INHALTSVERZEICHNIS

Seite

Problemstellung und Gang der Untersuchung 1

1. Grundüberlegungen zu einem Strategischen Akquisitionsmanagement . . 5
1.1 Zum Begriff der Akquisition 5
1.2 Von der Strategischen Planung zum Strategischen Management 8
1.3 Stand der Strategischen Unternehmensführung 12
1.4 Die Entstehung eines Strategischen Akquisitionsmanagements 13
1.5 Strategisches Akquisitionsmanagement als Prozeß 15

2. Konzeption eines Strategischen Aquisitionsmanagements 17
2.1 Determinanten des Akquisitionsverhaltens 17
2.1.1 Veränderung der ökonomischen Rahmenbedingungen 17
2.1.1.1 Stagnative Wirtschaftsentwicklung 17
2.1.1.2 Verschärfung der Konkurrenz 19
2.1.1.3 Verändertes Gewinnverwendungsverhalten 21
2.1.2 Rationalisierung statt Erweiterung 22
2.2 Akquisitionen als strategische Alternative 23
2.2.1 Die Definition akquisitorischer Ziele 26
2.2.1.1 Die Zieldominanz bei Akquisitionsentscheidungen 26
2.2.1.2 Die hierarchische Tragweite akquisitorischer Entscheidungen 29
2.2.1.3 Die Festlegung des Akquisitionsziele 31
2.2.2 Der zentrale Charakter der Synergieschöpfung 33
2.2.2.1 Finanzielle Synergieeffekte 35
2.2.2.2 Funktionale Synergieeffekte 38
2.2.2.2.1 Optimierte Forschungspotentiale 39
2.2.2.2.2 "Economies of scale" 39
2.2.2.2.3 Das Synergiespektrum im Marketingbereich . . . 42
2.2.2.2.3.1 Beschaffungsmarketing 42
2.2.2.2.3.2 Absatzmarketing 43
2.2.2.2.3.3 Die Besonderheit der Reziprozität . . 47
2.2.2.2.4 Einführung neuer Technologien 49
2.2.2.3 Synergieeffekte im General Management 50
2.3 Ansatzpunkte der Strategieentwicklung 52
2.3.1 Der Einfluß der strategischen Grundhaltung 52
2.3.2 Stärken und Schwächen als akquisitorische Ansatzpunkte 56
2.3.3 Ableitung von Akquisitionszielen mit Hilfe der Portfolio-Methode . . 60

2.3.3.1 Die Portfolio-Konzeption bei Guiniven und Fisher 61
2.3.3.2 Akquisitorische Ansatzpunkte in der "klassischen" Portfolio-Analyse 63
2.3.4 Die Relevanz des strategischen Wettbewerbsfeldes 66
2.3.4.1 Akquisitorische Induktionsrichtungen 69
2.3.4.2 Das Wettbewerbsverhalten bei der Strategieentwicklung . . 75
2.3.4.3 Die Reagibilität des Wettbewerbs 78
2.3.4.4 Die Einbeziehung branchenspezifischer Wettbewerbsreaktionen 79
2.3.4.5 Die Bedeutung der Akquisitionsintensität 81
2.4 Die Ableitung der Akquisitionsstrategie 84
2.4.1 Die Suche nach Akquisitionskandidaten 85
2.4.2 Die Umsetzung der Akquisitionsstrategie 88
2.4.2.1 Stillegung 88
2.4.2.2 Zerschlagung 90
2.4.2.3 Integration 92
2.4.2.3.1 Synergieschöpfung in Verbindung mit dem Integrationsgrad 93
2.4.2.3.2 Integrative Ausprägungsformen 95
2.4.2.3.3 Strategische Optionen für eine Integration 97
2.4.2.3.3 Die strukturelle Implementierung 99
2.5 Zusammenfassung und kritische Würdigung 102

3. Ausgewählte Problemfelder der Akquisitionsentwicklung 104
3.1 Die Problematik der Erfolgsmessung 104
3.1.1 Die Messung des Akquisitionserfolges bei Kitching 109
3.1.2 Die Messung des Akquisitionserfolges bei Booz, Allen & Hamilton 110
3.1.3 Die Messung des Akquisitionserfolges bei Porter 111
3.2 Problemfelder im Rahmen des Akquisitionsmanagements 113
3.2.1 Fehlende Systematik bei der Akquisitionsplanung 113
3.2.1.1 Diffuse Zielvorstellungen 117
3.2.1.2 Mangelnde strategische Fundierung 118
3.2.1.3 Fragmentierte Sichtweise 120
3.2.2 Unzureichende Berücksichtigung der individuellen und organisatorischen Bedürfnisse 122
3.2.3 Die relative Bedeutung von Systematik und Bedürfnisberücksichtigung 125
3.2.4 Strategische Fehlentscheidungen 126
3.2.4.1 Eintritt in falsche Geschäftsfelder 127
3.2.4.2 Fehlende Komplementarität der Geschäfte 133
3.2.4.3 Unzureichende Verwandtschaft der Geschäfte 135
3.2.4.4 Mangelnde organisatorische Kompatibilität 140

3.2.4.4.1 Die Unternehmensgröße als kritischer Faktor . .145
3.2.4.4.2 Führungsprobleme 147
3.2.4.4.3 Unterschiedliche Systeme 150
3.2.4.4.4 Kulturelle Disparitäten 152
3.2.4.4.4.1 Das Phänomen der branchenspezifischen Unternehmenskulturen . . 155
3.2.4.4.4.2 Die Probleme einer akquisitionsbezogenen Akkulturation 158
3.2.4.4.4.3 Varianten einer kulturellen Transformation 161
3.3 Die Auswirkungen auf die Beschäftigten 163
3.3.1 Problemfelder der Mitbestimmung 164
3.3.1.1 Die institutionelle Verankerung 164
3.3.1.2 Die Zusammensetzung der Entscheidungsgremien 165
3.3.1.3 Die Konsequenzen für die Mitbestimmung 167
3.3.2 Die Folgen der Synergieschöpfung 170
3.4 Zusammenfassung und kritische Würdigung 173

4. Akquisitionstendenzen in der Bundesrepublik Deutschland 175
4.1 Zunehmende Dynamik in der Akquisitionslandschaft 175
4.2 Komponenten einer branchenspezifischen Analyse 177
4.2.1 Das Konzept der Industrial Organization 177
4.2.2 Pragmatischer Ansatz zur Branchendekomposition 181
4.2.3 Ausgewählte Indikatoren des Akquisitionsverhaltens 185
4.2.3.1 Die Bedeutung der relativen Unternehmensgrößen 185
4.2.3.2 Die branchenpezifische Akquisitionsintensität 190
4.2.3.3 Typologie der Akquisitionen nach Induktionsrichtungen . . 196
4.2.3.4 Die Verteilung akquisitorischer Beteiligungsquoten 201
4.3 Zusammenfassung: Der Akquisitionstrend in der Bundesrepublik Deutschland 206

5. Die Entwicklung des Strategischen Akquisitionsmanagements: Zusammenfassung und Ausblick 207

Literaturverzeichnis 208