

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	XI
A Einleitung	1
B Begriffliche und methodische Grundlagen	6
1. Die Stufen der Textilwirtschaft	6
2. Kooperationsformen	9
3. Akquisitionsformen	17
4. Aufbau und Umfang der empirischen Untersuchung	22
C Ziele der Unternehmenszusammenschlüsse in der Textilwirtschaft	26
1. Funktionsziele als Motive von Unternehmenszusammenschlüssen in der Textilwirtschaft	26
1.1 Motive marketingorientierter Zusammenschlüsse	26
1.2 Motive beschaffungsorientierter Zusammenschlüsse	37
1.21 Horizontale Unternehmenszusammenschlüsse als Instrument zur Internationalisierung der Beschaffung	37
1.22 Vertikale beschaffungsorientierte Zusammenschlüsse	44
1.221 Vertikale Zusammenschlüsse als Instrument eines Total Quality Managements	44
1.222 Unternehmenszusammenschlüsse als Grundlage produktionssynchroner Beschaffung	47
1.223 Zusammenschlüsse mit Lieferanten zur Reduzierung von Materialkosten	49
1.3 Ziele produktionsorientierter Zusammenschlüsse in der Textilwirtschaft	50

1.4	Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen in Forschung und Entwicklung	54
1.5	Die Zielsetzung bei verwaltungsorientierten Unternehmenszusammenschlüssen	60
1.6	Finanzierungsziele als Motive von Unternehmenszusammenschlüssen in der Textilwirtschaft	63
1.61	Der Zugang zum anonymen Kapitalmarkt	63
1.62	Economies of Scale bei der Außenfinanzierung	68
2.	Funktionsübergreifende Zusammenschlüsse	69
3.	Branchenunabhängige Ziele von Zusammenschlüssen	72
3.1	Die Corporate Control Hypothese	73
3.2	Die Hybris-Hypothese	76
4.	Zwischenergebnis	77
D	Kriterien der Wahl zwischen Kooperation und Akquisition in der Textilwirtschaft	78
1.	Die Unternehmensziele als Grundlage der Kriterienbildung	78
2.	Die Wirkung der Alternativen auf die Unternehmensflexibilität	80
2.1	Die Bedeutung der Unternehmensflexibilität in der Textilwirtschaft	80
2.2	Arten der Flexibilität	83
2.3	Die Beurteilung der Alternativen nach dem Kriterium der Unternehmensflexibilität	86
2.31	Die Bedeutung der Built-in-Flexibilität	86
2.32	Die Wirkung von Kooperationen und Akquisitionen auf die Handlungsflexibilität	86
2.321	Die Wirkung von Kooperationen und Akquisitionen auf die Aktionsflexibilität	86
2.322	Die Wirkung von Kooperationen und Akquisitionen auf die Prozeßflexibilität	91

2.323 Die Wirkung von Kooperationen und Akquisitionen auf die Strukturflexibilität	100
2.4 Zwischenergebnis	107
3. Möglichkeiten zur Risikoteilung als Auswahlkriterium	107
4. Die Bedeutung von Verhaltensrisiken für die Auswahl zwischen Kooperation und Akquisition	109
4.1 Entscheidungsrelevante Verhaltensrisiken	109
4.2 Maßnahmen zum Schutz vor Verhaltensrisiken	116
4.21 Möglichkeiten und Grenzen des Schutzes vor kooperationstypischen Verhaltensrisiken durch die Inanspruchnahme gewerblicher Schutzrechte	117
4.211 Möglichkeiten der Absicherung durch gewerbliche Schutzrechte in der Bundesrepublik Deutschland	117
4.212 Möglichkeiten der Absicherung gegenüber kooperationstypischen Verhaltensrisiken durch gewerbliche Schutzrechte außerhalb der Bundesrepublik Deutschland	122
4.22 Zug-um-Zug-Strategien	126
4.3 Zwischenergebnis	130
5. Das Akkulturationsrisiko als Auswahlkriterium	131
5.1 Unternehmenskultur - Begriff, Formen und Wirkung auf die Unternehmensführung	131
5.2 Die Konfrontation unterschiedlicher Unternehmenskulturen als Risikoquelle bei Unternehmenszusammenschlüssen in der Textilwirtschaft	138
5.3 Ein Vergleich der Alternativen im Hinblick auf das Ausmaß kultureller Risiken	141
5.31 Das Akkulturationsrisiko bei Unternehmensübernahmen	141
5.32 Ansatzpunkte zur Bewältigung kultureller Risiken in Kooperationen	144

6. Die Motivationswirkung der Form des Zusammenschlusses	147
6.1 Die Wirkung von Akquisitions- und Kooperationsprozessen auf das Motivationsniveau	147
6.2 Die Motivationseffizienz der entstandenen Organisationsstrukturen als Auswahlkriterium	151
7. Das Leverage-Risiko als Auswahlkriterium	154
8. Ein Kostenvergleich der Handlungsalternativen	157
8.1 Vergleich der Kosten zur Herstellung des Zusammenschlusses	158
8.2 Die Kosteneffizienz der entstehenden Strukturen als Entscheidungskriterium	165
9. Zwischenergebnis	171
E Instrumente der Entscheidungsfindung	173
1. <u>Transaktionskostentheoretische Ansätze</u>	173
1.1 Basisaussagen der Transaktionskostentheorie	173
1.2 Ansätze zur Wahl zwischen Kooperation und Akquisition	185
1.3 Möglichkeiten der Entwicklung eines transaktionskostentheoretischen Ansatzes zum Problem Kooperation vs. Akquisition	187
1.4 Kritische Würdigung	195
2. <u>Instrumente der Planungstheorie</u>	196
2.1 Scoring-Modelle	196
2.2 Verfahren der Investitionstheorie	203
2.21 Die flexible Investitionsplanung	204
2.211 Die Notwendigkeit zur flexiblen Investitionsplanung	204
2.212 Ein Anwendungsbeispiel der flexiblen Investitionsplanung	205
2.213 Kritische Würdigung der flexiblen Investitionsplanung bei der Wahl zwischen Kooperationspartnern und Zielunternehmen	210
2.22 Die Theorie der Realoption	211

2.221 Grundlagen und Anwendbarkeit der Theorie der Realoption	211
2.222 Ein Anwendungsbeispiel zur Theorie der Realoption	216
2.223 Kritische Würdigung	218
3. Zwischenergebnis	219
F Schlußbetrachtung	221
Anhang	229
Literaturverzeichnis	243

Abbildungsverzeichnis

		Seite
Abb. B.1	Arten horizontaler Kooperation - Abgrenzung nach der betroffenen Planungsebene und dem Wettbewerbsverhältnis der Partner	11
Abb. B.2	Möglichkeiten der Organisation horizontaler Kooperationen	13
Abb. B.3	Branchenzugehörigkeit der befragten Kooperationspartner	23
Abb. B.4	Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmenskäufer	24
Abb. B.5	Stufenzugehörigkeit der befragten Unternehmen der Textilindustrie	24
Abb. B.6	Zugehörigkeit der befragten Unternehmung zu Umsatzgrößenklassen	25
Abb. C.1	Die Bedeutung von Economies of Scope im Marketing für die Zusammenarbeit	35
Abb. C.2	Die Bedeutung des Goodwill der Ziel-/Partnerunternehmung beim Handel für die Zusammenarbeit	36
Abb. C.3	Die Bedeutung des Goodwill der Ziel-/Partnerunternehmung bei den Endverbrauchern für Zusammenarbeit	36
Abb. C.4	Die Bedeutung der Absatzmarktkenntnis des Ziel-/Partnerunternehmens für die Zusammenarbeit	37
Abb. C.5	Die Bedeutung von Economies of Scope durch die Zusammenfassung von Beschaffungsaktivitäten für die Zusammenarbeit	42
Abb. C.6	Die Bedeutung der Einkaufspreissenkung durch verbesserte Rabatterzielung für die Zusammenarbeit	43
Abb. C.7	Die Bedeutung des Lieferantengoodwill der Ziel-/Partnerunternehmung für die Zusammenarbeit	43
Abb. C.8	Die Bedeutung der Beschaffungsmarktkenntnis des Ziel- bzw. Partnerunternehmens für die Zusammenarbeit	44
Abb. C.9	Die Bedeutung der Stückkostensenkung durch gemeinsame Fertigung für die Zusammenarbeit	51
Abb. C.10	Die Bedeutung standortbedingter Fertigungskostenvorteile des Ziel-/Partnerunternehmens für die Zusammenarbeit	52

Abb. C.11	Die Bedeutung des Fertigungs-Know-how der Ziel-/Partnerunternehmung für die Zusammenarbeit	53
Abb. C.12	Die Bedeutung technologisch bedingter Fertigungskostenvorteile des Ziel-/Partnerunternehmens für die Zusammenarbeit	53
Abb. C.13	Die Bedeutung der Kostensenkung durch gemeinsame Forschung und Entwicklung für die Zusammenarbeit	57
Abb. C.14	Die Bedeutung der Forschungskompetenz des Partner-/Zielunternehmens für die Zusammenarbeit	57
Abb. C.15	Die Bedeutung der Kostensenkung durch gemeinsame Personalverwaltung für die Zusammenarbeit	62
Abb. C.16	Die Bedeutung der Kostensenkung durch Zusammenfassung des Rechnungswesens für die Zusammenarbeit	62
Abb. C.17	Die Bedeutung eigener Finanzierungsvorteile für die Zusammenarbeit nach der Übernahme	67
Abb. C.18	Die Bedeutung der Verbesserung der Fremdfinanzierungsmöglichkeiten für die Kooperation	68
Abb. C.19	Die Bedeutung von Economies of Scale bei der Emission von Wertpapieren für die Zusammenarbeit nach der Übernahme	69
Abb. C.20	Anzahl der von wenigstens einer Zielsetzung in mindestens geringem Umfang betroffenen Funktionen	71
Abb. D.1	Der Erfolg von Kooperationen und Akquisitionen aus der Sicht aktiv beteiligter Unternehmen	78
Abb. D.2	Systematik der Flexibilitätsarten	84
Abb. D.3	Die Bedeutung einer im Vergleich zu Kooperationen schnelleren wahrgenommenen Auflösbarkeit von Unternehmensgruppen als Entscheidungskriterium der Unternehmenskäufer	89
Abb. D.4	Die Bedeutung der leichteren wahrgenommenen Auflösbarkeit von Kooperationen als Entscheidungskriterium für kooperierende Unternehmen	89
Abb. D.5	Die Bedeutung wahrgenommener Schwierigkeiten bei der Herstellung einheitlicher Informations- und Kommunikationssysteme zwischen unabhängigen Kooperationspartnern als Entscheidungskriterium von Unternehmenskäufern	99
Abb. D.6	Organisatorische Einbindung erworbener Unternehmen	102
Abb. D.7	Die Bedeutung der wahrgenommenen Strukturflexibilitätsnachteile von Kooperationen als Entscheidungskriterium für Unternehmenskäufer	105

Abb. D.8	Die Bedeutung der geringeren wahrgenommenen strategischen Strukturflexibilität von Kooperationen im Entscheidungsprozeß kooperierender Unternehmen	106
Abb. D.9	Die Bedeutung kurzfristiger wahrgenommener Strukturflexibilitätsnachteile bei Konzernen als Entscheidungskriterium kooperierender Unternehmen	106
Abb. D.10	Die Bedeutung der wahrgenommenen Bedrohung durch Plagiate im Entscheidungsprozeß kooperierender Unternehmen	112
Abb. D.11	Die Bedeutung der wahrgenommenen Bedrohung durch Plagiate in Kooperationen als Entscheidungskriterium für Unternehmenskäufer	112
Abb. D.12	Die Bedeutung des wahrgenommenen Risikos einseitiger Lerneffekte als Entscheidungskriterium für Unternehmenskäufer	115
Abb. D.13	Die Bedeutung des wahrgenommenen Risikos einseitiger Lerneffekte im Entscheidungsprozeß kooperierender Unternehmen	116
Abb. D.14	Kulturtypologie nach DEAL/KENNEDY	135
Abb. D.15	Formen der Akkulturation	142
Abb. D.16	Die Bedeutung des Akkulturationsrisikos im Entscheidungsprozeß von Unternehmenskäufern	145
Abb. D.17	Die Bedeutung der Erwartung eines geringeren Akkulturationsrisikos als Entscheidungskriterium für kooperierende Unternehmen	146
Abb. D.18	Die Ähnlichkeit der konfrontierten Unternehmenskulturen	146
Abb. D.19	Die Bedeutung des Risikos eines Motivationsrückgangs in der Belegschaft im Entscheidungsprozeß der Unternehmenskäufer	153
Abb. D.20	Die Erwartung einer höheren Motivation und Marktorientierung der Mitarbeiter einer selbständigen Unternehmung als Entscheidungskriterium kooperierender Unternehmen	154
Abb. D.21	Die Bedeutung des geringeren Finanzmittelbedarfs von Kooperationen als Entscheidungskriterium für kooperierende Unternehmen	155
Abb. D.22	Die Bedeutung eines wahrgenommenen Kostennachteils von Übernahmen im Entscheidungsprozeß von Unternehmenskäufern	170
Abb. D.23	Die Bedeutung der Kostenvorteile von Kooperationen als Entscheidungskriterium für kooperierende Unternehmen	170

Abb. E.1	Produktions- und Transaktionskostenvergleich von Markt und Hierarchie	179
Abb. E.2	Transaktionskostenverläufe bei unterschiedlichen Organisationsformen	181
Abb. E.3	Effiziente Organisationsformen	183
Abb. E.4	Umfang hochspezifischer Ressourcen, die von textilwirtschaftlichen Unternehmen in Zusammenschlüsse eingebracht werden	188
Abb. E.5	Handlungsempfehlungen auf der Basis der Transaktionskostenökonomik	194