

Cyrus B. Bark

# Integrationscontrolling bei Unternehmens- akquisitionen

Ein Ansatz zur Einbindung  
der Post-Merger-Integration in die Planung,  
Steuerung und Kontrolle  
von Unternehmensakquisitionen



**PETER LANG**

Europäischer Verlag der Wissenschaften

## **Inhaltsverzeichnis**

Verzeichnis der Abbildungen.....	XVII
Verzeichnis der Tabellen.....	XXIII
Verzeichnis der Beispielrechnungen.....	XXV
Verzeichnis der Formeln.....	XXVII
Verzeichnis der Abkürzungen.....	XXIX
<b>1 Problemstellung, Ziel und Aufbau der Untersuchung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation.....	1
1.2 Problemstellung und Untersuchungsgegenstand der Arbeit.....	5
1.3 Zielsetzung der Arbeit.....	9
1.4 Aufbau der Arbeit.....	10
<b>2 Post-Merger-Integration im Akquisitionsprozess.....</b>	<b>13</b>
2.1 Begriff und Merkmale der Akquisition unter Berücksichtigung der Post-Merger-Integration.....	13
2.1.1 Erwerb von Eigentumsrecht.....	14
2.1.2 Akquisitionssubjekt.....	14
2.1.3 Akquisitionsobjekt.....	15
2.1.4 Art und Umfang des Erwerbs.....	16
2.1.5 Rechtlicher Status des Akquisitionsobjektes nach dem Erwerb....	17
2.1.6 Abgrenzung des Akquisitionsbegriffs zu verwandten Begriffen....	18
2.2 Akquisitionsprozess.....	24
2.2.1 Festlegung der Akquisitionsstrategie.....	25
2.2.2 Kandidatenauswahl.....	27
2.2.3 Due Diligence und vorvertragliche Phase.....	29
2.2.4 Vertragsphase.....	32
2.2.5 Post-Merger-Integrations-Phase.....	33
2.2.6 Zusammenfassende Übersicht über den Akquisitionsprozess.....	34
2.3 Begriff und Merkmale der Integration im Akquisitionsprozess.....	35
2.4 Bedeutung von Synergien im Akquisitionsprozess.....	40

2.4.1 Reichweite des Synergiebegriffs.....	40
2.4.2 Synergiearten im Akquisitionsprozess.....	43
<b>3 Entwicklung eines Erfolgsfaktorenmodells bei Akquisitionen.....</b>	<b>48</b>
3.1 Akquisitionsrelevante Zielsetzungen und Erfolgsgrößen.....	50
3.1.1 Unternehmensziele.....	50
3.1.2 Akquisitionsziele.....	53
3.1.2.1 Ableitung der Akquisitionsziele aus Erklärungsansätzen der ökonomischen Theorie.....	53
3.1.2.2 Ableitung der Akquisitionsziele aus Erklärungsansätzen der strategischen Management-Forschung.....	58
3.1.2.3 Zusammenfassende Erkenntnisse der Erklärungsansätze der ökonomischen Theorie und strategischen Managementforschung.....	66
3.1.3 Integrationsziele.....	67
3.1.4 Akquisitionsrelevante Erfolgsgrößen und Problemfelder der Erfolgsmessung.....	68
3.2 Entwurf eines Erfolgsfaktorenmodells für die Integrationsgestaltung ...	72
3.2.1 Erfolgsfaktoren der Integrationsgestaltung.....	74
3.2.1.1 Unternehmensinterne Situationsvariablen.....	76
3.2.1.2 Maßnahmen der Integrationsgestaltung.....	80
3.2.1.3 Gestaltung der Akquisitionsvorbereitung.....	82
3.2.2 Bezugsrahmen eines Erfolgsfaktorenmodells der Integrationsgestaltung.....	83
<b>4 Empirische Überprüfung des Erfolgsfaktorenmodells der Integrationsgestaltung.....</b>	<b>88</b>
4.1 Aufbau der empirischen Studie.....	88
4.1.1 Schriftliche Befragung als Instrument der empirischen Forschung.....	88
4.1.2 Aufbau des Fragebogens.....	90
4.1.3 Zielgruppe der Befragung.....	92
4.1.4 Ablauf der Befragung.....	93

4.1.5 Auswahl der statistischen Testverfahren.....	94
4.2 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse.....	100
4.2.1 Struktur der Leitungsebenen und Funktionsbereiche des Untersuchungssamples.....	100
4.2.2 Ergebnisse zu kritischen Phasen im Akquisitionsprozess.....	101
4.2.3 Ergebnisse zu relevanten Akquisitionsmotiven.....	103
4.2.4 Ergebnisse zu relevanten Erfolgsgrößen bei Akquisitionen.....	107
4.2.5 Ergebnisse zu bewertungsrelevanten Komponenten des Unter- nehmenswertes bei Akquisitionsvorhaben.....	112
4.2.6 Ergebnisse zur Auswirkung der Erfolgsfaktoren auf den zu bewerkstelligenden Ressourcentransfer.....	118
4.2.7 Branchenspezifische Ergebnisse.....	128
<b>5 Gestaltungsempfehlungen für ein Integrationscontrolling.....</b>	<b>136</b>
5.1 Begriffliche Grundlagen des Integrations- und Akquisitions- controlling.....	138
5.1.1 Controlling-Begriff und Controlling-System.....	138
5.1.2 Begriff des Integrations- und Akquisitionscontrolling.....	140
5.2 Gestaltungsrelevante Gesichtspunkte des Integrationscontrolling.....	141
5.2.1 Funktionale Aspekte des Integrationscontrolling im Rahmen von Akquisitionen.....	141
5.2.2 Instrumentale Aspekte des Integrationscontrolling im Rahmen von Akquisitionen.....	142
5.2.2.1 Finanzwirtschaftliche Dimension des Integration- Dashboard.....	144
5.2.2.2 Güterwirtschaftliche Dimension des Integration- Dashboard.....	145
5.2.2.3 Wissensbezogene Dimension des Integration-Dashboard....	149
5.2.2.4 Marktliche Dimension des Integration-Dashboard.....	151
5.2.2.5 Kulturelle Dimension des Integration-Dashboard.....	153
5.2.2.6 Gesamtansicht des Integration-Dashboard.....	156
5.2.3 Institutionale Aspekte des Integrationscontrolling im Rahmen von Akquisitionen.....	158

5.2.3.1	Ablauforganisatorische Aspekte des Integrationscontrolling.....	159
5.2.3.2	Aufbauorganisatorische Aspekte des Integrationscontrolling.....	163
5.3	Fallstudie zur Umsetzung des Integrationscontrolling im Rahmen von Akquisitionen mittels Projektmanagement.....	167
5.3.1	Kommunikations-Management im Rahmen der Integrationsgestaltung.....	168
5.3.1.1	Ziele der Kommunikationsmaßnahmen.....	169
5.3.1.2	Identifizierung der Kommunikationsempfänger und ihrer Erwartungen.....	170
5.3.1.3	Relevante Kommunikationsinhalte und Kommunikationsmittel.....	172
5.3.2	Risk-Management im Rahmen des Akquisitionsprozesses.....	174
<b>6</b>	<b>Berücksichtigung der Integrationsproblematik in der Due Diligence-Phase.....</b>	<b>180</b>
6.1	Verfahren der Unternehmensbewertung.....	182
6.1.1	Einzelwertmethoden.....	185
6.1.2	Gesamtwertmethoden.....	187
6.1.2.1	Ertragswertverfahren.....	187
6.1.2.2	Discounted-Cash-flow-Verfahren.....	189
6.1.2.3	Vergleichs-Verfahren.....	202
6.1.3	Kombinationsmethoden.....	203
6.1.4	Ergebnisübersicht der Methoden zur Unternehmensbewertung ..	205
6.2	Komponenten des Unternehmenswertes bei Akquisitionen.....	207
6.2.1	Unterscheidung in universelle und spezifische Synergiepotenziale.....	207
6.2.2	Prognose und Realisierung von Synergien - der Synergieerwartungswert.....	211
6.2.2.1	Ermittlung des Wahrscheinlichkeitswertes für den Ressourcentransfer - Fallbeispiel 1.....	217
6.2.2.2	Ermittlung des Wahrscheinlichkeitswertes für den Ressourcentransfer - Fallbeispiel 2.....	222

6.2.3 Sachlogische Kosten des Ressourcentransfers.....	224
6.2.3.1 Unmittelbare Kosten der Akquisition.....	224
6.2.3.2 Akquisitionsbedingte Komplexitätskosten.....	225
6.2.4 Dyssynergien - erweitertes Verständnis von Ressourcen- transferkosten aus Mitarbeiter- und Marktsicht.....	226
6.2.5 Systematik der Kaufpreisbestimmung.....	229
6.3 Berücksichtigung der Integrationsproblematik in der Unternehmenswertermittlung mittels Wertsteigerungsnetzwerk undVALCOR-Matrix.....	233
6.3.1 Wertsteigerungsnetzwerk.....	233
6.3.2 VALCOR-Matrix.....	238
<b>7 Zusammenfassung und Ergebnis der Arbeit.....</b>	<b>244</b>
Literaturverzeichnis.....	249
Anhang.....	283
Anhang 1 : Das Mahnschreiben der Dresdner Bank.....	285
Anhang 2 : Wirkungen der Kommunikationsmaßnahmen auf die Mitarbeiter.....	287
Anhang 3 : Entwicklungsphasen der Unternehmensbewertungslehre.....	289
Anhang 4 : Grobstruktur einer allgemeinen wirtschaftlichen Due Diligence-Checkliste.....	290
Anhang 5 : Grobstruktur einer rechtlichen Due Diligence-Checkliste.....	294
Anhang 6 : Grobstruktur einer steuerlichen Due Diligence-Checkliste.....	296
Anhang 7 : Grobstruktur einer Umwelt Due Diligence-Checkliste.....	298
Anhang 8 : Checkliste Share Deal.....	299
Anhang 9 : Unterscheidung der Integrationstypen nach Wertkettenrelationen.....	301
Anhang 10: Porters Kräftefeld des Wettbewerbs.....	303
Anhang 11: Wettbewerbsstrategien nach Porter.....	304
Anhang 12 : Verbindungen zwischen Wertschöpfungsketten nach Porter.....	305

---

Anhang 13 : Akquisitionsmotive.....	306
Anhang 14: Wesentliche Elemente eines Letter of Intent.....	307
Anhang 15: Beispiel für die Formulierung eines Confidentiality Agreement.....	308
Anhang 16: Wesentliche Elemente eines Memorandum of Understanding.....	309
Anhang 17: Akkulturationsformen bei Akquisitionen.....	310
Anhang 18: Fragebogen.....	311
Anhang 19: Traditionelles Performance Measurement.....	316
Anhang 20: Definition und Ziele des Performance Measurement.....	318
Anhang 21: Balanced Scorecard von Kaplan/Norton.....	320
Anhang 22: Verknüpfung des Integration-Dashboard mit dem Akquisitionsprozess.....	322
Anhang 23 : Mitarbeiterbindung im Rahmen des Akquisitions- prozesses.....	323
Anhang 24: Ertragswertverfahren.....	326
Anhang 25: Comparative Company Approach.....	328
Anhang 26: Multiplikatormethode.....	330
Anhang 27: Übergewinnmethode.....	332
Anhang 28: Stuttgarter Verfahren.....	333