbeiter zumindest aufzunehmen. Was sich in der Praxis bei BASF bewährt hat, sind sogenannte Site-Ambassadors, die frühzeitig nominiert werden, das heißt überall wo das akquirierte Unternehmen Standorte hat, gibt es einen BASF Ambassador der auch wirklich vor Ort ist und sich die Sorgen, Ängste und Wünsche anhört und für die Fragen der Kollegen da ist.

Interviewer: Und nach welchen Kriterien wird der Ambassador ausgewählt? Dürfen Sie mir das verraten?

Herr Meier: Es sollten Leute sein, die kommunikative Fähigkeiten besitzen, vertrauenswürdig sind, und unter Druck sympathisch und offen rüberkommen.

Interviewer: Okay, das kann also im Prinzip jeder machen, es muss kein Kommunikationsexperte sein?

Herr Meier: Genau, sie können unterschiedlichste Hintergründe haben, es wird tatsächlich danach ausgewählt, wem man zutraut so etwas zu machen.

Interviewer: Was sind die klassischen Medien die Sie verwenden?

Herr Meier: Was wir immer möglichst schnell angehen, ist die Verknüpfung von Intranet und Internet. Die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens sollen möglichst schnell im BASF Web navigieren können. Das ist aber leider technisch meistens nicht so einfach. In der Regel entwickeln wir darüber hinaus spezielle Integrationsmedien, so zum Beispiel Intranetseiten oder Integrationsnewsletter.

Interviewer: Und was halten Sie von Social Media in Change Prozessen? Benutzen Sie bzw. benutzt die BASF, natürlich nicht Facebook als Social Media Tool, sondern unternehmensspezifische Social Media. Mir sind gerade die Namen entfallen, aber es gibt ja zahlreiche unternehmensspezifische Social Media.

Herr Meier: interne?

- Interviewer:* Genau, die für interne Unternehmenszwecke zugeschnitten sind
- Herr Meier:* Wir haben in der BASF ein internes soziales Netzwerk – connect.BASF. Technisch dauert es meist eine Zeit, bis Mitarbeiter akquirierter Unternehmen darauf zugreifen können,
- Interviewer:* Okay, wenn wir gerade bei den Phasen sind. Was sehen Sie persönlich als die sensibelste Phase von den 4, die es bei der BASF gibt. Was ist die heikelste Phase für Sie? Es wird nämlich oft in Untersuchungen von Unternehmensberatungen angegeben, dass die meisten Akquisitionen ihr Ziel verfehlen. McKinsey und Co. veröffentlichen regelmäßig Studien das 80-90% der M&A ihr Ziel nicht erreichen.
- Herr Meier:* Im Sinne von Businessziel nicht erreichen?
- Interviewer:* Genau. Natürlich ist es sehr eng definiert, meistens geht es nur um den Shareholder Value. Hierbei wird oft mit dem Finger auf die Post Integration Phase gezeigt, woran die meisten M&A scheitern, weil bis dahin sich alle bemüht haben, aber dann
- Herr Meier:* Lässt es nach...
- Interviewer:* Genau
- Herr Meier:* Zunächst einmal denke ich, dass alle Phasen sehr sensibel sein können und wohlbedacht angegangen werden müssen. Das gilt auch insbesondere für die erste Phase, also der Vorbereitung. Hier muss sich das Unternehmen über die Kommunikation und die Ziele der Integrationsziele im Klaren sein. Was ist der Hauptzweck? Warum akquirieren wir das Unternehmen? Ist es nur eine Erweiterung des Produktportfolios oder sind Synergien im Sinne von Rationalisierungen der Grund? Das ist ein riesen Unterschied! Die letzten Akquisitionen der BASF sind sehr erfolgreich gelaufen, auch deshalb weil die Integrationsphase relativ durchstrukturiert abgelaufen ist. Es gab Projektteams, die sich der Integration vollzeitlich gewidmet haben. Es standen also auch Ressourcen zur Verfügung, was sehr wichtig ist. Integrationsarbeit ist kein Nebenjob. In der BASF benutzen wir für den Integrationsfortschritt ein internes Projektmanagementtool, in dem der Status sämtlicher Integrationsmaßnahmen getrackt wird. Grün bedeutet, wir sind auf Track, gelb bedeutet, dass wir Nachholbedarf haben und bei Rot ist Aktion gefordert. Es

läuft also alles recht durchstrukturiert ab und das bedeutet manchmal ein erhebliches Arbeitsvolumen.

Interviewer: Okay, gut. Ich habe bereits erwähnt, dass laut einschlägigen Studien von Unternehmensberatungen, aber auch von akademischen Zugängen M&A meistens ihr Ziel verfehlen. Worin würden Sie die Scheitergründe für Mergers & Acquisitions sehen, speziell im kommunikativen Bereich. Also abgesehen von finanzwirtschaftlichen und rechtlichen Faktoren die problematisch werden können. Wenn das Kartellamt einen Deal nicht genehmigt kann man noch so gut kommunizieren, aber letztendlich nichts daran ändern. Was wären kommunikative Fauxpas, die fatale Folgen haben können?

Herr Meier: Zuhören ist ganz wichtig, aber auch von anderen Unternehmen zu lernen ist wichtig. Letztendlich ist das große Thema, das zwei Unternehmenskulturen zusammengefügt werden, diese wachsen nicht innerhalb von Monaten zusammen. Die Kultur zu ändern bedarf Jahre. So etwas muss wachsen, das braucht einfach seine Zeit. Ich denke das ist ein ganz wichtiger Punkt.

Interviewer: Okay. Kommen wir schon zur letzten Frage und zwar: Ich schlage in meiner Magisterarbeit vor bzw. die Idee ist angelegt, an die Arbeit eines Professor, der ein Konzept entwickelt, hat das im Prinzip beinhaltet, dass der Kunstbegriff Mergers & Acquisitions so für die Kommunikation nicht haltbar ist, weil es zwar für die Due Diligence, die die Finanzkennzahlen und die juristischen Aspekte prüft ausreicht, aber es für die Kommunikation ein großer Unterschied, ist ob es sich um einen Merger oder einer Acquisition handelt. Was halten Sie davon?

Herr Meier: Aus meiner eigenen Erfahrung kann ich nur über Aquisitionen sprechen.

Interviewer: Aber Sie können mir noch gerne mehr erzählen

Herr Meier: Gut, ich denke das wir die zentralen Punkte für Change Kommunikation bereits besprochen haben. Die Ursachen sind klar, fehlende Akzeptanz, mangelnde Einbindung vom Management und Mitarbei-

tern und Hauptaufgabe der Change Kommunikation ist es diesen Mängel entgegenzuwirken. Ganz wichtig ist einfach das Kommunikation in den Strukturen des Integrationsmanagement eingebunden ist, d.h. ganz praktisch gesprochen Kommunikationsexperten sollten sowohl im globalen, aber auch wie hier in Nordamerika in den Integrationsteams ein fester Bestandteil sein, was bei der BASF der Fall ist.

Interviewer: Eine Frage dazu: Wie wird oder wie geht die Kommunikation zustande wenn entschieden wird das vielleicht doch eine Produktionsstätte geschlossen werden. Wird das dann dem ganzen Unternehmen kommuniziert, also auch Leute, die nicht direkt betroffen sind oder fokussiert man die Kommunikation auf die Betroffenen.

Herr Meier: In der BASF versuchen wir, diese Entscheidungen transparent zu machen. Es gibt immer eine Art Informationskaskade bei solchen Verkündigungen.

Interviewer: Ich bedanke mich dann erst mal bei Ihnen!

II. Codebuch

Codieranweisungen, Kategoriendefinitionen und Schlüsselpläne

Formale Kategorien

1.1: Laufende Nummer

Jedem Beitrag ist eine laufende Nummer zuzuordnen, die 3-stellig codiert wird, um eine nachträgliche Identifikation des Beitrags zu gewährleisten.

1.2: Datum der Veröffentlichung

Für jeden Beitrag ist das Datum der Veröffentlichung einzutragen. ## (Tag).## (Monat).##### (Jahr) – z.B.01.01.2010.

1.3: Unternehmen

Kategorie „Name des Unternehmens“ wird 2-stellig codiert.

Code	Medium
01	Siemens AG
02	Daimler AG
03	Allianz SE
04	Deutsche Bank AG
05	BASF SE
06	Volkswagen AG
07	SAP AG
08	E.ON AG
09	Bayer AG
10	Deutsche Telekom AG

1.4: Medium

Die Kategorie „Name des Mediums“ wird 2-stellig codiert.

Code	Medium
01	BILD
02	Süddeutsche Tageszeitung
03	Der Tagesspiegel
04	Die Welt
05	Handelsblatt
06	Financial Times Deutschland
07	Frankfurter Rundschau
08	Frankfurter Allgemeinen Zeitung
09	Capital
10	Focus
11	manager magazin
12	Spiegel
13	Wirtschaftswoche

1.5: M&A-Transaktion

Für jeden Beitrag ist der Name des akquirierten Unternehmens einzutragen
z.B. Postbank, Sybase, Cognis etc.

1.6: Überschrift

Für jeden Beitrag ist die Überschrift (ohne Ober- und Untertitel/-zeile) im Wortlaut einzutragen.

Inhaltliche Kategorien

Kategorie: Begründungen

Begründungen sind eine feste analytische Komponente einer Argumentation, die aus der Anführung von Gründen bestehen. Mit Begründungen werden die typischen „Warum?“-Fragen beantwortet: Warum hat jemand so gehandelt? Warum ist ein Zustand so und nicht anders?

1.7. Inhalt Begründung

Definition: Hier wird die vollständige Äußerung zur Begründung eingetragen

Codierregeln:

1. Die Begründung ist in Form der ersten Nennung einzutragen.
2. Liegt keine Begründung vor, dann wird unter der Variable 1.8 der Code 999 eingetragen. Folglich wird bei der Variable 1.9 (Begründungsniveau) der Code 0 (keine Begründung) eingetragen.

1.8. Begründungsniveau

Definition: Falls eine Begründung vorliegt wird die Anzahl und die Ausprägung für jede codierte Einheit angeführt. Die Codeziffer entspricht dabei der Punktezahl, die über drei Variablen hinweg aussummiert wird (vgl. Burkart, Rußman, Grimm: 2010: 267). Der maximal erreichbare Wert ist dabei 9, gemäß dem Fall ein Beitrag beinhaltet drei spezifische Begründungen.⁹⁷ Die Standardisierung am Maximalwert wird für jede Subdimension Begründungsniveau mit der folgenden Formel errechnet:

⁹⁷ Bei der Erhebung der Daten werden lediglich **die ersten drei** Begründungen erhoben. Übereinstimmend wird die gleiche Vorgehensweise für die Variable Zweifel ebenso angewendet.

$$INDBEG = \frac{(\text{Summenwert}_{3\text{Variablen Begründungsniveau}})}{9} * 100$$

0 keine Begründung

Es wird nur eine bestimmte Position geäußert, ohne anzuführen warum das Vorhaben realisiert werden soll.

1 pauschale Begründung

Eine Position wird mit Verweis auf allgemein gültige, nicht näher konkretisierte/differenzierte Behauptungen gerechtfertigt.

2 einfache Begründung

Eine Position wird mit Verweis auf ein Faktum hinterlegt um sie zu stützen.

3 spezifische Begründung

Eine Position wird mit Angaben von Zahlen/Daten/Fakten und/oder Quellen und/oder den Verweis auf externe Experten untermauert.

Kategorie: Zweifel

Als Zweifel gelten demnach Äußerungen, welche die Gültigkeit eines dieser kommunikativen Ansprüche mit Blick auf den/die jeweiligen Kommunikationspartner in Frage stellen und damit zum Problem erheben. Zweifel werden also stets mit Blick auf (mindestens) einen konkreten Akteur (Person/Partei/Organisation) oder (mindestens) ein geäußertes Faktum und/oder (mindestens) eine geäußerte Position erfasst.

1.9. Zweifel Typ

Unter der Variable Zweifel Typ wird der jeweilige Zweifel (Typ) angegeben. Hier wurden zunächst einmal Zählvariablen gebildet, um die Häufigkeit des jeweiligen Zweifeltyps zu ermitteln:

ZW1VER= Anzahl der Zweifel bezüglich Verständlichkeit (max.3)

ZW2WAHEI= Anzahl der Zweifel bezüglich Wahrheit (max.3)

ZW3WAHAF= Anzahl der Zweifel bezüglich Wahrhaftigkeit (max.3)

ZW4LEGI= Anzahl der Zweifel bezüglich Legitimität (max.3)

Analog zur Variable Begründung wurde auch hier ein Summenwert konstruiert, auf dessen Basis sich der Zweifel-Index berechnet:

$$\text{ZweifSUM} = \text{ZW1VER} + \text{ZW2WAHEI} + \text{ZW3WAHAF} + \text{ZW4LEGI}$$

$$\text{INDZWEIF} = \left(\frac{\text{ZweifSUM}}{3} \right) * 100$$

0 kein Zweifel

1 Zweifel an der Verständlichkeit

Definition: Hier geht es um in erster Linie um die sprachliche Kompetenz und Ausdrucksweise der Akteure. z.B. der Verwendung komplizierter Terminologien, Satzkonstruktionen, unklarer verbaler Ausdrucksweisen und syntaktischer Fehler. Die Analyse der Verständlichkeit gibt Aufschluss darüber, inwieweit komplexe M&A-Informationen sachlich nachvollziehbar dargestellt werden. Typische Fragen/Behauptungen sind: Wie meint er das? / Dem kann ich nicht folgen. Wie soll man das verstehen? / Das ist nicht nachvollziehbar.

Codierregeln:

1. Inhalte und Angaben zur M&A-Transaktion, die die Verständlichkeit relevanter Informationen anzweifeln
2. Codiert werden explizite Zweifel an der Verständlichkeit der Inhalte und Angaben der M&A-Transaktionen
3. Codiert werden nur Äußerungen von Zweifeln gegenüber der M&A-Transaktion im jeweiligen Zeitungsbeitrag.

2 Zweifel an der Wahrheit

Definition: Das Anzweifeln von Sachverhalten z.B. Zahlen, Daten, Fakten die nicht mehr aktuell, überholt oder falsch sind. M.a.W. wird die Existenz eines Faktums in Frage gestellt. Typische Fragen bzw. Behauptungen: Stimmt das wirklich so? / Das stimmt so nicht. Hat sich das tatsächlich so

ereignet? / Das war doch ganz anders. Stimmen diese Zahlen/Daten/Fakten?
/ Diese Zahlen sind falsch.

Codierregeln:

1. Sachverhalte (Zahlen, Daten, Fakten) zur M&A-Transaktion die in Frage gestellt werden
2. Codiert werden nur Äußerungen von Zweifeln im Rahmen der M&A-Transaktion des jeweiligen Zeitungsbeitrags.

3 Zweifel an der Wahrhaftigkeit

Definition: Hiermit ist die Infragestellung der Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Verlässlichkeit der M&A-Transaktion gemeint, die eine strategische Täuschungsabsicht unterstellt. Typische Fragen bzw. Behauptungen: Täuscht er mich? / Er hat uns belogen. Hat er das wirklich ehrlich gemeint? / Er tut nur so, als ob...

Codierregeln:

1. Die Äußerung von expliziten Zweifeln an der Wahrhaftigkeit/Vertrauenswürdigkeit der im M&A-Transaktionsprozess beteiligten Akteure
2. Codiert werden nur Äußerungen von Zweifeln gegenüber M&A-Transaktionen des jeweiligen Zeitungsbeitrags

4 Zweifel an der Legitimität

Definition: Das Anzweifeln der Legitimität einer M&A-Transaktion bezieht sich auf Rechtmäßigkeit bzw. Angemessenheit des M&A-Transaktion. Typische Fragen bzw. Behauptungen: Warum hat er das getan? / Sein Verhalten ist unbegründet (nicht begründbar). Warum hat er sich nicht anders verhalten? / Sein Handeln ist nicht richtig (ist unangemessen). So etwas tut man nicht.

Codierregeln:

1. Alle Äußerungen von expliziten Zweifeln an der Legitimität der M&A-Transaktion werden hier codiert.

2. Codiert werden sowohl Äußerungen von Zweifeln gegenüber der M&A-Transaktion, die innerhalb des jeweiligen Zeitungsbeitrags zum Ausdruck gebracht werden.

5 nicht bestimmbar

Definition: Hier werden Zweifel codiert, die nicht eindeutig zu zuordnen sind.

1.10. Zweifel Inhalt

Codierregeln: Unter der Variable Zweifel Inhalt wird der vollständige Zweifel (Äußerung) eingetragen. Der geäußerte Zweifel ist jeweils in Form seiner ersten Nennung einzutragen. Liegt kein geäußerter Zweifel vor, dann wird unter der Variable Zweifel Inhalt 1.10 der Code 999 eingetragen.

III. Codebogen (Auszug)

Laufende Nummer	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121
Datum	12.02.08	12.02.08	12.02.08	12.03.08	30.05.09	20.11.09	25.03.10	20.11.09	21.10.09	28.12.09	21.10.09
Unternehmen	09	09	09	09	10	10	10	10	04	04	04
Medium	06	05	02	08	08	04	05	03	08	04	04
M&A-Transaktion	Possis	Possis	Possis	Sagmal	Metrolico	Strato	Strato	Strato	AMRO	AMRO	AMRO
Überschrift	Bayer erwirbt US-Anbieter von Medizintechnik	Bayer bietet für die US-Firma Possis Medical	Vor Zukauf in den USA	Bayer stärkt Gesundheitssparte	T-Systems kauft in Spanien zu	Telekom übernimmt Freenet-Tochter Strato Fast 300 Millionen Euro für Speicherplatzanbieter - United Internet aus dem Bieterrennen geworfen	Telekom kauft Bezahl dienst Click and Buy	Telekom kauft Berliner Internetfirma // Konzern zahlt 275 Millionen Euro für den Dienstleister Strato. Verkäufer Freenet plant eine Dividende	Deutsche Bank kauft ABN-Sparte	Wirtschaft OECD: Slowakei tritt Vorsitz ab ++ Deutsche Bank: Teile von ABN Amro gekauft ++ Süßigkeiten: Schokolade wird teurer ++ Fannie Mae/Freddie Mac: Unbegrenzter Kredit	Deutsche Bank kauft in Holland zu Auf Druck der EU gibt ABN Amro nun doch Firmenkundengeschäft an Konkurrenten ab
Begründung: Inhalt											

				Der Bayer-Konzern stärkt sein Geschäft mit verschreibungsfreien Arzneimitteln. So übernimmt der Teilkonzern Health Care (Gesundheit) das sogenannte OTC-Geschäft der amerikanischen Sagmel Inc. Das Portfolio, mit dem Sagmel zuletzt rund 78 Millionen Euro Umsatz erwirtschaftet hat, umfasst Schmerzmittel, Schleimlöser, ein Hämorrhoidenmittel sowie Nahrungsergänzungsmittel.	T-Systems-Chef Reinhard Clemens wertete die Übernahme als wichtigen Schritt, um in Spanien zur Nummer drei aufzurücken. Metrolico mit Sitz in Spanien hat 2008 mit rund 1150 Mitarbeitern 54 Millionen Euro umgesetzt	"Mit diesem Schritt stärken wir unsere Position im sehr interessanten Wachstumsmarkt für Hosting-Lösungen", sagte Niek Jan van Damme, Deutschland-Chef der Telekom. Die Telekom wird mit Strato zur Nummer zwei der Speicherplatzanbieter mit einem gemeinsamen Anteil von etwa 30 Prozent.	Der Kauf markiert einen ersten Schritt von René Obermanns neuer Strategie, das Geschäft mit Internet-Diensten auszuweiten	"Mit diesem Schritt stärken wir unsere Position im sehr interessanten Wachstumsmarkt für Hosting-Lösungen", kommentierte Niek Jan van Damme, im Vorstand der Deutschen Telekom verantwortlich für das deutsche Festnetz- und Mobilfunkgeschäft, die Übernahme. "Strato ergänzt unsere Aktivitäten im Hosting-Bereich ideal." Das Unternehmen werde vom ersten Tag der Konsolidierung an positive Beiträge für den Konzernüberschuss liefern, sagte van Damme.			Mit der Übernahme würde sie nach eigenen Angaben zur Nummer vier bei Geschäftskunden und im Investmentbanking in den Niederlanden.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

	Mit dem Kauf von Schering hatte Bayer seine Strategie mehr und mehr in Richtung Pharma verlagert. Daher nehmen viele Experten an, Bayer werde sich von den Chemiegeschäften trennen						Das soll helfen, die sinkenden Einnahmen im klassischen Geschäft mit Telefonanschlüssen und Mobilfunkverträgen zu kompensieren. Während Obermann größere Akquisitionen ausschließt, hat er gerade für den Bereich Internet-Dienste kleine Zukäufe angekündigt.	"In der Zusammenarbeit bieten sich viele Chancen."			"Ein attraktiver Bankenmarkt wie die Niederlande, auf dem sich einiges umwälzt, bietet eine gute Gelegenheit zum Einstieg."
Begründungs- niveau											
Keine Begründung		1							1	1	
Pauschale Begründung	1		1		1		1	1			1
											1
Einfache Begründung	2					2	2	2			
Spezifische				3							

Begründung											
Zweifel Typ											
Kein Zweifel	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Verständlichkeit											
Wahrheit											
Wahrhaftigkeit											
Legitimität											
Nicht bestimmbar											
Zweifel Inhalt											

IV. SPSS Tabellen

H_{1,2}: Je höher der Zweifel an der Legitimität der M&A-Transaktion, desto niedriger die Corporate Trust Werte

Korrelationen		Legitimität	CTI
Legitimität	Korrelation nach Pearson	1	,596
	Signifikanz (2-seitig)		,119
	N	9	8
CTI	Korrelation nach Pearson	,596	1
	Signifikanz (2-seitig)	,119	
	N	8	8

H_{1,3}: Je höher der Zweifel an der Wahrheit der M&A-Transaktion, desto niedriger die Corporate Trust Werte.

Korrelationen		CTI	Wahrheit
CTI	Korrelation nach Pearson	1	,529
	Signifikanz (2-seitig)		,178
	N	8	8
Wahrheit	Korrelation nach Pearson	,529	1
	Signifikanz (2-seitig)	,178	
	N	8	9

H_{1,4}: Je höher der Zweifel an der Wahrhaftigkeit der M&A-Transaktion, desto niedriger die Corporate Trust Werte.

Korrelationen

		CTI	Wahrhaftigkeit
CTI	Korrelation nach Pearson	1	,328
	Signifikanz (2-seitig)		,428
	N	8	8
Wahrhaftigkeit	Korrelation nach Pearson	,328	1
	Signifikanz (2-seitig)	,428	
	N	8	9

H_{1,5}: Je höher die Corporate Trust-Werte sind, desto niedriger ist der Zweifel-Index

Korrelationen

		CTI	Zweifelindex
CTI	Korrelation nach Pearson	1	,543
	Signifikanz (2-seitig)		,165
	N	8	8
Zweifelindex	Korrelation nach Pearson	,543	1
	Signifikanz (2-seitig)	,165	
	N	8	9

Forschungsfrage 2: Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Subdimension der Begründung beim Verständigungsorientierungs-Index und den Corporate Trust Werten?

H_{2,1}: Je höher die Anzahl der Begründungen bei M&A-Transaktion, desto niedriger die Corporate Trust Werte.

Korrelationen		CTI	SummenwertBegründung
CTI	Korrelation nach Pearson	1	-,376
	Signifikanz (2-seitig)		,358
	N	8	8
SummenwertBegründung	Korrelation nach Pearson	-,376	1
	Signifikanz (2-seitig)	,358	
	N	8	9

H_{2,2}: Je höher das Begründungsniveau bei M&A-Transaktionen, desto höher sind die Corporate Trust Werte.

Korrelationen		CTI	BEGRÜNDUNGSINDEX
CTI	Korrelation nach Pearson	1	-,203
	Signifikanz (2-seitig)		,630
	N	8	8
BEGRÜNDUNGSINDEX	Korrelation nach Pearson	-,203	1
	Signifikanz (2-seitig)	,630	
	N	8	9

H_{2,3}: Wenn keine Begründung vorliegt, dann sind die Corporate Trust Werte niedrig.

Korrelationen

		CTI	keine
CTI	Korrelation nach Pearson	1	,608
	Signifikanz (2-seitig)		,110
	N	8	8
keine	Korrelation nach Pearson	,608	1
	Signifikanz (2-seitig)	,110	
	N	8	9

H_{3.1}: Je höher die Corporate Trust Werte, desto höher die Verständigungsorientierung

Korrelationen

		CTI	VIOINDEX
CTI	Korrelation nach Pearson	1	,145
	Signifikanz (2-seitig)		,732
	N	8	8
VIOINDEX	Korrelation nach Pearson	,145	1
	Signifikanz (2-seitig)	,732	
	N	8	8

V. Abstract

Mergers&Acquisitions (M&A) are widely considered as the most complex area of organizational change. Investment banking, consulting and law firms, but also academic scholars regularly publish studies focusing on the key issue: why do most M&A fail? By using a variety of financial methods such as the Totalshareholder Value and the abnormal returns they try to come up with recommendations of how to improve the performance of M&A-Transactions.

This thesis argues that the heavily quantifying financial methods are too narrow and unsuitable to explain outcomes of M&A. Instead, the thesis offers to a theoretical approach that analyses M&A-Transactions from a theoretical perspective of trust and understanding in terms of organizations and business combinations to identify the connection between trust and understanding.

Hence, to grasp the complexity of M&A an exhaustive theoretical background including concepts of trust developed by Luhmann (1989), Coleman (1982), Giddens (1990) and Bentele (1992) combined with *The Theory of Communicative actions* (Habermas, 1981) and organizational theories by Weber (1921), Barnard (1938) and Luhmann (1984) were synthesized to provide a more complete structural and communicative understanding of M&A transactions.

The empirical part of the research used two specific kinds of content analyses: The first method was the Consensus Oriented-Index, which was developed by Burkart/Rußmann/Grimm (2010) and the second method, called the Corporate Trust Index was developed by Bentele (2007). Using the Consensus Oriented Index the research looked at articles regarding M&A-Transactions in major German newspapers from 10 corporations listed in the *DAX* between 01.01.2008-12.12.2010. These results were compared to the Corporate Trust Index, which had already been conducted and analyzed by a research team at the *University of Leipzig* in cooperation with the *manager magazin*.

The results could demonstrate that there is a connection between trust and understanding within the sample of the research. However, the statistical verification suggested no significant results, which can most likely be explained through the aggregated data for the statistical analyses. Conclusively, further research needs to be conducted to further investigate the connection between trust and understanding in M&A-Communication. Moreover, research focusing on the connection between the failure or success of M&A and the concepts of trust and understanding could provide valuable insights for potential solution not based solely on quantifying financial methods.

Abstract (deutsch)

VerfasserIn: Haidery, Omar

Titel: --

Umfang: 160 Seiten

Typ: Magisterarbeit

Ort, Jahr: Wien, 2013

BegutachterIn: Ao.Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. Roland Burkart

Schlagwörter: Veränderungskommunikation, Change Communication, Mergers & Acquisitions, Unternehmenszusammenschlüsse, Vertrauen, Verständigung, Wandel, Verständigungsorientierungs-Index, Theorie des öffentlichen Vertrauens, Corporate Trust Index, Organisationskommunikation, Unternehmenskommunikation, Vertrauen

Untersuchungsgegenstand Die Arbeit untersucht den Zusammenhang zwischen öffentlichem Vertrauen (Bentele) und der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit (Burkart) im Rahmen von M&A-Transaktionen. Dabei wird insbesondere der Zusammenhang zwischen den öffentlichen Vertrauenswerte des Corporate Trust Index (CTI) und der Dimensionen des ‚Zweifels‘ und der ‚Begründung‘ beim Verständigungsorientierungs-Index (VOI) untersucht. Beide Methoden, der CTI und der VOI, sind die empirische Untermauerung der theoretischen Konzepte von Burkart und Bentele und stellen die Basis

der empirischen Untersuchung der Arbeit dar.

Theorie

Die Arbeit besteht aus insgesamt drei theoretischen Schwerpunkten:

- a) Vertrauens-theoretische Ansätze bestehend aus der funktional-strukturellen Systemtheorie nach Luhmann (1987), Vertrauen in der Rational-Choice Theorie nach Coleman (1982), Vertrauen in der Strukturationstheorie nach Giddens (1990) und Vertrauen im Organisationskontext und der Theorie des öffentlichen Vertrauens von Bentele (1992)
- b) Verständigungstheoretische Ansätze: Theorie des kommunikativen Handelns von Habermas (1981) und das Konzept der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit von Burkart (1991)
- c) Organisationstheoretische Ansätze: Klassische Organisationstheorien (Bürokratie Ansatz von Max Weber), neoklassische Organisationstheorien (Human-Relations-Bewegung) und moderne Organisationstheorien (systemtheoretische Ansätze)
- d) Theorien zum Wandel: Drei-Phasen-Modell von Lewin, Zwiebelmodell der Veränderung, organisationaler Konservatismus und Change Management Ansätzen

Ziel, Fragestellung, Hypothese

Die Forschungsleitende Fragestellung der Arbeit lautet: Gibt es Zusammenhänge bei der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit (VÖA) und der Theorie des öffentlichen Vertrauens (CTI) bei M&A-Transaktionen?
Aufbauend hierauf leiteten sich folgende Forschungsfragen und Hypothesen ab:

Forschungsfrage 1: Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Subdimension des Zweifels beim Verständigungsorientierungs-Index und niedrigen Corporate Trust Werten?

H_{1,1}: Je höher der Zweifel an der Verständlichkeit der M&A-

Transaktion, desto niedriger die Corporate Trust Werte

H_{1,2}: Je höher der Zweifel an der Legitimität der M&A-Transaktion, desto niedriger die Corporate Trust Werte

H_{1,3}: Je höher der Zweifel an der Wahrheit der M&A-Transaktion, desto niedriger die Corporate Trust Werte.

H_{1,4}: Je höher der Zweifel an der Wahrhaftigkeit der M&A-Transaktion, desto niedriger die Corporate Trust Werte.

H_{1,5}: Je höher die Corporate Trust-Werte sind, desto niedriger ist der Zweifel-Index

Forschungsfrage 2: Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Subdimension der Begründung beim Verständigungsorientierungs-Index und den Corporate Trust Werten?

H_{2,1}: Je höher die Anzahl der Begründungen bei M&A-Transaktion, desto niedriger die Corporate Trust Werte.

H_{2,2}: Je höher das Begründungsniveau bei M&A-Transaktionen, desto höher sind die Corporate Trust Werte.

H_{2,3}: Wenn keine Begründung vorliegt, dann sind die Corporate Trust Werte niedrig.

Forschungsfrage 3: Hängt eine hohe Verständigungsorientierung mit hohen Corporate Trust Werten zusammen?

H_{3,1}: Je höher die Corporate Trust Werte, desto höher die Verständigungsorientierung.

Forschungsdesign Das Forschungsdesign besteht aus einer Kombination von insgesamt drei unterschiedlichen Methoden:

- 1) qualitatives Experteninterview
- 2) Inhaltsanalyse: Corporate Trust Index (CTI)
- 3) Inhaltsanalyse: Verständigungsorientierungs-Index (VOI)

Im ersten Schritt wurde zunächst ein qualitatives Experteninterview mit

dem Director of Corporate Communication bei der *BASF Corporation* geführt, um erste Erkenntnisse für den weiteren Forschungsablauf zu generieren. Im zweiten Schritt wurden die öffentlich zugänglich CTI-Daten für den Zeitraum vom 01.01.2008 bis 31.12.2010 gesammelt und basierend auf den CTI-Werten ein summierter CTI-Wert ermittelt. Bei der Untersuchung ging es nicht um die Untersuchung einer Veränderung der CTI-Werte von t_1 zu t_2 , sondern lediglich um das Vertrauen zum Zeitpunkt t_1 im Vergleich zum Grad der Verständigungsorientierung zum Zeitpunkt t_1 .

Im dritten Schritt wurden Beiträge zu den M&A-Transaktionen inhaltsanalytisch auf Basis der Dimensionen *Zweifel* und *Begründung* des Verständigungsorientierten-Index (VOI) für den gleichen Zeitraum (01.01.2008-31.12.2010) und in denselben Medien untersucht. Hierdurch war eine Vergleichbarkeit der Datenbasis gewährleistet, die Rückschlüsse zu den Zusammenhängen und Unterschieden von Vertrauen und Verständigung möglich machte.

Ergebnisse

Die Ergebnisse aus dem Methodenmix ergaben in Bezug auf die Forschungsfragen folgende Ergebnisse:

FF₁: Untersucht den Zusammenhang zwischen der Subdimension des Zweifels beim VOI und niedrigen CTI-Werten. H_{1,1} zeigte, dass keine Zweifel an der Verständlichkeit in den Beiträgen geäußert worden sind. H_{1,2} konnte mit einem Korrelationskoeffizient von 0.596 eine hohe Korrelation zwischen dem Zweifel an der Legitimität und dem CTI attestieren. Jedoch ist das Ergebnis nicht signifikant ($p=0.119$). H_{1,3} hat ebenfalls eine hohe Korrelation zwischen dem Zweifel an der Wahrheit und dem CTI feststellen können, aber auch hier ist das Ergebnis nicht signifikant (0.178). H_{1,4} hat lediglich eine mittlere Korrelation ($r=0.328$) zwischen dem Zweifel an der Wahrhaftigkeit und dem CTI bei ebenfalls nicht signifikantem Ergebnis ($p=0.428$) ausweisen können. H_{1,5} hat eine hohe Korrelation ($r=0.543$) zwischen dem Zweifel-Index und dem

CTI mit einem Signifikanzniveau von $p=0.165$ bestätigen können

FF₂: Untersucht den Zusammenhang zwischen der Subdimension der Begründung und dem CTI. H_{2.1} konnte eine negative mittlere Korrelation ($r=-0.376$) zwischen der Anzahl der Begründungen und dem CTI aufzeigen mit einem Signifikanzniveau von $p=0.358$. H_{2.2} konnte nur eine negative niedrige Korrelation ($r=-0.203$) mit einem Signifikanzniveau von $p=0.630$ zwischen dem Begründungsniveau und dem CTI aufzeigen. H_{2.3} unterstellte, dass es einen Zusammenhang zwischen niedrigen CTI und das Fehlen von Begründungen gibt. Die Prüfung hat eine hohe Korrelation ($r=0.608$) ergeben, wobei das Ergebnis nicht signifikant war ($p=0.110$).

FF₃: Die H_{3.1} untersuchte den Gesamtzusammenhang zwischen den Indices (VOI und CTI) und konnte nur eine schwache Korrelation ($r=0.145$) bei einem Signifikanzniveau von $p=0.732$ diagnostizieren.

Literatur

Bentele, Günter, Seidenglanz, René (2005): Vertrauen und Glaubwürdigkeit. In: Bentele, Günter/ Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter [Hrsg.] (2005): *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*. Verlag für Sozialwissenschaften: 346-360.

Bentele, Günter (1994): Öffentliches Vertrauen - normative und soziale Grundlage für Public Relations. In: Armbrrecht, Wolfgang/ Zabel, Ulf [Hrsg.] (1994): *Normative Aspekte der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven. Eine Einführung*. Opladen: Westdeutscher Verlag: 131-158.

Bohn, Ursula (2007): *Vertrauen in Organisationen. Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse?* Dissertation, Ludwig-Maximilians-Universität München.

Burkart, Roland / Rußmann, Uta / Grimm, Jürgen (2010): Wie

verständigungsorientiert ist Journalismus? Ein Qualitätsindex am Beispiel der Berichterstattung über Europa im Österreichischen Nationalratswahlkampf 2008. In: Pötter, Horst/ Schwarzenegger, Christan [Hrsg.]: Europäische Öffentlichkeit und journalistische Verantwortung. Köln: Herbert von Halem Verlag: 256-281.

Burkart, Roland (2005): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Ein Konzept für Public Relations unter den Bedingungen moderner Konfliktgesellschaften. In: Bentele, Günter / Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter (Hrsg.): *Handbuch Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2005: 223-240.

Luhmann, Niklas (1989): *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion Sozialer Komplexität*. Stuttgart: F. Enke.

Mast, Claudia (2008b): Change Communication. Balancieren zwischen Emotionen und Kognitionen. In Meckel, Miriam/ Schmidt, Beat F. [Hrsg.]: *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus der Sicht der Unternehmensführung*. 2.Auflage. Wiesbaden: Gabler: 403-434.

VerfasserIn des
Abstracts

Omar Haidery (SoSe 2013)

OMAR HAIDERY

Adresse: Wimbergergasse 20/12
1070 Wien
E-Mail: omar.haidery@gmail.com
Tel.: + 43 660 7388429
Nationalität: Deutsch
Geburtsdatum: 08.03.1985
Familienstand: ledig

BILDUNG

- | | |
|------------------------------|--|
| Oktober 2010 – November 2013 | Universität Wien <ul style="list-style-type: none">• Masterstudium: Publizistik- und Kommunikationswissenschaft• Spezialisierung: Kommunikationsmanagement |
| Juli 2009 – September 2009 | Australian National University in Canberra <ul style="list-style-type: none">• Joint-Study Programm der Universität Wien• Spezialisierung: Wirtschaftswissenschaften |
| Oktober 2007 – Juli 2010 | Universität Wien <ul style="list-style-type: none">• Bachelorstudium: Publizistik- und Kommunikationswissenschaft• Spezialisierung: Werbung, Public Relations• Abschlussnote: 2.1 |
| August 1997 – Juli 2006 | Jade-Gymnasium in Jaderberg <ul style="list-style-type: none">• Privatschule in staatlicher Trägerschaft• Abschluss: Allgemeine Hochschulreife |

BERUFSERFAHRUNG

- | | |
|----------------------------|---|
| Februar 2013 – Mai 2013 | Batten & Company (ehem. BBDO Consulting) in Düsseldorf <ul style="list-style-type: none">• Praktikum im Management Consulting mit Fokus Marketing & Sales• Markt- und Kundensegmentierungen, Marketing Performance Management, Wettbewerbs- und Marktanalysen |
| Februar 2012 – August 2012 | BASF SE in New York (US) <ul style="list-style-type: none">• Praktikum im Bereich Marketing & Sales• Portfoliooptimierung, Marktanalysen, Produktpositionierung |
| Oktober 2010 – Juni 2011 | PricewaterhouseCoopers (PwC) in Wien <ul style="list-style-type: none">• Praktikum im Bereich Corporate Communications• Change Communication Maßnahmen für die strategische Neupositionierung der Marke PwC |

August 2006 – Oktober 2007

William Blake House in Northampton in Northampton (UK)

- Freiwilliges soziales Jahr im Ausland als Wehrdienstersatz
- Ganztagesbetreuung von behinderten Jugendlichen und Erwachsenen in einer anthroposophischen Pflegeeinrichtung

WEITERBILDUNG & QUALIFIKATIONEN

Juli 2013 – heute

McKinsey Firsthand

Mai 2012

Harvard Manage Mentor: Finance Essentials

Februar 2012 – August 2012

German American Chamber of Commerce's New York Exchange Program

(Deutsch-Amerikanische Handelskammer New York)

Juli 2007

IELTS Academic: Overall Score 7.0

KENNTNISSE & INTERESSEN

Sprachkenntnisse

Farsi (Muttersprache)

Deutsch (Muttersprache)

Englisch (Verhandlungssicher)

Französisch (Grundkenntnisse)

IT-Kenntnisse

MS Office (sehr gute Kenntnisse)

Lotus Notes (sehr gute Kenntnisse)

SPSS (gute Kenntnisse)

SAP (Grundkenntnisse)