

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 |
| Sammelgebiete: | 1.1.6 |
| | |
| | |

GABLER

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Abbildungs- und Tabellenverzeichnis | 17 |
| Abkürzungsverzeichnis | 21 |
| 1. Vorbemerkungen | 25 |
| 1.1 Einleitung | 25 |
| 1.2 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit | 26 |
| 1.3 Gang der Untersuchung | 27 |
| 2. Begriffliche und theoretische Grundlegung | 30 |
| 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 |
| 3. | Empirische Grundlagen | 81 |
| 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 |
| 4. | Ziele von Unternehmensakquisitionen durch Konzerne | 115 |
| 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 |

| | |
|--|-----|
| 5. Analyse des strukturellen Erfolgspotentials von Unternehmensakquisitionen im Konzern | 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 |
| | |
| 6. Der Akquisitionsprozeß als Problem des strategischen Akquisitionsmanagements | 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 Akquisitionsojekt | 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 Akquisitionsojekt | 268 |
| 6.3.2.4 Schnittstellenmanagement | 270 |
| 6.4 Grenzen der Machbarkeit | 271 |
| | |
| 7. Schlußbemerkung | 273 |
| | |
| Literaturverzeichnis | 275 |