

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	IX
Zeitschriftenverzeichnis.....	XI
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
2 Grundlegung.....	5
2.1 Führung und Unternehmung.....	5
2.1.1 Traditionelle Sicht.....	5
2.1.1.1 Führung von Unternehmungen.....	6
2.1.1.1.1 Funktionale Sichtweise.....	6
2.1.1.1.2 Planung und Kontrolle.....	9
2.1.1.1.3 Strategische Planung und Kontrolle.....	13
2.1.1.1.4 Strategien und Strategiearten.....	19
2.1.1.2 Führung in Unternehmungen.....	24
2.1.1.2.1 S-O-R Paradigma.....	25
2.1.1.2.2 ERG-Theorie.....	28
2.1.2 Ältere und neuere Systemtheorie.....	30
2.1.2.1 Offene versus operational geschlossene Systeme.....	30
2.1.2.2 Kybernetische und lebensweltliche Kategorien.....	35
2.1.2.3 Hierarchie versus Polyzentrismus.....	40
2.1.3 Implikationen für den Untersuchungsgegenstand.....	44
2.1.3.1 Substantielles und prozedurales Handeln.....	44
2.1.3.2 Gemäßigter Voluntarismus.....	45
2.2 Akquisition von Unternehmungen.....	46
2.2.1 Begriffsbestimmung.....	46
2.2.2 Akquisitionssubjekt Holdinggesellschaft: Typen und Funktionen.....	50
2.2.3 Typologien von Akquisitionsobjekten und deren Bedeutung für den Untersuchungsgegenstand.....	56

X 2.3 Integration von Unternehmungen	60
2.3.1 Begriffsbestimmung	61
2.3.2 Unternehmungsressourcen	63
2.3.3 Verknüpfungsgrad	73
2.3.4 Verknüpfungsebenen	75
2.3.5 Verknüpfungsmechanismen	77
X 3 Bezugsrahmen und Determinanten der Akquisitionsintegration	79
3.1 Ein Bezugsrahmen zur Akquisitionsintegration (AI)	79
3.2 AI-Ziele als Erfolgsmaßstab	82
3.2.1 Vorbemerkungen	82
3.2.2 AI-Ziele als Baustein der Unternehmungsziele	87
3.2.3 Akquisitionsziele der Shareholder	91
3.2.4 Akquisitionsziele der Mitarbeiter	94
3.2.4.1 Ziele mit Shareholder Value-Orientierung	95
3.2.4.1.1 Spezielle Akquisitionsziele	95
3.2.4.1.2 Zielkategorien	97
3.2.4.1.2.1 Realisation von Synergiepotentialen	97
3.2.4.1.2.2 Restrukturierung des Akquisitionsobjektes	100
3.2.4.1.2.3 Gestaltung des Konzernportfolios	103
3.2.4.2 Nicht (zwingend) Shareholder Value orientierte Ziele	105
3.2.4.2.1 Macht und Prestige	105
3.2.4.2.2 Fazit	107
3.2.5 Integrationsziele	108
3.3 Akquisitionsprozeß	112
3.3.1 Auswahl	112
3.3.2 Bewertung	114
3.3.2.1 Strategic-fit	114
3.3.2.2 Cultural-fit	116
3.3.2.3 Financial-fit	117
3.3.3 Verhandlung	120

3.4 Integrationsprozeß.....	121
3.4.1 Analyse der Wertschöpfungsquellen	122
3.4.1.1 Wertschöpfungsquellen.....	122
3.4.1.2 Exploration	126
3.4.1.3 Evaluation.....	131
3.4.1.4 Kosteneinflußgrößen im Integrationsprozeß.....	134
3.4.2 Entscheidungsprozeß zur Ressourcenintegration	138
3.4.2.1 Vorbemerkungen.....	138
3.4.2.2 Teilnehmer an Integrationsentscheidungsprozessen.....	140
3.4.2.3 Ausgewählte input-Faktoren und deren Determinanten	141
3.4.2.3.1 Konfiguration der Unternehmungsinwelt	142
3.4.2.3.2 Informationsversorgung der Entscheider	145
3.4.2.3.3 Formulierung der Integrationsforderungen	146
3.4.2.4 Ausgewählte throughput-Determinanten.....	148
3.4.2.4.1 Vorbemerkungen.....	148
3.4.2.4.2 Macht	150
3.4.2.4.3 Erkenntnisse	154
3.4.2.4.4 Konsensfindung	156
3.4.3 Durchführung der Integration	158
3.4.3.1 Konstitution einer Interimsorganisation.....	159
3.4.3.2 Unterstützung autorisierter Integrationsentscheidungen	160
3.4.3.2.1 Informationspartizipation	161
3.4.3.2.2 Entscheidungspartizipation.....	163
3.4.3.2.3 Erfolgspartizipation.....	164
3.4.3.2.4 Integrationsgeschwindigkeit	167
3.4.3.3 Integrationskontrolle	170
4 Das strategische PuK einer Führungsholding.....	174
4.1 Controlling als institutioneller Rahmen zur PuK- Gestaltung.....	174
4.1.1 Controlling.....	174
4.1.1.1 Begriff und Aufgaben	174
4.1.1.2 Ziele und Führungsphilosophien.....	179
4.1.2 Beteiligungscontrolling	182
4.1.2.1 Begriff und Aufgaben	182
4.1.2.2 Organisatorische Verankerung.....	185

4.2 Planungs- und Kontrollsystem	187
4.2.1 Grundlagen	187
4.2.2 Komponenten.....	188
4.2.3 Gestaltungsvariablen	190
4.2.3.1 Planungs- und Kontrollgegenstände.....	190
4.2.3.2 Beziehungen.....	193
4.2.3.3 Koordinationsmechanismen	194
4.2.3.3.1 Grundlagen	194
4.2.3.3.2 Rahmenbedingungen.....	195
4.2.3.3.3 Aufbau- und Ablauforganisation.....	197
4.2.3.4 Methoden und Instrumente.....	201
4.3 Strategische Planungs- und Kontrollsysteme.....	204
4.3.1 PuK-Konzept von Hahn als Bezugsrahmen	204
4.3.1.1 Grundlagen.....	204
4.3.1.2 Konzept von Hahn.....	206
4.3.1.3 Anforderungen	207
4.3.2 Dimensionen eines strategischen PuK.....	212
4.3.2.1 Ebenen und -träger.....	213
4.3.2.1.1 Konzern.....	213
4.3.2.1.2 Unternehmungsbereiche	214
4.3.2.1.3 Strategische Geschäftseinheiten	214
4.3.2.1.4 Funktionsbereiche	216
4.3.2.2 Objekte	217
4.3.2.2.1 Strategischer Rahmen	217
4.3.2.2.2 Geschäftsfelder	219
4.3.2.2.3 Organisation, Rechtsform und -struktur.....	220
4.3.2.2.4 Führungsunterstützungssysteme	221
4.3.2.3 Prozeß.....	222
4.3.2.3.1 Planungsintervalle	222
4.3.2.3.2 Ablauforganisatorisches PuK-Grundmuster	223

5 Funktionen strategischer PuK zur Akquisitionsintegration . 228

5.1 PuK als Integrationsobjekt.....	228
5.1.1 Integrationshypothesen.....	228
5.1.2 Thesen zur Wettbewerbsrelevanz von PuK.....	230
5.1.3 Thesen zur Effizienzsteigerung durch PuK-Nutzung.....	235

5.2 Funktionen eines PuK als Integrationsinstrument	246
5.2.1 Vorbemerkungen.....	246
5.2.2 Prozeßdimensionen	248
5.2.2.1 Planung der ex ante-Integration	248
5.2.2.1.1 Unterstützung der Identifikation von Akquisitionsobjekten.....	248
5.2.2.1.2 Förderung wertorientierter Unternehmungsführung.....	249
5.2.2.1.3 Stärkung der Argumentationsbasis für Kaufverhandlungen	250
5.2.2.2 Aperiodische Planung der ex post-Integration	251
5.2.2.2.1 Transfer von Führungs-know-how	251
5.2.2.2.2 Harmonisation der Unternehmenskulturen.....	252
5.2.2.2.3 Einschränkung des Polyzentrismus	254
5.2.2.2.4 Reduktion von Informationsasymmetrien.....	259
5.2.2.2.5 Komplexitätsreduktion und Koordinationserleichterung	261
5.2.2.2.6 Konsensförderung.....	263
5.2.2.2.7 Steigerung der Leistungsbereitschaft	264
5.2.2.3 Periodische Planung des Akquisitionsobjektes	266
5.2.2.3.1 Institutionalisierung von Lernprozessen.....	266
5.2.2.3.2 Organisation der Selbstorganisation	274
5.2.2.3.3 Förderung der Entwicklungsfähigkeit.....	277
5.2.3 Ergebnisdimensionen	281
5.2.3.1 Sicherung der Informationsversorgung	282
5.2.3.2 Stabilisierung der Verhaltenserwartungen	282
5.2.3.3 Koordinationserleichterung	283
5.2.3.4 Grundlage der Steuerung und Kontrolle.....	284
6 Zentrale Ergebnisse und Ausblick	285
Anhang	293
Literaturverzeichnis.....	304

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Grundschemata des Führungs- und Realisationsprozesses.....	6
Abbildung 2-2: Planung als spezifische Form der Problemhandhabung.....	10
Abbildung 2-3: Dimensionen der Kontrolle.....	12
Abbildung 2-4: Typen von Entscheidungen.....	14
Abbildung 2-5: Der strategische Kontrollprozess.....	18
Abbildung 2-6: Teilaspekt zur Erklärung menschlichen Verhaltens.....	26
Abbildung 2-7: Einfaches Motivationsmodell.....	27
Abbildung 2-8: Die Zeitschere.....	32
Abbildung 2-9: Aktivitäten der Akquisitionskönige.....	49
Abbildung 2-10: Typen und Funktionen von Holdinggesellschaften.....	52
Abbildung 2-11: Organisationslebenszyklus.....	58
Abbildung 2-12: Akquisitionstypen.....	59
Abbildung 2-13: Culture web Two merging financial firms.....	72
Abbildung 2-14: Divisional organisierte Führungsstruktur.....	76
Abbildung 3-1: Bezugsrahmen zur Akquisitionsintegration.....	81
Abbildung 3-2: Bausteine der Zielhierarchie.....	89
Abbildung 3-3: Shareholder Value.....	93
Abbildung 3-4: Eine Aufzählung von Akquisitionszielen.....	96
Abbildung 3-5: Wertschaffende Synergiepotentiale (Beispiele).....	99
Abbildung 3-6: Restrukturierung.....	101
Abbildung 3-7: Zielpyramide der Integrationsgestaltung.....	110
Abbildung 3-8: Strategische Diagnose.....	115
Abbildung 3-9: Ressourcenansatz.....	125
Abbildung 3-10: Wertkette als Explorationsleitfaden.....	129
Abbildung 3-11: Wertgitter.....	130
Abbildung 3-12: Zielanforderungen an (operative) Anreizsysteme.....	165
Abbildung 3-13: Integrationsgestaltungsgeschwindigkeit.....	169

Abbildung 4-1: Grundbestandteile eines Planes	191
Abbildung 4-2: Planungs- und Kontrollsystem der Unternehmung	206
Abbildung 4-3: Dimensionen strategischer Planung	213
Abbildung 4-4: Ablauf eines SGE-Bildungsprozesses	215
Abbildung 4-5: Akquisitionsfilter	218
Abbildung 4-6: Grundmuster einer periodischen Geschäftsfeldplanung	224
Abbildung 5-1: Kostenwirkungen c. p. zunehmender Ausprägung der Transaktionscharakteristika	239
Abbildung 5-2: Schichtenmodell der organisatorischen Wissensbasis	270