

WAHRNEHMUNG, MOTIVATION UND DIE INTEGRATION VON UNTERNEHMUNGEN: ÜBER DIE BE- DEUTUNG DER UNTERNEHMENSIDENTITÄT¹

Ralph Wagner²

„A mythical visitor from Mars, not having been apprised of the centrality of markets and contracts, might find the new institutional economics rather astonishing. Suppose that it (the visitor - I'll avoid the question of its sex) approaches the Earth from space, equipped with a telescope that reveals social structures. The firms reveal themselves, say, as solid green areas with faint interior contours marking out divisions and departments. Market transactions show as red lines connecting firms, forming a network in the spaces between them. Within firms (and perhaps even between them) the approaching visitor also sees pale blue lines, the lines of authority connecting bosses with various levels of workers. As our visitor looked more carefully at the scene beneath, it might see one of the green masses divide, as a firm divested itself of one of its divisions. Or it might see one green object gobble up another. At this distance, the departing golden parachutes would probably not be visible.

No matter whether our visitor approached the United States or the Soviet Union, urban China or the European Community, the greater part of the space below it would be within green areas, for almost all of the inhabitants would be employees, hence inside the firm boundaries. Organizations would be the dominant feature of the landscape. A message sent back home, describing the scene, would speak of „large green areas interconnected by red lines.“ It would not likely speak of „a network of red lines connecting green spots.“

H. A. SIMON (1991)

1. Einführung

Unternehmen sind spätestens seit der Industrialisierung aus dem Wirtschaftsleben nicht mehr wegzudenken. Die volkswirtschaftliche Wertschöpfung findet überwiegend in Unternehmungen statt. Angesichts dieser Tatsache ist es erstaunlich, daß im Mittelpunkt des Interesses von Ökonomen sehr viel häufiger der Markt als die Unternehmung gestanden hat. Erst in jüngerer Zeit wurden Unternehmungen im Rahmen der sogenannten Institu-

¹ Dieser Aufsatz war Grundlage für einen gleichlautenden Vortrag, der am 11.3.95 auf der 9. Wissenschaftlichen Arbeitstagung der GTA gehalten wurde.

² Ich danke Gisela KUBON-GILKE, Andreas NICOLIN, Ekkehart SCHLICHT und Volker WOSCIDLÖ für Ihre wertvollen Hinweise.

tionenökonomik zentrales Forschungsobjekt. Eine der meistdiskutierten Fragen ist, unter welchen Umständen Unternehmen integrieren, um Transaktionen - d. h. Transfers von Gütern oder Dienstleistungen über technologisch abgrenzbare Bindestellen - innerhalb ihrer Grenzen abzuwickeln.

Im Rahmen der Wirtschaftstheorie wurde zur Beantwortung dieser Fragestellung ein strikt individualistischer, nutzentheoretischer Ansatz verfolgt. Am meisten Beachtung fand die Argumentation, daß Unternehmen dann integrieren, wenn die Zusammenführung von Eigentumsrechten an Produktivkapital zu effizienzsteigernden Investitionen führt.

Vollkommen unbeachtet blieb im Rahmen der Diskussion bisher, daß die Entscheidung für oder gegen eine Integration von Unternehmen auch von deren Auswirkungen auf die Unternehmensidentität beeinflußt wird. Daher sollen in diesem Aufsatz die Wechselwirkungen zwischen Identität und Integration von Unternehmungen näher untersucht werden.

Die Unternehmensidentität ist ein in der Managementliteratur häufig diskutiertes Konzept. Allerdings wurde noch zu wenig untersucht, wie diese im Rahmen der Wahrnehmungsprozesse aufgenommen wird und wie diese verhaltenswirksam wird.

Im weiteren soll zunächst letztere Fragestellung untersucht werden, um dann anhand von Fallbeispielen aufzuzeigen, inwiefern die Integrationsentscheidung von Unternehmungen deren Unternehmensidentität beeinflußt.

2. Wahrnehmung und Unternehmensidentität

Die Gestaltgesetze der Wahrnehmung sind maßgeblich dafür, was als eine Unternehmung wahrgenommen wird und wie die Unternehmensidentität entsteht. Daher wird im weiteren zuerst kurz auf diese Gesetzmäßigkeiten eingegangen, bevor die Wahrnehmung der Institution Unternehmung erläutert wird.

2.1 Die Gestaltgesetze der Wahrnehmung

Bis zum Ende des 19. Jahrhunderts wurde in der Forschung nahezu unangefochten die Auffassung vertreten, daß die Wahrnehmung elementaristischer Art ist. Nach dieser Ansicht ergibt sich die Gesamtwahrnehmung als die Summe der elementaren Komponenten. Die 1890 durch VON EHRENFELS gemachte Entdeckung, daß transponierte Melodien wiedererkennbar sind, obwohl sämtliche Noten geändert wurden, führte jedoch in der Folge

zur Entwicklung der Gestaltthese, die in Form der sogenannten Gestaltgesetze ausformuliert wurde.³

Grundlegend für die Gestaltthese ist das Gesetz von der Ganzheitlichkeit der Wahrnehmung. Dies besagt, daß die Wahrnehmung nicht elementaristisch ist. Die Gesamtwahrnehmung beinhaltet demnach Qualitäten, die nicht den wahrgenommenen Elementen zugeordnet werden können und daher als Gestalt-Qualitäten bezeichnet werden. Dies trifft z. B. auf die Glattheit des Verlaufs einer Serie von Einzelpunkten zu:⁴

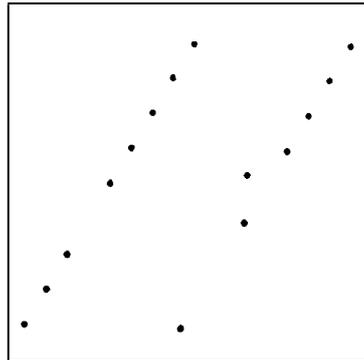


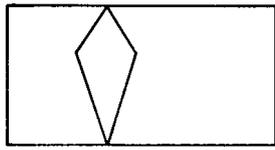
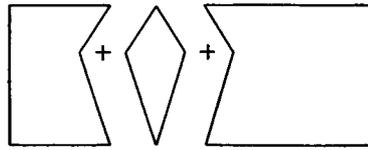
Abbildung 1

Ebenso fundamental ist das Gesetz von der guten Gestalt, das oft auch als Prägnanzregel bezeichnet wird. Gemäß diesem Gesetz erfolgt der Zusammenschluß von Elementen zu mit spezifischen Gestalteeigenschaften behafteten Ganzen derart, „daß die entstehenden Ganzen in irgendeiner Weise vor anderen denkbaren Einteilungen gestaltlich ausgezeichnet sind.“⁵ Daraus folgt auch, daß das gesamte Wahrnehmungsfeld grundsätzlich organisiert und gestaltet erscheint. Gestaltlich ausgezeichnet, d. h. prägnant, sind in der Regel insbesondere einfache und klare Einteilungen. Dazu sei folgendes Beispiel angeführt:

³ Vgl. VON EHRENFELS (1890).

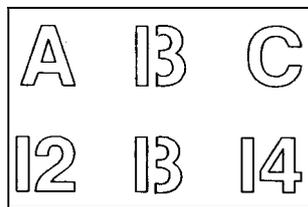
⁴ Vgl. ASCH (1987), S. 52.

⁵ METZGER (1963), S. 108.

Abbildung 2a⁶Abbildung 2b⁶

Beim Betrachten der Abbildung 2a wird man eine diamantförmige Figur sehen, die auf einem Rechteck liegt, und nicht die alternative Einteilung, die in Abbildung 2b dargestellt ist.

Die Ganzheitlichkeit und die Prägnanztendenz der Wahrnehmung spielen bei einer Vielzahl von interessanten Wahrnehmungseffekten eine wesentliche Rolle. Für diese Effekte wird hier zunächst exemplarisch der „Framing-Effekt“ anhand eines Beispiels verdeutlicht.

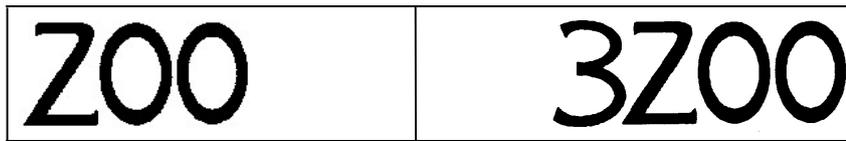
Abbildung 3⁷

Das Symbol „13“ wird hier in Abhängigkeit vom Umfeld als „B“ oder als „13“ wahrgenommen. Das Beispiel zeigt die Kontextabhängigkeit der Wahrnehmung. Die Qualität eines wahrgenommenen Elementes hängt auch von den umgebenden Elementen ab.

Ein für die nachfolgenden Ausführungen zentraler Effekt ist der „Gestalt Switch“. Zu einem „Gestalt Switch“ kann es unter anderem kommen, wenn einem Objekt ein zusätzliches Element hinzugefügt wird. Beispielsweise wird die Buchstabenkombination „ZOO“ nach dem Hinzufügen der Ziffer „3“ eher als Zahlenkombination „200“ gelesen:

⁶ ASCH (1987), S. 53.

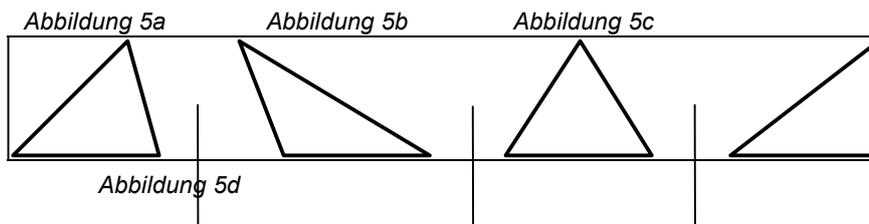
⁷ ARKES & GARSKE (1982), S. 228.

Abbildung 4a⁸
4b⁸

Abbildung

Um das Phänomen des „Gestalt Switches“ besser zu verstehen, ist eine etwas weitergehende Betrachtung notwendig. Sowohl bei der Wahrnehmung selbst als auch bei der Abspeicherung und dem Abrufen von Wahrnehmungsinhalten spielen Schemata der Wahrnehmung eine wesentliche Rolle. Unter einem Schema kann in diesem Zusammenhang eine prägnante Grundstruktur verstanden werden, der komplexe Phänomene dann zugeordnet werden, wenn sie als dem Wesen nach gleichartig wahrgenommen werden. Solche dem Wesen nach gleichartigen Phänomene werden hier als Kategorie bezeichnet. Demnach repräsentiert ein Schema eine Kategorie.

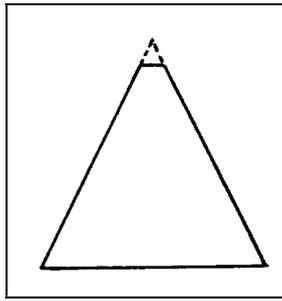
Als Beispiel kann das Schema Dreieck dienen, dessen Struktur sich durch drei Ecken, die durch drei Kanten verbunden sind, auszeichnet. Die folgenden Figuren gehören alle der Kategorie der Dreiecke an:



Am einfachsten und klarsten, das heißt am prägnantesten, erscheint die Figur 5c. Sie ist ein besonders zentraler Vertreter der Kategorie der Dreiecke und wird daher am ehesten mit dem Schema assoziiert.

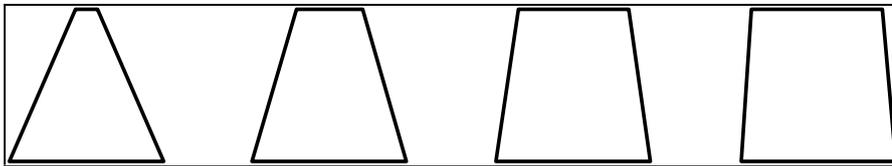
Bei der Zuordnung zu Schemata spielen Strukturierungseffekte eine wesentliche Rolle. Zum einen werden unerhebliche Unterschiede zwischen dem Objekt der Wahrnehmung und dem Schema vernachlässigt. Dies wird als „Levelling“ bezeichnet. Zum anderen werden wesentliche Unterschiede hervorgehoben. Dies wird als „Sharpening“ bezeichnet. So wird unter dem Einfluß dieser Effekte beispielsweise die folgende Figur als ein Dreieck ohne Spitze wahrgenommen:

⁸ Vgl. SCHLICHT (1991), S. 21f.

Abbildung 6⁹

Das Beispiel zeigt, daß Objekte auch dann einem Schema zugeordnet werden können, wenn sie einzelne typische Merkmale nicht aufweisen. So wird die Figur hier dem Schema Dreieck zugeordnet, obwohl sie vier Ecken und Kanten aufweist.

Schemata gehen nicht fließend ineinander über, sondern sind scharf voneinander abgegrenzt. Das heißt, es gibt kein Kontinuum von Schemata. Die Ursache dafür liegt in der Prägnanztendenz der Wahrnehmung. Wahrgenommene Objekte werden anhand ihrer prägnanten Wesenseigenheiten identifiziert. Dabei werden individuell kennzeichnende Besonderheiten unterschlagen. Bei kontinuierlicher Variation eines wahrgenommenen Objekts kann es daher zu einem abrupten Wechsel des Schemas kommen, dem das Objekt zugeordnet wird. Die Variation des ursprünglich wahrgenommenen Objekts geht dann soweit, daß die Besonderheiten zur Veränderung des Wesensgehalts führen. Dies ist „Gestalt Switch“.¹⁰ Das folgende Beispiel verdeutlicht dies:

Abbildung 7¹¹

⁹ SCHLICHT (1979), S. 55.

¹⁰ Vgl. SCHLICHT (1979), S. 56.

¹¹ SCHLICHT (1979), S. 56.

Während das Trapez anfangs dem Schema Dreieck zugeordnet wird, geht mit der kontinuierlichen Zunahme der Länge der Trapezoberseite ein „Gestalt Switch“ einher. Das Trapez wird mit zunehmender Länge der Oberseite eher als modifiziertes Quadrat wahrgenommen.

2.2 Die Wahrnehmung der Unternehmung

Nachdem bisher einige Besonderheiten der Wahrnehmung am Beispiel von grafischen Elementen verdeutlicht wurden, soll nun die Wahrnehmung der Unternehmung betrachtet werden. Das Phänomen Unternehmung ist äußerst komplex. Dies wird allein schon daran deutlich, daß eine Unternehmung üblicherweise aus einer Vielzahl von Personen besteht, zwischen denen ein Netz von Beziehungen existiert. Diesen Personen sind wiederum materielle und immaterielle Güter zugeordnet.

Wahrgenommene Phänomene werden als Unternehmung angesehen, wenn sie dem Wesen nach als der typischen Unternehmung - also dem Schema - gleichartig erscheinen. Die typische Unternehmung zeichnet sich dadurch aus, daß sie eine zentralisiert strukturierte Institution ist, die zur Gewinnerzielung unter Einsatz von Arbeit und Kapital Güter produziert, die auf Märkten abgesetzt werden.

Für die weiteren Ausführungen ist es von besonderem Interesse, zu untersuchen, wann Personen und Güter als einer bestimmten Unternehmung zugehörig angesehen werden. Entscheidend ist, ob die Zuordnung aus der Sicht eines Betrachters als prägnant erscheint. Die Art, wie im Rahmen der Wahrnehmung das, was einer Unternehmung zuzuordnen ist, abgegrenzt wird, kann gut an der Behandlung dieser Frage im Bereich des Arbeits- und Gesellschaftsrechts verdeutlicht werden. Da es im Wirtschaftsleben häufig strittig ist, ob eine bestimmte Person oder bestimmte Güter Teil einer Unternehmung sind, entstanden im Laufe der Zeit detaillierte Regelungen über diesen Problembereich.

Unternehmen bestehen in der Regel aus einer Vielzahl von Personen. Wann aber ist eine Person Teil der Unternehmung, das heißt Unternehmensangehöriger? Ist der Arbeitnehmer Unternehmensangehöriger? Ist der Kleinaktionär Unternehmensangehöriger? Ist der Mehrheitsgesellschafter Unternehmensangehöriger? Daß die Beantwortung dieser Frage nicht einfach ist, soll zunächst kurz am Beispiel des Arbeitnehmers verdeutlicht werden. Dazu sei die arbeitsrechtliche Begriffsabgrenzung dargestellt: „Arbeitnehmer ist, wer als Nichtselbständiger aufgrund freier Bereitschaft für einen anderen fremdbestimmte Arbeit leistet. (...) Wer nicht selbständig ist, richtet sich nach dem Maßstab, den § 84 I 2 HGB für Handelsvertreter angibt: ob er im wesentlichen frei seine Tätigkeit gestalten und seine Arbeitszeit (sowie

den Ort) bestimmen kann.¹² Daß eine eindeutige Abgrenzung nicht möglich ist, zeigt sich beispielsweise daran, daß vor Gericht häufig strittig ist, ob jemand freier Mitarbeiter, d. h. Selbständiger und damit nicht Unternehmensangehöriger, ist oder nicht. Die Wahl der Vertragsform „freier Mitarbeiter“ ist zumindest nicht maßgeblich dafür, ob eine Person nicht Arbeitnehmer im juristischen Sinn - und damit auch nicht Unternehmensangehöriger im herkömmlichen Sinn - ist. So legte das Bundesarbeitsgericht in seiner Rechtsprechung fest, „daß es bei der Frage, ob jemand seine Dienstleistung als Arbeitnehmer oder als freier Mitarbeiter erbringt, auf den Grad der persönlichen Abhängigkeit des Betreffenden von seinem Arbeitgeber bzw. seinem Dienstherrn ankommt.“¹³ Ein sogenannter „freier Mitarbeiter“, der im Büro des Auftraggebers zu festgelegten Zeiten arbeitet, ist demnach ein Arbeitnehmer und kein Selbständiger. Man kann daraus folgern, daß die Wahrnehmung der Unternehmenszugehörigkeit nicht von der Vertragsbezeichnung abhängt, sondern vom Wesensgehalt der Beziehung.

Dies gilt auch für die Zuordnung von Anteilseignern zur Unternehmung. Eine Familie, deren Vorfahren ein Unternehmen gründeten und die es noch heute kontrolliert, wird meist völlig mit dem Unternehmen identifiziert, insbesondere wenn es den Namen dieser Familie trägt. Ein Beispiel für ein solches Familienunternehmen ist die Firma *Porsche*. Dahingegen wird ein Kleinaktionär einer großen Aktiengesellschaft kaum mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht. D. h. aber auch, daß eine Unternehmung, z. B. wenn es nur Kleinaktionäre gibt, als ein von den Anteilseignern losgelöstes Phänomen existieren kann.

Als Beispiel für die Untersuchung der Frage, wann organisatorische Einheiten - d. h. Systeme von Personen, denen Güter zugeordnet sind - als eine Unternehmung gesehen werden, soll das deutsche Gesellschaftsrecht dienen. Sehr instruktiv sind die Regelungen des Aktienrechts über „verbundene Unternehmen“, die dann gelten, wenn mindestens eine der beteiligten Unternehmungen eine Aktiengesellschaft (AG) oder eine Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) ist. „Verbundene Unternehmen“ zeichnen sich dadurch aus, daß sie trotz ihres Fortbestehens als rechtliche Einheiten in einer generellen rechtlichen oder tatsächlichen Verbindung und Abhängigkeit stehen.¹⁴ Da bei solchen Verflechtungen insbesondere die Gefahr besteht, daß die Gläubiger und Anteilseigner der beteiligten Unternehmungen z. B. durch verdeckte konzerninterne Vermögensumschichtungen geschädigt werden, beinhalten die bei der Neufassung des Aktienrechts 1965 neu auf-

¹² HANAU & ADOMEIT (1986), S. 143.

¹³ Vgl. Bundesarbeitsgericht (1974).

¹⁴ Vgl. KRAFT & KREUTZ (1985), S. 67. Hier wird zur Vermeidung eines begrifflichen Durcheinanders der juristische Begriff Gesellschaft nicht eingeführt.

genommenen §§ 291 bis 338 Regelungen zum Schutz dieser Gruppen, so z. B. bezüglich der Rechnungslegung im Konzern.

Hinsichtlich der hier behandelten Problematik ist besonders interessant, was eine „Unternehmung“ im Sinne des Rechts der „verbundenen Unternehmen“ ist und wann eine Verbindung zwischen solchen Unternehmungen vorliegt. Bezüglich der ersten Fragestellung ist zum Beispiel strittig, „ob auch eine natürliche Person als Großaktionär ein „Unternehmen“ betreibt. Dies ist zu bejahen, wenn der Großaktionär abgesehen von seiner Beteiligung in der Gesellschaft auch außerhalb von ihr unternehmerische Interessen verfolgt, nicht aber, wenn sich sein unternehmerisches Interesse auf die Gesellschaft beschränkt, um deren Beteiligung es im konkreten Fall geht (vgl. EM-MERICH - SONNENSCHNEIN, S. 37f.).“¹⁵ Kontrovers diskutiert wird auch, ob die öffentliche Hand dem Recht der „verbundenen Unternehmen“ unterliegt. Vom Bundesgerichtshof wurde die Bundesrepublik Deutschland teilweise als „herrschendes Unternehmen“ im Sinne der §§ 17 und 320 des Aktiengesetzes angesehen.¹⁶

Als „Unternehmensverbindungen“ definiert das Aktiengesetz in den §§ 15-19 fünf sich weitgehend überschneidende Verflechtungen zwischen rechtlich selbständigen Unternehmungen:

„(1) **Mehrheitsbeteiligung** eines Unternehmens an einem anderen durch Innehabung der Mehrheit der Anteile oder der Stimmrechte (§16); (...);

(2) **Abhängigkeit** eines Unternehmens von einem anderen (herrschenden Unternehmen), die vom Gesetz bei Mehrheitsbesitz vermutet wird (§17); diese Vermutung ist widerlegbar, wie umgekehrt eine Abhängigkeit auch auf sonstige Weise dargetan werden kann (Minderheitsbeteiligung bei im übrigen zersplittertem Aktienbesitz, langfristige Lieferverträge, Identität der Organmitglieder). (...);

(3) **Konzernverhältnis** von zwei oder mehreren Unternehmen, das in der tatsächlichen Leitung dieser Unternehmen durch eines der beteiligten Unternehmen zum Ausdruck kommt (Konzern als wirtschaftliche Einheit; §18), die ihrerseits durch Mitgliedschaftsrechte oder Beherrschungsvertrag (§ 291) oder auf sonstige Weise (etwa Personalunion bei Organträgern verschiedener Unternehmen) ermöglicht wird; (...);

(4) **Wechselseitig beteiligte Unternehmen**, worunter § 19 den Fall versteht, daß jedes Unternehmen mehr als 25% der (Kapital-)Anteile des anderen innehat, ohne daß jedoch eines der Unternehmen vom anderen abhängig ist; (...);

¹⁵ KRAFT & KREUTZ (1985), S. 68.

¹⁶ Vgl. KRAFT & KREUTZ (1985), S. 68.

(5) **Vertragsteile eines Unternehmensvertrages** i. S. der §§ 291, 292.¹⁷

Wichtig erscheint an dieser Aufzählung von Arten der Unternehmensverbindungen vor allem zu sein, daß es keine für alle möglichen Einzelfälle gültige Festlegung dessen gibt, was eine Unternehmensverbindung ist. Während man sowohl bei dem Vorliegen einer Mehrheitsbeteiligung als auch eines Beherrschungsvertrags oder einer Personalunion der Organträger häufig von einer Zentralisierung der Verfügungsgewalt und daher von der Existenz einer einheitlichen Unternehmung ausgehen kann, gibt es immer Grenzfälle, bei denen die Zuordnung zum Schema Unternehmung nicht eindeutig möglich ist. Als Beispiel kann der Fall dienen, bei dem eine Unternehmung eine Minderheitsbeteiligung an einer anderen Unternehmung bei im übrigen zersplitterten Aktienbesitz hält. Für diesen Fall läßt sich kaum eine feste Beteiligungsquote angeben, ab der eine „Unternehmensverbindung“ vorliegt. Letztlich kann nur im Einzelfall abgewogen werden.

Die aktienrechtlichen Regelungen über verbundene Unternehmungen sind hier von Interesse, weil der darin enthaltene Abgrenzungsversuch Teile des kognitiven Schemas „Unternehmung“ erfaßt. Die dargestellten Regelungen sind insofern nicht nur für Unternehmen relevant, die dem Aktienrecht unterliegen. Sie geben allgemeine Hinweise darauf, wann rechtlich selbständige Gebilde faktisch als eine Unternehmung wahrgenommen werden. So gelten *Seat* oder *Skoda* beispielsweise seit dem Bekanntwerden der Übernahme einer Beteiligungsmehrheit als Teil des Volkswagenkonzerns.

Zusammenfassend kann man feststellen, daß letztlich für die Beantwortung der Frage: „Unternehmung, ja oder nein?“ entscheidend ist, ob die Wesenseigenschaften des wahrgenommenen Phänomens nach der Prägnanzregel eine Zuordnung zum Schema Unternehmung bewirken. Während dies für zentrale Mitglieder der Kategorie Unternehmung eindeutig ist, hängt die Zuordnung peripherer Mitglieder insbesondere vom Kontext ab. Das gilt entsprechend auch für die Zuordnung von organisatorischen Einheiten oder aber von Personen zu einer Unternehmung.

2.3 Die Wahrnehmung der Unternehmensidentität

Wird ein wahrgenommenes Phänomen als Unternehmung identifiziert, so wird sich im Rahmen der Wahrnehmung ein einheitlicher Eindruck bilden. Der Vorgang der Eindrucksbildung gleicht dem bei der Personenwahrnehmung. Daher soll die Identitätsbildung anhand des klassischen Experiments von ASCH zur Personenwahrnehmung erläutert werden.¹⁸ Bei diesem Experiment wurde zwei Gruppen A und B jeweils eine Liste mit Adjektiven prä-

¹⁷ KRAFT & KREUTZ (1985), S. 69f.

¹⁸ Vgl. ASCH (1987), S. 208ff.

sentiert, die einige Charaktereigenschaften einer Person beschreiben sollten. Die Listen unterschieden sich nur hinsichtlich des Adjektivs „warm“ bzw. „cold“:

A: *intelligent-skillful-industrious-warm-determined-practical-cautious*

B: *intelligent-skillful-industrious-cold-determined-practical-cautious*

Die Versuchsteilnehmer wurden daraufhin aufgefordert, eine Personenbeschreibung zu erstellen. Dabei zeigte sich, daß die Beschreibungen der Person, der die Eigenschaft warm zugeordnet war, wesentlich positiver ausfielen. Zusätzlich sollten die Probanden aus einer Liste von Eigenschaften diejenigen nennen, die zur beschriebenen Person passen. Die Teilnehmer der Gruppe A nannten bei diesem Telexperiment viel häufiger positive Charakteristiken wie Großzügigkeit, Humor, Popularität usw. Offensichtlich kann aus dem Experiment geschlossen werden, daß sich bei Änderung einer einzigen Eigenschaft der Gesamteindruck von einer Person vollkommen ändern kann. Andere konstant gehaltene Eigenschaften erfahren dabei zum Teil eine völlig unterschiedliche Interpretation. Ob ein „Gestalt Switch“ erfolgt oder nicht, hängt dabei davon ab, ob die Eigenschaft, die geändert wird, zentral oder peripher ist. So wurde in einem Kontrollexperiment zu dem beschriebenen Experiment das Begriffspaar „warm - cold“ durch das Paar „polite - blunt“ ersetzt. Danach waren die zwischen den Gruppen beobachtbaren Differenzen in der Personeninterpretation wesentlich schwächer ausgeprägt. Allerdings läßt sich nicht allgemeingültig festlegen, welche Eigenschaften zentral oder peripher sind. Dies hängt aufgrund der Gestaltgesetze wiederum von der Gesamtwahrnehmung ab.

Bei zeitlich aufeinanderfolgenden Beobachtungen von Eigenschaften einer Person ist ein anfänglich gewonnener Eindruck maßgeblich für die Interpretation zusätzlicher Informationen. Der erste Eindruck bestimmt die Richtung des Bildes, das sich entwickelt. Weitere Informationen werden so in das Gesamtbild eingefügt, daß sich ein auch im Zeitablauf möglichst prägnanter Eindruck ergibt. Dies konnte ASCH in einem weiteren Experiment nachweisen, bei dem er zwei Gruppen von Probanden jeweils identische Adjektive in umgekehrter Reihenfolge präsentierte:¹⁹

A: *intelligent-industrious-impulsive-critical-stubborn-envious*

B: *envious-stubborn-critical-impulsive-industrious-intelligent*

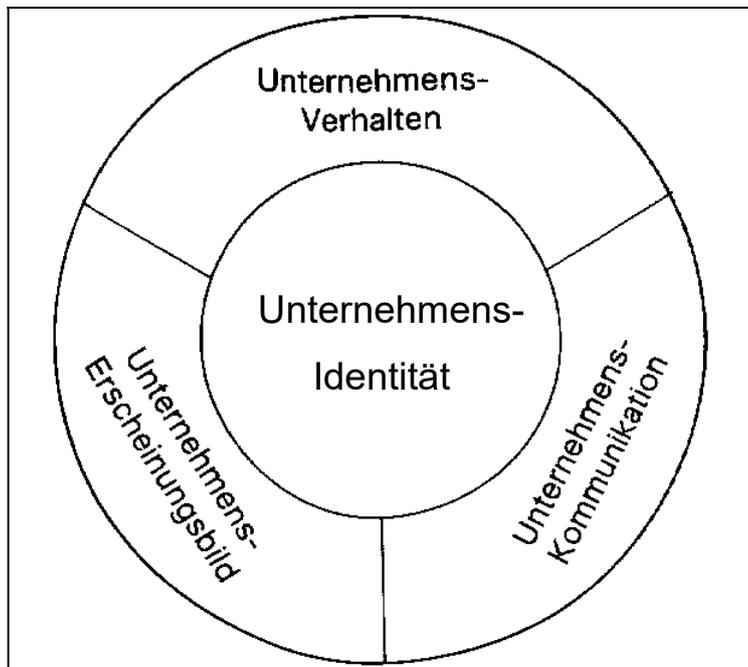
Die den Versuchsteilnehmern abverlangten Personenbeschreibungen unterschieden sich zum Teil wesentlich. Während die Beschreibungen der Gruppe A positiv ausfielen, waren die der Gruppe B eher negativ. Besonders deutlich wurde bei dem Experiment wiederum, daß einzelne Charakteristiken, die verbal identisch beschrieben waren, sehr unterschiedlich inter-

¹⁹ Vgl. ASCH (1987), S. 212 ff.

pretiert wurden. Dies gilt beispielsweise für die Charakteristik „impulsive“. Während dies von der Gruppe A als vorteilhafte Eigenschaft beschrieben wurde, war bei der Gruppe B das Gegenteil der Fall.

Während im Rahmen der geschilderten Experimente die Anzahl der den Gesamteindruck bestimmenden Eigenschaften vorgegeben war, werden in der Realität aus der Vielzahl der Eigenschaften, deren Beobachtung prinzipiell möglich ist, bestimmte ausgewählt. Dies sind die Charakteristiken, die eine prägnante Charakterisierung der jeweiligen Person im Vergleich zu anderen Personen erlauben.

Die Wahrnehmung der Identität einer Unternehmung verläuft nach den gleichen Prinzipien. Sämtliche Informationen über die Unternehmung - egal ob aus der Werbung, aus der Erfahrung mit Produkten, aus dem Zusammentreffen mit Repräsentanten der Unternehmung, aus internen Kenntnissen aufgrund der Unternehmenszugehörigkeit oder aus anderen Quellen - werden in möglichst prägnanter Weise so interpretiert, daß sich ein einheitliches Bild ergibt: die Unternehmensidentität. Diese wird vor allem durch das Unternehmensverhalten, das Unternehmenserscheinungsbild und die Unternehmenskommunikation beeinflusst (s. Abb. 8).



*Abbildung 8*²⁰

Die Eindrucksbildung erfolgt auf individuellem Niveau. Da jedoch die Gestaltgesetze gelten, die mit einer bestimmten Unternehmung gemachten Erfahrungen selten sehr unterschiedlich sein werden und diese darüber hinaus noch kommuniziert werden, ist zu erwarten, daß die individuell vorhandenen Eindrücke überwiegend sehr ähnlich sein werden. Der von einer Vielzahl von Individuen geteilte Eindruck kann als Identität eines Unternehmens aufgefaßt werden. Ich werde also in der Folge vernachlässigen, daß unterschiedliche Bezugsgruppen eventuell unterschiedliche Vorstellungen von einer Unternehmung haben. Daher werde ich auch die teilweise in der Literatur gebräuchliche Begriffsunterscheidung zwischen der Corporate Identity als dem Eigenbild und dem Corporate Image als dem Fremdbild einer Unternehmung nicht verwenden.

3. Unternehmensidentität und individuelle Motivation

Während in dem vorangehenden Abschnitt untersucht wurde, wer und was als einer bestimmten Unternehmung zugehörig angesehen wird und wie die Unternehmensidentität entsteht, wird im weiteren analysiert, wie sich eine aufgrund der Wahrnehmung erfolgte Abgrenzung auf das Verhalten der Angehörigen und der sonstigen in Beziehung zu dieser Unternehmung stehenden Individuen auswirkt.

Dabei werden zuerst die Auswirkungen der Wahrnehmung einer Zugehörigkeit zu einem Autoritäts- und Rollensystem diskutiert und dann die Wirkungen einer Zugehörigkeit zur Kategorie Unternehmung. Abschließend werden die emotionalen und motivationalen Auswirkungen der Unternehmensidentität auf die Transaktionspartner der Unternehmung untersucht.

Bei den folgenden Ausführungen wird nicht, wie häufig im Rahmen ökonomischer Theorien in Form einer „Als-ob“-Annahme unterstellt, angenommen, daß die Individuen die ihren Nutzen maximierende Handlungsalternative wählen, sondern daß sie danach streben ihre Wahrnehmungen, Erinnerungen, Gefühle und Aktionen in einen Übereinklang zu bringen.²¹ Insbesondere versuchen sie, ihre Handlungen vor sich selbst zu begründen und zu rechtfertigen. Verhalten wird in gesetzmäßiger Weise durch den wahrgenommenen Kontext hervorgerufen. Als objektiv wahrgenommene situative Faktoren wie z. B. institutionelle Rahmenbedingungen bewirken mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit, daß sich Individuen in bestimmter Weise verhalten. „(F)ür diese Art von Verhaltensimpuls, der darauf gerichtet ist,

²⁰ Vergleiche WIEDMANN (1988).

²¹ Vgl. SCHLICHT (1989), S. 8.

einer gegebenen Situation in sinnvoller Weise durch eine Handlung zu ergänzen," wurde vom Gestaltpsychologen WERTHEIMER der Begriff Gefordertheit geprägt.²² Daß sich tatsächliches Verhalten besser als Ergebnis eines generellen Strebens nach Konsistenz erklären läßt und daß die Existenz von Institutionen, wie z. B. Unternehmungen, für das Handeln von Individuen eine eigenständige Bedeutung hat, scheint durch die Sozial- und die Organisationspsychologie empirisch gut belegt zu sein.²³ In der Folge werden einige der Experimente geschildert, die belegen, daß die Zuordnung von Individuen, aber auch von organisatorischen Einheiten zu einer Unternehmung, Rückwirkungen auf das Verhalten der zugeordneten Individuen beziehungsweise auf das Verhalten der in einer Beziehung zur Unternehmung stehenden Individuen hat. Darüber hinaus soll erläutert werden, wie sich dies aus der Sicht der sozialpsychologischen Konsistenztheorie erklären läßt und welche besondere Rolle die Identität einer Unternehmung spielt.

3.1 Die Motivation von Unternehmensangehörigen

3.1.1 Das Autoritätsverhältnis

Wie zuvor ausgeführt, sind Unternehmen unter anderem durch eine einheitliche Kontrolle von Humankapital gekennzeichnet. Bestimmte Individuen üben Kontrolle aus - wie z. B. die Unternehmer - und andere - die Arbeitnehmer - sind in deren Interesse tätig. Ein solches Verhältnis kann als Autoritätsverhältnis bezeichnet werden. Die Anweisungen eines Übergeordneten werden aber im allgemeinen nicht in jedem Fall befolgt. Vielmehr müssen sie als aus der gesamten Situation heraus legitimiert erscheinen.²⁴ Im weiteren wird der Begriff Autorität daher auch nur in dem Sinne verwendet, daß eine starke Abhängigkeit von den Entscheidungen eines bestimmten Individuums besteht.²⁵

Wird ein Verhältnis zwischen Individuen als Autoritätsverhältnis wahrgenommen, hat dies Auswirkungen auf das Verhalten sowohl dessen, der Autorität ausübt, als auch dessen, der der Autorität unterliegt.

Zunächst wird das Verhalten des Individuums untersucht, das der Autorität unterliegt. Dazu seien zunächst die berühmten Experimente von MILGRAM und deren Ergebnisse beschrieben. Im Rahmen dieser Experimente wurde den im voraus bescheiden entlohten Teilnehmern mitgeteilt, daß die

²² KUBON-GILKE und SCHLICHT (1993). Vgl. WERTHEIMER (1935).

²³ Vgl. u.a. ASCH (1987) und ARKES und GARSKE (1982).

²⁴ Häufig wird der Begriff Autorität fälschlicherweise mit der Vorstellung verbunden, daß das der Autorität unterliegende Individuum unabhängig von der Art der Anordnungen diese befolgt.

²⁵ Eine entsprechende Definition des Autoritätsbegriffs geben MUELLER & THOMAS (1976), S. 420.

Auswirkungen von Bestrafungen auf das Lernverhalten untersucht werden sollen, wobei jeweils ein Teilnehmer die Position des Lehrers und ein anderer die Position des Schülers einzunehmen hat. Die Bestrafung bestand darin, daß der Lehrer für falsche Antworten elektrische Schocks erteilt, die sich in 30 Schritten von 0V bis 450V steigerten. Den Teilnehmern war unbekannt, daß das zuvor jeweils „ausgeloste“ Opfer ein Komplize des Leiters des Experiments war, der die mit zunehmender Härte der Strafe einhergehenden Proteste, Schreie und schließliche Verzweiflung lediglich simulierte. Im Verlaufe der Experimente zeigte sich, daß viele der Teilnehmer (bei den meisten Telexperimenten über 60%!) das Experiment bis zur Höchststrafe von 450V fortsetzten, obwohl sie sich dabei in der Regel äußerst unwohl fühlten und Ihnen bewußt war, daß sie faktisch frei waren, das Experiment abubrechen. Letzteres war auch dann der Fall, wenn der Leiter des Experiments auf zweifelnde Nachfragen der Teilnehmer stets eine stereotype Antwort mit dem Inhalt „Das Experiment erfordert, daß Sie fortfahren“ gab.

Die vorstehende Beschreibung verdeutlicht, daß die Zuordnung zu einem Autoritätsverhältnis Verhaltenskonsequenzen hat, die sich mit Hilfe der Nutzenmaximierungshypothese nicht erklären lassen. So wird deutlich, daß durch die Ausführung des Experiments den Individuen enorme psychische Kosten entstehen, die durch die geringe Entlohnung keinesfalls ausgeglichen werden. Es scheint vielmehr so zu sein, daß das Verhalten der Individuen durch die Situation, der sie ausgesetzt sind, geprägt wird. Das Experiment dient aus der Sicht der Teilnehmer der Erweiterung der wissenschaftlichen Erkenntnis und ist dadurch legitimiert, auch wenn zur Durchführung einzelnen Individuen Leid zugefügt werden muß. Die Teilnehmer nehmen sich im Verlauf des Experiments - d. h. mit der Erklärung ihrer Bereitschaft zur Teilnahme, der Einweisung und letztlich der Durchführung - zunehmend als Teil des Experiments wahr. Dadurch sehen sie sich selbst auch nicht mehr als die für ihr Handeln Verantwortlichen. Von entscheidender Bedeutung ist auch, daß der Leiter des Experiments als solcher wahrgenommen wird. Dies zeigt eine Variante des Experiments, bei der der Leiter des Experiments angeblich dringend telefonieren muß und die Aufgabe der Überwachung einem „gewöhnlichen“ Assistenten überträgt. In diesem Fall verweigern sehr viele der Teilnehmer den Gehorsam.

Obwohl die geschilderten Experimente natürlich unter sehr speziellen Verhältnissen im Labor durchgeführt wurden, gleichen die wesentlichen situativen Faktoren denjenigen, die das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer kennzeichnen. So nehmen sich die Arbeitnehmer als Unternehmensangehörige wahr, die sich zur Mitwirkung bei der Erreichung der Unternehmensziele verpflichtet fühlen. Der Arbeitgeber übt die Kontrolle aus. Er wird als der für die Handlungen der Organisation Verantwortliche wahrgenommen. Der Arbeitnehmer sieht seine eigenen Handlungen letztlich kausal durch den Arbeitgeber veranlaßt und wird Anweisungen daher so lange ausführen, wie er sie als durch das Autoritätsverhältnis legitimiert an-

sieht. Hierbei spielt die Unternehmensidentität die entscheidende Rolle. Sie spiegelt die Unternehmensphilosophie und die unternehmenspolitischen Ziele der Organisation wider. Daher bestimmt die Identität maßgeblich mit, ob ein Arbeitnehmer Anweisungen als legitimiert ansieht oder nicht.

Während bisher das Autoritätsverhältnis aus der Perspektive desjenigen betrachtet wurde, der der Autorität unterliegt, soll nun untersucht werden, wie sich das Vorliegen eines solchen Verhältnisses auf das Verhalten desjenigen auswirkt, der Autorität innehat. Wie sich die Übertragung von Verantwortung, die mit Autorität deshalb einhergeht, weil dem Inhaber der Autorität die Konsequenzen seiner Anweisung kausal zugerechnet werden, auf das Verhalten von Individuen auswirkt, zeigt sich an der schon dargestellten Variante des Experiments von MILGRAM. Verläßt der Leiter des Experiments den Raum, so daß lediglich sein Gehilfe, der Proband sowie das „Opfer“ anwesend sind, brechen die Individuen das Experiment ab, sobald das „Opfer“ protestiert, weil sie sich als die Verursacher seines Leidens sehen. Sie haben dann keine Möglichkeit mehr, ihr Verhalten als durch andere bestimmt zu rechtfertigen.

Ein ähnliches Phänomen zeigt sich in der Realität in Situationen, in denen ein Individuum in Not gerät, z. B. bei Badeunfällen. Es passiert häufig, daß Menschen ertrinken, obwohl viele potentielle Retter anwesend sind. So berichtete das Fernsehmagazin *Explosiv* des Senders RTL unter dem Titel „Die Gaffer“ vom Fall eines kleinen Mädchens, das in einem See ertrank, obwohl 200 Zuschauer anwesend waren, die hätten eingreifen können.²⁶ Umgekehrt werden Menschen aus Notsituationen gerettet, obwohl nur ein anderer Mensch in der Nähe ist. Ursache hierfür ist, daß wenn viele Individuen in einer solchen Situation zugegen sind, sich keiner allein verantwortlich fühlt, während wenn nur ein Individuum anwesend ist, die Verantwortung allein auf ihm lastet. In letzterem Fall hat das Individuum keine Möglichkeit, ein Nichteinschreiten dadurch zu rechtfertigen, daß andere helfen könnten.

Die wesentlichen Aspekte der situativen Randbedingungen, denen sich der Inhaber von Autorität gegenüber sieht, gleichen denen der dargestellten Fallbeispiele. Der Untergebene unterwirft sich weitgehend den Anweisungen des Vorgesetzten und ist deshalb von dessen Handeln abhängig. Daher wird das Individuum, das Anweisungen gibt, sich auch die Auswirkungen - insbesondere die negativen Auswirkungen - zurechnen. Es kann seine Anweisungen nur vor sich selbst rechtfertigen, wenn diese Auswirkungen erträglich sind oder kompensiert werden.

Daß dies in Unternehmen durchaus der Fall ist, zeigt das Beispiel der patriarchalischen Unternehmer, die für die ihnen Untergebenen umfassend sorgen. Auch wenn die Fürsorge, die Unternehmen ihren Angehörigen zukommen lassen, zu den Zeiten, als die staatliche Absicherung nicht so um-

²⁶ Vgl. RTL 20.8.93.

fassend war wie in unserer Zeit, wesentlich umfangreicher war, lassen Unternehmen den Arbeitnehmern viele Leistungen zukommen, die über ihre vertraglichen Pflichten hinausgehen.

Es läßt sich also feststellen, daß sich im Rahmen eines Autoritätsverhältnisses sowohl derjenige, der der Autorität unterliegt, als auch der Inhaber der Autorität in der Regel nicht nutzenmaximierend und opportunistisch verhalten, sondern ihre Handlungen so wählen, daß sie in konsistentem Zusammenhang zur wahrgenommenen Situation stehen. Untergebene gehorchen Anweisungen, auch wenn der Vorgesetzte keine explizite Sanktionsmöglichkeit hat und der Vorgesetzte kompensiert den Untergebenen für entstandene physische oder psychische Kosten, auch wenn er dazu nicht verpflichtet ist. Daher können Autoritätsverhältnisse zu einem Verhalten führen, das ökonomische Effizienzprobleme, die sich aus eigennützigem Verhalten ergeben können, verringert.

3.1.2 Das Rollensystem

Organisationen im allgemeinen und Unternehmen im besonderen wären sicher funktionsunfähig, wenn sie nur auf der Basis expliziter Anweisungen arbeiten würden. Vielmehr ist es so, daß die Position, die einem Individuum in der Organisation zugewiesen wird, grob die Art und Weise festlegt, in der das Individuum zur Erfüllung des Organisationszwecks beitragen soll. Unter der Position wird hier der Ort verstanden, an dem sich ein Individuum in einem sozialen System befindet.²⁷

Im Verlauf der Tätigkeit der Organisation erfüllen die Individuen die sich aus ihrer Position ergebenden Pflichten je nach den situativen Gegebenheiten, auch ohne daß es dafür immer explizite Anweisungen gibt. Das sich im dynamischen Verlauf ergebende Verhaltensmuster wird als Rolle bezeichnet.²⁸ Die Rolle ist der dynamische Aspekt des statischen Begriffs Position. Selbstverständlich ist für die Art des Verhaltens eines Individuums die individuelle Wahrnehmung seiner Position in der Organisation und der situativen Gegebenheiten wesentlich. Da jedoch die Gesetzmäßigkeiten der Wahrnehmung überindividuell gelten, sind die Verhaltensdispositionen nicht vollkommen beliebig. Obwohl das Verhalten eines Individuums beispielsweise auch durch individuelle Erfahrungen geprägt ist und deshalb von dem abweichen kann, was allgemein von dem Inhaber einer bestimmten Position erwartet wird, bewirkt die Gültigkeit der Gestaltgesetze eine Stabilisierung einer Organisation. Denn bei völlig beliebigem individuellen Verhalten wäre es nicht möglich, Aufgaben durch Zuweisung zu einer Position zu delegieren.

²⁷ Vgl. MUELLER & THOMAS (1976), S. 77.

²⁸ Vgl. MUELLER & THOMAS (1976), S. 77.

LEIBENSTEIN (1960) und NELSON und WINTER (1982) sehen die Unternehmung als ein System von Rollen. Insbesondere LEIBENSTEIN beschreibt detailliert Rollen unterschiedlichster Art, wie sie typischerweise in Unternehmungen zu finden sind. Die Rolle des Führers und die des Untergebenen, wie sie bei der Diskussion des Autoritätsverhältnisses beschrieben wurden, sind nur zwei Beispiele. Nach dieser Ansicht hat die Koordination mit Hilfe eines Rollensystems Effizienzvorteile, da es eine routinisierte Abwicklung von Aufgabenbündeln erlaubt. Dies ist sicher richtig, nur fragt sich, weshalb sich ein besonderes Verhalten innerhalb von Unternehmungen zeigen sollte. Die Hauptursache hierfür liegt sicher darin, daß die Individuen in Unternehmungen ihr Rollenverhalten als durch den Unternehmenszweck legitimiert sehen und daher bei der Wahl einer Handlung, die nicht diesen Zwecken dient, kognitiven Dissonanzen ausgesetzt sind, falls sie ihr Handeln nicht anderweitig rechtfertigen können. Insofern kann das für das Autoritätsverhältnis ausgeführte Argument, daß die Existenz von Unternehmungen das Verhalten von Individuen ändert und zu einer Milderung von Effizienzmängeln führt, aufrecht erhalten werden. Dabei kommt wiederum der Unternehmenseinheit eine entscheidende Bedeutung zu, da sie den Individuen den Unternehmenszweck vermittelt.

3.1.3 Die Selbstkategorisierung

Ein wesentliches Kennzeichen der Institution Unternehmung ist, daß sie ein soziales System darstellt. Es wurde zuvor schon erläutert, unter welchen Umständen ein Individuum als einer Unternehmung zugehörig angesehen wird. Die Selbstkategorisierung erfolgt nach den gleichen Gesetzmäßigkeiten wie die Fremdkategorisierung.²⁹ Eine Selbstkategorisierung kann auf das Verhalten des Individuums, das sich als Teil einer bestimmten sozialen Kategorie wahrnimmt, entscheidenden Einfluß haben. Dies soll am Beispiel einiger Experimente verdeutlicht werden.

Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang ein von WILSON und Kollegen³⁰ durchgeführter Versuch, bei dem die Wahlhandlungen von Individuen in Gefangenendilemmaspielen untersucht wurden. Dazu wurden die

²⁹ Allerdings ist dabei zu beachten, daß Individuen nach einer positiven Selbstbewertung streben und daher dazu tendieren, sich selbst eher positiv bewerteten sozialen Kategorien zuzuordnen und solche Kategorien, denen sie sich zurechnen, positiver als Außenstehende zu bewerten, vgl. TURNER (1987), S. 56. Prinzipiell ist auch eine negative Bewertung von Selbstkategorien möglich, etwa auf der Basis von Merkmalen einer relevanten Selbstkategorie eines höheren Abstraktionsniveaus. Es ist jedoch anzunehmen, daß ein solcher Zustand kognitive Dissonanzen auslöst, die beispielsweise zu kognitiven Neubewertungen oder auch aktiven Handlungen zur Wiederherstellung einer positiven Bewertung führen, vgl. TURNER (1987), S. 58. Diese Besonderheiten der Selbstkategorisierung sind aber für die weiteren Ausführungen nicht relevant, weshalb nicht weiter darauf eingegangen wird.

³⁰ Vgl. TURNER (1987), S. 35.

Individuen vom Leiter des Experiments beliebig in Gruppen eingeteilt. Es zeigte sich, daß bei Spielen zwischen Gruppenangehörigen die Kooperationslösung doppelt so häufig gewählt wird (in ungefähr 60% der Fälle) wie bei Spielen zwischen Angehörigen unterschiedlicher Gruppen. Das Experiment zeigt sehr deutlich, daß „in derselben Gruppe sein“ - selbst wenn diese Gruppe kurzlebig ist und auf der Basis eines beliebigen Auswahlmechanismus entsteht - ökonomische Konfliktsituationen mildern kann.

Einen ähnlichen Schluß legt auch ein von TURNER durchgeführtes Experiment nahe, bei dem die Teilnehmer mit Hilfe von Allokationsmatrizen an sich selbst und an andere Teilnehmer Punkte verteilen sollten. Den Probanden wurden Codenummern zugewiesen, die mit der Zahl 4 oder der Zahl 5 anfangen. Der Hälfte der Teilnehmer wurde gesagt, daß die Zuweisung aufgrund der Informationen aus einem Personalfragebogen derart durchgeführt wurde, daß diejenigen mit der 4'er Codezahl sich wahrscheinlich mögen, während der anderen Hälfte mitgeteilt wurde, daß die Codezuweisung per Münze erfolgte. Darüber hinaus erfuhr ein Teil der Probanden, daß sie im Experiment entsprechend der Codeklassenzugehörigkeit in zwei Gruppen A und B eingeteilt würden. Bei der Punktverteilung konnten Sie zwischen den Strategien Fairneß, Maximierung der Gesamtpunktzahl, Maximierung der Gruppenpunktzahl und Maximierung der Punktedifferenz zwischen Personen mit unterschiedlichen Codeklassen wählen. Das Ergebnis dieses Experiments war, daß die Individuen deutlich zugunsten ihrer Gruppe diskriminierten. Dies galt selbst dann, wenn ihnen mitgeteilt wird, daß die Codezuweisung und damit die Gruppeneinteilung willkürlich erfolgte. Auch hier zeigt sich, daß Individuen auf eigene Vorteile verzichten, um ihre Gruppe in eine bessere Position zu bringen als andere Gruppen.

Die Selbstkategorisierungstheorie erklärt die sich in diesem Experiment zeigenden Phänomene dadurch, daß dann, wenn ein Individuum sich selbst als Gruppenmitglied kategorisiert, ein Depersonalisierungsprozeß einsetzt. Das Individuum identifiziert sich selbst mehr mit dem die Gruppe kennzeichnenden Stereotyp. Dies gilt insbesondere auch für die Gruppenziele.³¹ Deshalb können Selbstkategorisierungsprozesse zu einer Verstärkung der gruppeninternen Kooperation führen.

Eine Selbstkategorisierung erfolgt auch in Unternehmen und hat die dargestellten Effekte, insbesondere eine erhöhte Kooperation, zur Folge. Dabei spielt die Unternehmensidentität eine entscheidende Rolle. Sie bestimmt, inwieweit die der Unternehmung angehörigen Individuen sich mit der Unternehmung identifizieren können. Verhält sich die Unternehmung beispielsweise in einer aus ethischer Sicht bedenklichen Art und Weise - etwa indem sie die Umwelt verschmutzt - schlägt sich dies in ihrer Identität nieder und führt zu einer verminderten Identifikation mit dem Unternehmen.

³¹ Vgl. TURNER (1987), S. 65.

3.1.4 Grenzen der unternehmensinternen Kooperation

Es wurde argumentiert, daß die Zuordnung von Individuen zu Autoritäts- bzw. Rollenverhältnissen und zur Gruppe der Unternehmensangehörigen kooperatives Verhalten zwischen Individuen begünstigen kann. Solch kooperatives Verhalten hat aber auch seine Grenzen, da die Auswirkungen, die die Zuordnung zu einem Autoritätsverhältnis oder zu einer Gruppe hat, sehr stark von der Organisationsgröße abhängt.

Zum einen wird in vielschichtigen Hierarchien die Vermittlung der Unternehmensziele, aus denen sich die Legitimität von Anordnungen im wesentlichen ableitet, dadurch erschwert, daß für die Individuen die Organisation als ganzes kaum mehr ersichtlich und verständlich ist. Darüber hinaus ist eine große Anzahl von Individuen in mehrschichtigen Hierarchien zugleich Untergebener als auch Vorgesetzter. Dies kann zu Rollenkonflikten führen, die die Ausführung von Anordnungen verhindern.

Bezüglich der Verhaltenseffekte, die eine Kategorisierung als Unternehmensangehöriger auslöst, läßt sich feststellen, daß mit zunehmender Unternehmensgröße eine zunehmende Bildung von Unterkategorien eintritt. Der Grund hierfür ist, daß bei einer größeren Anzahl von unternehmenszugehörigen Individuen diejenigen, die beispielsweise die gleiche berufliche Ausbildung oder ein verwandtes Betätigungsfeld - etwa in einer Abteilung - haben, sich als gleichartig wahrnehmen. Dies kann dazu führen, daß die Individuen je nach den situativen Gegebenheiten sich verstärkt mit diesen Untergruppierungen identifizieren und ihre Handlungen verstärkt an den Zielen dieser Gruppen orientieren. Weil die Gruppenzielsetzungen häufig von Unternehmenszielsetzungen divergieren, werden die durch die Unternehmenszugehörigkeit ausgelösten Kategorisierungseffekte abgeschwächt. Da die Angehörigen solcher Gruppen nach einer positiven Selbstbewertung und deshalb auch nach einer positiven Gruppenbewertung streben, kann es aufgrund der Bildung von Unterkategorien sogar zu kontraproduktiven Handlungen kommen, die nur dazu dienen, die eigene Gruppe relativ zu anderen Gruppen „besser aussehen“ zu lassen. Außerdem werden sich bei zunehmender Größe der unternehmensinternen Hierarchie die Angehörigen einer bestimmten Hierarchiestufe als eine Gruppe wahrnehmen. Das heißt, daß die Existenz von Hierarchien mit Autoritätsbeziehungen sich unter Umständen negativ auf die Identifizierung mit dem Gesamtunternehmen auswirkt. Dies ist nicht notwendigerweise der Fall. Solange die Existenz der Hierarchie als notwendig zur Erreichung der Unternehmensziele gesehen wird, besteht hier kein Konflikt.

3.2 Die Motivation von Transaktionspartnern

In diesem Abschnitt soll untersucht werden, inwiefern die Identität einer Unternehmung die Motivation der Transaktionspartner, Güter zu tauschen,

beeinflusst. Dabei werden zwei Mechanismen unterschieden. Zum einen beeinflusst die Identität den Wert, den die Transaktionspartner den zum Tausch offerierten Gütern beimessen. Zum anderen antizipieren die Transaktionspartner, daß die Identität das Verhalten der Unternehmensangehörigen in einer Weise beeinflusst, von der der Wert der zum Tausch angebotenen Güter abhängt.

Der Wert eines Gutes bestimmt sich üblicherweise nicht allein aus dessen Gebrauchswert, sondern auch nach dessen Bedeutungswert. Unter dem Bedeutungswert soll hier derjenige Wert verstanden werden, der sich aus der emotionalen Einstellung eines Individuums oder seiner relevanten Bezugsgruppe zum Konsum eines bestimmten Gutes ergibt. Natürlich lassen sich Gebrauchswert und Bedeutungswert nicht strikt voneinander trennen, die Unterscheidung erweist sich aber für die folgende Diskussion als zweckmäßig. Individuen streben nach positiver Selbstbewertung. Daher führt der Konsum von Produkten, zu denen sie selbst oder andere - insbesondere die Angehörigen ihrer Bezugsgruppen - eine negative Einstellung haben, zu kognitiven Dissonanzen, während der Konsum von Produkten, zu denen eine positive emotionale Einstellung besteht, zu kognitiver Konsonanz führt. Das heißt, der Bedeutungswert kann positiv oder negativ sein.

Der Bedeutungswert eines Gutes bestimmt sich nicht nur nach dessen Eigenschaften im engeren Sinne, sondern auch nach denen im weiteren Sinne. Hierzu zählt insbesondere auch die Entstehungsgeschichte oder die sonstigen Verwendungszwecke eines Gutes. Die folgenden Ausführungen befassen sich in erster Linie mit der Bedeutung der Entstehung von Gütern, gelten aber analog auch für die weitere Verwendung von Gütern.

Die Entstehungsgeschichte wird von Individuen deshalb als wichtig angesehen, weil ein kausaler Zusammenhang zwischen der Art der Entstehung und den Eigenschaften eines Gutes besteht. Daher werden die Eigenschaften der an der Wertschöpfung eines Gutes Beteiligten in einen Zusammenhang mit den Eigenschaften eines Produktes gestellt. Der Gesamteindruck, den ein Individuum von einem Produkt hat, ergibt sich nach dem Gesetz der guten Gestalt. Dieser Gesamteindruck bestimmt den Bedeutungswert. Das heißt, der Bedeutungswert wird unter anderem durch die wahrgenommenen Eigenschaften der an der Produktion beteiligten Unternehmen bestimmt. Diese wahrgenommenen Eigenschaften bestimmen wie in der Personenwahrnehmung das prägnante Gesamtbild, das ein Individuum von einer Unternehmung hat. Dieses Bild beeinflusst auch seine Meinung über die Qualität von Produkten. Die Aktivitäten von Teilen einer Unternehmung, d. h. beispielsweise von konzerneigenen Unternehmungen, Sparten, Abteilungen und Unternehmensangehörigen, werden vor dem Hintergrund ihrer Unternehmenseugehörigkeit interpretiert. Insbesondere erfolgt die Bewertung von Produkten unter Berücksichtigung der Tatsache, daß sie von einer bestimmten Unternehmung produziert werden bzw. wurden. Das bedeutet, daß indi-

viduelle Tauschhandlungen durch die Unternehmensidentität mitbestimmt werden.

Die Identität ist für die Bereitschaft von Tauschpartnern, die von der Unternehmung zum Tausch angebotenen Güter einzutauschen, noch aus einem zweiten Grund wesentlich. Es wurde schon dargelegt, daß die Unternehmensidentität für das Rollenverhalten der Unternehmensangehörigen wesentlich ist. Dies gilt nicht nur für ihr Verhalten anderen Unternehmensangehörigen gegenüber, sondern auch den Transaktionspartnern gegenüber. Die Identität vermittelt, ob die Unternehmensangehörigen sich den Tauschpartnern gegenüber „freundschaftlich“, d. h. kooperativ verhalten oder nicht. Dabei spielt, wie in der Folge noch verdeutlicht werden soll, die Unternehmensstruktur - d. h. hier die Aktivitäten, denen eine Unternehmung nachgeht, - eine wichtige Rolle. Ist eine Unternehmung nur auf einer Produktionsstufe tätig und tritt nicht in eine Konkurrenzbeziehung zu ihren Lieferanten und Abnehmern, so werden die Unternehmensangehörigen sich diesen Tauschpartnern gegenüber eher kooperativ verhalten.

3.3 Reputationseffekte

Änderungen im Verhalten, in der Kommunikation und im Erscheinungsbild eines Unternehmens wirken sich nur allmählich auf das Image aus. Vor allem die Kommunikation trägt dazu bei, daß sich die wahrgenommene Identität - mit einer gewissen Zeitverschiebung - den Änderungen von Eigenheiten eines Unternehmens anpaßt. Dieser dynamische Aspekt einer Unternehmensidentität soll hier als Reputation bezeichnet werden.

Reputationseffekte können zur Stabilisierung einer Identität beitragen. Dies ist aus dem folgenden Grund der Fall: Die Unternehmensangehörigen und die Außenstehenden nehmen Handlungen der Unternehmung, die die Identität beeinflussen, erst mit einer Verzögerung wahr und treffen daher ihre für die Unternehmung wesentlichen Entscheidungen aufgrund der „alten“ Identität. Die Unternehmung hat daher einen Anreiz, eine positive Identität auszunutzen, indem sie zu einem bestimmten Zeitpunkt Entscheidungen trifft, die den Nutzen der von diesen Entscheidungen abhängigen Individuen negativ beeinflussen, andererseits jedoch für die Unternehmung vorteilhaft sind, da sie beispielsweise Kosten sparen. Da aufgrund des Reputationseffektes jedoch die zukünftigen Vorteile einer positiven Identität verlorengehen, hat die Unternehmung einen Anreiz, von solchen Handlungen Abstand zu nehmen.

4. Identität und Integration von Unternehmungen

Im vorhergehenden Abschnitt wurde argumentiert, daß die Zuordnung von Individuen zu Autoritätsverhältnissen und zur Gruppe der Unternehmensangehörigen kooperatives Verhalten zwischen Individuen begünstigen kann. Dies würde dafür sprechen, daß eine unternehmensinterne Koordination von Humankapital Vorteile gegenüber einer Koordination über Märkte besitzt. Das heißt, es ist mit Hilfe sozialpsychologischer Theorien möglich zu erklären, weshalb es Unternehmungen (auch) in humankapitalintensiven Bereichen gibt. Die Unternehmung ist aus dieser Sicht eine Institution, die eine effizientere Koordination von Humankapital ermöglicht als der Markt.

Es stellt sich aber die sehr wesentliche Frage, warum eine große Unternehmung nicht mehr erreichen kann als viele kleine Unternehmungen? Es wurde schon in allgemeiner Weise dargelegt, wie eine zunehmende Unternehmensgröße kooperatives Verhalten innerhalb der Unternehmung negativ beeinflussen kann. Nunmehr soll genauer untersucht werden, welche negativen Effekte die Integration zweier Unternehmungen auf die Identität der Gesamtunternehmung und damit auf das Verhalten der in Beziehung zur Unternehmung stehenden Individuen haben kann.

Das Verhalten, die Kommunikation und das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen die wahrgenommene Identität. OLINS schreibt dazu: „All dies gibt einen Eindruck von Unternehmen. Aber genaugenommen kommuniziert das gesamte Unternehmen in jedem Moment und mit allem was es tut. Allein schon, daß es existiert, ist eine Form der Kommunikation.“³²

Im folgenden werde ich mich auf einen wesentlichen Aspekt der Existenz von Unternehmen beschränken: die Unternehmensstruktur. Die Unternehmensstruktur wird maßgeblich durch die Produktionstiefe und -breite gekennzeichnet. So wie die Tätigkeiten, die ein Individuum ausführt, die Wahrnehmung seiner Identität durch andere entscheidend beeinflusst, bestimmt die Unternehmensstruktur, wie die Unternehmensidentität wahrgenommen wird. Eine Änderung der Unternehmensstruktur, z. B. durch eine vertikale oder horizontale Integration, führt in der Regel zu einer Änderung der Identität und damit auch zu Verhaltensänderungen der Individuen, die der Unternehmung angehören oder in einer Tauschbeziehung zu dieser stehen.

Die Integration zweier Unternehmungen kann dann identitätsbedingte Kosten nach sich ziehen, wenn sich die Unternehmensidentität derart ändert, daß die Legitimität von Unternehmenszielen unterminiert wird, sich die Identifikation mit der Unternehmung verringert oder es zu einer verringerten Bewertung der von der Unternehmung zum Tausch angebotenen Güter kommt. Integrieren zwei Unternehmen, kann es dazu kommen, daß sich

³² OLINS (1990), S. 28.

sowohl ein positiver Effekt bezüglich der Identität der einen Unternehmung als auch ein negativer Effekt bezüglich der anderen ergeben. Die Höhe des Gesamteffekts hängt von der Identität ab, die sich aufgrund der Prägnanztendenz in der Wahrnehmung nach der Integration ergibt. Bezüglich der Richtung des Gesamteffekts lassen sich keine allgemeinen Schlußfolgerungen treffen. Häufig ergibt sich jedoch insgesamt ein negativer Effekt, das heißt, es entstehen identitätsbedingte Kosten, da negative Eigenheiten die Eindrucksbildung stark beeinflussen, wie die Auswirkungen bei Skandalen belegen, etwa bei Umweltverschmutzungen. Diese Kosten stehen den eventuellen Erträgen - z. B. aufgrund von Größenvorteilen -, die sich aus einer Integration ergeben, gegenüber. Ob Unternehmungen integrieren oder nicht, hängt von der Höhe dieser Größen ab.

Im folgenden soll die Plausibilität dieser Argumentation anhand von Beispielen für vertikale und horizontale Integration aufgezeigt werden. Bezüglich der Beispiele ist zu beachten, daß nicht nur erfolgte Integrationen auf ihre identitätsbezogenen Wirkungen untersucht werden sollen, sondern auch hypothetisch gefragt werden muß, was passieren würde, wenn eine Integration stattfände. Der Grund hierfür ist, daß bei hohen Kosten wegen eines Identitätsverlustes keine Integration stattfindet.

4.1 Horizontale Integration

Zuerst sollen die Übernahmeaktivitäten, die die Firma Daimler Benz Mitte der achtziger Jahre durchführte, dargestellt und diskutiert werden.³³ Daimler Benz hat im Verlauf seiner Aquisitionsaktivitäten die Mehrheit an den Firmen MTU, Dornier, AEG und MBB übernommen. Während mit dem Aufkauf der AEG eine Erweiterung in die Erzeugung elektrotechnischer Geräte und Komponenten erfolgte, bedeutete der Aufkauf von MTU, Dornier und MBB eine Expansion in den Bereich der Luft- und Raumfahrttechnik. Begründet wurde dieser Schritt mit der Notwendigkeit, zur Zukunftssicherung die bisherige Monostruktur aufzugeben, und der Möglichkeit zur Realisierung von Synergieeffekten. Es erscheint einleuchtend, daß diese Verschmelzung unterschiedlichster Unternehmen das prägnante Bild vom Automobilkonzern fundamental änderte. Problematisch war jedoch vor allem, daß die Firma Daimler Benz durch die Übernahme von MTU und MBB, die Rüstungsgüter herstellen, das Image eines Militärkonzerns erwarb. ZUMBUSCH berichtet in seinem Beitrag über Imageveränderungen: „Daimlers Neupositionierung war und ist mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Ein Großteil der Öffentlichkeit konnte die Eingliederung des Rüstungsgeschäfts nicht nachvollziehen. Imagestudien beweisen das mit aller Deutlichkeit: „Es ist brutal, wie Daimler in der Sympathie abgefallen ist“, so weiß Wolfgang A. TITZE, ge-

³³ Vgl. OLINS (1990), S. 135ff. und KLEINERT (1990), S. 161ff.

schäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung *Gruber, Titze & Partner*. „Das schlägt auch auf den Verkauf durch. Man kauft sich schließlich nicht für 100000DM ein neues Auto ohne eine positive Bindung an das Unternehmen.“³⁴

Das Problem scheint darin zu bestehen, daß die Integration des Rüstungsbereiches, obwohl er gemessen am Gesamtkonzern eher klein ist, die wahrgenommene Unternehmensidentität negativ belastet. Ursache hierfür ist die Tendenz zu prägnanter Interpretation in der Wahrnehmung. Die Änderung der Identität kann dazu führen, daß die Mitarbeiter die Unternehmensziele nicht mehr als legitim betrachten, sich nicht mehr so stark mit dem Unternehmen identifizieren und die Kunden die vom Unternehmen angebotenen Güter wegen des negativen Images geringer bewerten. Wenn das Management bei den Übernahmen rational - dies soll hier gewinnmaximierend bedeuten - gehandelt hat, müssen die Vorteile, die z. B. durch den Größenzuwachs entstehen, diese Nachteile übersteigen.

Das vorstehende Beispiel handelt von der Integration sehr unterschiedlicher Geschäftsbereiche. Die Identität spielt aber auch eine entscheidende Rolle für die horizontale Abgrenzung eines Sortiments gleichartiger Produkte. So dürfte der Gesichtspunkt der Unternehmensidentität eine entscheidende Rolle dafür spielen, daß beispielsweise BMW und Daimler Benz bisher nur Automobile der Ober- und gehobenen Mittelklasse anbieten, während VW und Opel ausschließlich in der Mittel- und Kleinwagenklasse vertreten sind. Mit der Abstufung der Wagengrößen geht eine moderate Qualitätsabstufung einher, wobei hier unter Qualität nicht nur die technische Zuverlässigkeit, sondern auch Design, technische Fortschrittlichkeit, Komfort, Ausstattungsmöglichkeiten etc. verstanden werden sollte. Technische Skaleneffekte würden eindeutig für eine integrierte Unternehmung, die alle Klassen anbietet, sprechen. KLEINERT schreibt über die Bedeutung von Image und Produktionsprogramm: „Die grundsätzliche Ausrichtung auf eine technisch hochwertige Qualitätsproduktion hat sich weitgehend unverändert bis auf die heutige Mercedes Benz AG übertragen und feiert etwa in den Rennerefolgen des Sauber-Mercedes oder mit dem neuen Roadster Wiedergeburt. Und nicht allein in der Produktpositionierung ist das Motto von Gottlieb DAIMLER „*Das Beste oder nichts*“ zum Leitbild geworden. Alles, was das Unternehmen seinen Kunden anbietet, wird von dieser Auffassung der Arbeit getragen. In den Mitarbeitern, nicht in papierenen Leitsätzen oder Image-Anzeigen lebt der Gründergeist fort.“³⁵

Aus dieser Aussage läßt sich folgern, daß die Beschränkung auf das Segment luxuriöser und hochwertiger Automobile die Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen erleichtert und zu einer positiven Einstellung

³⁴ Vgl. ZUMBUSCH (1992), S. 59f.

³⁵ Vgl. KLEINERT (1990), S. 162.

der Kunden zu den Produkten führt. OLINS betont darüber hinaus, daß die Produktionsqualität in den Produktionsstätten eines Unternehmens auch weltweit gleich sein muß. Ein schlechter Standort „wirkt sich auf das Image des Ganzen aus.“³⁶

Auch andere Unternehmungen verfolgen diese Strategie, so etwa die Robert KRUPS Stiftung & Co KG. THIEMANN schreibt: „Krupps hat sich von Anfang an für die ausschließliche Präsenz im Qualitätsmarkt entschieden. (...)“

Während der preisorientierte Kauf eher als Versorgungskauf zu kennzeichnen ist, erwartet der Käufer im oberen Marktsegment ein <Mehr> an Leistung. Qualität und Funktionalität werden als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt. Der Zusatznutzen der Marke gewinnt an Bedeutung. Zuverlässigkeit und Vertrauen, das Design und die mit dem Produkt verbundene Innovation rücken in den Vordergrund. Diese Aspekte sind unter anderem Determinanten der dem Produkt zugeschriebenen Zuständigkeit für Problemlösungen, oder anders ausgedrückt: der Kompetenz des Produktes bzw. der Marke. Die Rationalität verliert zugunsten der Emotionalität.“³⁷

Auch wenn sich die vorstehenden Ausführungen mehr auf die positive Bewertung der Krupsprodukte durch die Kunden bezieht, die eine Beschränkung auf das Hochqualitätssegment bewirkt, dürften sich auch positive Effekte auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ergeben. Die Aufnahme eines Produktes niedriger Qualität in die Produktpalette würde sich aufgrund der Prägnanztendenz der Wahrnehmung zu einer signifikanten Verschlechterung des Images der ganzen Unternehmung auswirken.³⁸

Daß sich ein gleichzeitiges Auftreten im Hoch- und Niedrigqualitätssegment negativ auswirken kann, scheinen die Folgen der Integration der Computeranbieter *Zeos International* und *Occidental* zu belegen. Während *Zeos International* im Hochqualitätssegment verkauft, betätigt sich *Occidental* als Direktverkäufer billiger PCs. Nachdem über diese Verbindung im Wall Street Journal berichtet wurde, fielen die Aktienpreise von *Zeos* dramatisch von \$25.50 auf \$2.88, d. h. auf ein Zehntel des ursprünglichen Wertes. Ein Anwalt von *Zeos International*, der die Firma in der Folge vertrat, als einige Anteilseigner die Firma aufgrund dieser Vorkommnisse verklagten, sagte dazu „*Zeos* did not want to cannibalize its own customers by using the same name.“³⁹ Das heißt, ein sichtbares gleichzeitiges Verkaufen von Hoch- und Niedrigqualität schadet dem Image.

Während sich die zuvor beschriebene Beschränkung auf ein Hochqualitätssegment unter bestimmten Voraussetzungen durch die Existenz asym-

³⁶ Vgl. OLINS (1990), S. 198.

³⁷ Vgl. THIEMANN (1990), S. 225f.

³⁸ Vgl. SIMON (1985), S. 38.

³⁹ Vgl. FELDMAN (1993), S. 50. Ich danke E. SCHLICHT dafür, daß er mich auf dieses Beispiel aufmerksam gemacht hat.

metrischer Informationen als Ergebnis nutzenmaximierenden Handelns bei gegebenen Präferenzen begründen läßt, scheint dies in anderen Fällen kaum möglich zu sein.⁴⁰ So ist die Warnung von Marketingexperten, keine Produkte unter derselben Dachmarke herauszubringen, die nicht in Verbindung zu dieser stehen - zum Beispiel „Suppenwürfel von Persil oder Chlorbleiche von Nivea“ -, wohl nur dadurch zu erklären, daß solche Kombinationen dem Verbraucher nicht als gute Gestalt erscheinen und daher Dissonanzen auslösen, die das Kaufverhalten negativ beeinflussen.⁴¹ Das gleiche würde für den Fall eines Lebensmittelproduzenten gelten, der sich mit einem Pestizidhersteller vereinigt.⁴²

Die Identität spielt jedoch nicht nur bei der Integration von Unternehmungen eine Rolle, sondern auch im Zusammenhang mit nicht profitorientierten Organisationen, wie z. B. religiösen Gemeinschaften oder Gewerkschaften. Solche Organisationen erhalten in vielen Staaten eine bevorzugte Behandlung. So haben in der BRD die großen Kirchen und Gewerkschaften steuerrechtliche Vorteile und unterliegen - z. B. als Betreiber von Tendenzbetrieben im Sinne von §118I BetrVG - Teilen der arbeitsrechtlichen Regelungen nicht. Da nicht profitorientierte Organisationen demnach Wettbewerbsvorteile haben, wäre zu erwarten, daß sie auch in Bereichen aktiv werden, in denen gewinnorientierte Unternehmen arbeiten. Kirchen betätigen sich jedoch nur in sehr eingeschränktem Umfang im weltlichen Bereichen. So gibt es beispielsweise eine Bank des Vatikans. Wieso aber betreiben Kirchen nicht in größerem Umfang Bankgeschäfte. Schlicht beantwortet die Frage, warum dies der Fall ist, wie folgt: „It may be that churches loose consistency if they go too much into mundane businesses; all their endeavors should be linked to their mission. Else the identity, and therefore the trustworthiness of the product would suffer.“⁴³

Die deutschen Gewerkschaften haben sich dahingegen sehr stark beim Aufbau gemeinwirtschaftlicher Unternehmungen engagiert. Über die Beteiligungsgesellschaft für Gemeinwirtschaft (BGAG) wurden Anfang der 80er Jahre unter anderem die Bank für Gemeinwirtschaft (BfG) und die Volksfürsorge sowie die Beteiligungen an der Coop AG, am Beamten Heimstättenwerk (BHW) und an der Neuen Heimat Städtebau (NH) gesteuert.⁴⁴ Zur Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit der Gewerkschaften ist es notwendig, daß eine möglichst hohe Zahl von Arbeitnehmern Mitglied ist und Beiträge entrichtet. Dazu werden sie nur bereit sein, wenn sie darauf vertrauen, daß

⁴⁰ Zu einem Modell, das die Beschränkung auf ein Hochqualitätssegment erklärt vgl. WAGNER 1994.

⁴¹ Zu den genannten Beispielen vgl. ALBRECHT (1992), S. 77.

⁴² Vgl. NIESCHLAG, DICHTL & HÖRSCHGEN (1988).

⁴³ SCHLICHT (1991), S. 30.

⁴⁴ *Der Spiegel* 1982 S. 100ff.

die Gewerkschaften ihre Interessen erfolgreich vertreten. Dabei spielt die wahrgenommene Identität der Gewerkschaften, die auch durch ihr Auftreten als gemeinwirtschaftliches Unternehmen geprägt wird, eine entscheidende Rolle. Das gleichzeitige Agieren als Arbeitnehmervertreter und Unternehmer führt auf jeden Fall zu Dissonanzen bei der Wahrnehmung der Identität und damit zu Problemen. Um diese Probleme abzumildern, werden in den Gewerkschaftsunternehmen häufig personalwirtschaftliche Entscheidungen getroffen, die aus rein betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten kaum zu rechtfertigen wären. So wurde bei der BHW 1989 als erstem Unternehmen der Bausparbranche die 35-Stunden-Woche eingeführt, damit das Gewerkschaftsunternehmen eine Vorreiterrolle bei der Arbeitszeitverkürzung spielen konnte.⁴⁵ Die wirtschaftlichen Probleme, die sich im Verlaufe der achtziger und der neunziger Jahre bei fast allen Gewerkschaftsunternehmen ergaben, dürften sich zumindest teilweise aus diesen oder ähnlichen Gründen ergeben haben. Diese Probleme haben - angefacht durch den Skandal um die Neue Heimat, der den Ruf der Gewerkschaften als Beschützer der kleinen, häufig in Wohnungen der Neuen Heimat wohnenden Leute erst recht beschädigte - zum schrittweisen Rückzug der Gewerkschaften von ihrer unternehmerischen Betätigung geführt: die Neue Heimat wurde liquidiert und die Anteile an der BfG und der Coop AG größtenteils verkauft.⁴⁶ Letztlich scheint deutlich zu sein, daß Identitätsprobleme bei der Beschränkung des Betätigungsfelds der Gewerkschaften eine große Rolle spielen.

4.2 Vertikale Integration

Die Wella AG, Darmstadt, ist ein großer Produzent von Haarpflegeprodukten.⁴⁷ Wella produziert jedoch nicht nur diese Artikel, sondern versorgt Friseursalons mit Beratungsleistungen und spezieller Ausstattung wie z. B. Computern mit angepaßter Software. Wella baute sich eine Identität als „Freund der Friseure“ auf.

Aufgrund der langjährigen umfassenden Erfahrung mit dem Friseurgeschäft verfügt Wella über ein ausgeprägtes Know-How. Daher verwundert es, daß Wella nicht selbst Friseurgeschäfte betreibt. Es scheint jedoch nicht möglich zu sein, gleichzeitig Lieferant und Wettbewerber der Friseure zu sein, da dies wie bei einem Individuum, das gleichzeitig Freund und Feind ist, zu Identitätsproblemen führt. Eine solche Struktur wird als dissonant wahrgenommen und beeinträchtigt den Unternehmenserfolg, da sie das Vertrauen der Friseure in ein kooperatives Verhalten schwächt. Eine alterna-

⁴⁵ *Der Spiegel* 1992 S.126ff.

⁴⁶ *Der Spiegel* 1986a S. 47, 1986b S. 132, 1986c S. 106ff., 1987a S. 94ff., 1987b S.91, 1987c S. 143, 1988 S. 66ff. und 1989 S. 121.

⁴⁷ Vgl. KUBON-GILKE (1991b) zu Informationen über dieses Beispiel.

tive Erklärung auf der Basis eines ökonomischen Verhaltensmodells wäre, daß Wella bei Vorliegen asymmetrischer Informationen einen Anreiz hätte, die Friseure mit schlechten Produkten zu versorgen und dadurch die Mitbewerber vom Markt zu verdrängen.⁴⁸ Dieses Argument scheint jedoch in diesem Fall nicht sehr plausibel zu sein, da Produktmängel relativ schnell entdeckt würden.

ACHERHOLT⁴⁹ beschreibt, daß zwischen IBM und seinen Lieferanten ein Verhältnis besteht, das dem Verhältnis zwischen Wella und seinen Kunden ähnlich ist: IBM legt Wert auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und tritt deshalb „auch wenn die technischen Voraussetzungen es erlauben, nicht in Konkurrenz mit Lieferanten.“ Dies ist einer der Verhaltensgrundsätze von IBM. Ursache hierfür ist, daß ein gleichzeitiges Auftreten als großer mächtiger Kunde und als Konkurrent zu einer nachteiligen Identität führen würde. Die Lieferanten würden in diesem Fall antizipieren, daß sich IBM weniger kooperativ verhält. Eine rein ökonomische Begründung dafür, daß IBM nicht rückwärts integriert, könnte darin liegen, daß die Nachfrage nach IBM Produkten zufälligen Schwankungen unterliegt und eine Rückwärtsintegration von IBM die Anreize der Lieferanten, spezifische Investitionen zu tätigen, abschwächt, wenn IBM sich nicht binden kann, seine Zulieferabteilung nicht zu bevorzugen.⁵⁰

Daß ein gleichzeitiges Auftreten als Lieferant und Konkurrent bzw. als Kunde und Konkurrent Probleme zwischen Lieferant und Abnehmer nach sich ziehen kann, zeigt auch das Beispiel der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie: Jahrzehntelang funktionierte hier „eine bewährte Arbeitsteilung. Die Produzenten entwarfen und fertigten immer neue Artikel für den Markt, Groß- und Einzelhändler verkauften die Ware an die Konsumenten.“⁵¹ Seit aber einige große Handelsketten dazu übergegangen sind, auf eigene Rechnung zu produzieren, und viele Hersteller auch Waren ab Fabrik verkaufen, ist das kooperative Klima umgeschlagen. Dieser Vorgang, der in anderen Branchen ähnlich ablief, gipfelte darin, daß der Hauptverband des Deutschen Einzelhandels zu einem Boykott von Herstellern aufrief, die in größerem Stil ab Werk verkaufen. Die geschilderten Probleme dürften aufgrund der Identitätsveränderungen durch ein gleichzeitiges Auftreten als Tauschpartner und Konkurrent entstanden sein. Diese Identitätsveränderungen führen dazu, daß sich die Unternehmensangehörigen weniger ko-

⁴⁸ Zu einem Modell, bei dem sich eine solche Situation als mögliches Gleichgewicht ergibt vgl. WAGNER (1994).

⁴⁹ ACHTERHOLT (1988), S. 142.

⁵⁰ Dieser Fall wäre symmetrisch zu dem von BOLTON und WHINSTON (1990) dargestellten Fall mit Versorgungsengpässen.

⁵¹ *Der Spiegel* 1993a S. 136.

operativ gegenüber Tauschpartnern der Unternehmung verhalten, was diese wiederum antizipieren.

4.3 Unternehmensidentität und Markenidentität

Im Verlauf der bisherigen Argumentation wurde davon ausgegangen, daß die Unternehmung immer undifferenziert als einheitliches Gebilde gesehen wird. Dies ist ein Extremfall. Zwar beeinflussen grundsätzlich alle wahrgenommenen Unternehmensteile den Gesamteindruck, die Unternehmung hat jedoch nicht nur die Möglichkeit, durch Desintegration eine prägnante Identität zu bilden, sondern kann durch den Aufbau von Marken die Wahrnehmung der Identität in einem gewissen Rahmen steuern. OLINS unterscheidet hierbei drei Stufen: den Aufbau einer monolithischen Identität, einer gestützten Identität und einer Markenidentität. Bei monolithischer Identität wird die Unternehmung als eine Einheit dargestellt, während bei gestützter Identität zwar eigenständige Marken existieren, diese jedoch als der Unternehmung zugehörig erkennbar sind. Bei einer Markenidentität existieren eigenständige Marken. Den Außenstehenden und oft auch den Unternehmensangehörigen ist unter Umständen die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Unternehmung nicht bekannt. Dies ist insbesondere bei einer organisatorischen Abgrenzung - etwa durch Profit Center - möglich. Trotzdem besteht auch dann eine gewisse Wahrscheinlichkeit - z. B. durch negative Schlagzeilen, wie es etwa in der Energieversorgungsindustrie bei Nuklearunfällen vorkommt -, daß die Verbindung zum Unternehmen für alle sichtbar wird und die Gesamtidentität prägt. Die Höhe der Wahrscheinlichkeit kann von der Unternehmung z. B. auch durch Geheimhaltung von Beteiligungen beeinflusst, aber keinesfalls beseitigt werden.

Eine gestützte Identität oder eine Markenidentität hat für die Unternehmung einerseits den Vorteil, daß sie die Gefahren der wechselseitigen Beeinflussung des Images verschiedener Bereiche verringert. Andererseits gehen die Vorteile der Identifizierung mit dem Gesamtunternehmen verloren. Eine Unternehmung wird ihre Struktur so wählen, daß die mit dieser Wahl verbundenen Vor- und Nachteile optimal ausbalanciert sind.

5. Schlußfolgerungen

Im Rahmen dieses Aufsatzes wurde dargestellt, daß die gestaltpsychologischen Gesetze die Wahrnehmung der Unternehmung als einer mit einer Identität behafteten Einheit bestimmen. Die Ausprägung der Identität einer Unternehmung beeinflusst sowohl das Verhalten der Unternehmensangehörigen als auch der Transaktionspartner. Die Identität kann sich durch den Zusammenschluß zweier Unternehmen derart ändern, daß sich das Verhalten dieser Bezugsgruppen in einer den Unternehmenserfolg beeinflussen-

den Weise ändert. Somit werden Entscheidungen über Unternehmenszusammenschlüsse auch durch deren Auswirkungen auf die Unternehmensidentität beeinflusst.

Zusammenfassung

Im Rahmen der Neuen Institutionenökonomik wird die Unternehmung häufig als ein Geflecht von individuellen Verträgen gesehen. Nach dieser Sichtweise hat die Unternehmung keine eigenständige Bedeutung, sondern ist lediglich ein Schein. Dagegen wird in diesem Aufsatz argumentiert, daß die Unternehmung aufgrund der Gestaltbarkeit der Wahrnehmung für die Individuen, die in einer Beziehung zur Unternehmung stehen, als eigenständiges, mit einer Identität behaftetes Phänomen erscheint, das ihr Verhalten beeinflusst. Zusammenschlüsse von Unternehmen können deren Identität und damit sowohl das Verhalten der in einer Beziehung zur Unternehmung stehenden Individuen als auch deren Erfolgsaussichten ändern.

Abstract

Many representatives of the New Institutional Economics believe the firm is only a nexus of treaties. According to this view the concept of a firm does not have a meaning in itself. In the following article it is argued that the firm is perceived by individuals as a phenomenon with its own corporate identity and a strong influence on their behaviour. This argument is backed by the fact that gestalt laws determine the perception and as a consequence the behaviour of individuals. The integration of firms changes their identity and therefore the behaviour of the individuals dealing with them as well as their expected profitability.

Literatur

- ACHTERHOLT, G. (1988). *Corporate Identity: in 10 Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen*. Wiesbaden: Gabler.
- AKERLOF, G. A. (1991). Procrastination and Obedience. *The American Economic Review*, 81, Papers and Proceedings, 1-19.
- ALBERS, W. & ALBERS, G. (1983). On the Prominence Structure of the Decimal system.
- ALBRECHT, O. (1992). Spiel mir das Lied vom Tod. *Forbes*, 9, 75-78.
- ANDERSON, J. R. (1988). *Kognitive Psychologie: eine Einführung*. Heidelberg: Springer.
- ARKES, H. R. & GARSKE, J. P. (1982). *Psychological Theories of Motivation*. Monterey.
- ASCH, S. E. (1987). *Social Psychology*. Taschenbuchausgabe der 1. Aufl. von 1952, Oxford et al.
- BACHINGER, R. (Hrsg.) (1990). *Unternehmenskultur: ein Weg zum Markterfolg*. Frankfurt.
- BECKER, G. S. (1962). Irrational Behavior and Economic Theory. *Journal of Political Economy*, LXX, 1-13.
- BIRKIGT, K. & STADLER, M. (1988). *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. Landsberg am Lech, 4. Aufl..

- BOLTON, P. & WHINSTON, M. D. (1990). *Incomplete Contracts, Vertical Integration and Supply Assurance*. Working paper no. 332, Laboratoire D'Econometrie Paris.
- BOLTON, P. & WHINSTON, M. D. (1991). The „Foreclosure“ Effects of Vertical Mergers. *JITE*, 147, 207-226.
- BOLTON, P. & WHINSTON, M. D. (1993). Incomplete Contracts, Vertical Integration, and Supply Assurance, *Review of Economic Studies*, 60, 121-148.
- BRUNER, J. S. (1957). On perceptual readiness. *Psychological Review*, 64, 123-151.
- BUNDESARBEITSGERICHT (1974). Urteil vom 14.2.1974 - 5 AZR 298 & 73. *Der Betrieb*, 1487-1488.
- BUNDESGERICHTSHOF (1984). Urteil vom 26.3.1984 - II ZR 171 & 83. *Der Betrieb*, 1188-1192.
- CAMPBELL, D. T. (1958). Common Fate, similarity and other indices of the status of aggregates of persons as social entities. *Behavioural Science*, 3, 14-25.
- COASE, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 386-405.
- COASE, R. H. (1987). The Nature of the Firm, Three lectures given at a conference celebrating the 50th anniversary of „The Nature of the Firm“, Yale School of Organization and Management, May 14-16, abgedruckt in: *Journal of Law, Economics and Organization*, 43, 1988.
- COLEMAN, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge und London.
- DENISON, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York et al.
- EHRENFELS, C. v. (1890). Ueber Gestaltqualitäten. *Vierteljahresschrift für wissenschaftliche Philosophie*, 14, 249-292.
- EMMERICH, V. & SONNENSCHNEIN, J. (1977). *Konzernrecht*, 2. Aufl., München.
- FELDMAN, S. D. (1993). Zeos Stockholders Cry Foul. *PC Sources*, 2, 50.
- GROSSMAN, S. & HART, O. (1986). The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*, August.
- GUTENBERG, E. (1973). *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, 20. Aufl., Berlin et al.
- HANAU, P. & ADOMEIT, K. (1986). *Arbeitsrecht*, 8. Aufl., Frankfurt am Main.
- HART, O. & MOORE, J. (1990). Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of Political Economy*, 98 (6), 1119-1158.
- HART, O. & TIROLE, J. (1990). Vertical Integration and Market Foreclosure. *Brooking Papers*, 205-285.
- HOGARTH, R. M. & REDER, M. W. (Eds.), (1987). *Rational Choice: The Contrast between Economics and Psychology*, Chicago and London.
- INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT (1992). *Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland*. Köln.
- KAMMERER, J. (1988). *Beitrag der Produktpolitik zur Corporate Identity*. München.
- KLEIN, B. & CRAWFORD, R. G. & ALCHIAN, A. A. (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *The Journal of Law and Economics*, 1978, 297-326.
- KLEIN, B. & LEFFLER, K. B. (1981). The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance. *Journal of Political Economy*, 89, 615-641.
- KLEINERT, M. (1990). Daimler Benz AG: Probleme und Widersprüche einer Gesellschaft machen nicht vor den Fabrikanten halt. In: R. BACHINGER (Hrsg.), *Unternehmenskultur: ein Weg zum Markterfolg* (S. 161-167). Frankfurt.
- KUBON-GILKE, G. & SCHLICHT, E. (1993). Gefordertheit und institutionelle Analyse am Beispiel des Eigentums. *Manuskript, TH Darmstadt und LMU München*.

- KUBON-GILKE, G. (1990). *Motivation und Beschäftigung*. Frankfurt und New York.
- KUBON-GILKE, G. (1991a). Die Bedeutung ökonomischer Organisationsstrukturen für eine effiziente Faktorallokation. In: W. SESSELMEIER (Hrsg.), *Probleme der Einheit, Bd. 1: Der Arbeitsmarkt* (S. 47-66). Marburg.
- KUBON-GILKE, G. (1991b). Moralische Kosten und die Endogenisierung von Präferenzen in der Neuen Institutionenökonomik, Arbeitspapier, Technische Hochschule Darmstadt. Erscheint in: B. PRIDDAT & E.K. SEIFERT (1994). *Neuorientierung in der ökonomischen Theorie*. Marburg.
- KRAFT, A. & KREUTZ, P. (1985). *Gesellschaftsrecht*, 6. Aufl. Frankfurt am Main.
- LABOV, W. (1973). The Boundaries of Words and Their Meanings. In: C.-J. N. BAILEY & R.W. SHUY (Hrsg.), *New Ways of Analyzing Variations in English*. Washington (DC).
- LEIBENSTEIN, H. (1960). *Economic Theory and Organizational Analysis*. New York et al.
- MARGULIES, W. P. (1977). Make the most of your corporate identity. *Harvard Business Review*, 55(4), 66-72.
- MARR, R. (1984). „Betrieb und Umwelt“, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, München.
- MATURANA, H. R. & VARELLA, F. J. (1980). *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*. Dordrecht et al.
- METZGER, W. (1953). *Gesetze des Sehens*. Frankfurt.
- METZGER, W. (1963). *Psychologie*, 3. Aufl.. Darmstadt.
- MILGRAM, St. (1974). *Obedience to Authority*. New York.
- MUELLER, E. F. & THOMAS, A. (1976). *Einführung in die Sozialpsychologie*, 2. Aufl.. Göttingen et al.
- NELSON, R. D. & WINTER, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.
- NIESCHLAG, R., DICHTL, E. & HÖRSCHGEN, H. (1988). *Marketing*, 15. Aufl., Berlin.
- OAKES, P. (1987). The Salience of Social Categories. In: J.C. Turner (Ed.), *Rediscovering the Social Group: A Self Categorization Theory*. Oxford (UK).
- OLINS, W. (1990). *Corporate Identity: Strategie und Gestaltung*. Frankfurt et al.
- RICHTER, R. (1990). Sichtweise und Fragestellungen der Neuen Institutionenökonomik. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, 110, 571-591.
- ROSCH, E. (1973). On the Internal Structure of Perceptual and Semantic Categories. In: T.E. Moore (Ed.), *Cognitive Development and the Acquisition of Language*. New York.
- ROSCH, E. (1978). Principles of categorization. In: E. Rosch & B.B. Lloyd, B. B. (Eds.), *Cognition and Categorization*. Hillsdale (NJ).
- RTL (1993). „Die Gaffer“, In: *Fernsehmagazin Explosiv* vom 20.8.1993.
- SHELLING, T. C. (1960). *The Strategy of Conflict*. Cambridge.
- SCHLICHT E. (1977). *Grundlagen der ökonomischen Analyse*. Reinbek bei Hamburg.
- SCHLICHT, E. (1979). The Transition to Labour Management as a Gestalt Switch. *Gestalt Theory*, 1, 54-67.
- SCHLICHT, E. (1984). Cognitive Dissonance in Economics. In: H. Todt (Hrsg.), *Verhandlungen des Sozialwissenschaftlichen Ausschusses der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Berlin.
- SCHLICHT, E. (1989). *Rules and Actions*. Unveröffentlichtes Manuskript, TH Darmstadt.
- SCHLICHT, E. (1990a). Social Psychology: A Review Article. *JITE*, 146, 355-362.
- SCHLICHT, E. (1990b). Rationality, Bounded or Not, and Institutional Analysis. *JITE*, 146(1), 703-719.

- SCHLICHT, E. (1991). Economic Analysis and Organized Religion. Working Paper, TH Darmstadt, forthcoming in: V. Reynolds & E. Jones (Eds.), *Religion and Survival: Biological Evolution and Cultural Change*.
- SCHNEIDER, F. (1991). *Corporate Identity-orientierte Unternehmensführung*. Berlin et al.
- SEN, A. K. (1977). Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory. *Philosophy & Public Affairs*, 6, 312-344.
- SHERIF, M. (1967). *Group conflict and co-operation: their social psychology*. London.
- SIMON, H. A. (1991). Organizations and Markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 25-44.
- SIMON, H. (1985). *Goodwill und Marketingstrategie*. Wiesbaden.
- SKINNER, B. F. (1938). *The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis*. New York.
- DER SPIEGEL (1982). Nie Wieder, 44, 100-102.
- DER SPIEGEL (1986a). Sehr geschockt, 4, 46-47.
- DER SPIEGEL (1986b). Böse Buben, 46, 130-135.
- DER SPIEGEL (1986c). Noch ein bißchen spielen, 50, 106.
- DER SPIEGEL (1987a). Drückende Wohltaten, 6, 94-95.
- DER SPIEGEL (1987b). Matthöfers Notverkäufe, 28, 91.
- DER SPIEGEL (1987c). BGAG verhandelt heimlich, 37, 143.
- DER SPIEGEL (1988). Weiß nichts, 29,66.
- DER SPIEGEL (1989). Frisches Geld aus der Gewerkschaftskasse?, 10, 121.
- DER SPIEGEL (1992). Wenig Zimmerlich, 7, 127-128.
- DER SPIEGEL (1993). Mist gebaut, 38, 136.
- STEVENS, A. & COUPE, P. (1978). Distortions in Judged Spatial Relations. *Cognitive Psychology*, 10, 422-437.
- TAJFEL, H. (1969). Cognitive Aspects of Prejudice. *Journal of Social Issues*, 25, 79-97.
- THIEMANN, K. (1990). Robert Krups Stiftung & Co KG: Unternehmenskultur auf Vertrauensbasis. In: R. Bachinger (Hrsg.), *Unternehmenskultur: ein Weg zum Markterfolg* (S. 225-232). Frankfurt.
- TURNER, B. A. (1990). *Organizational Symbolism*. Berlin und New York.
- TURNER, J. C. et al. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Oxford.
- WAGNER, R. (1994). *Die Grenzen der Unternehmung*. Heidelberg.
- WEBER, J. (1985). *Unternehmensidentität und unternehmenspolitische Rahmenplanung*. München.
- WERNER, H.-S. (1977). Die Grundbegriffe der Unternehmensverbindungen des Konzerngesellschaftsrechts. *Juristische Schulung*, 141-149.
- WERTHEIMER, M. (1935). Some Problems in the Theory of Ethics. *Social Research*, 7, 353-368.
- WIEDMANN, K. P. & JUGEL, S. (1987). Corporate Identity-Strategie: Anforderungen an die Entwicklung und Implementierung. *Die Unternehmung*, 41, 186-204.
- WIEDMANN, K. P. (1988). Corporate Identity als Unternehmensstrategie. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 17(5).
- WILLIAMSON, O. E. (1990). *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus*, deutsche Ausgabe von: The Economic Institutions of Capitalism, Tübingen.
- ZUMBUSCH, J. (1992). Schril-buntes Konzept. *Wirtschaftswoche*, 8, vom 14.2.1992, 58-60.

Anschrift des Verfassers:

Dr. Ralph Wagner
Nieder-Modauer-Weg 20
64367 Mühlthal