

2.2. Ansatzpunkte in der Inwelt einer Unternehmung ("inside-out"- Perspektive)	52
2.2.1. Ansatzpunkte in der unternehmungspolitischen Entwicklung	52
2.2.2. Ansatzpunkte in den Ressourcenpotentialen einer Unternehmung	55
2.3. Der Faktor Synergie als Ansatzpunkt und Zielgrösse grenzüberschreitender Unternehmungszusammenschlüsse	57
2.3.1. Synergietypolisierung in der betriebswirtschaftlichen Literatur	59
2.3.2. Der Zusammenhang zwischen der Synergieart und der zusätzlichen Nutzenstiftung	60
2.3.2.1. Finanzielle Synergie	61
2.3.2.2. Funktionale Synergie	62
2.3.2.3. Organisatorische Synergie	64
III. GRENZÜBERSCHREITENDE FUSIONSPROZESSE	
ERKENNTNISSE UND EINFLUSSFAKTOREN	69
1. BASISERKENNTNISSE	69
1.1. Unternehmungen der gleichen Branche bzw. sehr verwandter Branchen	71
1.2. Ökonomisches Grunddreieck von Unternehmung, Wettbewerb und Markt	74
1.3. These der Fusionskonstituierung und -legitimierung	77
1.4. These der ökonomisch-rationalen und sozial-emotionalen Dimension einer Fusion	81
1.5. Zusammenfassung	83
2. GRUNDLEGENDE ASPEKTE DER PROBLEMATIK GRENZÜBERSCHREI- TENDER FUSIONSPROZESSE	89
2.1. Restrukturierungsproblematik	92
2.2. Verschmelzungsproblematik	97
2.3. Harmonisierungsproblematik	101
2.4. Besondere Aspekte grenzüberschreitender Fusionsprozesse	105
2.4.1. Strategie	112
2.4.2. Struktur	114
2.4.2.1. Betriebswirtschaftliche Faktoren	114
2.4.2.2. Juristische Faktoren	117
2.4.2.3. Politische Faktoren	118

2.4.3.	Unternehmungskultur	119
2.4.4.	Führung	128
3.	EINFLUSSFAKTOREN EINES GRENZÜBERSCHREITENDEN FUSIONSPROZESSES	133
IV. KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN EINES GRENZÜBERSCHREITENDEN FUSIONS- PROZESSES UND MÖGLICHE LÖSUNGSANSÄTZE		
1.	KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN	136
1.1.	Wirkungsgefüge eines grenzüberschreitenden Fusionsprozesses	136
1.2.	Papiercomputer	138
1.3.	Aktive und kritische Größen eines grenzüberschreitenden Fusionsprozesses.	140
2.	LENKUNGS- UND GESTALTUNGSMODELL EINES GRENZÜBER- SCHREITENDEN FUSIONSPROZESSES	151
2.1.	Ansätze für Lenkungeingriffe und Gestaltungsmaßnahmen	151
2.2.	Lenkungs- und Gestaltungsmodell	152
3.	IN DEN FALLBEISPIELEN ZU ANALYSIERENDE FAKTOREN	155
V. EMPIRISCHE FALLSTUDIEN		
1.	AUSWAHLPROZESS UND UNTERSUCHUNGSVERLAUF	156
1.1.	Auswahl der Fallstudien	156
1.1.1.	Alter der Fusion	157
1.1.2.	Ursprungsländer	157
1.1.3.	Branche	158
1.1.4.	Produktionsbetriebe	158
1.1.5.	Kandidatenliste	158
1.2.	Untersuchungsverlauf	160
2.	STRUKTUR DER UNTERSUCHTEN FALLSTUDIEN	161
3.	FALLSTUDIEN	163
I.	N.V. Koninklijke Nederlandse Vliegtuigenfabriek Fokker (NL)/ Vereinigte Flugtechnische Werke GmbH VFW (BRD) 1969	163
1.	Allgemeine wirtschaftliche Daten	163
1.1.	Politische und wirtschaftliche Ausgangssituation	163
1.2.	Wirtschaftliche Ausgangssituation in der Flugzeugbaubranche	163
1.3.	Wirtschaftliche Ausgangssituation bei der Fokker und den VFW	165
1.4.	Zielsetzungen des grenzüberschreitenden Fusionsprozesses zwischen den VFW und Fokker	167

2. Vorgehen im grenzüberschreitenden Fusionsprozess	168
3. Fusionskonstituierung und -legitimierung	169
3.1. Unternehmungspolitischer Grundkonsens	169
3.2. Führungsstruktur und Spitzenorgane der Fokker/VFW	170
4. Unternehmungsmodell	172
4.1. Struktur der Fokker/VFW	172
4.2. Strategie	174
4.3. Kultur und Führung	176
5. Anpassungsmechanismen	176
6. Zusammenfassung	176
II. Hoesch AG (BRD)/Koninklijke Nederlandsche Hoogovens en Staalfabrieken N.V. (NL) ESTEL 1972	
1. Allgemeine Daten	179
1.1. Politische und wirtschaftliche Ausgangssituation	179
1.2. Wirtschaftliche Ausgangssituation in der Stahlindustrie	179
1.3. Wirtschaftliche Ausgangssituation bei Hoesch und Hoogovens	186
1.4. Zielsetzungen des grenzüberschreitenden Fusionsprozesses der Hoesch AG und der Hoogovens N.V.	185
2. Fusionsprozess	187
3. Fusionskonstituierung und -legitimierung	188
3.1. Unternehmungspolitischer Grundkonsens	188
3.2. Führungsstruktur und Spitzenorgane der ESTEL Hoesch-Hoogovens	189
4. Unternehmungsmodell	191
4.1. Strategie	191
4.2. Struktur	191
4.3. Kultur und Führung	193
5. Anpassungsmechanismen	193
6. Zusammenfassung	194
III. Glanzstoff AG (BRD)/Algemene Kunstzijde Unie N.V. (NL)	
Enka 1969	200
1. Allgemeine Daten	200
1.1. Politische und wirtschaftliche Ausgangssituation	200
1.2. Wirtschaftliche Ausgangssituation in der Chemiebranche	200
1.3. Wirtschaftliche Ausgangssituation bei AKU und Glanzstoff	200
1.4. Zielsetzungen des grenzüberschreitenden Fusionsprozesses der AKU und der Glanzstoff	202

2. Fusionsprozess	205
2.1. Synergismus	205
2.2. Finanzieller Fusionsprozess	206
2.3. Zweiter Fusionsprozess	206
3. Fusionkonstituierung und -legitimierung	207
3.1. Unternehmungspolitischer Grundkonsens	207
3.2. Führungsstruktur und Spitzenorganisation der AKU/Glanzstoff	207
4. Unternehmungsmodell	211
4.1. Strategie	211
4.2. Struktur	212
4.3. Kultur und Führung	213
5. Anpassungsmechanismen	215
6. Zusammenfassung	217
IV. Asea AB (S)/BBC Brown Boveri Ltd. (CH) 1988	220
1. Allgemeine Daten	220
1.1. Politische und wirtschaftliche Ausgangssituation	220
1.2. Wirtschaftliche Ausgangssituation in der elektrotechnischen Branche	220
1.3. Wirtschaftliche Ausgangssituation bei der Asea und der BBC	221
1.3.1. Asea	222
1.3.2. BBC Brown Boveri	223
1.4. Zielsetzungen des grenzüberschreitenden Fusionsprozesses zwischen Asea und BBC	226
2. Fusionsprozess	227
3. Fusionskonstituierung und -legitimierung	232
3.1. Unternehmungspolitischer Grundkonsens	232
3.2. Führungsstruktur und Spitzenorganisation der ABB	233
4. Unternehmungsmodell	235
4.1. Strategie	236
4.2. Struktur	238
4.3. Kultur und Führung	240
5. Anpassungsmechanismen	242
6. Zusammenfassung	244

V. Lever Bros. Ltd. (GB)/ Margarine Union und Margarine Unie (NL)	
1929	249
1. Allgemeine Daten	249
1.1. Politische und wirtschaftliche Ausgangssituation	249
1.2. Wirtschaftliche Ausgangssituation in der Seifen- und Margarine- industrie	250
1.3. Die wirtschaftliche Ausgangssituation der Lever Bros. Ltd. und der Margarine Unie/Margarine Union	250
1.3.1. Lever Brothers Ltd.	251
1.3.1.1. Pionierphase (1880-1906)	251
1.3.1.2. Krise (1906-1914)	252
1.3.1.3. Kriegsjahre (1914-1918)	253
1.3.1.4. Restrukturierung und Erholung (1919-1929)	254
1.3.2. Margarine Union und Margarine Unie	256
1.3.2.1. Pionier- und Konkurrenzphase (1860-1927)	256
1.3.2.2. Unternehmungszusammenschluss (1927-1929)	258
1.4. Zielsetzungen des grenzüberschreitenden Fusionsprozesses zwischen der Lever Bros. Ltd. und der Margarine Union/Unie	261
2. Fusionsprozess	261
3. Fusionskonstituierung und -legitimierung	263
3.1. Unternehmungspolitischer Grundkonsens	263
3.2. Führungsstruktur und Spitzenorganisation	263
4. Unternehmungsmodell	265
4.1. Strategie	265
4.2. Struktur	267
4.3. Kultur und Führung	271
5. Anpassungsmechanismen	272
6. Zusammenfassung	273
4. ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE DER FALLBEISPIELE	276
4.1. Kritische Erfolgsfaktoren	276
4.2. Zentrifugal- und Zentripetal-Kräfte, Integrations- und Differen- zierungszwang	276
4.3. Strategische Änderungen im wirtschaftlichen Umfeld während eines grenzüberschreitenden Fusionsprozesses	276
4.4. Revolutionäre Lenkungsingriffe und evolutionäre Gestal- tungsmassnahmen	279
4.5. Erkenntnisse	279

VI. IDEALTYPISCHE, INTEGRIERENDE VORGEHENSMETHODIK EINES GRENZ- ÜBERSCHREITENDEN FUSIONSPROZESSES	281
1. IDEALTYPISCHER VERLAUF EINES GRENZÜBERSCHREITENDEN FUSIONSPROZESSES	281
1.1. Der verhaltensorientierte Ansatz	282
1.2. Der strukturorientierte Ansatz	283
1.3. Die beiden Ansätze im Vergleich	285
1.4. Die Weicksche Forderung nach dem Primat des Handelns	285
1.5. Idealtypisches Vorgehensschema eines grenzüberschreitenden Fusions- prozesses	286
2. GANZHEITLICH INTEGRIERENDE VORGEHENSMETHODIK EINES GRENZÜBERSCHREITENDEN FUSIONSPROZESSES	292
2.1. Gründungsmodul	295
2.1.1. Motivationsmodul	296
2.1.1.1. Beantwortung der fusionslegitimierenden Grundfrage	296
2.1.1.2. Vertrauensbildende Massnahme: "letter of intent" ..	296
2.1.1.3. Überprüfung der motivationalen Ansatzpunkte ..	298
2.1.1.4. Bestimmung der Zusammenschlussart	298
2.1.2. Verhandlungsmodul	299
2.1.2.1. Kompromissneigung und Bargaining-Situation: die Theorie der kognitiven Dissonanz	299
2.1.2.2. Normatives Management	302
2.1.2.3. Grundlegende Voraussetzungen für die Durchfüh- rung eines grenzüberschreitenden Fusionsprozes- ses	310
2.2. Schöpfungsmodul	320
2.2.1. Strategie der international fusionierten Unternehmung	322
2.2.1.1. Strategische Geschäftseinheiten (SGE)	322
2.2.1.2. Management by Objectives (MbO) als Grundlage eines permanenten Strategiefindungs und -umsetzungspro- zesses	325
2.2.2. Struktur der international fusionierten Unternehmung	327
2.2.2.1. Die Führungsorganisation einer international fusionier- ten Unternehmung	327

2.2.2.2. Das Modell der transnationalen Unternehmung von Bartlett als Grundlage der idealtypischen dezentral integrierenden Unternehmungsstruktur einer international fusionierten Unternehmung	332
2.2.3. Führung	338
2.2.3.1. Führungsphilosophie	339
2.2.3.2. Führungskräftepolitik	342
2.2.3.3. Führungssysteme	345
2.2.4. Kultur	347
2.2.5. Identität	350
2.2.6. Personelle Entscheidungen	362
2.2.7. Prozessuale Entscheidungen	363
2.3. Gestaltungsmodul	366
2.3.1. Harmonisierung der beiden strategischen Basissysteme	368
2.3.1.1. Produkt-Markt-Portfolio	369
2.3.1.2. Ressourcen-Portfolio	370
2.3.1.3. Kunden-Portfolio	370
2.3.1.4. Technologie-Portfolio	371
2.3.1.5. Aufdecken von Synergiepotentialen	372
2.3.2. Strukturelle Verankerung der notwendigen Harmonisierungsmassnahmen	372
2.3.2.1. Projektmanagementsystem	374
2.3.2.2. Personalentwicklung	376
2.3.3. Personelle Dimension des Gestaltungsmoduls	380
2.3.4. Prozessuale Dimension	380
2.4. Überführungsmodul	381
3. ZUSAMMENFASSUNG	384
VII. ZUSAMMENFASSENDE SCHLUSSFOLGERUNGEN	388
1. THESENARTIGE ZUSAMMENFASSUNG DER ERKENNTNISSE	388
2. PRAXISORIENTIERTE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	391
3. ANSATZPUNKTE FÜR WEITERFÜHRENDE FORSCHUNGSARBEIT	392
3.1. Überprüfung der integrierenden Vorgehensmethodik	392
3.2. Ausdehnung der Untersuchung auf Dienstleistungsbetriebe	393
3.3. Überprüfung der Auswirkungen der Vereinheitlichung der europäischen Gesetzgebungen im Aktien- und Gesellschaftsrecht	393

