

Inhaltsverzeichnis	i
Abbildungsverzeichnis	v
Abkürzungsverzeichnis	vii
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Abgrenzung der Arbeit.....	4
1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	6
2. Zur Bedeutung internationaler Akquisitionen für mittelständische Unternehmen.....	10
2.1 Herausforderungen mittelständischer Unternehmen durch die Internationalisierung der Märkte	10
2.1.1 Zur Bedeutung mittelständischer Unternehmen für die deutsche Wirtschaft	10
2.1.2 Typische Probleme mittelständischer Unternehmen	13
2.1.3 Konsequenzen der Internationalisierung der Märkte für die Entwicklung mittelständischer Unternehmen	16
2.1.3.1 Zum Begriff der Internationalisierung	16
2.1.3.2 Motive für eine Internationalisierung	18
2.1.3.2.1 Erzielung von Skaleneffekten	20
2.1.3.2.2 Erschließung strategisch wichtiger Märkte.....	21
2.1.3.2.3 Überwindung von Handelsschranken	26
2.1.3.2.4 Ausnutzung günstiger Kostenstrukturen.....	27
2.1.3.3 Besonderheiten von internationalen Akquisitionen	30
2.1.3.3.1 Rechtliche Aspekte.....	30
2.1.3.3.2 Kulturelle Aspekte	33
2.2 Akquisitionen als strategische Option zur Entwicklung mittelständischer Unternehmen.....	35
2.2.1 Zum Begriff der Akquisition	35
2.2.2 Akquisitionsmotive und -ziele.....	37
2.2.2.1 Wesentliche Akquisitionsarten.....	37
2.2.2.1.1 Die horizontale Unternehmensakquisition	38
2.2.2.1.2 Die vertikale Unternehmensakquisition.....	39
2.2.2.1.3 Die konzentrische Unternehmensakquisition.....	41
2.2.2.1.4 Die konglomerate Unternehmensakquisition	41
2.2.2.2 Erschließung von Synergiepotentialen.....	43

2.2.2.1	Synergien in Forschung und Entwicklung	46
2.2.2.2	Synergien im Beschaffungsbereich	47
2.2.2.3	Synergien im Produktionsbereich	47
2.2.2.4	Synergien im Absatzbereich	49
2.2.2.5	Synergien im Verwaltungsbereich	50
2.2.3	Akquisitionen als strategische Handlungsalternative	51
3.	Zum Management von Akquisitionen.....	56
3.1	<i>Generelle Aspekte</i>	56
3.2	<i>Phasen der Akquisition</i>	61
3.2.1	Preakquisition	63
3.2.1.1	Strategische Grundlagen zur Akquisitionsentscheidung	63
3.2.1.2	Visionsformulierung	64
3.2.1.3	Stärken-/Schwächenanalyse der eigenen Unternehmung	65
3.2.1.4	Anforderungsprofil	66
3.2.1.5	Organisation und Führung der Akquisition	67
3.2.1.5.1	Projektorganisation	67
3.2.1.5.2	Rolle der unternehmensexternen Berater	68
3.2.1.6	Partnersuche und -evaluation	74
3.2.1.7	Kontaktaufnahme und Letter of Intent	76
3.2.2	Vertragsverhandlungen	78
3.2.2.1	Verhandlungsmethodik	78
3.2.2.2	Bewertungsverfahren von Akquisitionen	81
3.2.2.2.1	Bedeutung der Unternehmensbewertung	81
3.2.2.2.2	Ausgewählte Methoden der Unternehmensbewertung	83
3.2.2.2.2.1	Substanzwertmethode	83
3.2.2.2.2.2	Ertragswertmethode	85
3.2.2.2.2.3	Mittelwertmethode	91
3.2.2.2.2.4	Discounted-Cash-Flow-Methode	92
3.2.2.2.3	Strategische Unternehmensbewertung und Shareholder - Value - Konzept	97
3.2.2.3	Schlußverhandlungen und Kaufvertrag	101
3.2.2.4	Closing	103
3.2.3	Postakquisition	104
3.2.3.1	Vorgehen im Integrationsprozeß	104
3.2.3.1.1	Grad der Integration	105
3.2.3.1.2	Verantwortliche im Integrationsprozeß	107

3.2.3.1.3	Tempo der Integration.....	108
3.2.3.2	Instrumente der Integration.....	109
3.2.3.2.1	Organisationsgrundsätze.....	109
3.2.3.2.2	Kommunikation.....	113
3.2.3.2.3	Vereinigung verschiedener Kulturen.....	114
3.2.3.2.4	Kontrolle des Akquisitionserfolges.....	115
3.3	Zusammenfassung.....	119
4.	Fallstudie.....	122
4.1	<i>Ausgangssituation.....</i>	<i>122</i>
4.1.1	Kennzeichen des akquirierenden Unternehmens.....	122
4.1.2	Kennzeichen des zu akquirierenden Unternehmens.....	123
4.1.3	Motive zur Akquisition.....	123
4.2	<i>Vorgehensweise im Akquisitionsprozeß.....</i>	<i>125</i>
4.2.1	Informationsbeschaffung.....	125
4.2.2	Unternehmensbewertung aus Sicht des Vermittlers.....	127
4.2.3	Unternehmensbewertung aus Sicht des akquirierenden Unternehmens.....	127
4.2.4	Kontaktintensivierung zwischen den betroffenen Parteien.....	129
4.2.5	Festlegen der Verhandlungsstrategie und der weiteren Vorgehensweise aus Käufersicht...	130
4.2.6	Verhandlung zwischen den betroffenen Parteien.....	131
4.2.7	Maßnahmen zum endgültigen Kauf und Closing.....	132
4.2.8	Strategische Ansätze zur Ausrichtung der Akquisition.....	134
4.3	<i>Vorgehen im Integrationsprozeß.....</i>	<i>137</i>
4.3.1	Organisatorische Integration.....	137
4.3.2	Vertriebliche Integration.....	139
4.3.3	Produktionsintegration.....	141
4.4	<i>Zusammenfassung und kritische Würdigung.....</i>	<i>142</i>
5.	Risiken und Gefahren bei der Planung und Durchführung von internationalen Akquisitionen durch mittelständische Unternehmungen.....	145
5.1	<i>Risiken und Gefahren in der Preakquisitions - Phase.....</i>	<i>145</i>
5.1.1	Risiken und Gefahren in Zusammenhang mit der strategischen Planung.....	145
5.1.2	Risiken und Gefahren in Zusammenhang mit der Organisation und Führung einer Akquisition.....	150

5.2	<i>Risiken und Gefahren in der Phase der Vertragsverhandlungen</i>	152
5.2.1	Risiken und Gefahren auf der emotionalen Ebene der Verhandlungsparteien	152
5.2.2	Risiken und Gefahren auf der rationalen Ebene der Vertragsverhandlungen	154
5.3	<i>Risiken und Gefahren in der Postakquisitions - Phase</i>	155
5.3.1	Risiken und Gefahren während des Integrationsprozesses	155
5.3.2	Risiken und Gefahren bei der Kontrolle des Akquisitionserfolges	157
6.	Zusammenfassung und Ausblick	160
	Anhang	164
	Literaturverzeichnis	165

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	8
Abbildung 2: Motive deutscher Unternehmen für Auslandsinvestitionen	19
Abbildung 3: Die bevölkerungsreichsten Staaten der Welt	22
Abbildung 4: BIP-Wachstumsraten in den Jahren 1996 und 97	24
Abbildung 5: Die 11 größten Volkswirtschaften 1994 und 2020	25
Abbildung 6: Arbeitskosten je Arbeiterstunde in der Industrie im Jahr 1993 in DM	28
Abbildung 7: Tarifliche Jahres-Sollarbeitszeit eines Industriearbeiters 1996 in Stunden	29
Abbildung 8: Unterschiedliche Werthaltungen	34
Abbildung 9: Wesentliche Akquisitionsarten	37
Abbildung 10: Produkt-/Marktmatrix (in Anlehnung an Ansoff)	38
Abbildung 11: Gründe für Unternehmenszusammenschlüsse	46
Abbildung 12: Mittelauswahl zur Wachstums-/Diversifikationszielerreichung	53
Abbildung 13: Akquisitionen (nach Anzahl) von Unternehmen in ausgewählten Nationen	57
Abbildung 14: Akquisitionen (nach Wert in Mio US\$) von Unternehmen	58
Abbildung 15: Durchschnittliche Unternehmenskaufpreisentwicklung	60
Abbildung 16: Phasen des Akquisitionsprozesses und wesentliche Aufgaben	62
Abbildung 17: Akquisitionsprozeß mit den erforderlichen Aufgabenfeldern	69
Abbildung 18: Beteiligte Berater im internationalen Akquisitionsprozeß	70
Abbildung 19: Berechnungsformel des Substanzwertes	83
Abbildung 20: Methode der zukünftigen abgezinnten Erträge	90
Abbildung 21: Berechnungsformel des Mittelwertes	91
Abbildung 22: Variante des Mittelwertverfahrens	92
Abbildung 23: Ermittlung der Veränderung des Working Capital	93
Abbildung 24: Konservativer Ansatz zur Berechnung der wachsenden, ewigen Renten	94
Abbildung 25: Ermittlung der gewichteten Kapitalkosten	94
Abbildung 26: Capital Asset Pricing Modell (CAPM)	95
Abbildung 27: Vom stand-alone-value zum Wert des Unternehmens aus Käufersicht	100
Abbildung 28: Stufen der Integration	105
Abbildung 29: Erfolgsfaktoren bei Akquisitionen	116
Abbildung 30: Kritische Erfolgsfaktoren in der Strategiephase	117
Abbildung 31: Das akquirierende Unternehmen und seine Tochtergesellschaften	123
Abbildung 32: Die zum Verkauf angebotene, rechtlich unselbständige Division	124

Abbildung 33: Organisation des Mutter-/Tochterverhältnisses	139
Abbildung 34: Gründe für den Mißerfolg von Akquisitionen	146