

Martin Kirchner

# Strategisches Akquisitionsmanagement im Konzern

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
<u>Gesamtbibliothek</u>	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	42.453
Abstell-Nr. :	A01/1073
Sachgebiete:	1.1.6

**GABLER**

## **Inhaltsverzeichnis**

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	17
Abkürzungsverzeichnis	21
<b>1. Vorbemerkungen</b>	<b>25</b>
1.1 Einleitung	25
1.2 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	26
1.3 Gang der Untersuchung	27
<b>2. Begriffliche und theoretische Grundlegung</b>	<b>30</b>
2.1 Unternehmensakquisitionen	30
2.1.1 Definition und Begriffsabgrenzung	30
2.1.2 Unternehmensakquisitionen als wissenschaftliches Erkenntnisobjekt	32
2.1.3 Mikroökonomische Analyse von Unternehmensakquisitionen	35
2.1.3.1 Die neoklassische Perspektive und der Market for Corporate Control	35
2.1.3.2 Marktineffizienzen und Theorieerweiterung	39
2.1.4 Klassifikation von Unternehmensakquisitionen	42
2.1.4.1 Notwendigkeit eines kontingenztheoretischen Ansatzes	42
2.1.4.2 Klassifikation nach wirtschaftlicher und funktionaler Verbundenheit	43
2.1.4.3 Klassifikation nach Erfolgsquellen	46

2.2	Konzerne	49
2.2.1	Vorbemerkungen	49
2.2.2	Der juristische Konzernbegriff	50
2.2.3	Der Konzernbegriff in den Wirtschafts- wissenschaften	52
2.2.3.1	Klassifizierende Ansätze	52
2.2.3.2	Koalitions- und systemtheoretische Perspektive	54
2.2.3.3	Transaktionskostentheoretische Perspektive	56
2.2.4	Synergiepotentiale im Konzern	59
2.2.4.1	Begriff und Arten der Synergie	59
2.2.4.2	Synergieorientierte Konzerngestaltung	64
2.3	Strategisches Akquisitionsmanagement im Konzern	66
2.3.1	Begriff und Entwicklung des strategischen Managements	66
2.3.2	Unternehmensakquisitionen durch Konzerne	74
2.3.2.1	Unternehmensakquisitionen als strategisches Instrument	74
2.3.2.2	Ebenen der Konzerngestaltung durch Unternehmensakquisitionen	77
2.3.2.3	Notwendigkeit der strategischen Ausrichtung	78
2.3.3	Bezugsdimensionen des strategischen Akquisitionsmanagements	79
<b>3.</b>	<b>Empirische Grundlagen</b>	<b>81</b>
3.1	Entwicklung des Marktes für Unternehmen	81
3.1.1	Historische Akquisitionszyklen	81
3.1.2	Unternehmensakquisitionen in der Bundesrepublik Deutschland	84
3.1.3	Konzerne als Hauptakquisiteure	87

3.2	Ermittlung erfolgsbestimmender Faktoren bei Unternehmensakquisitionen	89
3.2.1	Problematik des Erfolgsbegriffs	89
3.2.2	Methodik empirischer Analysen	92
3.2.2.1	Jahresabschlußanalysen	92
3.2.2.2	Kapitalmarktanalysen	94
3.2.2.3	Insider-Befragungen	98
3.2.2.4	Wiederverkaufsraten	99
3.2.3	Empirische Akquisitionserfolgsanalysen	100
3.2.3.1	Übersicht über Akquisitionserfolgsanalysen	100
3.2.3.2	Zusammenfassung der Analyseergebnisse	109
3.2.4	Determinanten des Akquisitionserfolgs	112
<b>4.</b>	<b>Ziele von Unternehmensakquisitionen durch Konzerne</b>	<b>115</b>
4.1	Der Zielbildungsprozeß in der Theorie der Unternehmung	115
4.1.1	Vorbemerkungen	115
4.1.2	Der Shareholder Value im ökonomisch-rationalen Unternehmensmodell	116
4.1.3	Das Harvard Policy-Modell	118
4.1.4	Der Stakeholder-Ansatz	122
4.1.5	Besonderheiten der Zielbildung im Konzern	126
4.2	Konsequenzen für die Strategieformulierung	127
4.3	Ziel- und Wertebezug von Unternehmensakquisitionen	130
4.3.1	Grundlegende Wertekonflikte	130
4.3.2	Konfliktbewältigung durch Erweiterung des Rationalitätsbegriffs	136
4.3.3	Zielplan und Entscheidungsfeld	139

4.4	Strategische Akquisitionsziele auf Konzernebene	142
4.4.1	Gestaltung der Konzernstruktur	142
4.4.1.1	Risikoreduktion durch Diversifikation	142
4.4.1.2	Konzernrestrukturierung durch Erschließung neuer Erfolgspotentiale	145
4.4.1.3	Bilanzpolitische und steuerliche Ziele	150
4.4.2	Synergetische Nutzung und Entwicklung allgemeiner Konzernressourcen	152
4.4.2.1	Konzernressourcen und Möglichkeiten ihrer Nutzung	152
4.4.2.2	Der konzerninterne Kapitalmarkt	156
4.4.2.3	Know-how-Potentiale auf Konzernebene	158
4.4.3	Veränderung von Abhängigkeitsstrukturen	165
4.4.3.1	Vorbemerkungen	165
4.4.3.2	Abhängigkeiten im Beschaffungsbereich	168
4.4.3.3	Abhängigkeiten im Absatzbereich	175
4.4.3.4	Konkurrenzbeziehungen	183
4.5	Strategische Akquisitionsziele auf Teilkonzern- ebene	190
4.5.1	Gestaltung der Geschäftsbereichsstruktur	190
4.5.2	Stärkung der Wettbewerbsstrategie von Geschäftseinheiten	194
4.5.2.1	Vorbemerkungen	194
4.5.2.2	Herstellung materieller und immaterieller Wechselbeziehungen	195
4.5.2.3	Bezug der Verknüpfung auf die Wettbewerbs- strategie	196
4.5.3	Beeinflussung der Branchen- oder Segment- struktur	200

<b>5. Analyse des strukturellen Erfolgspotentials von Unternehmensakquisitionen im Konzern</b>	204
5.1 Die Fit-Konzeption als Bezugsrahmen	204
5.2 Die Analyse des strategischen Fit	208
5.2.1 Wertsteigerungsanalyse	208
5.2.2 Portfolioanalyse	210
5.2.3 Wertkettenanalyse	217
5.2.4 Konsolidierung der Analyseverfahren	221
5.3 Die Analyse des organisatorischen Fit	224
5.3.1 Bezugsdimensionen des organisatorischen Fit	224
5.3.2 Strukturanalyse	228
5.3.3 Systemanalyse	234
5.3.4 Kulturanalyse	238
5.3.5 Stakeholder-Analyse	243
<b>6. Der Akquisitionsprozeß als Problem des strategischen Akquisitionsmanagements</b>	248
6.1 Vorbemerkungen	248
6.2 Betrachtungsweisen des Akquisitionsprozesses	250
6.2.1 Der konstruktivistische Ansatz	250
6.2.2 Der evolutionäre Ansatz	251
6.2.3 Das evolutionäre Grundmodell des Akquisitionsprozesses	253

6.3 Die Schaffung strategischer Rahmenbedingungen	256
6.3.1 Das zieladäquate Verhältnis des Konzerns zum Akquisitionsobjekt	262
6.3.2 Strategische Maßnahmen im Akquisitionsprozeß	265
6.3.2.1 Grundlagen	265
6.3.2.2 Aussteuerung von Erwartungen	267
6.3.2.3 Führungsstil des Konzerns gegenüber dem Akquisitionsobjekt	268
6.3.2.4 Schnittstellenmanagement	270
6.4 Grenzen der Machbarkeit	271
<b>7. Schlußbemerkung</b>	<b>273</b>
Literaturverzeichnis	275