dandelon.com
© 2008 AGI-Information Management Consultants
May be used for personal purporses only or by
libraries associated to dandelon.com network.

Christian W. R. Bachmann

Synergie- und Nutzungspotenziale von Unternehmens-zusammenschlüssen

Definition - Realisierung - Messung

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

I. Teil: Einleitung zum M&A-Markt

1. Der M&A-Markt: Bedeutung und Trends 1

II. Teil: Forschungsbedarf, wissenschaftstheoretischer Hintergrund, Kernaussagen der betriebswirtschaftlichen PMI-Forschung

2. Ableitung des betriebswirtschaftlichen Forschungsbedarfs im Zusammenhang mit Post-Merger Integration (PMI) 6

2.1 Wissenschaftliche Forschungsfrage / Ziel der Arbeit 9

2.2 Strukturierung der Vorgehensweise 9

3. Wissenschaftstheoretischer Hintergrund 12

3.1 Empirische Forschungsweise 12

3.2 Hypothesen und Modellannahmen 12

3.2.1 Theoretisches Vorverständnis 13

3.2.2 Induktive Begriffsentwicklung, Operationalisierung, Skalierung 14

3.3 Auswahl der Einheiten und Stichprobe 16

3.3.1 Kontaktaufnahme mit den Interviewpartnern 17

3.3.2 Repräsentativität / Verallgemeinerbarkeit 18

3.3.3 Die Problemstellung 18

3.3.4 Explikation des Problems 18

3.3.5 State of the Art Forschungssystematik 18

3.3.6 Exploration 19

3.3.7 Variablenmodell 19

3.4 Der Fragebogen 19

3.5 Quantitative und qualitative Auswertungsverfahren 19

3.6 Klärung der Begriffe 21

3.6.1 Operationen im Rahmen externer Wachstumsstrategien 22

3.6.2 Integration 24

4. Anwendung der Kernaussagen unterschiedlicher betriebswirtschaftlicher Forschungsbereiche auf die Post-Merger Integration 27

4.1 Integration und Interrelationen zwischen Wertschöpfungsketten 29

4.1.1 Materielle Interrelationen (tangible interrelationships) 30

4.1.2 Immaterielle Interrelationen (intangible interrelations) 33

4.1.3 Interrelationen mit den Konkurrenten 38

4.1.4 Implikationen von Interrelationen für den Konzern 38

4.1.5 Koevolution und Interrelationen 40

4.1.6 Kosten und Nutzen von Interrelationen 42

4.1.7 Kommentierung hinsichtlich der Forschungsfrage 44

4.2 Integration und Ressourcentransfer 45

4.2.1 Theorien zum Ressourcentransfer bei Unternehmensintegrationen 46

4.2.2 Immaterieller Ressourcentransfer und Knowledge Management 50

4.2.3 Strategische Interdependenzen und organisatorische Selbständigkeit beim Ressourcentransfer 52

4.2.4 Kommentierung hinsichtlich der Forschungsfrage 57

4.3 Integration und Industrieökonomik 58

4.3.1 Evolution der Wettbewerbsdynamik und PMI 58

4.3.2 Beispiel: Deregulierung des Strommarktes und M&As 63

4.3.3 Soziale Werte, Bildungssysteme, Arbeitsmärkte 64

4.3.4 Kommentierung hinsichtlich der Forschungsfrage 66

4.4 Integration und Organisation 66

4.4.1 Integration und Aufbauorganisationen 67

4.4.2 Integration und Ablauforganisation 69

4.4.3 Kommentierung hinsichtlich der Forschungsfrage 70

4.5 Integration, Führung und Personal 70

4.5.1 Change Management 72

4.5.2 Personalwirtschaftliche Gestaltung 74

4.5.3 Leadership 76

4.5.4 Kommentierung hinsichtlich der Forschungsfrage 83

4.6 Integration und Unternehmenskultur 85

4.6.1 Begriff der Unternehmenskultur 85

4.6.2 Lösung kulturell bedingter PMI-Konflikte 87

4.6.3 Kommentierung hinsichtlich der Forschungsfrage 89

4.7 Integration und Diversifizierung 89

4.7.1 Diversifizierung und Portfoliotheorie 90

4.7.2 Diversifizierung und Integrationsperformance 91

4.7.3 Die Rollen von Zentrale und Geschäftsbereich bei der Integration diversifizierter Unternehmen 94

4.7.4 Die nicht delegierbaren Aufgaben der Letztentscheider 94

4.7.5 Kommentierung hinsichtlich der Forschungsfrage 95

4.8 Integration und Strategie 96

4.8.1 Vielfalt der wissenschaftlichen Beiträge 96

4.8.2 Kommentierung hinsichtlich der Forschungsfrage 97

4.9 Kommentierung hinsichtlich der Forschungsfrage 98

4.10 Kritische Bemerkungen zu ‚Mergers of Equals', ‚win-win-Situationen', Intuition und Rationalität 99

4.10.1 'Mergers of Equals' und ‚win-win-Perspektiven' 99

4.10.2 Rationalität und Intuition 100

III. Teil: Motive, Ablauf und Ziele von M&As

5. Operationalisierung der Motive für M&As 102

5.1 Effizienz-Theorie 104

5.2 Monopol-Theorie 106

5.3 Raider-Theorie 106

5.4 Bewertungs-Theorie 107

5.5 Empire-Building-Theorie 108

5.6 Prozeß-Theorie ... 110
5.7 Störungs-Theorie ... 110
5.8 Wachstumsziele und M&A-Motiv-Theorien ... 111
5.9 Kommentierung hinsichtlich der Forschungsfrage ... 112
6. Ablaufmodell von M&As ... 113
6.1 Ablaufmodell von M&As ... 113
6.2 Integration ... 113
6.2.1 Welcher ist der ideale Integrationsgrad? ... 114
6.2.2 Welcher ist der ideale Integrationszeitpunkt? ... 117
6.2.3 Welches ist das ideale Integrationsteam? ... 118
6.2.3.1 Verantwortliches Integrationsteam-Mitglied aus der ersten Führungsebene ... 118
6.2.3.2 Führungsvertreter aus dem Geschäftsbereich (zweite Führungsebene) ... 119
6.2.3.3 Weitere optionale Teammitglieder ... 119
6.2.4 Welches sind die idealen Integrationsaktivitäten? ... 120
6.2.5 Welches ist die ideale Integrationsgeschwindigkeit? ... 120
7. „Erfolg" von M&As ... 123
7.1 Kommentierung von Varianten finanzieller Erfolgsbestimmung ... 125
7.1.1 Verzerrungen durch .creative accounting' ... 126
7.1.2 Zeitversetzte Erfassung der Leistungssteigerung ... 127
7.1.3 Begrenzte Aussagekraft von Kapitalmarktdaten ... 128
7.1.4 Andere Varianten der Erfolgsbestimmung ... 131
7.1.5 Festlegung der Variante zur Erfolgsermittlung ... 132
7.1.6 Methode der Erfolgsermittlung und spezifische Ziele / Geschäftsmodelle ... 132
7.1.6.1 Industrieunternehmen und Wettbewerber am Neuen Markt (‚d@t.com') ... 133

7.2 Erfolgsbestimmung durch nicht-finanzielle Parameter (empirische Studien) ... 136

8. „Synergien" bei M&As ... 140

8.1 Die grundlegenden Arbeiten von Ansoff ... 140

8.2 Vielfalt der verbreiteten Synergiekonzepte (Überblick) ... 145

8.3 Geschäftsbereichssynergien und Vorstandsentscheidungen ... 153

8.3.1 ‚Synergie'-Tadel - .Synergien müssen her!' ... 153

8.3.2 ‚Vorteil'-Tadel - .Überproportionale Verbesserungen im Visier' ... 154

8.3.3 ‚Mutterhaus'-Tadel - ‚Die Zentrale muß Synergien anleiern' ... 155

8.3.4 ‚Fähigkeiten/Ressourcen'-Tadel - ‚Das erledigen wir alles im Hause' ... 156

8.4 Qualitatives Definitionsmodell für Synergien ... 157

8.4.1 Erarbeitung einer spezifischen Synergiedefinition ... 157

8.4.2 Die Wertschöpfungskette: funktionale Referenz für Synergieallokation ... 159

8.4.3 Strukturierung der Ursachen für und Wirkungen Synergien ... 160

8.4.4 Weitere Analyseschritte zur qualitativen Synergieermittlung ... 163

IV. Teil: Entwicklung eines M&A-Synergie-Kalkulationsmodells

9. Ableitung eines quantitativen Modells zur Synergiekalkulation ... 165

9.1 Die Balanced-Scorecard (B-sc): finanzielle Meßbarkeit von Synergien ... 167

9.2 Der Jahresabschluß als Grundlage der analytischen Synergieermittlung ... 175

9.3 Das Premium-Price (.Premium') ... 182

9.4 Grundlagen der Steuerung des Synergie-Realisierungsgrades ... 186

9.4.1 Führen durch Ziele ... 190

9.4.2 Dezentralisierung und Delegation ... 191

V. Teil: Motive, Ablauf und Ziele von M&As

10. Empirische Studie: Gestaltung des Integrationsprozesses in der Praxis führender Unternehmen der Aluminiumbranche ... 193

10.1 Introduction ... 193

10.1.1 Time Frame and Target of the Research 193
10.1.2 Digression: Cornerstones of the current merger wave 193
10.1.3 Enquiry Scope 196
10.1.4 Enquiry method 197
10.1.5 Definitions: 'M&A', 'Dimension', 'Success' and 'Performance' 200
10.1.5.1 Digression: Cornerstones of the current merger wave 200
10.1.5.2 .Dimension' 200
10.1.5.3 'Success' and 'Performance' 202
10.1.5.4 Participation 206
10.2 Findings: General assessment 207
10.3 Findings: Pre-Merger Phases: Strategy / Planning 208
10.4 Findings: Pre-Merger Phases: Initiation 210
10.5 Findings: Pre-Merger Phases: Due Diligence / Negotiation / Closing 211
10.6 Findings: Post-Merger Integration 212
10.7 Findings: Deemed major sources for synergies 223
10.8 Integration models and Performance: examining for correlation 226
10.9 Annex 1: Approximation of aluminum competitors' dimension 227
10.10 Annex 2: Approximation of Aluminum competitors' Performance figures 229
10.11 Kommentierung hinsichtlich der Forschungsfrage 230
11. Analyse bestehender Post-Merger Integrationsmodelle 232
11.1 Einleitung 232
11.2 General Motors (GM) 233
11.3 GE Capital Pathfinder Model 234
11.3.1 Das Pathfinder Model 234
11.3.2 GE Capital Hauptlehre 1 235
11.3.3 GE Capital Hauptlehre 2 235
11.3.4 GE Capital Hauptlehre 3 236

11.3.5 GE Capital Hauptlehre 4 237
11.4 IBM Global Services 239
11.5 Versorger AG 241
11.5.1 Einleitung 241
11.5.2 Strategische Integration 245
11.5.3 Kulturelle Integration 246
11.5.4 Administrative Integration 246
11.5.5 Operative Integration 248
11.6 OilCorp 249
11.7 Kommentierung 251
12. Ausblick 253
Anhang: Fragebogen (original) 254
Index 258
Literaturverzeichnis 263