

Stephan Paprottka

Unternehmens- zusammenschlüsse

Synergiepotentiale und
ihre Umsetzungsmöglichkeiten
durch Integration

GABLER

Inhaltsverzeichnis

<u>I. Einleitung</u>	1
1. Problemstellung	1
2. Gang der Untersuchung	3
II. Ursachen und <u>Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen</u>	
1. Definitorische Grundlagen	5
1.1 Der Begriff des Unternehmenszusammenschlusses	5
1.2 Intensitätsmäßige Unterscheidung	7
•1.3 Unterscheidung nach der Richtung	11
2. Geschichtliche Entwicklung von Zusammenschlüssen	13
3. Strategische Planung und Zusammenschlußstrategie	15
3.1 Strategieentwicklung	15
3.2 Strategische Zielsetzung	23
3.2.1 Das Zielsystem	23
3.2.2 Flexibilität	25
3.2.3 Risikodiversifikation	29
3.3 Wachstumsstrategie	33
4. Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen	37
4.1 Bestimmungsgrößen des Zusammenschlußerfolges	37
4.2 Synergie und Zusammenschlußerfolg	39

III. Synergie und Synergiepotentiale

41

1. Das Synergiekonzept und seine Anwendung in den Wirtschaftswissenschaften	41
1.1 Der Synergiebegriff	41
1.2 Der Ursache-Wirkungs-Zusammenhang von Synergie	43
1.3 Der Zusammenhang von Synergiewirkungen mit anderen ökonomischen Konzepten	49
1.3.1 Synergieeinfluß auf Erlöse, Investitionen und unterschiedliche Kosten	49
1.3.2 Größenbedingte Kostensynergie	51
1.3.3 Kontinuierliche Kostensenkungseffekte	55
1.3.4 Der Einfluß von Transaktionskosten	57
1.4 Synergie und Risiko	62
1.4.1 Unternehmensrisiko und Diversifikation	62
1.4.2 Die Wirkung einer Risikoverminderung auf den Unternehmenserfolg	63
1.5 Synergiepotentiale	65
2. Messung und Bewertung von Synergie	67
2.1 Die Gesamtermittlung von Synergieeffekten	67
2.2 Messung und Bewertung von Teilsynergiepotentialen	69
3. Entstehung von Synergiepotentialen	73
3.1 Analysebedingungen	73
3.2 Berücksichtigung von Verflechtungskosten	77
3.3 Funktionsspezifische Bruttosynergiepotentiale	77
3.3.1 Beschaffungssynergiepotential	77
3.3.2 Produktionssynergiepotential	79
3.3.3 Verkaufssynergiepotential	82
3.3.4 Synergiepotential im F&E Bereich	84
3.3.5 Infrastruktursynergiepotential	86
3.3.6 Zusammenfassung	88

3.4 Synergiepotentialstärke	91
3.4.1 Einflußparameter und Berechnung	91
3.4.2 Die Zusammensetzung bereichsspezifischer Synergiepotentiale	93
3.4.3 Die Berechnung synergetischer Teilwirkungen	94
3.4.3.1 Größeneffekte	94
3.4.3.2 Know-how Transfer	98
3.4.3.3 Vermeidung von Doppelarbeit	106
3.4.3.4 Spill-over Effekte	107
3.4.3.5 Qualitätsverbesserungen	110
3.4.3.6 Ausbau der Machtposition	113
3.4.3.7 Risikoveränderung	115
3.4.3.8 Transaktionskosteneinsparungen	117
3.4.4 Interdependenzen	117
3.4.5 Dynamische Berechnung der Synergiepotentiale	119
3.4.6 Synergiepotentiale unterschiedlicher Unternehmenszusammenschlüsse	120
3.4.6.1 Synergiepotentiale horizontaler Zusammenschlüsse	120
3.4.6.2 Synergiepotentiale vertikaler Zusammenschlüsse	123
3.4.6.3 Synergiepotentiale konglomerater Zusammenschlüsse	125

IV. Die Integration von Unternehmen und Unternehmensbereichen 127

1. Bedeutung und Einflußdeterminanten der Integration	127
1.1 Die Integrationsphase als Bestandteil der Gesamtzusammenschlußstrategie	127
1.2 Einflußdeterminanten der Integration	129
2. Die organisatorische Umsetzung der Integration	133
2.1 Der Integrationsgrad	133
2.2 Integrationsmaßnahmen zur Umsetzung von Synergiepotentialen	137
2.3 Die Integration von Organisationsstrukturen und deren Wirkung	141

2.3.1 Grundlagen von Unternehmensorganisation und Organisationsstrukturen	141
2.3.1.1 Der Organisationsbegriff	141
2.3.1.2 Arten von Organisationsstrukturen	143
2.3.2 Die Verträglichkeit von Organisationsstrukturen	146
2.3.2.1 Teilverflechtungsarten von Organisationsstrukturen	147
2.3.2.2 Teilverflechtung möglicher Organisationsprinzipien	150
2.3.2.3 Vollverschmelzung von Organisationsstrukturen	158
2.3.2.4 Zusammenfassung der Verflechtungswirkungen von Organisationsstrukturen	162
2.4 Der Einfluß vorhandener Unternehmensressourcen auf die Integration	164
2.4.1 Verflechtungswirkungen menschlicher Ressourcen	164
2.4.1.1 Die synergetische Rolle des Menschen bei der Integration	164
2.4.1.2 Grundlagen und Probleme menschlicher Zusammenarbeit	165
2.4.1.3 Unternehmenskultureinflüsse auf menschliche Verhaltensweisen	169
2.4.1.3.1 Grundlagen der Unternehmenskultur	169
2.4.1.3.2 Unternehmenskultur und Unternehmenszusammenschluß	171
2.4.1.3.3 Unternehmenskulturelle Anpassung	172
2.4.1.3.4 Beeinflußbarkeit der Akkulturation	177
2.4.1.4 Auswirkungen auf Umsetzung von Synergiepotentialen	179
2.4.1.5 Unterschiede in den Leistungszuwendungen	182
2.4.2 Verflechtung technischer Einrichtungen	183
2.4.3 Zusammenfassung der Verflechtungswirkungen von Unternehmensressourcen	188
2.5 Einfluß unterschiedlicher Unternehmensumfelder auf die Integration	190
2.5.1 Das Umfeld und seine Wirkung auf die Unternehmung	190
2.5.2 Zusammenschlußfolgen bei unterschiedlichen Umfeldern	192
2.6 Einfluß bisheriger Unternehmensstrategien auf die Integration	194
2.6.1 Der Zusammenhang zwischen den Integrationsdeterminanten und der Unternehmensstrategie	194
2.6.2 Begrenzung des Integrationsgrades durch die Strategie	195
2.6.3 Der Strategieeinfluß auf die Umsetzung von Synergiepotentialen	196
2.6.3.1 Berücksichtigung zeitlicher Aspekte	196
2.6.3.2 Berücksichtigung der Risikogrenze	198

3. Zusammenfassende Betrachtung der Integrationseinflüsse	199
 V. <u>Die Bestimmung eines synergieoptimalen Integrationsgrades</u>	 203
1. Optimale Integration	203
2. Bestimmung von Integrationsstufen und deren Einfluß auf die Synergieeffekte	205
2.1 Allgemeine Einteilung	205
2.2 Integrationsstufen und Synergiepotentialumsetzung	207
2.3 Integrationsstufen und die Entstehung unterschiedlicher negativer Effekte	210
2.4 Bereichsspezifische Einteilung	213
3. Ein Modell zur Berechnung von Synergieeffekten	213
3.1 Grundüberlegungen	213
•3.2 Die Modellkomponenten	218
3.2.1 Zielfunktion und Zielfunktionswert	218
3.2.2 Nebenbedingungen	221
3.3 Ein Beispiel	227
3.4 Modellerweiterungen	233
3.4.1 Berücksichtigung knapper Integrationskapazitäten	233
3.4.2 Einbezug externer Integrationsmanager	234
3.5 Modellkritik	235
4. Fazit	237
 VI. <u>Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlußbetrachtung</u>	 239
 LITERATURVERZEICHNIS	 245
ANHANG	273