

Schriftenreihe Managementorientierte Betriebswirtschaft
– Konzepte, Strategien, Methoden –
Herausgeber: Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück

Lars M. Kästle

Post Merger Supply Management

Verlag Wissenschaft & Praxis



Post Merger Supply Management

Schriftenreihe
Managementorientierte Betriebswirtschaft
– Konzepte, Strategien, Methoden –

Herausgeber:

Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück

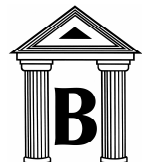
Band 6

Lars M. Kästle

Post Merger Supply Management

Neue Perspektiven für die Theorie und Praxis des
Supply Management im Fusionsintegrationsprozeß

Verlag Wissenschaft & Praxis



Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Herausgeber: Univ.-Professor Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück
Wirtschaftsprüfer und Steuerberater
Technische Universität München
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
Accounting – Auditing – Consulting
– Treuhandseminar –
Arcisstraße 21, D-80333 München
Tel. (089) 289-25801 Fax (089) 289-25802

ISBN 3-89673-227-7

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2004
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
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

Abstract

Unternehmen sehen in Fusionen ein Instrument des strategischen Managements zur Verbesserung ihrer Wettbewerbssituation. Statistiken belegen allerdings, daß bis zu 50 % aller Fusionen nicht ihre postulierten Ziele erreichen.

Die Gestaltung, Durchführung und Überwachung des Integrationsprozesses sind Aufgaben des Post Merger Management. Das Post Merger Management ist verantwortlich für Art und Ausmaß der Fusionszielerreichung.

Supply Management ist als übergreifender Managementansatz der unternehmens-internen und unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette zu verstehen. Einsparungen durch das Supply Management können mehr als die Hälfte des fusionsbedingten Synergiepotentials ausmachen. Das Supply Management ist somit im Integrationsprozeß ein zentraler Erfolgsfaktor. In der durchgeführten Fallstudien-untersuchung wurde festgestellt, daß dem Supply Management nicht die notwendige Aufmerksamkeit des Managements zukommt und vielfach nur als operative, administrative Unternehmensfunktion verstanden wird. Komplexe Interdependenzen und Defizite des Supply Management im Fusionsprozeß führen zu der Forderung, einen ganzheitlichen Post Merger Supply Managementansatz zu entwickeln.

Ein ganzheitlicher, theoriebasierter und empirisch fundierter Post Merger Supply Managementansatz ist in Wissenschaft und Praxis noch nicht vorhanden, obwohl das Supply Management einen wesentlichen Beitrag zur Fusionszielerreichung leisten kann. Das Ziel der Untersuchung ist die Entwicklung eines integrierten Post Merger Supply Managementansatzes, der die Wissensbereiche Post Merger Management und Supply Management kombiniert.

Aus der Fallstudienuntersuchung werden sieben Einflußfaktoren Strategie, Organisation, Kultur, Projektmanagement, Projektcontrolling, Kommunikation und Qualifizierung zur Problemanalyse im Integrationsprozeß des Supply Management abgeleitet. Ziele und Aufgaben des Post Merger Management und des Supply Management werden anhand eines systemtheoretischen Modellansatzes untersucht und erfolgskritische Wirkungszusammenhänge analysiert.

Die Dissertation zeigt, wie fusionierte Unternehmen durch das Post Merger Supply Management den Grad der Zielerreichung erhöhen können. Unterschiedliche normative und strategische sowie prozessuale und methodische Elemente des Supply Management werden auf ihren Beitrag zur Unterstützung der Unternehmensintegration untersucht. Entlang der einzelnen Einflußfaktoren werden Vorschläge zur Gestaltung, Durchführung und Überwachung des Integrationsprozesses formuliert. Für jedes der identifizierten Gestaltungsfelder werden auf Basis der Fallstudienresultate Handlungsempfehlungen abgeleitet. Der im Ergebnis entwickelte Post Merger Supply Managementansatz bietet neue Perspektiven für Theorie und Praxis im Fusionsintegrationsprozeß.

Vorwort des Herausgebers

Die Globalisierung mit veränderten Wettbewerbssituationen hat dazu geführt, daß viele Unternehmen durch Fusionen eine Verbesserung der Marktsituation anstreben. Empirische Untersuchungen belegen, daß über 50 % aller Fusionen nicht erfolgreich sind, weil die angestrebten Ziele nicht erreicht werden. Die Ursache für Fusionsmißerfolge wird in der Unternehmenspraxis hauptsächlich in einem unzulänglichen Post Merger Management gesehen.

Basis der Überlegungen von Herrn Dipl.-Wirtsch.-Ing. Dr. Lars M. Kästle ist eine umfangreiche Fallstudienforschung über das Post Merger Management und über das Supply Management in der Fusionspraxis.

Auf dieser Basis wird erstens die Ausgangssituation bei Fusionen unter besonderer Berücksichtigung des Supply Management analysiert. Zweitens werden die Einflußfaktoren des Post Merger Supply Management aufgezeigt. Drittens werden die Gestaltungsfelder für ein erfolgreiches Post Merger Supply Management abgeleitet.

Ein ganzheitlicher, theoriebasierter und empirisch fundierter Post Merger Supply Managementansatz ist in Wissenschaft und Praxis noch nicht vorhanden, obwohl das Supply Management einen wesentlichen Beitrag zur Fusionszielerreichung leisten kann.

Die integrierte Sichtweise des Supply Management und des Post Merger Management ist die Grundlage für die vorliegende Arbeit: Ein neues Verständnis des Einkaufs im Sinne eines ganzheitlichen Supply Management und die Defizite des Post Merger Management im Integrationsprozeß begründen die Analyse des Post Merger Management aus der Perspektive des Supply Management. Die interdependenten Wirkungsbeziehungen zwischen der Fusionsintegration und dem Supply Management werden aufgezeigt.

Herr Dr. Lars M. Kästle hat mit der vorliegenden Arbeit eine in der betriebswirtschaftlichen Forschung und in der Praxis vernachlässigte Themenstellung kreativ bearbeitet, analysiert und einen eigenständigen Lösungsansatz erarbeitet. Es ist ihm gelungen, aus der Kombination der Bereiche Post Merger Management und Supply Management einen integrierten Post Merger Supply Managementansatz zu entwickeln, der neue Perspektiven für die Wissenschaft und für die Praxis im Fusionsintegrationsprozeß aufzeigt.

Vorwort des Verfassers

Fusionen und Übernahmen sind für das nationale und internationale Management auch in Zukunft eine Kernaufgabe. Das Management ist stark gefordert, angekündigte Fusionsziele zu erreichen und nachhaltig zu sichern. Das Post Merger Management im Integrationsprozeß ist prozeßübergreifend verantwortlich für die Fusionszielerreichung. Das Supply Management im Integrationsprozeß ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Die Wertschöpfungstiefe vieler Unternehmen in unterschiedlichen Branchen liegt bei weniger als 50 Prozent. Synergiepotentiale können mehr als die Hälfte des Gesamteinsparpotentials ausmachen. In der Unternehmenspraxis stellt sich die Frage, durch welche strategischen, prozessualen und methodischen Instrumente des Supply Management in der Post Merger Integrationsphase der Grad der Fusionszielerreichung nachhaltig erhöht werden kann.

In der vorliegenden Arbeit wurde zur Beantwortung dieser Frage ein integrierter und theoriebasierter Post Merger Supply Managementansatz entwickelt, welcher die Wissensbereiche Post Merger Management und Supply Management kombiniert. Die erzielten Forschungsergebnisse und die für die Unternehmenspraxis entwickelten Gestaltungsempfehlungen basieren auf einer umfangreichen Fallstudienuntersuchung in den USA und in Europa.

Das Dissertationsprojekt, welches ich im Rahmen meiner Anstellung bei EADS durchgeführt habe, hat mir vor allem aufgrund seiner facettenreichen Aufgabenstellungen sehr viel Freude bereitet: Während dieser Zeit konnte ich sowohl mit wissenschaftlichen Instituten als auch mit internationalen Unternehmen intensiv zusammenarbeiten. Die vergangenen drei Jahre waren außerordentlich bereichernd für mich, und ich möchte mich bei jenen Menschen bedanken, die mich in meinem Dissertationsvorhaben unterstützten. Zuerst danke ich meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück für seine wissenschaftliche Unterstützung und Hilfestellung, um diese Arbeit erfolgreich durchzuführen. Mein Dank gilt zudem Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Horst Wildemann für die Übernahme des Zweitgutachtens und Frau Prof. Dr. Ann-Kristin Achleitner für die Übernahme des Prüfungsvorsitzes.

Die Fallstudien und Fallbeispiele im Rahmen dieser Arbeit basieren auf zahlreichen Interviews in unterschiedlichen Firmen. Namentlich bedanke ich mich bei den Firmen Aventis, BAE Systems, Hamilton Sundstrand und EADS sowie Bosch Rexroth, DaimlerChrysler, Deutsche Post, Hewlett-Packard, Linde Gas und Vaillant. Ich danke ihnen für die vielen anregenden, sehr ausführlichen Diskussionen und Gespräche. Ich bedanke mich zudem bei den

VIII

Beratungsgesellschaften BrainNet, Roland Berger und SMG sowie bei der University of San Diego und Ashridge University für die fruchtbare Diskussion meiner Ideen und Konzepte.

Mein besonderer Dank gebührt Hans Mundt, Chief Procurement Officer der EADS. Er gab mir große Freiheit in der Ausübung meines Berufes und der Verwirklichung meiner Dissertation. Seine stete freundschaftliche Unterstützung, die er mir in den Jahren unserer Zusammenarbeit vertrauensvoll entgegengebracht hat, trug maßgeblich zur erfolgreichen Durchführung dieses Vorhabens bei.

Ich bedanke mich besonders herzlich bei Dr. Martin Schindler und Dr. Jens Franzeck sowie bei Prof. Dr. Christopher Jahns und Dr. Michael Henke für die vielen wertvollen und kenntnisreichen Hinweise zu meinen Forschungsaktivitäten.

Für die redaktionelle Bearbeitung des Manuskriptes gebührt großer Dank Miriam Siebert und Dr. Rainer Ohler. Erwähnt sei in diesem Zusammenhang auch die Kollegen der Abteilung Corporate Sourcing der EADS für ihre hilfreiche Unterstützung.

Außerordentlich danken möchte ich auch meinen Freunden – „sie wissen schon, wen ich meine...“ – für das nun schon langjährige Füreinandereinstehen.

Ganz herzlich und im Gedenken meiner kürzlich verstorbenen Oma Esther möchte ich schließlich meiner Familie danken. Meinen Eltern Ruth und Manfred danke ich für ihre grenzenlose Unterstützung und den starken Rückhalt, den sie mir von Kindheit an gewährt haben. Meiner langjährigen Lebensgefährtin Stefanie gilt der größte Dank, da sie mir stets in allen Phasen des Dissertationsprojektes sehr eng zur Seite stand und mich immer geduldig in den anstehenden Aufgaben unterstützt hat. Ihnen widme ich diese Arbeit.

München im Juni 2004

Lars M. Kästle

Inhaltsübersicht

Seite

Inhaltsverzeichnis.....	XI
Anhangverzeichnis.....	XV
Abbildungsverzeichnis.....	XIX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXII
1 Problemstellung und Gang der Untersuchung.....	1
1.1 Erfolgsdefizite im Post Merger Integrationsprozeß multinationaler Großunternehmen – eine Vernachlässigung des Integrations- und Synergiefaktors Einkauf?	1
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise der Untersuchung	3
1.3 Konzeption der Fallstudienforschung über das Post Merger Management und das Supply Management in der Fusionspraxis.....	7
2 Analyse der Ausgangssituation bei Fusionen unter besonderer Berücksichtigung des Supply Management.....	11
2.1 Charakteristika des Fusionsprozesses – Erfordernis einer ganzheitlichen Sichtweise des Unternehmens.....	11
2.2 Dimensionen des Post Merger Management als kennzeichnende Merkmale des Fusionsintegrationsprozesses	25
2.3 Die Rolle des Supply Managementsystems im Unternehmenssystem	34
2.4 Zwischenergebnis: Komplexe Interdependenzen und Defizite des Supply Management im Fusionsprozeß – Notwendigkeit zur Entwicklung eines ganzheitlichen Post Merger Supply Management.....	50

3	Einflußfaktoren des Post Merger Supply Management.....	52
3.1	Ansätze der ökonomischen Theorie zur Systematisierung der Einflußfaktoren des Post Merger Supply Management	54
3.2	Einflußfaktoren des Post Merger Supply Management in der Integrationsgestaltung.....	67
3.3	Einflußfaktoren des Post Merger Supply Management in der Integrationsdurchführung und Integrationsüberwachung	88
3.4	Zwischenergebnis: Die integrative Verbindung des Post Merger Management und des Supply Management zum Post Merger Supply Management als Erfolgsfaktor im Fusionsprozeß.....	112
4	Gestaltungsfelder für ein erfolgreiches Post Merger Supply Management.....	114
4.1	Der integrierte Post Merger Supply Managementansatz – Ableitung von Handlungsempfehlungen in den relevanten Gestaltungsfeldern.....	115
4.2	Normative und strategische Elemente des Supply Management in der Integrationsgestaltung	131
4.3	Prozessuale und methodische Elemente des Supply Management in der Integrationsdurchführung und Integrationsüberwachung	157
4.4	Zwischenergebnis: Die Gestaltungsfelder Strategie, Organisation, Kultur, Projektmanagement, Projektcontrolling, Kommunikation und Qualifizierung des Post Merger Supply Management als Erfolgsfaktoren für die nachhaltige Fusionszielerreichung	182
5	Thesenartige Zusammenfassung der Ergebnisse: Leistungsverbesserung und Wertsteigerung im Fusionsintegrationsprozeß durch ein systematisches Post Merger Supply Management – Neue Perspektiven für Theorie und Praxis.....	183
	Anhang	190
	Literaturverzeichnis	349

Inhaltsverzeichnis

Seite

Inhaltsverzeichnis	XI
Anhangverzeichnis.....	XV
Abbildungsverzeichnis.....	XIX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXII

1 Problemstellung und Gang der Untersuchung.....1

- 1.1 Erfolgsdefizite im Post Merger Integrationsprozeß multinationaler Großunternehmen – eine Vernachlässigung des Integrations- und Synergiefaktors Einkauf? 1
- 1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise der Untersuchung 3
- 1.3 Konzeption der Fallstudienforschung über das Post Merger Management und das Supply Management in der Fusionspraxis..... 7

2 Analyse der Ausgangssituation bei Fusionen unter besonderer Berücksichtigung des Supply Management.....11

- 2.1 Charakteristika des Fusionsprozesses – Erfordernis einer ganzheitlichen Sichtweise des Unternehmens..... 11
 - 2.1.1 Art und Ausmaß der Fusion als Determinanten des Integrationsprozesses..... 12
 - 2.1.2 Identifikation von Zusammenhängen zwischen Fusionsmotiven und dem Supply Management 18
 - 2.1.3 Systemische Sichtweise von Unternehmen..... 21

2.2	Dimensionen des Post Merger Management als kennzeichnende Merkmale des Fusionsintegrationsprozesses	25
2.2.1	Die normative und strategische Dimension als Ausgangspunkt fusionsbedingter Wertsteigerungspotentiale	26
2.2.2	Die normative und strategische Dimension als Grundlage integrationsbedingter Veränderungsprozesse.....	30
2.2.3	Die operative Dimension als Voraussetzung der Integrationsdurchführung	32
2.3	Die Rolle des Supply Managementsystems im Unternehmenssystem	34
2.3.1	Definition des Supply Management.....	34
2.3.2	Strategische Elemente des Supply Management.....	41
2.3.3	Prozesse des Supply Management	44
2.4	Zwischenergebnis: Komplexe Interdependenzen und Defizite des Supply Management im Fusionsprozeß – Notwendigkeit zur Entwicklung eines ganzheitlichen Post Merger Supply Management.....	50
3	Einflußfaktoren des Post Merger Supply Management.....	52
3.1	Ansätze der ökonomischen Theorie zur Systematisierung der Einflußfaktoren des Post Merger Supply Management	54
3.1.1	Systemtheoretisch fundierte Ansätze zur Konzeptionalisierung der Integrationsgestaltung	55
3.1.2	Institutionsökonomische Ansätze zur Konzeptionalisierung der Integrationsdurchführung.....	58
3.1.3	Netzwerktheoretische und transaktionskostentheoretische Überlegungen zur Strukturierung, Steuerung und Koordination des Integrationsprozesses.....	62

3.2	Einflußfaktoren des Post Merger Supply Management in der Integrationsgestaltung.....	67
3.2.1	Der Einflußfaktor Strategie als Grundlage der Integrationsgestaltung im Supply Management.....	67
3.2.2	Der Einflußfaktor Organisation und seine Wirkung auf die Integrationsgestaltung des Supply Management.....	73
3.2.3	Der Einflußfaktor Kultur und seine Wirkung auf die Gestaltung der Integrationsdurchführung	81
3.3	Einflußfaktoren des Post Merger Supply Management in der Integrationsdurchführung und Integrationsüberwachung	88
3.3.1	Der Einflußfaktor Projektmanagement und seine Wirkung auf die Durchführung von Integrationsaktivitäten im Supply Management.....	89
3.3.2	Der Einflußfaktor Projektcontrolling und seine Wirkung auf die Überwachung von Supply Managementaktivitäten im Integrationsprozeß	101
3.3.3	Die ‚weichen‘ Einflußfaktoren Kommunikation und Qualifizierung und ihre Wirkung auf die Integrationsdurchführung	105
3.4	Zwischenergebnis: Die integrative Verbindung des Post Merger Management und des Supply Management zum Post Merger Supply Management als Erfolgsfaktor im Fusionsprozeß	112
4	Gestaltungsfelder für ein erfolgreiches Post Merger Supply Management.....	114
4.1	Der integrierte Post Merger Supply Managementansatz – Ableitung von Handlungsempfehlungen in den relevanten Gestaltungsfeldern.....	115
4.1.1	Interessengruppen und situative Rahmenbedingungen des Post Merger Supply Management	116
4.1.2	Aufgaben des Post Merger Supply Management in der Pre Merger Phase und Merger Phase	122
4.1.3	Aufgaben des Post Merger Supply Management in der Integrationsphase.....	124

4.2	Normative und strategische Elemente des Supply Management in der Integrationsgestaltung	131
4.2.1	Das Gestaltungsfeld Strategie des integrierten Post Merger Supply Managementansatzes.....	131
4.2.2	Das Gestaltungsfeld Organisation zur integrativen Strukturierung der Supply Management Organisation im Integrationsprozeß.....	142
4.2.3	Das Gestaltungsfeld Kultur zur Entwicklung eines adäquaten Führungsstils des Post Merger Supply Management	150
4.3	Prozessuale und methodische Elemente des Supply Management in der Integrationsdurchführung und Integrationsüberwachung.....	157
4.3.1	Das Gestaltungsfeld Projektmanagement als unterstützende Methode der Integrationsdurchführung im Supply Management.....	157
4.3.2	Das Gestaltungsfeld Projektcontrolling zur Überwachung der Ergebniswirksamkeit von Integrationsprojekten	164
4.3.3	Das Gestaltungsfeld Kommunikation und Qualifizierung als Instrumente zur Ausrichtung des Mitarbeiterverhaltens	175
4.4	Zwischenergebnis: Die Gestaltungsfelder Strategie, Organisation, Kultur, Projektmanagement, Projektcontrolling, Kommunikation und Qualifizierung des Post Merger Supply Management als Erfolgsfaktoren für die nachhaltige Fusionszielerreichung	182
5	Thesenartige Zusammenfassung der Ergebnisse: Leistungsverbesserung und Wertsteigerung im Fusionsintegrationsprozeß durch ein systematisches Post Merger Supply Management – Neue Perspektiven für Theorie und Praxis.....	183
	Anhang	190
	Literaturverzeichnis	349

Anhangverzeichnis

Seite

Anlage 1:	Interviewpartner	191
Anlage 2:	Leitfaden der geführten Interviews	192
Anlage 3:	Untersuchungsergebnisse des Post Merger Supply Management: Fallstudie EADS.....	214
1	Context of the Case.....	215
1.1	Company Profile: EADS.....	215
1.2	History: Merger of ASM, DASA and CASA	216
2	Case Study Analysis and Results	218
2.1	Merger Motives	218
2.2	Integration Objectives	220
2.3	Integration Strategy	220
2.4	Organization.....	239
2.5	Project Management.....	240
2.6	Culture	251
2.7	Communication	253
3	Conclusions	255
4	Appendix.....	257
4.1	Interview Partners	257
4.2	Interview Agenda	257
4.3	Company specific Sources	258
4.4	Further Information.....	259

Anlage 4:	Untersuchungsergebnisse des Post Merger Supply Management: Fallstudie Hamilton Sundstrand	260
1	Context of the Case.....	261
1.1	Company Profile: Hamilton Sundstrand	261
1.2	History: Merger between Hamilton Standard and Sundstrand Aerospace	262
2	Case Study Analysis and Results	263
2.1	Merger Motives	263
2.2	Integration Objectives	264
2.3	Integration Strategy	264
2.4	Organization	271
2.5	Project Management.....	273
2.6	Culture	275
2.7	Communication	277
3	Conclusions	278
4	Appendix.....	279
4.1	Interview Partners	279
4.2	Interview Agenda	279
4.3	Company specific Sources	280
4.4	Further information	282
Anlage 5:	Untersuchungsergebnisse des Post Merger Supply Management: Fallstudie BAE Systems.....	283
1	Context of the Case.....	284
1.1	Company Profile: BAE Systems	284
1.2	History: Merger between British Aerospace and Marconi Electronic Systems	285

2	Case Study Analysis and Results	287
2.1	Merger Motives	287
2.2	Integration Objectives	288
2.3	Integration Strategy	289
2.4	Organization	298
2.5	Project Management.....	301
2.6	Culture	307
2.7	Communication	310
3	Conclusions	312
4	Appendix.....	314
4.1	Interview Partners	314
4.2	Interview Agenda	314
4.3	Company specific Sources	315
4.4	Further Information	316
Anlage 6:	Untersuchungsergebnisse des Post Merger Supply Management: Fallstudie Aventis.....	317
1	Context of the Case.....	318
1.1	Company Profile: Aventis.....	318
1.2	History: Merger between Hoechst and Rhône-Poulenc.....	319
2	Case Study Analysis and Results	321
2.1	Merger Motives	321
2.2	Integration Objectives	322
2.3	Integration Strategy	322
2.4	Organization	331
2.5	Project Management.....	332
2.6	Culture	335
2.7	Communication	337

XVIII

3	Conclusions	339
4	Appendix.....	340
4.1	Interview Partners	340
4.2	Interview Agenda	340
4.3	Company specific Sources	341
4.4	Further information	342
Anlage 7:	Unternehmensprofil DaimlerChrysler.....	343
Anlage 8:	Unternehmensprofil Hewlett-Packard.....	344
Anlage 9:	Unternehmensprofil Vaillant.....	345
Anlage 10:	Unternehmensprofil Bosch Rexroth.....	346
Anlage 11:	Unternehmensprofil Deutsche Post.....	347
Anlage 12:	Unternehmensprofil Linde Gas	348

Abbildungsverzeichnis

Seite

Abbildung 1:	Schematische Darstellung der Untersuchung	6
Abbildung 2:	Theoretische und anwendungsorientierte Wissenschaften	8
Abbildung 3:	Stichprobe der anwendungsorientierten Fallstudienforschung	10
Abbildung 4:	Systematisierung von Zusammenschlußarten	14
Abbildung 5:	Idealtypische Phasen eines Fusionsprozesses	15
Abbildung 6:	Verschiedene Integrationsansätze	18
Abbildung 7:	Fusionsmotive und der Einfluß des Supply Management	20
Abbildung 8:	Post Merger Integrationsprozeß	26
Abbildung 9:	Systematisierung von Synergien	29
Abbildung 10:	Das Supply Management als System innerhalb des Unternehmenssystems	34
Abbildung 11:	Abgrenzung der Begriffswelt des Supply Management	37
Abbildung 12:	Inhalt und Aufgabenfeld des Supply Management	40
Abbildung 13:	Faktoren und Parameter zur Analyse der strategischen Ausgangsposition	41
Abbildung 14:	Prozesse des Supply Management	47
Abbildung 15:	Konzeptionalisierung des Post Merger Supply Management	52
Abbildung 16:	Bezugsrahmen zur Untersuchung der Einflußfaktoren des Post Merger Supply Management	54
Abbildung 17:	Generelle Aufgabengebiete einer Supply Management-spezifischen Integrationsstrategie zur Wertsteigerung und Leistungsverbesserung	69
Abbildung 18:	Alternative Führungsrollen der Konzernzentrale	76
Abbildung 19:	Projektorientierte Integrationsdurchführung	88
Abbildung 20:	Gestaltungsmöglichkeiten der Integrations-Projektorganisation	92

Abbildung 21: Gestaltungsparameter Integrations-Projektorganisation	96
Abbildung 22: Rolle des <i>Vaillant</i> „Project Officers“	97
Abbildung 23: <i>EADS</i> Lead Buyer Stellenbeschreibung und Kompetenzprofil	98
Abbildung 24: Kriterien für die Mitarbeit in Integrations-Projektteams	99
Abbildung 25: Gründe für das Entwickeln einer Baseline	102
Abbildung 26: Zu überwachende Indikatoren im <i>EADS</i> Integrationsprozeß	105
Abbildung 27: Verwendete Kommunikationswege und ihr Nutzen aus Sicht der Mitarbeiter (n = 33)	108
Abbildung 28: Zufriedenheit über Kommunikationsinhalte und deren Informationsgehalt (n = 33)	109
Abbildung 29: Gestaltungsfelder des Post Merger Supply Management	114
Abbildung 30: Umweltfaktoren des Post Merger Supply Management	116
Abbildung 31: Situative Faktoren der Unternehmensumwelt auf das Post Merger Supply Management	117
Abbildung 32: Situative Faktoren des Unternehmenssystems auf das Post Merger Supply Management	119
Abbildung 33: Wesentliche Aufgaben des Post Merger Supply Management	126
Abbildung 34: Aufgaben und Leistungen des Einflußfaktors Strategie	127
Abbildung 35: Aufgaben und Leistungen des Einflußfaktors Organisation	128
Abbildung 36: Aufgaben und Leistungen des Einflußfaktors Kultur	128
Abbildung 37: Aufgaben und Leistungen der Einflußfaktoren Projektmanagement und Projektcontrolling	129
Abbildung 38: Aufgaben und Leistungen der Einflußfaktoren Kommunikation und Qualifizierung	130
Abbildung 39: Prozeß zur Entwicklung einer am Supply Management-orientierten Integrationsstrategie	132
Abbildung 40: Wirkrichtungen einer Supply Management-spezifischen Integrationsstrategie	132
Abbildung 41: Verhältnis von „technischer“ zu „kultureller“ Integration	134

Abbildung 42: Time Value of Momentum	135
Abbildung 43: Prozeß des Post Merger Supply Management zur Identifikation und Nutzung von Synergiepotentialen	136
Abbildung 44: Ansatz der Deutschen Post zur Synergieerschließung	137
Abbildung 45: Matrix zur Priorisierung des Projektportfolios	138
Abbildung 46: EADS Supplier Evaluation Scheme	140
Abbildung 47: Strukturierungsalternativen des Supply Management	145
Abbildung 48: Idealtypische Gegenüberstellung von einer hierarchischen und einer netzwerkorientierten Supply Management Organisation	146
Abbildung 49: Prozessual funktionierendes Supply Managementnetzwerk	147
Abbildung 50: Stärken und Schwächen ausgewählter Strukturierungs alternativen des Supply Management	149
Abbildung 51: Methodenvergleich bei Hamilton Sundstrand	150
Abbildung 52: Wichtige Elemente des kulturellen Integrationsprozesses	152
Abbildung 53: Handlungsempfehlungen des Post Merger Supply Management zur soziokulturellen Integration	153
Abbildung 54: Wesentliche Merkmale eines integrationsorientierten Führungsstils des Post Merger Supply Management	154
Abbildung 55: Vor- und Nachteile von Integrations-Projektorganisationen	158
Abbildung 56: Strukturierter Auswahlprozeß zur Besetzung von Integrationsteams	162
Abbildung 57: Verantwortlichkeiten in der Integrationssteuerung aus Sicht des Supply Management	166
Abbildung 58: Synergieperspektive bei Vaillant	169
Abbildung 59: Berichtsarten zur Darstellung der Synergieperspektive	170
Abbildung 60: Meßgrößen zur Erfolgsmessung bei Bosch	171
Abbildung 61: Kontrolle des Integrationsablaufs im Supply Management bei EADS	172
Abbildung 62: Verantwortlichkeiten für Kontroll- und Steuerungsaufgaben im Projektablauf	174

Abkürzungsverzeichnis

A	=	Action
a.a.O.	=	am angegebenen Ort
Abb.	=	Abbildung
AER	=	American Economic Review
AG	=	Aktiengesellschaft
AMJ	=	Academy of Management Journal
Anm.	=	Anmerkung
AMR	=	Academy of Management Review
ANN	=	Aventis News Network
ASM	=	Aerospatiale Matra
ASP	=	Application Service Providing
ATS	=	Aventage Tracking System
Aufl.	=	Auflage
AVC	=	Additional Value Creation
BAe	=	British Aerospace
Bd.	=	Band
BG	=	Business Group
BOD	=	Board of Directors
BSC	=	Balanced Scorecard
BU	=	Business Unit
c	=	column
CASA	=	Construcciones Aeronáutica S.A.
CEO	=	Chief Executive Officer
CFO	=	Chief Financial Officer
CIC	=	Chairmen's Integration Council
CJE	=	Canadian Journal of Economics
CMR	=	California Management Review
COG	=	Cost of goods
COO	=	Chief Operating Officer

CAPEX	=	Capital Expenditures
CS&S	=	Customer Solutions and Support
DASA	=	DaimlerChrysler Aerospace
Diss.	=	Dissertation
DB	=	Der Betrieb
DBW	=	Die Betriebswirtschaft
DC	=	DaimlerChrysler
DU	=	Die Unternehmung
DUNS	=	Data Universal Numbering System
EADS	=	European Aeronautic Defence and Space Company
EBIT	=	Earnings before Interest and Tax
EBITA	=	Earnings before Interest and Tax before Amortization
EC	=	Executive Committee
ECC	=	Electronic Catalogue Center
ed.	=	Edition
et al.	=	et alii
FAZ	=	Frankfurter Allgemeine Zeitung
G&A	=	General and Administrative
GE	=	General Electric
GM	=	General Manager
GmbH	=	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPLT	=	Global Purchasing Leadership Team
Habil.	=	Habilitation
HBM	=	Harvard Business Manager
HBR	=	Harvard Business Review
HP	=	Hewlett-Packard
HQ	=	Headquarters
HR	=	Human Resources
Hrsg.	=	Herausgeber
HS	=	Hamilton Sundstrand

HWB	=	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
i. d. R.	=	in der Regel
Inc.	=	Incorporation
IO	=	Industrial Operations
IPO	=	Initial Public Offer
IPT	=	Integration Project Teams
IRT	=	Issue Resolution Team
ISC	=	Integration Steering Committee
IT	=	Informationstechnologie
KAM	=	Key Account Management
KPI	=	Key Performance Indicators
LEADS	=	Leadership in EADS
MES	=	Marconi Electronic Systems
MI	=	Merger Integration
MICT	=	Merger Integration Core Team
MIS	=	Management Information System
MIT	=	Merger Integration Team
MOD	=	Ministry of Defence
MoU	=	Memorandum of Understanding
Mrd.	=	Milliarden
MTG.	=	Meeting
n	=	Anzahl der befragten Personen
n. a.	=	no author
NCOG	=	Non-cost of goods
No.	=	Number
Nr.	=	Nummer
o. V.	=	ohne Verfasser
p.	=	page
P&L	=	Profit and Loss
PC	=	Project Coordinator

PDB	=	Procurement Directors Board
PEP	=	Procurement Enhancement Program
PESIT	=	Proposal, Evaluation, Sign-Off, Implementation and Tracking
PL	=	Project Leader
PLC	=	Public Listed Company
PMI	=	Post Merger Integration
PMM	=	Post Merger Management
PPII	=	Price Progression Indicator Improvement
Prog.	=	Program
PSG	=	Procurement Steering Group (BAE Systems)
PSG	=	Purchasing Synergy Group (EADS)
PSP	=	Projektstrukturplan
Publ.	=	Publisher
R&D	=	Research and Development
ROS	=	Return on Sales
RP	=	Rhône-Poulenc
S.	=	Seite
SA	=	Société Anonyme
SAS	=	Société par Action Simplifié
SC	=	Steering Committee
SCA	=	Sustainable Competitive Advantages
SCM	=	Supply Chain Management
SDT	=	Synergy Delivery Team
SG	=	Corporate Sourcing
SMJ	=	Strategic Management Journal
Sp.	=	Spalte
TCO	=	Total Cost of Ownership
u.a.	=	unter anderem
usw.	=	und so weiter
UK	=	United Kingdom

UTC	=	United Technologies Corporation
vgl.	=	vergleiche
Vgl.	=	Vergleiche
Vol.	=	Volume
VP	=	Vice President
vs.	=	versus
w.r.t.	=	with regard to
ZfO	=	Zeitschrift für Organisation
ZfB	=	Zeitschrift für Betriebswirtschaft

1 Problemstellung und Gang der Untersuchung

In Zeiten zunehmender Globalisierung und einer dynamischen Wettbewerbssituation sowie steigenden Effizienzanforderungen sehen Unternehmen in Zusammenschlüssen eine Strategie zur Verbesserung ihrer Position im Markt. Die Zahl von Unternehmenszusammenschlüssen betrug im Jahr 2002 weltweit mehr als 18.000.¹⁾ Die strategischen Zielsetzungen und deren Erreichung sowie die Erfolgsfaktoren sind bei Unternehmenszusammenschlüssen als „Mittel des strategischen Managements“²⁾ von besonderer Bedeutung.

1.1 Erfolgsdefizite im Post Merger Integrationsprozeß multinationaler Großunternehmen – eine Vernachlässigung des Integrations- und Synergiefaktors Einkauf?

Bis zu 50 % aller Fusionen erreichen laut Statistik nicht ihre postulierten Ziele oder scheitern sogar.³⁾ Avisierte Synergieeffekte und Skalenerträge werden nicht erreicht. Solche negativen Verbundeffekte treten nach dem Unternehmenszusammenschluß in der Post Merger Integrationsphase auf.⁴⁾ Das Risiko des Scheiterns der Fusion ist in der Integrationsphase besonders hoch.⁵⁾ Die Ursache für Fusionsmißerfolge wird in der Unternehmenspraxis hauptsächlich in einem unzulänglichen Post Merger Management gesehen.⁶⁾

-
- 1) Bis zum Jahr 2000 stieg das weltweite Fusionsvolumen auf ein Rekordniveau von 3,5 Billionen US\$. Das Volumen reduzierte sich in 2001 auf 2,2 Billionen US\$ und reduzierte sich in 2002 auf 1,3 Billionen US\$. Vgl. Thomson Financial: Dealing like it's 1995. Press Release. Newark 2003, p. 5.
 - 2) Leimer, Willi K.: Die Integration akquirierter Unternehmen. Dargestellt am Beispiel lebensfähiger Systeme. Geleitwort von Walter Krieg. Bern usw. 1991, S. V.
 - 3) Vgl. u. a. Bonacker, Michael und Frank Richter: Fusion. Der Wunsch nach Größe ist ein schlechtes Ziel. In: Financial Times Deutschland vom 29.03.2000, S. 35; Bekier, Matthias M.: Why mergers fail. Is the belief that mergers drive revenue growth an illusion? In: The McKinsey Quarterly 2001. Vol. 38 No. 4, p. 6-10.
 - 4) Vgl. Habeck, Max M. et al.: After the Merger. Seven Strategies for Successful Post-Merger Integration. Prentice Hall. London 2000, p. 5.
 - 5) Vgl. ebenda, p.5
 - 6) Vgl. Schlote, Stephan: Kater nach dem Kaufrausch. In: Manager Magazin 1996. Nr. 5, S. 120; Middelmann, Ulrich: Organisation von Akquisitionsprojekten. In: Management von Akquisitionen. Akquisitionsplanung und Integrationsmanagement. Kongress-Dokumentation/53. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 1999. Hrsg. Arnold Picot et al. Stuttgart 2000, S. 119.

Den aus dem „Supply Management“⁴¹⁾ resultierenden Synergieeffekten kommt bei vielen Fusionen und Akquisitionen nicht die notwendige Aufmerksamkeit des Managements zu.²⁾ Der Einkauf wird bis heute vielfach noch als primär operative Unternehmensfunktion verstanden, dessen Aufgabe darin besteht, die Nachfrage eines bestimmten Bedarfs fristgerecht abzudecken.³⁾ Entscheidungen, die über die operative Bedarfsdeckung hinausgehen, werden zumeist nicht von Einkaufs-Abteilungen selbst getroffen.⁴⁾ Das damit einhergehende Verständnis des Einkaufs ist eher funktional und rein administrativ sowie von Entscheidungen der Produktion und des Marketings bestimmt.⁵⁾ Strategische Einkaufsüberlegungen finden nur selten in einer konsolidierten strategischen Unternehmensplanung zur Analyse der strategischen Ausgangsposition und der Definition von Kernkompetenzen Beachtung.⁶⁾ Der Einkaufsprozess ist zudem in vielen Unternehmen ineffizient.⁷⁾

Die integrierte Sichtweise des Supply Management und des Post Merger Management ist die Grundlage für die vorliegende Arbeit: Ein neues Verständnis des Einkaufs im Sinne eines ganzheitlichen Supply Management⁸⁾ und die Defizite des Post Merger Management⁹⁾ im Integrationsprozeß begründen die Analyse des Post Merger Management aus der Perspektive des Supply Management. Die interdependenten Wirkungsbeziehungen zwischen der Fusionsintegration und dem Supply Management sind zu untersuchen.¹⁰⁾

Die Literaturanalyse verdeutlicht darüber hinaus die Relevanz des Themas Post Merger Management aus der Perspektive des Supply Management. Der Anstieg

- 1) Der Begriff Supply Management umfaßt den unternehmensinternen und den unternehmenübergreifenden Prozeß der technischen und wirtschaftlichen Integration externer Beschaffungsquellen in die Wertschöpfungskette. Supply Management erschließt die Potentiale der ungebundenen Marktbeziehungen genauso wie die Möglichkeiten langfristig orientierter Partnerschaften. Es geht somit um die langfristige Entwicklung externer Beschaffungsquellen sowie um die Sicherung aller notwendigen Inputfaktoren eines Unternehmens.
- 2) Vgl. Chapman, Timothy L. et al.: Purchasing's big moment. After a merger. In: The McKinsey Quarterly 1998. Vol. 35 No. 1, p. 56.
- 3) Vgl. Corsten, Hans: Internationalisierung der Beschaffung. Voraussetzungen und Konsequenzen erfolgreicher Beschaffungsstrategien. Ingolstadt 1993, S. 3.
- 4) Vgl. Huth, Wolf-D.: Der intraorganisationale Beschaffungsentscheidungsprozess. Ein operationales Modell. Diss. Mainz 1988, Kapitel D.
- 5) Vgl. Grochla, Erwin und Peter Schönbohm: Beschaffung in der Unternehmung. Stuttgart 1980, S. 2-3.
- 6) Vgl. Boutellier, Roman und Alwin Locker: Beschaffungslogistik. Mit praxiserprobten Konzepten zum Erfolg. München und Wien 1998, S. 9.
- 7) Vgl. Versteeg, André: Revolution im Einkauf. Höchste Qualität und bester Service zum günstigsten Preis. Frankfurt usw. 1999, S. 15.
- 8) Vgl. Droege, Walter P. et al.: Gewinne einkaufen. Best Practices im Beschaffungsmanagement. Wiesbaden 1998, S. 11; Jähns, Christopher: Paradigmenwechsel vom Einkauf zum Supply Management. In: Beschaffung Aktuell 2003. Heft 4, S. 32-39.
- 9) Vgl. Fubini, David: After the merger. In: The McKinsey Quarterly 2000. Vol. 37 No. 4, p. 4; Habeck, Max M. et al.: After the Merger. Seven strategies for successful post-merger integration. Prentice Hall. London 2000, p. 3-11.
- 10) Vgl. Fieten, Robert: Einkaufsorganisationen im Wandel: Was hat Zukunft. In: 36. Symposium Einkauf und Logistik des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. Berlin 2001, S. 391.

von Unternehmenszusammenschlüssen hat dazu geführt, daß die Veröffentlichungen¹⁾ zum Thema Post Merger Management ebenfalls ansteigen. Zahlreiche Veröffentlichungen befassen sich schwerpunktmäßig mit Fusionen/ Unternehmensakquisitionen sowie Post Merger Integrationsprozessen. Die Theorieentwicklung weist allerdings noch Lücken auf. Gründe hierfür sind die geringe Verfügbarkeit empirischen Datenmaterials sowie das Fehlen wissenschaftlich fundierter Modellansätze zur Wertsteigerung und Leistungsverbesserung.²⁾

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung zur strategischen Einordnung der Beschaffung beginnt ansatzweise in der jüngeren Vergangenheit und konzentriert sich vor allem auf die Gebiete Supply Chain Management, Interdependenzen zwischen Einkauf und weiterer Unternehmensfunktionen, Einkaufs-/ Beschaffungsstrategien sowie logistische Aspekte.³⁾

Relevante Veröffentlichungen⁴⁾, die sich mit den beiden Wissensbereichen Post Merger Management und Supply Management beschäftigen, sind auf wissenschaftlichem Gebiet nicht vorhanden.

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise der Untersuchung

Mit der vorliegenden Arbeit werden die Erfolgsfaktoren des Integrationsmanagements für fusionierte Großunternehmen aus der Perspektive des Supply Management analysiert. Damit soll ein praxisnaher Beitrag zur Schließung der aufgezeigten Defizite in der Managementforschung geleistet werden.

-
- 1) Vgl. Feldman, Mark L. und Michael F. Spratt: Speedmanagement für Fusionen. Übersetzt von Almuth Braun. Wiesbaden 2000; Jansen, Stephan A. et al. (Hrsg.): Internationales Fusionsmanagement. Erfolgsfaktoren grenzüberschreitender Unternehmenszusammenschlüsse. Stuttgart 2001; Buchner, Dietrich (Hrsg.): Der Mensch im Merger. Erfolgreich fusionieren durch Zielorientierung, Integration, Outplacement. Wiesbaden 2002; Grube, Rüdiger und Armin Töpfer: Post Merger Integration. Erfolgsfaktoren für das Zusammenwachsen von Unternehmen. Stuttgart 2002; Lucks, Kai und Reinhard Meckl: Internationale Mergers & Acquisitions. Der prozessorientierte Ansatz. Berlin usw. 2002.
 - 2) Vgl. Sirower, Mark: Der Synergieeffekt. Chancen und Risiken von Fusionen für Unternehmen und Anleger. München 2001, S. 217.
 - 3) Vgl. Arnold, Ulli: Global Sourcing. Ein Konzept zur Neuorientierung des Supply Management von Unternehmen. In: Globales Management. Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt. Hrsg. Martin K. Welge. Stuttgart 1990, S. 57; Arnold, Ulli: Beschaffungsmanagement. 2. Aufl. Stuttgart 1997, S. 12-17; Large, Rudolf: Strategisches Beschaffungsmanagement. Eine praxisorientierte Einführung, mit Fallstudien. Wiesbaden 1999, S. 26.
 - 4) Oster befaßt sich in seiner Dissertation mit alternativen Integrationskonzepten zur beschaffungslogistischen Gestaltung der Integration. Er entwickelt ein multikriterielles Entscheidungsverfahren zur softwaretechnischen Abwicklung operativer beschaffungslogistischer Prozesse. Für zukünftige Arbeiten sieht Oster die Notwendigkeit, Interdependenzen zwischen Integrationszielen und Integrationsstrategien zur Erreichung dieser Ziele zu untersuchen. Zudem fordert er weitere Ansätze zur Messung der Synergiepotentiale. Mit dem hier vorliegenden Ansatz des Post Merger Supply Management soll diesen Forderungen entsprochen werden. Vgl. hierzu Oster, Marcel: Entwicklung eines Konzeptes zur Integrationsgestaltung beschaffungslogistischer Prozesse bei Unternehmenszusammenschlüssen. Diss. Aachen 2001, S. 148-149.