

Schriftenreihe Unternehmensführung
Herausgeber: Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum

Stefan Hase

Integration akquirierter Unternehmen

2. Auflage

Verlag Wissenschaft & Praxis



Integration akquirierter Unternehmen

Schriftenreihe Unternehmensführung

Herausgeber: Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum

Band 12

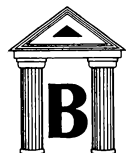
Stefan Hase

Integration akquirierter Unternehmen

Planung, Konzeption, Bewertung und Kontrolle

2. Auflage

Verlag Wissenschaft & Praxis



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Hase, Stefan:

Integration akquirierter Unternehmen : Planung, Konzeption,
Bewertung und Kontrolle. / Stefan Hase. – 2. Aufl. –

Sternenfels : Verl. Wiss. und Praxis, 2002

(Schriftenreihe Unternehmensführung ; Bd. 12)

ISBN 3-928238-111-4

ISBN 3-928238-111-4

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2002

Nußbaumweg 6, D-75447 Sternenfels

Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Geleitwort

Ein Merkmal des Trends zur Dynamisierung und Globalisierung der Wirtschaft ist die ständig steigende Zahl von nationalen und internationalen Unternehmensakquisitionen. Nicht jede Akquisition ist letztlich erfolgreich. Es gibt genügend Beispiele für krasse Mißerfolge oder unzufriedenstellende Akquisitionsergebnisse. Für eine betriebswirtschaftliche Analyse und Gestaltung der kritischen Erfolgsfaktoren von Unternehmensakquisitionen eröffnet sich damit ein aktuell wichtiges Anwendungsspektrum.

Der entscheidende Grund für das Scheitern von Unternehmensakquisitionen liegt in der fehlenden oder unzureichenden Planung der Akquisition selbst und der elementar wichtigen Integration des akquirierenden mit dem akquirierten Unternehmen. Durch Verknüpfung von empirisch gestützten theoretischen Erkenntnissen mit praktischen Erfahrungen zielt die vorliegende Arbeit darauf ab, ein ganzheitliches Konzept zur erfolgreichen Bewältigung von Integrationsproblemen bei Unternehmensakquisitionen zu entwerfen.

Es gilt dabei, die erfolgsrelevanten strategischen, strukturellen, personellen und kulturellen Integrationsmaßnahmen interdependent zu gestalten. Eine systematische, prozessorientierte Vorgehensweise in den Phasen der Planung, der Maßnahmenentwicklung, der Bewertung und der Kontrolle bildet die Gewähr für einen langfristig anhaltenden Integrations- und damit Akquisitionserfolg.

Ich wünsche der vorliegenden Arbeit eine weite Verbreitung in Wissenschaft und Wirtschaftspraxis.

Professor Dr. Hartmut Kreikebaum

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im November 1995 vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main als Dissertation angenommen. Sie entstand parallel zu meiner Tätigkeit in der Wirtschaft und stellt somit auch einen „persönlichen Integrationsansatz“ zur Verbindung von Theorie und Praxis dar.

Mein aufrichtiger Dank gilt allen, die mich in der Zeit der Promotion unterstützt haben. Besonders danken möchte ich meinem Doktorvater, Herrn Professor Dr. Hartmut Kreikebaum, für die mir gewährte Unterstützung bei der Themenbearbeitung, seinen fachlichen Rat und sein Vertrauen in das Gelingen der Arbeit. Herrn Professor Dr. Heinz Isermann danke ich für die freundliche Übernahme des Koreferates.

Herzlich danken möchte ich auch Herrn Dr. Harald Wachenfeld für seine zahlreichen Anregungen und seine freundschaftliche Hilfe bei der Korrekturlesung des Manuskriptes. Die Arbeit wäre jedoch nicht möglich gewesen ohne die Geduld und das Verständnis meiner Frau Regina, der ich am meisten zu verdanken habe.

STEFAN CLAUS-PETER HASE

Vorwort zur 2. Auflage

Während in den 80er Jahren ein Unternehmenskauf noch zu den eher seltenen Managementaufgaben gehörte, ist heute eine Unternehmensakquisition eine häufig gewählte Wachstumsalternative in der Managementpraxis. Immer noch erfüllt die Mehrzahl der Unternehmensübernahmen aber die in sie gesetzten Erwartungen nicht. Die Ursachen hierfür liegen in der häufig vernachlässigten Integrationsplanung und/oder zielorientierten Umsetzung des Integrationskonzeptes.

Das vorliegende Buch widmet sich diesem aktuellen Thema der Integration akquirierter Unternehmen. Es werden einzelne Erfolgsfaktoren der Integration entwickelt und darauf aufbauend zu einem Gesamtkonzept verdichtet.

Wien, im September 2001

Stefan Hase

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Abbildungsverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
I. GRUNDLAGEN DER UNTERSUCHUNG	1
1. Thematische Grundlagen	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung	5
2. Begriffliche Grundlagen	10
2.1 Begriff der Unternehmensakquisition.....	10
2.2 Begriff der Unternehmensintegration	14
II. PLANUNG DER PROZESSE DER UNTERNEHMENSAKQUISITION UND UNTERNEHMENSINTEGRATION	21
1. Planung des Akquisitionsprozesses	23
1.1 Strategieentwicklung der Akquisition.....	24
1.1.1 Analyse der strategischen Ausgangssituation.....	26
1.1.2 Identifizierung der wichtigsten Akquisitionsziele	28
1.1.2.1 <i>Rationale Akquisitionsziele</i>	28
1.1.2.2 <i>Spekulative Akquisitionsziele</i>	34
1.1.2.3 <i>Persönliche Akquisitionsziele</i>	35

X

1.1.3 Festlegung der strategischen Ausrichtung der Akquisition.....	36
1.1.3.1 <i>Strategische Ausrichtung nach Ansoff</i>	36
1.1.3.2 <i>Strategische Ausrichtung nach Porter</i>	39
1.2 Realisierung der Akquisition.....	42
1.2.1 Suche nach geeigneten Akquisitionskandidaten.....	42
1.2.2 Analyse und Bewertung der Akquisitionskandidaten....	46
1.2.3 Verhandlung und Vertragsabschluß mit einem Akquisitionskandidaten.....	52
1.2.4 Integration akquirierter Aktivitäten.....	55
2. Planung des Integrationsprozesses.....	58
2.1 Planung des Integrationsgrades.....	59
2.2 Planung des Integrationszeitpunktes.....	64
2.3 Planung des Integrationsteams.....	67
2.4 Planung der Integrationsaktivitäten.....	70
III. KONZEPT DER INTEGRATION BEI UNTERNEHMENSAKQUISITIONEN.....	75
1. Konzeptionelle Ansätze der Integration.....	75
1.1 Ansatz der strategischen Integration.....	77
1.2 Ansatz der strukturellen Integration.....	79
1.3 Ansatz der personellen Integration.....	80
1.4 Ansatz der kulturellen Integration.....	82

2. Teilkonzept Strategie	85
2.1 Konsolidierung unternehmensstrategischer Absichten.....	85
2.1.1 Analyse und Bewertung der Unternehmenspolitik (generelle Absichten).....	87
2.1.2 Festlegung der Zielinhalte (spezielle Absichten).....	90
2.2 Geschäftsfeldbezogene Strategiefestlegung.....	93
2.2.1 Stand-Alone-Strategie	93
2.2.2 Strategie der Integration	95
2.3 Übertragung von strategischen Ressourcen und Fähigkeiten.....	97
2.3.1 Transfer von materiellen Ressourcen.....	99
2.3.2 Transfer von funktionalen Fähigkeiten.....	100
2.3.3 Transfer von allgemeinen Managementfähigkeiten	101
3. Teilkonzept Struktur	103
3.1 Aufbauorganisatorische Integration.....	103
3.1.1 Organisatorische Konsolidierung des Gesamt- unternehmens	104
3.1.2 Projektorganisation der Integration.....	111
3.2 Ablauforganisatorische Integration.....	114
3.2.1 Organisatorisch-funktionale Konsolidierung von Arbeitsprozessen	115
3.2.2 Organisatorische Konsolidierung von Unternehmenssystemen	118
3.2.3 Zeitliche Aspekte des Integrationsprozesses	122

4. Teilkonzept Personal	127
4.1. Grundlagen des individuellen Verhaltens im Integrationsprozeß	127
4.1.1 Verhaltensdeterminanten.....	127
4.1.2 Relevanz der Verhaltensdeterminanten für den Integrationsprozeß.....	130
4.2 Integration durch personalorientierte Ausgestaltung ausgewählter Führungsinstrumente	132
4.2.1 Führungsstil	133
4.2.2 Anreizsysteme	137
4.2.3 Informationsgestaltung.....	140
4.2.4 Personalentwicklung	145
4.2.5 Konfliktbewältigung.....	148
5. Teilkonzept Kultur	151
5.1 Relevante Grundlagen der kulturellen Gestaltung bei Unternehmensakquisitionen	151
5.1.1 Begriff und Merkmale der Unternehmenskultur.....	153
5.1.2 Analyse der Unternehmenskultur.....	157
5.1.2.1 <i>Diagnose der aktuellen Kultursituation</i>	157
5.1.2.2 <i>Beurteilung der Kulturkompatibilität</i>	159
5.1.3 Konzept der Akkulturation.....	160
5.2 Möglichkeiten der Gestaltung der Akkulturation im Integrationsprozeß	167
5.2.1 Akkulturation durch kulturbewußte Gestaltung der Integrationskonzepte	168

5.2.2 Akkulturation durch symbolisches Verhalten der Führungskräfte	175
6. Zusammenfassung.....	177
IV. BEWERTUNG UND KONTROLLE DER INTEGRATION BEI UNTERNEHMENSAKQUISITIONEN	183
1. Bewertung der Integration.....	183
1.1 Bewertungskomponenten des Akquisitionserfolges	185
1.1.1 Teilkomponente Integrationserfolg.....	186
1.1.2 Teilkomponente ökonomischer Akquisitionserfolg	187
1.2 Bewertungskriterien des Integrationserfolges.....	191
1.2.1 Effektivität der erreichten Integration.....	192
1.2.2 Zeitaspekte der Integration.....	196
1.2.2.1 <i>Zeitdauer der Integration</i>	196
1.2.2.2 <i>Zeitpunkt der Integration</i>	199
1.2.3 Kosten der Integration	200
1.3 Bewertung des Integrationserfolges aus Sicht beteiligter Personengruppen	203
1.3.1 Bewertung aus Sicht des Management	204
1.3.2 Bewertung aus Sicht der Mitarbeiter.....	207
1.3.3 Bewertung aus Sicht externer Berater.....	210
2. Kontrolle der Integration	212
2.1 Prämissenkontrolle	213

XIV

2.2 Durchführungskontrolle	215
2.2.1 Ergebniskontrolle	215
2.2.2 Planfortschrittskontrolle.....	216
2.3 Strategische Überwachung.....	216
Literaturverzeichnis	219

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Planungsphasen des Akquisitionsprozesses	22
Abb. 2	Möglichkeiten der Unternehmensentwicklung	27
Abb. 3	Stoßrichtung der Diversifikation	38
Abb. 4	Wertschöpfungskette als Ausgangspunkt für Akquisitionen.....	40
Abb. 5	Organisatorische Einbindung des Projektteams „Akquisition“	44
Abb. 6	Bewertungsmethoden in der Akquisitionspraxis	48
Abb. 7	Matrix des Integrationsgrades	63
Abb. 8	Zeitpunkt der Integrationsplanung und Interdependenzen der Planungsprozesse.....	66
Abb. 9	Ansatzpunkte für Geschäftsfeldstrategien.....	98
Abb. 10	Organisationsstrukturen diversifizierter Unternehmen	105
Abb. 11	Geschäftsablauf am Beispiel des Finanz- und Rechnungswesens.....	116
Abb. 12	Entscheidungsmodell der prozeßorientierten Integration.....	117
Abb. 13	Zeitpunkte des Umsetzungsbeginns von Integrations- maßnahmen.....	126
Abb. 14	Grundmodell individuellen Verhaltens	129
Abb. 15	Einsatz von Informationsmaßnahmen bei Mitarbeitern des akquirierten Unternehmens	143

XVI

Abb. 16 Unternehmenskulturprofil zur Visualisierung von Kulturunterschieden im Integrationsprozeß	158
Abb. 17 Mögliche Verlaufsformen des Akkulturationsprozesses	161
Abb. 18 Unterschiedliche Akkulturationspräferenzen im Integrationsprozeß	164
Abb. 19 Modell der Akkulturation	166
Abb. 20 Übersicht über das Integrationskonzept	179
Abb. 21 Einflußfaktoren des Akquisitionserfolges	185
Abb. 22 Erreichungsgrade von angestrebten Integrationsmaßnahmen als Indikatoren des Integrationserfolges	206
Abb. 23 Einordnung der strategische Kontrolle in den Integrationsprozeß	217

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AktG	Aktiengesetz
BFuP	<i>Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis</i>
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
DB	Der Betrieb
DBW	Die Betriebswirtschaft
Diss.	Dissertation
ect.	et cetera
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende (Seite)
HBR	Harvard Business Review
Hrsg.	Herausgeber
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWF	Handwörterbuch der Führung
HWO	Handwörterbuch der Organisation
HWP	Handwörterbuch der Planung
i.d.R.	in der Regel
i.S.v.	im Sinne von
inkl.	inklusive
i.e.S.	im engeren Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
Kap.	Kapitel
LRP	Long Range Planning

XVIII

M&A	Mergers and Acquisitions
Nr.	Nummer
o. Jg.	ohne Jahrgang
o.V.	ohne Verfasser
p.a.	per anno
S.	Seite
s.	siehe
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SMJ	Strategic Management Journal
SMR	Sloan Management Review
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vs.	versus
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift Führung + Organisation
Ziff.	Ziffer

I. GRUNDLAGEN DER UNTERSUCHUNG

1. Thematische Grundlagen

1.1 Problemstellung

Unternehmensakquisitionen sind spätestens seit dem Akquisitionsboom der 80er Jahre mit jährlich neuen Rekordständen in der absoluten Anzahl national und international durchgeführter Unternehmenstransaktionen zu einem festen Bestandteil unternehmerischer Wachstumsentscheidungen geworden. In den 90er Jahren hat sich durch den international zu beobachtenden Strukturwandel zahlreicher Branchen und die jeweiligen konjunkturellen Entwicklungen die Qualität des Instruments „Unternehmensakquisition“ verändert. So unterliegt heute das Akquisitionsgeschehen in einzelnen Branchen (z.B. Maschinenbau) bereits den Regeln eines Käufermarktes, während andere Segmente (z.B. chemische und pharmazeutische Industrie, Telekommunikation) eine rasante Akquisitionsentwicklung im Rahmen eines Verkäufermarktes erfahren.¹ Zumindest für die nahe Zukunft wird erwartet, daß sich der Trend zu Unternehmensakquisitionen, aufgrund der zunehmenden Globalisierungstendenz in allen wesentlichen Industrieländern, dem hohen Restrukturierungsbedarf zahlreicher Branchen und der rasanten Entwicklung in diversen Schlüsseltechnologien (z.B. der Mikroelektronik oder Gentechnologie) weiter verstärken wird.²

Diese Entwicklung ist einerseits verständlich, bieten doch Unternehmensakquisitionen erhebliche Chancen zur schnelleren Realisierung von Wachstumspotentialen und zur Neuausrichtung im Unternehmen. Akquisitionen werden in der Regel mit dem grund-

¹ Vgl. Müller-Stewens / Schubert 1993, S. 5; Schubert 1994, S. 5.

² Vgl. Schubert 1994, S. 8.

legenden Ziel durchgeführt, Erfolgspotentiale anderer Unternehmen zu erwerben und mit den eigenen so zu kombinieren, daß durch die gemeinsame Nutzung einzelner Fähigkeiten, Ressourcen und Kapazitäten Wettbewerbsvorteile entstehen.³ Wettbewerbsvorteile beinhalten eine ertrags-, kosten- und zeitrelevante Dimension.⁴ Zumeist kommen sie zum Ausdruck in einer gemeinsamen Markterschließung, einer Ausnutzung von Verbund- bzw. Synergievorteilen (z.B. in Produktion, Vertrieb und Verwaltung), einer höheren Finanzierungskraft oder einer Risikostreuung.⁵ Unternehmensakquisitionen bieten auch die Möglichkeit der Entwicklung neuer Wachstumspotentiale, z.B. durch den unmittelbaren Zugang zu neuen Märkten, Produkten und Technologien.

Andererseits muß diese Entwicklung überraschen, ist doch eine Unternehmensakquisition mit einem erheblichen unternehmerischen Risiko behaftet. In empirischen Untersuchungen⁶ wurde festgestellt, daß - ungeachtet der Branche, in der eine Akquisition durchgeführt wird - rund die Hälfte aller Unternehmensübernahmen scheitern. Diese relativ hohe Mißerfolgsquote wird darauf zurückgeführt, daß Akquisitionsentscheidungen häufig ohne strategische Fundierung durchgeführt werden und, aufgrund der relativen Seltenheit einer solchen unternehmerischen Entscheidungssituation, akquisitionsspezifisches Erfahrungswissen weitgehend fehlt.

Insofern ist es nicht verwunderlich, daß zahlreiche Veröffentlichungen sich mit der erfolgreichen Gestaltung von Unternehmensakquisitionen auseinandersetzen.⁷ Im Vordergrund der Betrachtung stehen in erster

3 Vgl. Coenenberg / Sautter 1988, S. 695; Haspeslagh / Jemison 1987, S. 54.

4 Vgl. Porter 1986, S. 113-115.

5 Vgl. Bühner / Spindler 1986, S. 602-605.

6 Vgl. hierzu z.B. die Untersuchungsergebnisse von: Bleeke / Ernst 1992, S. 115 f.; Coley / Reinton 1988, S. 29-43; Gerpott 1993, S. 401; Hunt / Less / Grumbar / Vivian 1987, S. 62; Möller 1983, S. 104; Porter 1987, S. 30-49.

7 Vgl. u.a. Bühner (1990 und 1990 a); Clever (1993); Datta (1991); Gerpott (1993); Grüter (1991); Florescu (1991); Hoffmann (1989); Haspeslagh / Jemison (1992); Jung

Linie Fragen der Vorbereitung der Unternehmensakquisition, insbesondere der zielorientierten Suche, der synergieorientierten Auswahl eines Akquisitionskandidaten, der anzuwendenden Bewertungsverfahren zur Kaufpreisermittlung, bis hin zur erfolgreichen Verhandlungstaktik in der Verhandlungsphase.

Mit Abschluß des Kaufvertrages beginnt in der Regel die schwierige Phase der Eingliederung bzw. der Integration akquirierter Aktivitäten in eine bestehende Unternehmensorganisation. Unterstellt man, daß Unternehmensakquisitionen mit dem Ziel der Realisierung strategischer Erfolgs- bzw. Wertsteigerungspotentiale verbunden sind⁸, so entscheidet sich letztlich erst in der Integrationsphase, ob und inwieweit die angestrebten Akquisitionsziele tatsächlich verwirklicht werden können. Aus strategischer Sicht kommt deshalb der *Planung der Integration* eines akquirierten Unternehmens besondere Bedeutung zu, weil nur durch zielbewußtes Handeln vor der und im Anschluß an die Akquisition die Grundlage für den Erfolg einer Akquisition geschaffen werden kann. Dies setzt ein integrationsorientiertes Management voraus, das versucht, die bisher selbständigen Unternehmen soweit wie möglich aufeinander abzustimmen. Das erreichte Maß der Integration ist damit die Voraussetzung für den übergeordneten Akquisitionserfolg.⁹

Die Bedeutung der Integration, als Schlüssel für den Erfolg einer Unternehmensakquisition, wird in der *betrieblichen Praxis* viel zu häufig unterschätzt, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

(1993); Kirchner (1991); Lutz (1984); Möller (1983); Pearson (1987); Sautter (1989); Scheiter (1988); Suckut (1992); Reißner (1992); Rädler / Pöllath (1982).

8 Vgl. hierzu u.a. Blecke / Isono / Ernst / Weinberg 1990, S. 46-55; Bühner 1989, S. 158; Gomez 1989, S. 441-452; Gomez / Ganz 1992, S. 44-54; Haspeslagh / Jemison 1987, S. 54; Sandler 1991, S. 179; Salter / Weinhold 1979, S. 183; Weston 1987, S. 44 f.

9 Vgl. Dornis 1982, S. 48; Frank 1993, S. 141; Gerpott 1993, S. 388; Haspeslagh / Jemison 1992, S. 129; Krüger 1988, S. 27 f; Scheiter 1989, S. 55.