INHALTSVERZEICHNIS

		Seite
INHALTSVERZEICHNIS		I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS		XIV
TABELLENVERZEICHNIS		XVI
TEIL I		1
1. Vorbemerkungen		2
2. Zielsetzungen und Vorgehensweise dieser Arbeit		4
2.1	Zielsetzungen	4
2.1.1	Qualitative Aspekte	6
2.1.2	Darstellung des Gesamtzusammenhangs	8
2.1.3	Schweizerischer Praxisbezug	9
2.1.4	Praktisch anwendbare Vorgehensmethodik	9
2.1.5	Instrumente für Veränderungen	10
2.1.6	Konklusion	10
2.2	Vorgehensweise	10
2.2.1	Analyse des Istzustandes	12
2.2.2	Festlegung des Soll- oder Zielzustandes	12
2.2.3	Beurteilung der künftigen Situation	12
2.2.4	Ausarbeitung von Alternativen	13
2.2.5	Bewertung der Alternativen	13
2.2.6	Entscheid	14
2.2.7	In-Gang-Setzung	14
2.2.8	Durchführung des Entscheides	15
2.2.9	Kontrolle	15
3. Wissenschaftstheoretische Grundlagen		16
3.1	Systematik der Wissenschaft	16
3.2	Positivistisches versus Humanistisches Paradigma	18
3.2.1	Positivistische Position	18
3.2.2	Humanistische Position	19
3.2.3	Folgerungen	19
3.3	Komplexität	21
3.4	Wissenschaftstheoretische Folgerungen	22
3.5	Forschungsstrategie	23
3.5.1	Generelles Vorgehen	23

3.5.2	Umfrage	24
3.5.3	Antwortende Unternehmungen	25
3.5.4	Ziele der Umfrage	26
4.	Definition der Begriffe	27
5.	Themaabgrenzung	29
TEIL II		31
1.	Gründe für Unternehmenszusammenschlüsse	32
1.1	Vorbemerkungen	32
1.1.1	Die Unternehmung als zielorientiertes System	32
1.1.2	Zielsetzungen beider Unternehmungen	33
1.1.3	Definition der Akquisitionsziele	34
1.1.4	Bemerkungen zur Umfrage	35
1.2	Ziele aus der Sicht des Käufers	36
1.2.1	Historische Entwicklung	36
1.2.2	Exogene Faktoren	38
1.2.3	Innerbetriebliche Faktoren	39
1.2.3.1	Wirtschaftliche Faktoren	41
1.2.3.2	Personelle Faktoren	43
1.2.3.3	Psychologische Faktoren	44
1.2.4	Gründe (im engeren Sinne)	45
1.2.4.1	Zeitersparnis	46
1.2.4.2	Andere Gründe	47
1.2.5	Empirische Untersuchungen	47
1.2.5.1	Literatur	47
1.2.5.2	Umfrage	49
1.3	Ziele aus der Sicht des Verkäufers	50
1.3.1	Faktoren zum Verkauf einer Unternehmung	51
1.3.2	Gründe zum Verkauf einer Unternehmung	53
1.3.3	Empirische Untersuchungen	54
2.	Akquisitionsformen	55
2.1	Umfang der Akquisition	55
2.2	Leistungsprogramm	56
2.2.1	Horizontale Unternehmenszusammenschlüsse	56
2.2.2	Vertikale Unternehmenszusammenschlüsse	58
2.2.3	Konglomerate Unternehmenszusammenschlüsse	59
2.2.4	Wachstumsrichtungen in der Praxis	61
2.2.5	Klassifizierung von Howell	62

2.3	Grundlage der Akquisition	63
2.4	Bindungsmittel	64
2.5	Bindungsintensität	64
3. **Erfolgsquote von Unternehmenskäufen**		65
3.1	Vorteilhaftigkeit von Unternehmenszusammenschlüssen	65
3.1.1	Literaturanalyse	65
3.1.2	Umfrage	68
3.1.3	Zusammenfassende Bemerkungen	69
4. **Erfolgsfaktoren eines Unternehmenskaufs**		71
4.1	Einleitende Bemerkungen	71
4.2	Umfrage	73
4.3	Umwelt	74
4.4	Unternehmensspezifische Faktoren	75
4.4.1	Beide Unternehmungen	76
4.4.1.1	Grösse	76
4.4.1.2	Akquisitionsgebiete	77
4.4.1.3	Leistungsfähigkeit	78
4.4.1.4	Unternehmenskulturen	79
4.4.1.5	Unternehmensstruktur	80
4.4.2	Ressourcen des Käuferunternehmens	81
4.4.2.1	Führungskräfte	81
4.4.2.2	Finanzen	82
4.4.3	Verkäuferunternehmen	82
4.5	Akquisitionsprozess	83
4.5.1	Akquisitionsstrategie	84
4.5.2	Verhandlungsphase	84
4.5.2.1	Untersuchungsphase	84
4.5.2.2	Dauer der Verhandlungen	85
4.5.2.3	Inhalt der Verhandlungen	85
4.5.3	Akquisitionsteam	86
4.5.4	Integrationsphase	87
4.6	Zusammenfassung	88

TEIL III		91
1. **Einführung**		92
1.1	Notwendigkeit einer Akquisitionsstrategie	92
1.2	Umfrage	94
2. **Akquisitionsstrategie als Teil der Unternehmenspolitik**		96

2.1	Begriff der Unternehmensstrategie	96
2.2	Akquisitionsstrategie im Führungssystem	98
2.3	Wesen der Akquisitionsstrategie	100
2.4	Vorteile einer Akquisitionsstrategie	103
3. Entwicklung der Akquisitionsstrategie		**104**
3.1	Instrumente	105
3.1.1	Informationsanalyse	105
3.1.2	Innovation	105
3.1.3	Szenario-Technik	106
3.1.4	Produkt-Lebens-Zyklus	107
3.1.5	Erfahrungskurve	107
3.1.6	Portfolio-Modelle	108
3.1.7	PIMS-Modell	109
3.1.8	Entlastungsstrategie	110
3.2	Vorgehen	111
3.2.1	Gap-Analyse	111
3.2.2	Strategieentwicklung	111
3.2.3	Interne Entwicklung oder Akquisition	112
3.2.4	Abstimmung mit den funktionalen Strategien	114
3.2.5	Zusammenfassung	115
3.3	Organisatorische Eingliederung	115
4. Inhalt der Akquisitionsstrategie		**119**
4.1	Adressatenkreis	119
4.2	Inputs der Akquisitionsstrategie	120
4.3	Inhalt	121
4.3.1	Ziele	121
4.3.1.1	Rahmenbedingungen	121
4.3.1.2	Zweck von Akquisitionen	122
4.3.1.3	Spezifische Ziele	123
4.3.1.4	Allgemeine Leistungsziele	125
4.3.1.5	Strategietypen	125
4.3.1.5.1	Portfolio-Management	125
4.3.1.5.2	Restrukturierung	126
4.3.1.5.3	Fähigkeiten-Transfer	126
4.3.1.5.4	Zusammenführen von Aktivitäten	127
4.3.2	Mittel/einzusetzende Potentiale	127
4.3.3	Verfahren	129
4.3.3.1	Beschaffung der benötigten Ressourcen	129
4.3.3.2	Checkliste zur Auswahl und Bewertung der potentiellen Uebernahmekandidaten	130

4.3.3.3	Verhandlungs-, Informations- und Integrationspolitik	132
4.3.4	Umfrage	132
4.3.5	Zusammenfassung	134
4.4	Zeitfaktor	135
4.5	Flexibilität	136
4.6	Konsequenzen	137
4.6.1	Tips zur Strategieformulierung	137
4.6.2	Unternehmensbewertung	138
4.6.3	Akquisitionsvorbereitung	138
5. Realisierung der Akquisitionsstrategie		140
5.1	Mangelhafte Strategieimplementierung	140
5.2	Konsequenzen für die Akquisitionsstrategie	140
5.3	Umfrage	142
6. Ueberprüfung der Akquisitionsstrategie		144
6.1	Ueberprüfung bei der Erstellung	144
6.1.1	PIMS	144
6.1.2	Inhalt	145
6.1.3	Strategische Identität	147
6.1.4	Timing	147
6.1.5	Wettbewerbsstrategie	148
6.1.6	Wachstumsschwellen	148
6.1.7	Ueberprüfung nach Porter	148
6.1.8	Ueberprüfungsinstanzen	149
6.2	Ueberprüfung während der Realisierung	150
6.3	Informationssystem	151
6.4	Umfrage	152

TEIL IV 155

1. Suchphase	Kap. 2	156
1.1	Ziel der Suchphase	157
1.2	Suche eines geeigneten Unternehmens	158
1.2.1	Art und Weise des Vorgehens	158
1.2.1.1	Aktive oder passive Suche	158
1.2.1.2	Umfrage	160
1.2.2	Ausgangspunkt der aktiven Suche	161
1.2.3	Treffen einer ersten Vorauswahl	162
1.2.4	Informationsbeschaffung	163
1.3	Zusammenfassung	165

2. Auswahlprozess Kap. 3		**167**
2.1	Informationsbeschaffung	169
2.1.1	Unvollkommene Informationen	169
2.1.2	Massnahmen zur Verbesserung der Informationsbasis	170
2.1.3	Modelle zur Informationsbeschaffung	173
2.1.4	Inhalte der Informationsbeschaffung	173
2.2	Unternehmenskultur	174
2.2.1	Bedeutung der Unternehmenskultur	175
2.2.1.1	Definition	175
2.2.1.2	Notwendigkeit der Analyse der Unternehmenskultur	176
2.2.1.3	Umfrage	179
2.2.1.3.1	Bedeutung der Unternehmenskultur	180
2.2.1.3.2	Kriterien zur Analyse	181
2.2.2	Sollkultur	182
2.2.3	Analyse der Ist-Kultur des Akquisitionsobjektes	183
2.2.3.1	Einleitende Gedanken	183
2.2.3.2	Zu analysierende Kulturelemente	185
2.2.3.3	Instrumente der Kulturanalyse	188
2.2.3.3.1	Dokumentenanalyse	189
2.2.3.3.2	Befragung	189
2.2.3.3.3	Firmenrundgang	190
2.2.3.3.4	Visitenkarte	190
2.2.3.3.5	Verhaltenstest	190
2.2.3.3.6	Durchführende Personen/Institutionen	191
2.2.3.4	Visualisierung der Unternehmenskultur	191
2.2.4	Beurteilung der Kultur der zu kaufen beabsichtigten Unternehmung	193
2.2.4.1	Isolierte Betrachtung	193
2.2.4.2	Verhältnis der beiden Unternehmenskulturen	195
2.2.4.2.1	Beurteilungsmöglichkeiten	195
2.2.4.2.2	Folgerungen	197
2.2.5	Konsequenzen der Unternehmenskulturanalyse	199
2.3	Organisation	200
2.3.1	Aussagekraft der Organisation	200
2.3.1.1	Bedeutung der Organisationsstrukturanalyse	201
2.3.1.2	Kriterien zur Bewertung	201
2.3.1.3	Folgerungen	202

2.3.2	Elemente der Organisation	203
2.3.3	Messung der Organisationsstruktur	204
2.3.3.1	Instrumente	206
2.3.3.1.1	Dokumentenanalyse	206
2.3.3.1.2	Mündliche Befragung	207
2.3.3.1.3	Schriftliche Befragung	208
2.3.3.1.4	Folgerung	208
2.3.3.2	Kriterien	208
2.3.3.2.1	Differenzierung	209
2.3.3.2.2	Zentralisierung	210
2.3.3.2.3	Programmierung	211
2.3.3.2.4	Koordination und Kommunikation	212
2.3.3.2.5	Professionalisierung/Rekrutierung	213
2.3.4	Konsequenzen	214
2.3.5	Beurteilungsmöglichkeiten	217
2.3.5.1	Kompatibilität	217
2.3.5.2	Anpassungsfähigkeit	218
2.3.5.3	Vertrauen	219
2.4	Management	220
2.4.1	Einleitende Gedanken	220
2.4.2	Umfrage	221
2.4.3	Kapazitätsüberlegungen	222
2.4.3.1	Notwendige Fachkräfte- und Managementkapazität (FMK)	223
2.4.3.1.1	Ueberlegungen allgemeiner Art	223
2.4.3.1.2	Notwendige FMK in Abhängigkeit der beiden beteiligten Unternehmen	225
2.4.3.1.2.1	Innerbetriebliche Faktoren	226
2.4.3.1.2.2	Exogene (ausserbetriebliche) Faktoren	227
2.4.3.1.2.3	Zusammenfassung	228
2.4.3.1.3	Notwendige FMK in Abhängigkeit der Akquisitions- und Geschäftsfeldstrategie	229
2.4.3.1.3.1	Quantitative und qualitative Betrachtung	229
2.4.3.1.3.2	Zeitliche Beanspruchung	231
2.4.3.1.4	Darstellung der notwendigen FMK	233
2.4.3.2	Vorhandene FMK	234
2.4.3.2.1	Vorhandene FMK beim Käuferunternehmen	236
2.4.3.2.2	Kapazität beim Verkäuferunternehmen	236
2.4.3.2.2.1	Kauf von FMK beim Verkäuferunternehmen	236
2.4.3.2.2.2	Notwendigkeit der Analyse der vorhandenen	239

FMK
2.4.3.2.2.3 Zeitpunkt der Analyse der FMK 240
2.4.3.2.2.4 Vorgehen bei der Analyse der FMK 240
2.4.3.2.2.5 Wert der FMK 242
2.4.3.2.2.6 Beurteilung des Managements als Gruppe 242
2.4.3.2.2.7 Analyse anderer Faktoren 243
2.4.3.3 Vergleich der benötigten und der vorhandenen FMK 244
2.4.4 Einfluss des Managements auf die Kaufpreisfindung 245
2.4.4.1 Unternehmenswert 246
2.4.4.1.1 Substanzwert 246
2.4.4.1.2 Ertragswert 247
2.4.4.2 Unternehmenspreis 249
3. Verhandlungsphase 251
3.1 Verhandlungspolitik 252
3.1.1 Stellung der Verhandlungspolitik 253
3.1.2 Inhaltsschwerpunkte der Verhandlungspolitik 254
3.1.2.1 Verhandlungsteam 254
3.1.2.1.1 Zusammensetzung des Verhandlungsteams 254
3.1.2.1.1.1 Akquisitionskerngruppe 256
3.1.2.1.1.2 Verhandlungsteam im weiteren Sinne 257
3.1.2.1.2 Kompetenzen des Verhandlungsteams 260
3.1.2.1.3 Umfrage 262
3.1.2.1.3.1 Grösse des Akquisitionsteams 262
3.1.2.1.3.2 Vorhandensein eines konstanten Teams 263
3.1.2.1.3.3 Funktionen im Kernteam 263
3.1.2.1.3.4 Leiter des Akquisitionsteams 264
3.1.2.1.3.5 Unterstellung des Akquisitionsteams 265
3.1.2.2 Informationen 266
3.1.2.2.1 Definition der benötigten Informationen 266
3.1.2.2.2 Informationsbeschaffung 266
3.1.2.2.3 Zeitpunkt der Informationsbeschaffung 267
3.1.2.2.4 Informationsüberprüfung 267
3.1.2.2.5 Geheimhaltung 267
3.1.2.3 Ablauf 268
3.1.2.4 Kaufpreisfindung 270
3.2 Durchführung der Verhandlungen 271
3.2.1 Kontaktaufnahme 271
3.2.1.1 Vorbereitung 272

3.2.1.2	Mögliche Ziele der Kontaktaufnahme	273
3.2.1.3	Umfrage	275
3.2.2	Direkte Verhandlungen	276
3.2.2.1	Grundsätzliche Gedanken	276
3.2.2.2	Gegenstand der Verhandlungen	278
3.2.2.2.1	Inhalt der Verhandlungen	278
3.2.2.2.2	Umfrage	279
3.2.2.2.3	Verhandlungsgrundsätze	280
3.2.2.2.4	Preisfrage	284
3.2.2.2.5	Methodik der Verhandlungsführung	285
3.2.2.3	Verhandlungspsychologische Anmerkungen	288
3.2.2.3.1	Intraorganisatorische Konfliktbewältigung	289
3.2.2.3.2	Interorganisatorische Konfliktbewältigung	289
3.2.2.4	"Guter" und "böser" Unterhändler	292
3.2.2.5	Resultat der Verhandlungsphase	294
3.3	Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung	294
3.4	Lerneffekt	297
4. Informationsmanagement		299
4.1	Einleitende Gedanken	300
4.2	Bedeutung der Information	301
4.3	Informationspolitik	301
4.3.1	Informationspolitik als Teil der Akquisitionsstrategie	301
4.3.2	Aufbau der Informationspolitik	303
4.3.2.1	Informationsinstanz	303
4.3.2.2	Informationsempfänger	304
4.3.2.3	Informationsinhalt	304
4.3.2.4	Kommunikationsmittel	307
4.3.2.4.1	Art und Weise der einzelnen Kommunikationsmittel	307
4.3.2.4.2	Umfrage	309
4.3.2.5	Zeitpunkt der Information	310
4.3.2.5.1	Wertung möglicher Zeitpunkte	310
4.3.2.5.2	Grundregel zum Informationszeitpunkt	312
4.3.2.5.3	Umfrage	312
4.4	Information beider Unternehmen	315
4.4.1	Sinn der Information	315
4.4.2	Regeln zur innerbetrieblichen Information	316
4.4.3	Art und Weise der Information	318
4.4.4	Information in der zu kaufenden Unternehmung	319

4.4.5	Information in akquisitionsfreien Zeiten	320
4.5	Information an unternehmensexterne Kreise	321
4.5.1	Notwendigkeit	321
4.5.2	Informationsweitergabe	323
4.5.3	Kontakt zu den Medien	324
4.6	Zusammenfassung	325
5	Integrationsphase	326
5.1	Einführende Gedanken	327
5.1.1	Ziel der Integration	327
5.1.2	Probleme bei der Integration	328
5.1.2.1	Grundproblem	328
5.1.2.2	Psychische Belastung der Beteiligten	328
5.1.2.3	Aenderungsfähigkeit des Menschen	330
5.1.2.4	Dauer der Konsolidierungsphase	331
5.1.3	Lösungsansatz	331
5.1.3.1	Separate Unternehmenseinheit	331
5.1.3.2	Bewusstes Durchführen von Veränderungen	332
5.1.3.3	Ergreifen weicher Massnahmen	333
5.1.4	Träger der Integration	334
5.1.4.1	Grundsätzliche Gedanken	334
5.1.4.2	Integrationsprojektleiter	335
5.1.5	Integrationszeitpunkt	337
5.1.5.1	Zustand des neuen Unternehmens	337
5.1.5.2	Verfügbare Informationen	338
5.1.6	Weiteres Vorgehen	338
5.2	Synergienutzung	339
5.2.1	Existenz von Synergien	339
5.2.2	Höhe und Bedeutung von Synergie	341
5.2.3	Nutzung von Synergien	342
5.2.4	Mögliche Bereiche der Synergienutzung	343
5.2.4.1	Untersuchungen in der Literatur	343
5.2.4.2	Umfrage	344
5.2.5	Art und Weise der Synergienutzung	345
5.3	Management	346
5.3.0	Abschnitte 5.3 bis 5.9	346
5.3.1	Bedeutung der humanen Ressource	347
5.3.2	Besetzung der entsprechenden Stellen	349
5.3.2.1	Käuferunternehmung	350
5.3.2.2	Zu kaufende Unternehmung	350
5.3.2.2.1	Managementbesetzung	351

5.3.2.2.2	Umfrage	354
5.3.2.2.3	Zusammenfassende Gedanken	354
5.3.2.3	Integrationsteam	355
5.3.3	Integration der beiden Management-Teams	356
5.3.4	Niedrighaltung der Fluktuationsraten	359
5.3.4.1	Modifikation der Unternehmenskultur	359
5.3.4.2	Angleichung der Entlöhnungssysteme	359
5.3.4.3	Lösung des Autonomieproblems	360
5.3.4.4	Eindämmung der administrativen Belastung	361
5.3.4.5	Korrekte Konflikthandhabung	361
5.3.4.6	Uebrige Strategien	361
5.3.4.7	Umfrage	362
5.3.4.8	Abschliessende Gedanken	363
5.4	Zentralisation/Dezentralisation	363
5.4.1	Vorteile der Zentralisation	364
5.4.2	Vorteile der Dezentralisation	366
5.4.3	Entscheidungskriterien	367
5.4.3.1	Ertragsmässige und finanzielle Lage	369
5.4.3.2	Personelle Lage	371
5.4.3.3	Grösse der gekauften Unternehmung	372
5.4.3.4	Räumliche Distanz	372
5.4.3.5	Akquisitionsstrategie	373
5.4.3.6	Verwandtschaft beider Unternehmungen	374
5.4.3.7	Uebrige Faktoren	375
5.4.4	Umfrage	376
5.4.5	Folgerungen	377
5.4.6	Untersuchungen	379
5.5	Organisatorische Aspekte	380
5.5.1	Allgemeine Gedanken	382
5.5.2	Aufbauorganisation	382
5.5.2.1	Organisation der Gruppenleitung	383
5.5.2.1.1	Funktionen der Gruppenleitung	383
5.5.2.1.2	Anpassung der Gruppenleitung	385
5.5.2.2	Organisation des neuen Unternehmens	387
5.5.3	Organisationsprozess	392
5.5.3.1	Organisationsplanung	393
5.5.3.2	Durchführung von organisatorischen Aenderungen	395
5.5.3.3	Organisationskontrolle	397
5.5.4	Verhaltensgrundsätze der Unternehmensange-	397

	hörigen	
5.5.4.1	Offenheit	399
5.5.4.2	Hilfsbereitschaft	399
5.5.4.3	Vertrauen, Echtheit	400
5.5.4.4	Zurückhaltung	400
5.5.4.5	Vermeidung von negativen Werturteilen	400
5.5.4.6	Zusammenfassung	401
5.6	Informationssysteme	401
5.6.1	Notwendigkeit der Informationssysteme	402
5.6.2	Grundprobleme bei Informationssystemen	403
5.6.3	Erfolgsfaktoren	404
5.6.3.1	Klarheit	405
5.6.3.2	Beachtung der Schnittstellen	405
5.6.3.3	Laufende Kontrolle der Implementierung	405
5.6.3.4	Berücksichtigung der vorhandenen Kapazität	405
5.6.3.5	Richtigkeit/Wahrheit	406
5.6.3.6	Zeitpunkt der Definition der Informationssysteme	407
5.6.3.7	Anwendung des Dienstweges	407
5.6.4	Abschliessende Gedanken	408
5.7	Corporate Identity	408
5.7.1	Definition der Corporate Identity	408
5.7.2	Bedeutung der CI bei Akquisitionen	410
5.7.3	Notwendigkeit der CI bei Akquisitionen	411
5.7.4	Veränderung der CI	412
5.7.4.1	Messung/Beurteilung der bestehenden CI	412
5.7.4.2	Definition der Soll-CI	413
5.7.4.3	Festlegen des Kommunikationsprogramms	416
5.7.4.3.1	Corporate Design	417
5.7.4.3.2	Corporate Behavior	418
5.7.4.3.3	Corporate Communication	418
5.7.4.3.4	Brand Identity	419
5.7.4.3.5	Erarbeitung des Kommunikationskonzeptes	419
5.7.4.4	Durchführung der Massnahmen	419
5.8	Unternehmenskultur	420
5.8.1	Gründe für ein Kulturmanagement	421
5.8.2	Unternehmenskultur im neuen Unternehmen	422
5.8.3	Definition der Grundwerte der neuen Unternehmensgruppe	424
5.8.3.1	Bisherige Unternehmenskulturen beider	424

	Unternehmungen	
5.8.3.2	Wertebasis der Eigentümer/Manager	426
5.8.3.3	Unternehmenskulturstrategie	426
5.8.4	Veränderung der Unternehmenskultur	428
5.8.4.1	Aenderungs- bzw. Gestaltungsrichtungen	429
5.8.4.2	Ebenen des Kulturmanagements	430
5.8.4.3	In welchen Fällen soll eine Kultur verändert werden?	430
5.8.4.4	Kulturaktionsplan	431
5.8.4.5	Gestaltung der Unternehmenskultur	434
5.8.4.6	Bedingungen zum Kulturmanagement	438
5.8.5	Träger des Kulturmanagements	439
5.8.6	Anreizsystem	439
5.9	Aenderungswiderstände	440
5.9.1	Existenz und Ursachen dieser Aenderungswiderstände	440
5.9.2	Durchführung von Aenderungen	443
5.9.2.1	Aenderungsprozess	443
5.9.2.2	Massnahmen gegen Widerstände	444
5.9.3	Aenderungsfreundliche Unternehmenskultur	448
5.10	Erfolgskontrolle	449
5.10.1	Bedeutung der Erfolgskontrolle	449
5.10.2	Themen der Erfolgskontrolle	451
5.10.2.1	Erfolgskontrolle auf quantitativer Ebene	451
5.10.2.2	Erfolgskontrolle auf qualitativer Ebene	452
5.10.3	Umfrage	453
5.10.3.1	Indikatoren der Erfolgskontrolle	453
5.10.3.2	Träger der Erfolgskontrolle	454

TEIL V 455

1. Zusammenfassung 456
2. Schluss 458

ANHANG 461

LITERATURVERZEICHNIS 473