

Piotr Bartoszewski

# Erfolgreiches Integrations- management bei Fusionen und Akquisitionen

Entwicklung einer anspruchsruppen-  
orientierten Konzeption

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Wolfgang Dorow

Deutscher Universitäts-Verlag

# Inhaltsverzeichnis

<b>A. Grundlagen.....</b>	<b>1</b>
<b>I. Einführung und grundlegende Begriffe.....</b>	<b>2</b>
1. Problemstellung.....	3
2. Zielsetzung und theoretische Einordnung.....	14
3. Aufbau der Arbeit.....	19
4. Grundlegende Begriffe.....	21
a) Fusionen und Akquisitionen.....	21
b) Integrationsmanagement.....	27
c) Anspruchsgruppen.....	29
<b>II. Konkurrierende anspruchgruppenorientierte Erklärungs- und Gestaltungsansätze für Fusionen und Akquisitionen.....</b>	<b>35</b>
1. Fusionen und Akquisitionen aus Sicht des Shareholder-Value- Ansatzes.....	35
a) Der Shareholder-Value-Ansatz von Alfred Rappaport.....	35
b) Der Shareholder-Value-Ansatz bei Fusionen und Akquisitionen: Ökonomische Wertsteigerung als oberstes Fusions- /Akquisitionsziel.....	39
c) Verkürzte Erfassung des „Wertes“ und der Zielsicherungsaspekte im Shareholder-Value-Ansatz.....	43
2. Fusionen und Akquisitionen aus Sicht des Stakeholder-Value- Ansatzes.....	46
a) Theoretischer Hintergrund der Stakeholder-Value-Ansätze.....	46
b) Das Konzept des strategischen Anspruchsgruppenmanagements von Janisch als Beispiel eines Stakeholder-Value-Ansatzes.....	48
(1) Maximierung des Gesamtnutzens aller Stakeholder als oberstes Unternehmensziel.....	49
(2) Zwei Hauptaufgaben des strategischen Anspruchsgruppen- managements.....	54

i)	Nutzenstiftung für die strategischen Anspruchsgruppen.....	55
ii)	Ausgleich der konkurrierenden Ansprüche der Anspruchsgruppen.....	58
c)	Beschränkte Anwendbarkeit des Stakeholder-Value-Ansatzes bei der Erklärung und Gestaltung von Fusions- und Akquisitionsprozessen.....	60

**III. Die betriebswirtschaftlich-politologische Zielsicherungskonzeption als theoretischer Bezugsrahmen zur Analyse und Gestaltung von Integrationsprozessen.....65**

1.	Die Grundlagen der Zielsicherungskonzeption.....	65
a)	Die Unternehmung als Zentrum von Austauschbeziehungen.....	65
b)	Konfliktpotentiale und Konfliktursachen der Austauschbeziehungen.....	73
c)	Die Handhabung von Konflikten.....	78
2.	Zwischenergebnis: Gegenstand des anspruchgruppenorientierten Integrationsmanagements aus Sicht der Zielsicherungskonzeption der Unternehmungspolitik.....	84

**B. Das Konzept anspruchgruppenorientierten Integrationsmanagements.....89**

**I. Der Integrations-Grundzielsetzungsprozess als Ausgangspunkt des anspruchgruppenorientierten Integrationsmanagements.....91**

1.	Die Notwendigkeit der Durchsetzung wertsteigernder Veränderungen.....	91
2.	Wertsteigerung durch Veränderungen innerhalb interner Austauschbeziehungen.....	99
a)	Resource-Based-View als Ausgangspunkt.....	101
b)	Wertsteigerung durch Veränderungen der Nutzung materieller Ressourcen (Ressourcenverbund).....	103
c)	Wertsteigerung durch Veränderungen der Nutzung immaterieller Ressourcen.....	105

(1) Fähigkeiten als Gegenstände von Veränderungen.....	105
i) Implizite vs. explizite Fähigkeiten.....	106
ii) Individuelle vs. organisationale Fähigkeiten.....	107
iii) Funktionsspezifische Fähigkeiten vs. allgemeine Managementfähigkeiten.....	108
(2) Wege zum Transfer notwendiger immaterieller Fähigkeiten.....	111
i) Veränderung bürokratischer Regeln und technischer..... Systeme.....	114
ii) Veränderung kultureller Regeln.....	117
iii) Direkte (interaktionale) Integration.....	121
iv) Integration durch Anreizgestaltung.....	128
3. Wertsteigernde Veränderungen innerhalb externer Austausch- beziehungen.....	130
a) Veränderungen innerhalb der Austauschbeziehungen der Unternehmung mit ihren Lieferanten und Abnehmern.....	130
b) Veränderungen innerhalb der Austauschbeziehung der Unternehmung mit Fremdkapitalgebern.....	133
c) Veränderungen innerhalb der Austauschbeziehung der Unternehmung mit Institutionen des Gemeinwesens.....	135
<b>II. Analyse der Konfliktfelder in der Integrationsphase als Bestandteil des anspruchsrgruppenorientierten Integrations- managements.....</b>	<b>137</b>
1. Konflikte innerhalb interner Austauschbeziehungen: Arbeitnehmer- Arbeitgeber-Konflikte.....	138
a) Integrationsbedingte Konfliktfelder.....	138
(1) Konfliktfeld Arbeitsplatzsicherheit.....	138
(2) Konfliktfeld Selbstverwirklichung / Partizipation.....	141
(3) Konfliktfeld soziale Bedingungen.....	146
(4) Konfliktfeld Arbeitsentgelt.....	147

(5) Konfliktfeld Arbeitsleistung.....	149
b)    Mögliche Reaktionen der Arbeitnehmer auf Konflikte.....	153
(1) Anpassungsreaktionen (apolitische Reaktionen).....	155
(2) Politische Reaktionen.....	159
(3) Landeskulturelle Unterschiede bei den Reaktionen auf Konflikte.....	160
2.    Konflikte innerhalb externer Austauschbeziehungen.....	161
a)    Konflikte zwischen Unternehmung und Lieferanten / Abnehmern.....	162
b)    Konflikte zwischen Unternehmung und Fremdkapitalgebern.....	164
c)    Konflikte zwischen Unternehmung und Institutionen des Gemeinwesens.....	165
3.    Langfristige Entwicklung der Integrationskonflikte.....	166
<b>III. Alternativen und Zielkriterien des anspruchsrgruppenorientierten Integrationsmanagements.....</b>	<b>171</b>
1.    Alternativen des anspruchsrgruppenorientierten Integrations- managements.....	171
a)    Apolitische Reaktionen.....	171
(1) Zeitlicher Verzug der Zieldurchsetzung.....	171
(2) Zielaufgabe.....	173
(3) Umfassende Revision des Integrations-Grundzielsetzungs- prozesses.....	175
b)    Politische Reaktionen.....	181
(1) Zieldeterminierung.....	181
i)    Überzeugung.....	181
ii)   Manipulation.....	184
iii)  Ankündigung positiver / negativer Sanktionen.....	187
(2) Umfelddeterminierung.....	191
(3) Verhandlungen und Aushandlungen.....	193
i)    Kompetitive Verhandlungen.....	194

ii)	Kooperative Verhandlungen.....	197
iii)	Problembereiche kooperativer und kompetitiver Verhandlungsforschung.....	202
2.	Zielkriterien bei der Wahl der optimalen Alternative.....	204
a)	Ausmaß der Veränderung des kollidierenden Handlungsspielraums.....	205
b)	Wirkungsdauer der Determinierung des kollidierenden Handlungsspielraums.....	208
c)	Kosten der Integrationsdurchsetzung.....	208
d)	Konkurrierende Wirkungen der Integrationsdurchsetzung.....	210
e)	Komplementäre Wirkungen der Integrationsdurchsetzung.....	211
<b>IV.</b>	<b>Die grundlegenden Integrationsansätze.....</b>	<b>213</b>
1.	Absorptions-Ansatz.....	217
2.	Erhaltungs-Ansatz.....	220
3.	Symbiose-Ansatz.....	221
<b>C.</b>	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>223</b>
<b>Anhang</b> .....		<b>231</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....		<b>235</b>