

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XI
<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>1 Grundlagen einer systemorientierten Perspektive der Akquisitionsproblematik: Akquisitionsmanagement</b>	<b>5</b>
1.1 Die Grundbegriffe der systemorientierten Managementlehre und ihre Implikationen für die Akquisitionsproblematik	5
1.2 Fünf Grundorientierungen der systemorientierten Managementlehre	10
1.3 Komplexität als Rohstoff des modernen Managements	20
1.3.1 Systemabgrenzung	20
1.3.2 Systemtheorie, Kybernetik und systemorientierte Managementlehre	21
1.3.3 Komplexität und Varietät	26
1.3.4 Management by "Ashbys Law"	28
1.3.5 Bedeutung für die Problemstellung	31
<b>2 Die Forderung nach einer umfassenden Beurteilung der Akquisitionsprobleme auf der operativen, der strategischen und der normativen Ebene</b>	<b>37</b>
2.1 Operative Daten als Grundlage für den Akquisitionsentscheid	37
2.1.1 Die Irreführung durch operative Daten	37
2.1.2 Wie entsteht das falsche Bild?	39
2.1.3 Zufalls-Akquisitionen im goldenen Zeitalter der Konglomerate	40

# VIII

2.2	Strategische Daten als Grundlage für den Akquisitionsentscheid	41
2.2.1	Steuerungsgrößen und Orientierungsgrundlagen der strategischen Unternehmensführung	41
2.2.2	Konzepte und Methoden der strategischen Akquisitionsanalyse	43
2.2.2.1	Historischer Hintergrund	43
2.2.2.2	Strategische Konzepte einer Akquisitionsbeurteilung	44
2.2.2.2.1	Bestehende Erfolgspotentiale	45
2.2.2.2.2	Neue Erfolgspotentiale	48
2.2.3	Empirische Analyse der strategischen Akquisitionsplanung	50
2.3	Normative Beurteilung der Akquisitionsproblematik	51
2.3.1	Die Bezugsgrößen der normativen Planung	51
2.3.1.1	Die Lebensfähigkeit	52
2.3.1.1.1	Bedeutung der Lebensfähigkeit bei Akquisitionsvorhaben	54
2.3.1.1.2	Anforderungen an die Managementaufgabe bei Akquisitionen	55
2.3.1.2	Die Entwicklung	59
2.3.2	Eine lebensfähige Organisationsform	63
3	<b>Das "Modell lebensfähiger Systeme" von Stafford Beer</b>	69
3.1	Systemmethodischer Einsatz des "Modells lebensfähiger Systeme" bei der Akquisitionsproblematik	69
3.2	Die Präsentation des Modells lebensfähiger Systeme (VSM)	74
3.2.1	Das Gesamtmodell	77
3.2.2	System Eins	82
3.2.3	System Zwei	88
3.2.4	System Drei	93
3.2.5	System Vier	99

3.2.6	System Fünf	107
3.3	Prinzipien des Modellaufbaus und der Modellverwendung	110
3.3.1	Das Prinzip der Rekursion	111
3.3.1.1	Allgemeine Bedeutung	111
3.3.1.2	Die Bedeutung des Prinzips der Rekursion für die Akquisitionsproblematik	114
3.3.2	Das Autonomieprinzip	122
3.3.2.1	Allgemeine Bedeutung	122
3.3.2.2	Kybernetische Betrachtungen zur Autonomie	125
3.3.2.3	Das Konzept der relativen Integration	131
3.3.2.4	Intervention des Metasystems in die akquirierte Unternehmung	136
3.3.3	Das Prinzip der Lebensfähigkeit	142
3.4	Die Prüfung der Funktionsfähigkeit und der Zusammenarbeit der Systeme Eins bis Fünf	145
3.4.1	Das Erste Managementaxiom	149
3.4.2	Das Zweite Managementaxiom	163
3.4.3	Das Dritte Managementaxiom	170
<b>4</b>	<b>Die Rolle der fünf Strukturkomponenten des "Modells lebensfähiger Systeme" bei der Integration einer akquirierten Unternehmung</b>	<b>173</b>
4.1	Grundlagen für den Entscheid auf Durchführung der Akquisition	173
4.1.1	Der Kaufentscheid	173
4.1.2	Der Preis	179
4.1.3	Analytische Unbestimmbarkeit als Konsequenz von Unvollständigkeit, Unsicherheit und Unbestimmtheit	180
4.2	Konsequenzen und Empfehlungen für gestaltende Interventionen	183 ✓
4.3	Ueberblick über den Integrationsvorgang	190 ✓

# X

4.4	Ein neues System 1	192
✗	4.4.1 Neue Verbindungen zwischen den Operationen	192
✗	4.4.2 Ueberlappungen der Umwelten	198
4.5	Die Aufgabe von System 2 bei der Integration	204
4.6	Die Aufgabe von System 3 bei der Integration	212
✓	4.6.1 Das Problem der Lenkung der akquirierten Unternehmung	212
✓	4.6.2 Die "funktionale" Integration der akquirierten Unternehmung	233
4.6.3	System 3* - eine weitere Notwendigkeit für die erfolgreiche Integration der akquirierten Unternehmung	242
4.7	Die Aufgabe von System 4 bei der Integration	245
4.7.1	Die Diagnose der Umwelt	245
4.7.2	Die Arbeitsweise von System 4 muss sich dem Turbulenzgrad der Umwelt anpassen	249
4.7.3	Das Konzept des "Operations Room" in seiner Bedeutung für die Akquisitionsproblematik	255
4.7.4	Die Notwendigkeit der Bildung eines Modells der Problemsituation	263
4.8	Die Aufgabe von System 5 bei der Integration	268
✗	4.8.1 Was ist überhaupt eine Unternehmungskultur?	272 ✗
✓	4.8.2 Die Integration einer akquirierten Unternehmung muss substantiell symbolisch organisiert sein	276
5	Schlussbemerkungen	285
	Literaturverzeichnis	291

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Systemtheorie, Kybernetik und Managementlehre	25
Abbildung 2:	Unternehmungsführung, Unternehmung und Umwelt als drei interagierende Systeme	29
Abbildung 3:	Orientierungsgrundlagen und Steuerungsgrößen der operativen Führung	38
Abbildung 4:	Strategische und operative Unternehmungsführung mit ihren Steuerungsgrößen und der zunehmenden Komplexität der jeweiligen Orientierungsgrundlagen	42
Abbildung 5:	Historigramm der Verteilung des Gewinnwachstums für "Planer" und "Nicht-Planer"	50
Abbildung 6:	Normative, strategische und operative Unternehmungsführung mit ihren Steuerungsgrößen und der zunehmenden Komplexität der jeweiligen Orientierungsgrundlagen	53
Abbildung 7:	Welche Strukturen bestimmen das Verhalten eines Systems?	61
Abbildung 8:	Das VSM und die integrierte Methodik als Grundlage für die Integration einer akquirierten Unternehmung	73
Abbildung 9:	Gelenkte, evolvierende Integration der akquirierten Unternehmung gemäss dem VSM	75
Abbildung 10:	Die neurokybernetische Repräsentation des Modells	78
Abbildung 11:	Die (generelle) allgemeine Lenkungsstruktur des Modells	79
Abbildung 12:	Fragenschema zur Lebensfähigkeit des zu diagnostizierenden Systems	81
Abbildung 13:	Divisionsführung, Division und Umwelt als Bestandteile von System 1	
	a) Die Divisionsführung, eingebettet in die zu regulierende Division, welche in einer bestimmten Umwelt operiert	84
	b) Ein System 1, bestehend aus Division und Divisionsführung	84

<b>XII</b>		
Abbildung 14:	System 3*	95
Abbildung 15:	Zwei Vorstellungen über die Funktionsweise von System 3	
	a) "Management by Autocracy"	97
	b) "Management by Autonomy"	97
Abbildung 16:	Die Treibkräfte des Wettbewerbs	100
Abbildung 17:	Eine unendliche Regression von Selbstbildnissen schafft das Selbstbewusstsein der Unternehmung	104
Abbildung 18:	Darstellung eines lebensfähigen Systems auf zwei Rekursionsebenen	112
Abbildung 19:	Darstellung einer Unternehmung auf drei Rekursionsebenen, Rekursionsebene X (akquirierende Unternehmung), Rekursionsebene W (akquirierte Unternehmung), Rekursionsebene Y (operative Einheiten der akquirierten Unternehmung)	115
Abbildung 20:	Das "Mikroskopprinzip", dargestellt an einem praktischen Beispiel	119
Abbildung 21:	Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems und des einzelnen Subsystems in Abhängigkeit vom Grad der Autonomie	123
Abbildung 22:	Die Bestimmungsgrößen von Zentralisation und Dezentralisation	126
Abbildung 23:	Kybernetische Interpretation des Problems von Zentralisation und Dezentralisation	127
Abbildung 24:	Die Konvergenz des Systems in Richtung eines "Kompromiss-Zwecks"	130
Abbildung 25:	Die grundlegenden Integrationsmechanismen	132
Abbildung 26:	Modifikation und Implementierung der Unternehmungspolitik der akquirierten Unternehmung als interativer Prozess	140
Abbildung 27:	Zusammenfassender Ueberblick über die fünf Strukturkomponenten des VSM	146
Abbildung 28:	Die sechs Elemente der Kohäsion der Gesamtunternehmung	150

Abbildung 29:	Bewertung von Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteilen der Systeme 1 einer bestimmten Rekursionsebene und Darstellung in einer Portfolio-Matrix	
	a) Beispiel zur Bewertung der Marktattraktivität eines Systems 1 einer bestimmten Rekursionsebene	153
	b) Beispiel zur Bewertung der Wettbewerbsvorteile und Erfolgskriterien eines Systems 1 einer bestimmten Rekursionsebene	154
	c) Beispiel einer Portfolio-Matrix für die Systeme 1A-F der Rekursionsebene X der Unternehmung Z	155
✗	Abbildung 30: Verschiedene Synergietypen	157
	Abbildung 31: Darstellung der Synergieverbindungen zwischen zwei Systemen 1	158
	Abbildung 32: Die Synergie-Matrix	159
	Abbildung 33: Dimensionale und institutionale Umweltbetrachtung eines Systems 1	160
	Abbildung 34: Drei Kapabilitäten definieren drei Erreichungsgrade und drei Planungskonzepte	167
	Abbildung 35: Unterschiedliche Beurteilungsmethoden auf den drei Managementebenen für den Akquisitionsentscheid	173
	Abbildung 36: Risiko, Resistenz gegen die Uebernahme, Kaufpreis, Beurteilungszeit und Kooperationsgrad in vier Akquisitionssituationen	174
✗	Abbildung 37: Lebensfähigkeit und Personalfluktuationen in den vier Akquisitionssituationen	178
	Abbildung 38: Der Ablauf eines Integrationsprozesses	185
	Abbildung 39: Integration einer akquirierten Unternehmung (zu den zwei bestehenden Systemen 1 wird ein drittes System hinzugefügt)	191
	Abbildung 40: Der Prozess des Know-how-Transfers zwischen den Systemen 1 einer Unternehmung	196
	Abbildung 41: Das logische Grundmodul	201
	Abbildung 42: Teilprozesse im Rahmen des dreigliedrigen Prozessmoduls	203

## XIV

Abbildung 43:	Verschiedene Oszillationsarten und entsprechende Aktivitäten von System 2 zu ihrer Dämpfung	207
Abbildung 44:	Einfaches Netzwerk eines Zeitschriftenverlages	217
Abbildung 45:	Zeitliche Wirkungen im Netzwerk des Zeitschriftenverlages	218
Abbildung 46:	Einfacher Papiercomputer des Zeitschriftenverlages	221
Abbildung 47:	Mögliche Szenarien zum Zeitschriftenverlag	223
Abbildung 48:	Lenkungsmodell der Problemsituation	225
Abbildung 49:	Drei Indizes und drei Erreichungsgrade für die Auflagenhöhe	226
Abbildung 50:	Die Ermittlung des Turbulenzgrades der Umwelt durch System 4	248
Abbildung 51:	Die Massnahmen von System 4 sind der Stärke der Signale angepasst	252
Abbildung 52:	Der Alarmfilter der Systeme 3 und 4 senden algedonische Signale an System 5	270
Abbildung 53:	Das Modell lebensfähiger Systeme im unternehmungskulturellen Kontext	284