
Inhaltsverzeichnis	Seite
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	IX
1. Einleitung	
1.1. Problemstellung	1
1.2. Ansatzpunkte und Konzeption der Arbeit	4
2. Grundlagen des Managementbegriffs	
2.1. Vorbemerkungen	7
2.2. Erkenntnisobjekt der Managementlehre	11
2.3. Management als System	14
2.3.1. Dimensionen eines Managementsystems	14
2.3.2. Management aus funktionaler Sicht	16
2.3.2.1. Aufgaben des Managements	16
2.3.2.2. Prozeß des Managements	22
2.3.2.3. Strategische und nichtstrategische Managementebenen	26
2.3.3. Management aus institutioneller Sicht	35
2.4. Integrative Darstellung des Managementmodells	39
3. Controllingkonzept zur Koordination und Unterstützung des Managements aus funktionaler Sichtweise	
3.1. Spannweite der Ansätze des Controllingbegriffs in der betriebswirtschaftlichen Literatur	41
3.2. Notwendigkeit und Konzepte eines managementsystem-/führungsorientierten Controllings	46
3.3. Funktionaler, managementorientierter Controllingansatz	50
3.3.1. Entscheidungs- und informationsbezogene Sicht des Controllings	50
3.3.2. Controllingssystem und Controllingteilbereiche	60

4. Unternehmerische Beteiligungen

4.1. Unternehmungswachstum als gedanklicher Ausgangspunkt für Unternehmungsbeteiligungen.....	66
4.1.1. Unternehmungszielsystem als Ausgangspunkt für Wachstumsüberlegungen.....	66
4.1.2. Unternehmungswachstum als Phänomen der Unternehmungszielsetzung.....	73
4.1.3. Ausprägungen des Unternehmungswachstums	79
4.1.4. Unternehmerische Wachstumspolitik	85
4.1.4.1. Gestaltung der Wachstumspolitik als Komponente des strategischen Managements.....	85
4.1.4.2. Zielfindungsstrategien der Wachstumspolitik.....	88
4.1.4.3. Instrumentalstrategien der Wachstumspolitik.....	98
4.2. Beteiligungserwerb als externer Wachstumsweg zur Realisierung einer unternehmerischen Wachstumspolitik	104
4.2.1. Grundlagen der Unternehmungsbeteiligungen	104
4.2.1.1. Begriff der Unternehmungsbeteiligung.....	104
4.2.1.2. Klassifikation der Unternehmungsbeteiligungen und die einheitliche Leitung in Konzernen	109
4.2.2. Motive des Beteiligungskaufs	113
4.2.2.1. Motive und Determinanten für den unternehmerischen Beteiligungserwerb als Wachstumsweg.....	113
4.2.2.2. Motiv der Diversifikation zur Risikominimierung aus der Sicht der neueren Kapitalmarkttheorie.....	120
4.2.2.2.1. Grundlagen der Portfolio-Selection-Theorie.....	120
4.2.2.2.2. Grundlagen des Capital Asset Pricing Modells (CAPM).....	126
4.2.2.2.3. Anwendungsmöglichkeiten des CAPM im , Rahmen des Beteiligungskaufs	132
4.2.2.3. Beteiligungserwerb im Spektrum ausgewählter Unternehmungsmodelle	137

5. Beteiligungslebenszyklus als integraler Bestandteil von Management und Controlling

5.1. Lebenszykluskonzept für Beteiligungsunternehmungen	141
5.1.1. Beteiligungslebenszyklus	141
5.1.1.1. Grundmodelle des Lebenszykluskonzepts	141
5.1.1.2. Modell des Beteiligungslebenszyklus	147
5.1.2. Akquisitionsphase des Beteiligungslebenszyklus	152
5.1.2.1. Akquisitionsphase als besondere Ausprägung der Entstehungsphase von Beteiligungen	152
5.1.2.2. Formulierung der Akquisitionsstrategie	155
5.1.2.3. Suche nach potentiellen Beteiligungsobjekten	161
5.1.2.4. Beurteilung der potentiellen Beteiligungsobjekte	169
5.1.2.5. Kaufphase von Unternehmungsbeteiligungen	181
5.1.3. Beteiligungsphase des Beteiligungslebenszyklus	188
5.1.3.1. Prozeß der Führung von Unternehmungsbeteiligungen	188
5.1.3.2. Integration von Unternehmungsbeteiligungen	194
5.1.3.3. Realisationsphase von Unternehmungsbeteiligungen	204
5.1.3.4. Reife- und Degenerationsphase von Unternehmungsbeteiligungen	215
5.1.4. Desinvestitionssphase des Beteiligungslebenszyklus	220
5.1.4.1. Kontrolle des Erfolgs von Unternehmungsbeteiligungen als Ausgangspunkt der Desinvestitionsphase	220
5.1.4.2. Formulierung der Desinvestitionsstrategie	226
5.1.4.3. Beurteilung des Desinvestitionsobjektes und Identifikation potentieller Käufer	232
5.1.4.4. Verkaufs- und Desintegrationphase von Unternehmungsbeteiligungen	236
5.1.5. Sachliche und zeitliche Verknüpfungen der Beteiligungslebenszyklen	241

5.2. Konzeption des Beteiligungs-Controllings	246
5.2.1. Notwendigkeit des Controllings in Konzernen.....	246
5.2.2. Begriff und Aufgaben des Beteiligungs-Controllings	249
5.2.3. Beteiligungs-Controlling und Ausprägung der Konzernführung	256
5.2.4. Beteiligungs-Controlling-Aktivitäten in den Beteiligungslebenszyklusphasen	260
6. Zusammenfassung und Schlußbemerkung	265
Literaturverzeichnis	267

Abbildungsverzeichnis	Seite
Abb. 1-1: Beim Bundeskartellamt angezeigte und vollzogene Unternehmenszusammenschlüsse seit Beginn der Zusammenschlußkontrolle	1
Abb. 1-2: Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	6
Abb. 2-1: Abgrenzung verschiedener Erkenntnisobjekte der sach- und menschenbezogenen Führungslehre	12
Abb. 2-2: Objektbereich des Managements	15
Abb. 2-3: Einflußgrößen der objektbezogenen Arbeit im Zusammenhang mit der sachbezogenen und humanen Sphäre des funktionalen Managements	17
Abb. 2-4: Dispositiver Faktor versus Management aus funktionaler Sicht	19
Abb. 2-5: Management als Querschnittsfunktion	21
Abb. 2-6: Teilprozesse des Managements im Sinne eines Informationsverarbeitungsprozesses	23
Abb. 2-7: Grundelemente der Unternehmensführung	25
Abb. 2-8: Merkmale der Managementhierarchie zur sachlichen Differenzierung zwischen der strategischen und operativen Ebene	27
Abb. 2-9: Grundkonzeption der strategischen Unternehmensführung	29
Abb. 2-10: Unternehmung und Umwelt	31
Abb. 2-11: Ausgewählte Aufgabenbereiche der strategischen und operativen Unternehmensführung und ihre Führungs- und Vorsteuerungsgrößen	34
Abb. 2-12: Dispositiver Faktor versus Management aus institutioneller Sicht	36
Abb. 2-13: Verteilung der objektbezogenen und dispositiven Tätigkeiten innerhalb der Unternehmungshierarchie	37
Abb. 2-14: Integrierte Betrachtung des Managements	39
Abb. 3-1: Controller-Kategorien mit ihren verschiedenen Merkmalen	43
Abb. 3-2: Funktionsausweitung des Controllings bei unterschiedlichen Umwelttypen in unterschiedlichen Subsystemen der Unternehmung	45
Abb. 3-3: Führungsgesamtsystem unter besonderer Berücksichtigung des Controllings und seiner Schwerpunkte	52
Abb. 3-4: Verzahnung der Controllingfunktionen Planung und Kontrolle	54
Abb. 3-5: Informationsdiskongruenz und -kongruenz	56

Abb. 3-6:	Vereinfachte Darstellung der Teilbereiche des Ausführungssystems der Unternehmung	61
Abb. 3-7:	Graphische Darstellung der dreidimensionalen Controllingssysteme von REICHMANN und SIERKE	62
Abb. 3-8:	Berücksichtigung der Fristigkeit des Controllings als Grundfläche des Systems von SIERKE	63
Abb. 4-1:	Interne und externe Anspruchsgruppen des Unternehmungszielbildungsprozesses und ihre Ziele	68
Abb. 4-2:	Ausgewählte Subziele der obersten Unternehmungsziele	71
Abb. 4-3:	Unternehmungswachstum als eigenständiges Unternehmungsziel in der Zielhierarchie	75
Abb. 4-4:	Ausprägungen des von der Unternehmungsführung induzierten Wachstums	83
Abb. 4-5:	Formen der Entwicklung einer Wachstumsmaßzahl	84
Abb. 4-6:	Dekomposition der Wachstumsstrategie	86
Abb. 4-7:	Produkt-/Markt-Strategien	89
Abb. 4-8:	Konzepte zur Analyse der Marktattraktivität	93
Abb. 4-9:	Wettbewerbsstrategien zur Erhöhung der Wettbewerbsvorteile nach Porter	95
Abb. 4-10:	Ausgewählte Varianten des Wachstumsweges	99
Abb. 4-11:	Wertkette einer Unternehmung als Element des Wertsystems	101
Abb. 4-12:	Beteiligungsarten auf Basis der Beteiligungsquote	106
Abb. 4-13:	Typologie von Unternehmungszusammenschlüssen	110
Abb. 4-14:	Haupterfolgsquellen beim Beteiligungskauf	112
Abb. 4-15:	Wesentliche Ziele des Beteiligungskaufs	113
Abb. 4-16:	Interner und externer Wachstumsweg im Vergleich	117
Abb. 4-17:	Chancen und Risiken ausgewählter Wettbewerbsfaktoren	118
Abb. 4-18:	Erwartungswert und Standardabweichung als Risikofaktor für ein Wertpapierportfolio	122
Abb. 4-19:	Kurve effizienter Wertpapier-Portfolios	124
Abb. 4-20:	Diversifikation und Risikoreduktion des unsystematischen Risikos	125
Abb. 4-21:	Effizienzgerade aus der Kombination von risikofreien und risikobehafteten Anlagemöglichkeiten	128
Abb. 4-22:	Wertpapierlinie im CAPM	129

Abb. 4-23:	Ausgewählte Security Characteristic Lines und die dazugehörigen β -Faktoren	131
Abb. 4-24:	Anwendung des CAPM für Beteiligungsentscheidungen	134
Abb. 4-25:	Ausgewählte Ansätze der Unternehmungstheorie zur Erklärung unterschiedlicher Akquisitionsmotive	139
Abb. 5-1:	Ursprungsmodell des Lebenszyklus	142
Abb. 5-2:	Unternehmungslebenszyklusmatrix	145
Abb. 5-3:	Integrierter Lebenszyklus von Beteiligungen	148
Abb. 5-4:	Matrix spezieller Gründungsarten	152
Abb. 5-5:	Akquisitionsphase des Beteiligungslebenszyklus	153
Abb. 5-6:	Entscheidungspfad der Akquisitionsstrategie	159
Abb. 5-7:	Schnittstelle zwischen strategischer Ausrichtung der Wachstumspolitik und Akquisitionszielen	160
Abb. 5-8:	Wege zur Suche von Akquisitionsobjekten	163
Abb. 5-9:	Interdependente Aspekte des Anforderungsprofils	164
Abb. 5-10:	Ausgewählte Elemente des Anforderungsprofils	165
Abb. 5-11:	Informelle Informationsquellen	167
Abb. 5-12:	Screening potentieller Beteiligungskandidaten	168
Abb. 5-13:	Checkliste zur Unternehmungsanalyse	172
Abb. 5-14:	Auswirkungen der Überbewertung der Beteiligung	175
Abb. 5-15:	Wertsteigerungsnetzwerk	180
Abb. 5-16:	Checkliste der wesentlichsten Verhandlungsinhalte beim Beteiligungskauf	182
Abb. 5-17:	Kaufpreis-Methoden-Netzwerk	185
Abb. 5-18:	Beteiligungsphase des Beteiligungslebenszyklus	189
Abb. 5-19:	Synergiepotential durch den Erwerb einer Unternehmungsbeteiligung	191
Abb. 5-20:	Ausgewählte Integrationsmaßnahmen	195
Abb. 5-21:	Synergiepotential und unterschiedliche Integrationsgrade	198
Abb. 5-22:	Kongruenzprofil von Unternehmungskulturen zum Zwecke der Kompatibilitätsprüfung	203
Abb. 5-23:	Konzernbasisfunktionen	205
Abb. 5-24:	Bestimmungsgrößen der Ausprägung der Konzernführung	209
Abb. 5-25:	Ausgewählte Kriterien der funktionalen Konzerntypologie	214

Abb. 5-26:	Konzern- und beteiligungsbedingte Aspekte des Wachstumsrückgangs	215
Abb. 5-27:	Desinvestitionsphase des Beteiligungslebenszyklus	225
Abb. 5-28:	Bilaterale Vorteile von Management-Spin-Off	228
Abb. 5-29:	Stärken- und Schwächenprofil des Desinvestitionsobjektes	230
Abb. 5-30:	Stärken- und Schwächenmatrix	233
Abb. 5-31:	Verhandlungsspielraum des Kaufpreises	234
Abb. 5-32:	Identifikation des Käufers mit dem größten strategischen Interesse mit Hilfe der Stärken- und Schwächenprofile	235
Abb. 5-33:	Gesamtsicht des Beteiligungslebenszyklus	241
Abb. 5-34:	Interdependenzen innerhalb des Beteiligungslebenszyklus	243
Abb. 5-35:	System der Beteiligungslebenszyklen im Konzern	244
Abb. 5-36:	Planung und Kontrolle des Beteiligungslebenszyklus	247
Abb. 5-37:	Zielebenen und Koordinierungsarten des Beteiligungs-Controllings	250
Abb. 5-38:	Beteiligungs-Controllingaufgaben und phasenbezogene Bereiche	254
Abb. 5-39:	Ausprägung des Beteiligungs-Controllings in Abhängigkeit der Konzernführungsart	257
Abb. 5-40:	Controllingsystem von SIERKE	258
Abb. 5-41:	Ausgewählte Beteiligungs-Controlling-Aktivitäten der Akquisitionsphase	262
Abb. 5-42:	Ausgewählte Beteiligungs-Controlling-Aktivitäten der Beteiligungsphase	263
Abb. 5-43:	Ausgewählte Beteiligungs-Controlling-Aktivitäten der Desinvestitionsphase	264