

INHALTSÜBERSICHT

INHALTSVERZEICHNIS		iii
ABBILDUNGSVERZEICHNIS		ix
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS		xi
A.	<u>Einführung</u>	1
1.	Problemstellung, Zielsetzung	1
2.	Vorgehen	4
3.	Begriffsbestimmung und Abgrenzung	6
4.	Mittelständische Unternehmung versus Grossunternehmung - Akquisitionsrelevante Unterschiede	15
B.	<u>Gründe und Anlässe mittelständischer Akquisitionsprojekte</u>	19
1.	Bestimmungsgründe für den Unternehmungskauf	19
2.	Bestimmungsgründe für den Unternehmungsverkauf	33
3.	Der Anlass einer Akquisition	36
C.	<u>Akquisitionsstrategische Dimensionen und abgeleitete Akquisitionstypen</u>	38
1.	Der Akquisitionsanlass aus strategischer Sicht	38
2.	Die akquisitionsstrategischen Dimensionen	39
3.	Abgeleitete Akquisitionstypen	43
4.	Zur Auswahl von Strategie und Akquisitionstyp	56
5.	Akquisitionstypen, Akquisitionsziele und potentielle Kaufobjekte mittelständischer Akquisitionsprojekte	61
D.	<u>Weiterführende strategische Überlegungen zur Akquisition mittelständischer Unternehmungen</u>	64
1.	Alternativen zur Akquisition	64
2.	Voraussetzungen für mittelständische Akquisitionen	69
3.	Die Koalitionswirkung	80

E.	<u>Zur Suche und Analyse eines geeigneten mittelständischen Akquisitionsobjekts</u>	107
1.	Die Suche nach potentiellen Akquisitionsobjekten	107
2.	Die Analyse eines Akquisitionskandidaten	118
F.	<u>Wert, Kaufpreis und Finanzierung eines mittelständischen Akquisitionsobjekts</u>	140
1.	Zum Verhältnis zwischen Wert und Preis eines Akquisitionsobjekts	140
2.	Methoden der Wert- bzw. Preisbestimmung	141
3.	Zum Einsatz der Methoden	154
4.	Die Finanzierung einer mittelständischen Akquisition	159
G.	<u>Die Integration eines mittelständischen Akquisitionsobjekts</u>	175
1.	Fundamentale Vorgehensentscheide	175
2.	Zur organisatorischen und planerischen Gestaltung einer Integration	183
3.	Die Integration in der mittelständischen Unternehmenspraxis	198
H.	<u>Ansatzpunkte für die erfolgreiche Gestaltung der Akquisition und Integration mittelständischer Unternehmungen</u>	242
1.	Erfolgsunterstützende Objekteigenschaften	243
2.	Erfolgsunterstützende Faktoren im Akquisitionsprozess	248
3.	Erfolgsunterstützende Faktoren im Integrationsprozess	251
	Schlussbemerkungen	254
	ANHANG	258
	LITERATURVERZEICHNIS	268
	INTERVIEWVERZEICHNIS	290

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSÜBERSICHT	i
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	ix
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	xi
A. <u>Einführung</u>	1
1. Problemstellung und Zielsetzung	1
2. Vorgehen	4
2.1 Gliederung	4
2.2 Methodik	5
3. Begriffsbestimmung und Abgrenzung	6
X 3.1 Zu den Begriffen Akquisition und Integration	6
3.2 Die mittelständische Unternehmung und ihre Merkmale - Begriffsexplikation	8
3.2.1 Die Unternehmungsgrösse	8
3.2.2 Der Unternehmer	12
3.2.3 Die Unternehmungsstruktur	13
3.2.4 Die Unternehmungsleistung	14
3.2.5 Die Wirtschaftsweise	14
3.3 Synthese der Merkmale zur Nominaldefinition	15
4. Mittelständische Unternehmung versus Grossunternehmung - Akquisitionsrelevante Unterschiede	15
B. <u>Gründe und Anlässe mittelständischer Akquisitionsprojekte</u>	19
1. Bestimmungsgründe für den Unternehmungskauf	19
1.1 Endogene Gründe	19
1.1.1 Individuelle, sozio-emotionale Gründe	21
1.1.2 Grössenbedingte Gründe	24
1.1.3 Wirtschaftlich-/wertschöpfungsbedingte Gründe	27
1.2 Exogene Gründe	29
1.2.1 Markt- und marktpartnerbedingte Gründe	29
1.2.2 Technologisch bedingte Gründe	31
1.2.3 Politisch bedingte Gründe	32
2. Bestimmungsgründe für den Unternehmungsverkauf	33
2.1 Individuelle, sozio-emotionale Gründe	33

2.2	Ökonomische, sach-rationale Gründe	35
2.2.1	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	35
2.2.2	Wirtschaftliche Überlegungen und Zwänge	35
3.	Der Anlass einer Akquisition	36
C.	<u>Akquisitionsstrategische Dimensionen und abgeleitete Akquisitionstypen</u>	38
1.	Der Akquisitionsanlass aus strategischer Sicht	38
2.	Die akquisitionsstrategischen Dimensionen	39
2.1	Die Intensivierungsstrategie	41
2.2	Die Arrondierungsstrategie	42
2.3	Die Kumulierungsstrategie	42
3.	Abgeleitete Akquisitionstypen	43
3.1	Von der strategischen Dimension zum Akquisitionstyp	43
3.2	Einführende Bemerkungen zur Wertschöpfungskette	44
3.3	Horizontale Akquisitionen	48
3.3.1	Von der Intensivierungsstrategie zur Linear-Akquisition	48
3.3.2	Von der Arrondierungsstrategie zur Radial-Akquisition	49
3.4	Vertikale Akquisitionen	52
3.4.1	Von der Intensivierungsstrategie zur Axial-Akquisition	52
3.4.2	Von der Arrondierungsstrategie zur Axial-Akquisition	53
3.5	Isolierte Akquisitionen	54
4.	Zur Auswahl von Strategie und Akquisitionstyp	56
4.1	Interne Verträglichkeit der Strategie	57
4.2	Konzentration der Kräfte und Ressourcen	57
4.3	Vertretbare Risikoebene	58
4.4	Potentielle Koalitionswirkungen nutzen	59
4.5	Geeigneter Zeithorizont (strategisches Timing)	59
4.6	Gemeinschaftsgeist	60
5.	Akquisitionstypen, Akquisitionsziele und potentielle Kaufobjekte mittelständischer Akquisitionsprojekte	61
D.	<u>Weiterführende strategische Überlegungen zur Akquisition mittelständischer Unternehmungen</u>	64
1.	Alternativen zur Akquisition	64
2.	Voraussetzungen für mittelständische Akquisitionen	69
2.1	Grundsatz der expliziten Strategiewahl	69

2.2	Die potentialgebundene Rezeptionsfähigkeit der Unternehmung	70
2.3	Objektivität und Emotionalität	71
2.4	Trennbarkeit von Unternehmung und Unternehmer	72
2.5	Die Bedeutung des Vertrauens	73
2.6	Nischendenken und Kundenorientierung	74
2.7	Die Erfolgsfaktoren Peter Druckers als Leitlinie zur Absicherung mittelständischer Akquisitionen	76
3.	Die Koalitionswirkung	80
3.1	Ursachen der Koalitionswirkung	81
3.1.1	Ursachen positiver Wirkungen	82
3.1.2	Ursachen negativer Wirkungen	83
3.2	Die Komponenten der Koalitionswirkung und deren Erfassung	85
3.2.1	Koalitionswirkungen im Beschaffungsbereich	86
3.2.2	Koalitionswirkungen im Bereich der Marktbearbeitung und Distribution	88
3.2.3	Koalitionswirkungen im Bereich der Leistungserstellung	90
3.2.4	Koalitionswirkungen im Bereich der Forschung und Entwicklung	91
3.2.5	Koalitionswirkungen im Finanzbereich	92
3.2.6	Koalitionswirkungen im Verwaltungsbereich	93
3.2.7	Sonstige Koalitionswirkungen	94
3.3	Zur Bestimmung des Gesamteffektes der Koalitionswirkung	95
3.3.1	Darstellung und Bewertung des Gesamteffekts unter Einsatz der Wertschöpfungskette	96
3.3.2	Darstellung und Bewertung des Gesamteffekts im System des 'Return on Investment' (ROI-Baum)	97
3.3.3	Darstellung und Bewertung des Gesamteffekts unter Anwendung der Cash-flow-Projektion	98
3.3.4	Darstellung und Bewertung schwer quantifizierbarer Komponenten der Koalitionswirkung	100
3.4	Zur Erschliessung der Wirkungspotentiale	102
3.4.1	Funktionsbedingter Erschliessungsgrad	102
3.4.2	Besondere Probleme der Erschliessung von Koalitionswirkungen	104

E.	<u>Zur Suche und Analyse eines geeigneten mittelständischen Akquisitionssubjekts</u>	107
1.	Die Suche nach potentiellen Akquisitionssubjekten	107
1.1	Bestimmung von Akquisitionskriterien aufgrund unternehmungsspezifischer Anforderungen	108
1.2	Suchen mit Methode	113
1.3	Beschaffung von Informationen	115
1.4	Akquisitionshelfer, Berater und Vermittler	117
2.	Die Analyse eines Akquisitionskandidaten	118
2.1	Bestimmung der Analysefelder	120
2.2	Leitlinien zur Erstellung eines Unternehmungsexposés	121
2.2.1	Die Unternehmung im Überblick	121
2.2.2	Der Markt	122
2.2.3	Die Leistungen der Unternehmung	123
2.2.4	Der Alleinstellungsgrad	124
2.2.5	Das Erscheinungsbild der Unternehmung im Markt	125
2.2.6	Die Mitarbeiter	125
2.2.7	Der Standort	126
2.2.8	Die Leistungserstellung	127
2.2.9	Das Niveau der Forschung & Entwicklung	127
2.2.10	Die Gebäude und Anlagen	128
2.2.11	Finanzwirtschaftliche Aspekte	129
2.2.12	Zu tragende Altlasten	129
2.2.13	Besondere Geschäftsgebaren des Verkäufers	130
2.3	Analyse der Quellbereiche angestrebter Koalitionswirkungen	130
2.4	Analyse objektbezogener Schlüsselfaktoren	134
2.5	Zur Auswahl eines Akquisitionssubjekts	138

(F.) Wert, Kaufpreis und Finanzierung eines mittelständischen

	<u>Akquisitionssubjekts</u>	140
1.	Zum Verhältnis zwischen Wert und Preis eines Akquisitionssubjekts	140
2.	Methoden der Wert- bzw. Preisbestimmung	141
2.1	Die Substanzwert-Methode	143
2.2	Die Liquidationswert-Methode	145
2.3	Die Ertragswert-Methode	146

2.4	Die Mittelwert-Methode	148
2.5	Die Methode der abgezinsten zukünftigen Erträge	149
2.6	Die Methode der abgezinsten zukünftigen Cash-flows	151
3.	Zum Einsatz der Methoden	154
4.	Die Finanzierung einer mittelständischen Akquisition	159
4.1	Zur Finanzierung des akquirierenden Unternehmers und seiner Unternehmung	160
4.2	Akquisitionsbezogene Finanzierungsinstrumente mittelständischer Unternehmungen	161
4.2.1	Finanzierung mit Eigenkapital	161
4.2.2	Finanzierung mit Fremdkapital	165
4.2.3	Nicht liquiditätswirksame Finanzierungsinstrumente	168
4.3	Zentrale Parameter zur Auswahl der Finanzierungsinstrumente	171
G.	<u>Die Integration eines mittelständischen Akquisitionsobjekts</u>	175
1.	Fundamentale Vorgehensentscheide	175
1.1	Der Integrationsgrad	175
1.2	Beziehungen zwischen Integrationsgrad und Akquisitionstyp	177
1.3	Die Integrationsgeschwindigkeit	178
1.4	Die Integrationsarten	181
2.	Zur organisatorischen und planerischen Gestaltung einer Integration	183
2.1	Bildung eines Integrationsteams	183
2.2	Aufgaben und Kompetenzen des Integrationsteams	187
2.3	Die Planung der Integration	189
2.4	Führungsprinzipien zur Unterstützung der Integration mittelständischer Unternehmungen	194
3.	Die Integration in der mittelständischen Unternehmungspraxis	198
3.1	Prozedurale Integration	198
3.1.1	Postakquisitorische Kaufprüfungen und rechtliche Integration	199
3.1.2	Funktionsorientierte, prozedurale Integration	201
3.1.3	SGE-Integration	203
3.2	Physische Integration einzelner Unternehmungsbereiche	205
3.2.1	Distribution	207
3.2.2	Marktbearbeitung (Absatz)	209
3.2.3	Finanz- und Rechnungswesen	211

3.2.4	Verwaltung und Personalwesen	215
3.2.5	Leistungserstellung (Produktion)	217
3.2.6	Forschung und Entwicklung	218
3.2.7	Beschaffung und Lager	220
3.3	Soziokulturelle Angleichung	222
3.3.1	Managementintegration	222
X 3.3.2	Unternehmungskulturelle Angleichung	225
3.3.2.1	Zur Bestimmung der unternehmungskulturellen Ausrichtung	229
3.3.2.2	Mögliche Einflussfaktoren auf kulturelle Angleichungsprozesse	231
3.3.2.3	Das Zusammenwirken der Einflussfaktoren	235
3.3.2.4	Abstimmung von Kultur und Strategie	238
3.3.2.5	Abstimmung von Kultur und Struktur	239
H.	<u>Ansatzpunkte für die erfolgreiche Gestaltung der Akquisition und Integration mittelständischer Unternehmungen</u>	242
1.	Erfolgsunterstützende Objekteigenschaften	243
2.	Erfolgsunterstützende Faktoren im Akquisitionsprozess	248
3.	Erfolgsunterstützende Faktoren im Integrationsprozess	251
	Schlussbemerkungen	254
	ANHANG	258
	LITERATURVERZEICHNIS	268
	INTERVIEWVERZEICHNIS	290

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. A-1: Merkmale mittelständischer Unternehmungen	9
Abb. A-2: Klassifikation der Wirtschafts- und Grössenbereiche, differenziert nach Beschäftigten und Umsatz	10
Abb. A-3: Beispiele akquisitionsrelevanter Unterschiede zwischen Grossunternehmungen und mittelständischen Unternehmungen	17
Abb. A-3a: Beispiele akquisitionsrelevanter Unterschiede . . . (Fortsetzung)	18
Abb. B-1: Grobmodell der Ursachen mittelständischer Akquisitionsprojekte	20
Abb. C-1: Vom Akquisitionsanlass zur Akquisitionsstrategie	39
Abb. C-2: Das Portersche Grundmodell der Wertschöpfungskette	45
Abb. C-3: Modifiziertes Arbeitsmodell der Wertschöpfungskette	46
Abb. C-4: Grundsätzliche Beziehungsformen der Wertschöpfungsketten verschiedener mittelständischer Unternehmungen und abgeleitete Akquisitionstypen	47
Abb. C-5: Der Linear-Akquisitionstyp	49
Abb. C-6: Der Radial-Akquisitionstyp	50
Abb. C-7: Der mehrfachverknüpfte Radial-Akquisitionstyp	51
Abb. C-8: Vor- und nachgelagerte Axial-Akquisitionstypen	53
Abb. C-9: Der Autonom-Akquisitionstyp	55
Abb. C-10: Die Strategie-Typen-Kombinationen im Überblick	56
Abb. C-11: Typen, Ziele und Objekte mittelständischer Akquisitionsprojekte	62
Abb. C-11a: Typen, Ziele und Objekte . . . (Fortsetzung)	63
Abb. D-1: Die Wertschöpfungskette als Ordnungsrahmen zur Bestimmung von Koalitionswirkungen	85
Abb. D-2: ROI-Baum als Unterstützungssystem zur Bewertung potentieller Koalitionswirkungen	98
Abb. D-3: Abschätzung des Cash-flow unter Koalitionsbedingungen	99
Abb. D-4: Darstellungsform schwer quantifizierbarer Komponenten der Koalitionswirkung (am Beispiel operationalisierter Bestimmungsfaktoren der Unternehmungskultur)	101
Abb. D-5: Koalitionswirkungen - Wunsch und Wirklichkeit	103
Abb. D-6: Kalamitäten bei der Realisierung positiver Koalitionswirkungen	105
Abb. E-1: Praxisrelevante Informationsquellen in der Übersicht	116
Abb. E-2: Externe Akquisitionshelfer, Berater und Vermittler	118
Abb. E-3: Die "Fünf P's" des Akquisitionsobjekts	135

Abb. F-1:	Bestimmung der Substanzwerte	144
Abb. F-2:	Historische Bilanzen	258
Abb. F-3:	Historische Gewinn- und Verlustrechnungen	259
Abb. F-4:	Historische Cash-flows	260
Abb. F-5:	Finanzielle Kennzahlen	261
Abb. F-6:	Plan-Bilanzen	262
Abb. F-7:	Plan-Gewinn- und Verlustrechnung	263
Abb. F-8:	Geplante zukünftige Cash-flows	264
Abb. F-9:	Die Kreation als Alternativüberlegung zur Akquisition	157
Abb. G-1:	Die Integration der Akquisitionstypen im Überblick	182
Abb. G-2:	Ablaufschema einer Integrationsmassnahme	192
Abb. G-3:	Prozedurale Integrationsmassnahmen	199
Abb. G-4:	Physische Integrationsmassnahmen	206
Abb. G-5:	Soziokulturelle Integrationsmassnahmen	223
Abb. G-6:	Checkliste zur Ermittlung der Unternehmungskultur	265
Abb. G-6a:	Checkliste zur Ermittlung der Unternehmungskultur (Fortsetzung)	266
Abb. G-7:	Kultur-Webe zur Visualisierung der unternehmungskulturellen Ausprägungen und Bestimmung des Anpassungsbedarfs	230
Abb. G-8:	Intrakulturelle Verhaltensmuster der Akquisitionsobjekte	232
Abb. G-9:	Intrakulturelle Verhaltensmuster der akquirierenden Unternehmung	233
Abb. G-10:	Interkulturelle Verhaltensmuster von Akquisiteur und Akquisitionsobjekt	235
Abb. H-1:	Thesen zur erfolgreichen Gestaltung der Akquisition und Integration mittelständischer Unternehmungen	242
Abb. H-1a:	Thesen zur erfolgreichen Gestaltung . . . (Fortsetzung)	243
Abb. H-2:	Erfolgswahrscheinlichkeiten der Akquisitionstypen	244
Abb. H-3:	Akquisitionsergebnisse nach Marktanteilen der akquirierten Unternehmung	245
Abb. H-4:	Akquisitionsergebnisse nach Umsatzrelation des Akquisitions- objekts zur akquirierenden Unternehmung	247
Abb. H-5:	Akquisitionsprozess-synchrone Integrationsplanung	253