

# Inhaltsverzeichnis

<del>X</del>	<b><u>I. Einleitung</u></b>	1
	1. Problemstellung	1
	2. Gang der Untersuchung	3
	<b><u>II. Ursachen und Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen</u></b>	5
<del>X</del>	1. Definitive Grundlagen	5
	<del>X</del> 1.1 Der Begriff des Unternehmenszusammenschlusses	5
	1.2 Intensitätsmäßige Unterscheidung	7
	1.3 Unterscheidung nach der Richtung	11
<del>X</del>	2. Geschichtliche Entwicklung von Zusammenschlüssen	13
<del>X</del>	3. Strategische Planung und Zusammenschlußstrategie	15
	3.1 Strategieentwicklung	15
	3.2 Strategische Zielsetzung	23
	3.2.1 Das Zielsystem	23
	3.2.2 Flexibilität	25
	3.2.3 Risikodiversifikation	29
	3.3 Wachstumsstrategie	33
<del>X</del>	4. Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen	37
	<del>X</del> 4.1 Bestimmungsgrößen des Zusammenschlußerfolges	37
	<del>X</del> 4.2 Synergie und Zusammenschlußerfolg	39

### III. Synergie und Synergiepotentiale

41

1. Das Synergiekonzept und seine Anwendung in den Wirtschaftswissenschaften	41
1.1 Der Synergiebegriff	41
1.2 Der Ursache-Wirkungs-Zusammenhang von Synergie	43
1.3 Der Zusammenhang von Synergiewirkungen mit anderen ökonomischen Konzepten	49
1.3.1 Synergieeinfluß auf Erlöse, Investitionen und unterschiedliche Kosten	49
1.3.2 Größenbedingte Kostensynergie	51
1.3.3 Kontinuierliche Kostensenkungseffekte	55
1.3.4 Der Einfluß von Transaktionskosten	57
1.4 Synergie und Risiko	62
1.4.1 Unternehmensrisiko und Diversifikation	62
1.4.2 Die Wirkung einer Risikoverminderung auf den Unternehmenserfolg	63
1.5 Synergiepotentiale	65
2. Messung und Bewertung von Synergie	67
2.1 Die Gesamtermittlung von Synergieeffekten	67
2.2 Messung und Bewertung von Teilsynergiepotentialen	69
3. Entstehung von Synergiepotentialen	73
3.1 Analysebedingungen	73
3.2 Berücksichtigung von Verflechtungskosten	77
3.3 Funktionsspezifische Bruttosynergiepotentiale	77
3.3.1 Beschaffungssynergiepotential	77
3.3.2 Produktionssynergiepotential	79
3.3.3 Verkaufssynergiepotential	82
3.3.4 Synergiepotential im F&E Bereich	84
3.3.5 Infrastruktursynergiepotential	86
3.3.6 Zusammenfassung	88

√ 3.4 Synergiepotentialstärke	91
3.4.1 Einflußparameter und Berechnung	91
3.4.2 Die Zusammensetzung bereichsspezifischer Synergiepotentiale	93
3.4.3 Die Berechnung synergetischer Teilwirkungen	94
3.4.3.1 Größeneffekte	94
3.4.3.2 Know-how Transfer	98
3.4.3.3 Vermeidung von Doppelarbeit	106
3.4.3.4 Spill-over Effekte	107
3.4.3.5 Qualitätsverbesserungen	110
3.4.3.6 Ausbau der Machtposition	113
3.4.3.7 Risikoveränderung	115
3.4.3.8 Transaktionskosteneinsparungen	117
3.4.4 Interdependenzen	117
3.4.5 Dynamische Berechnung der Synergiepotentiale	119
<del>✖</del> 3.4.6 Synergiepotentiale unterschiedlicher Unternehmenszusammenschlüsse	120
3.4.6.1 Synergiepotentiale horizontaler Zusammenschlüsse	120
3.4.6.2 Synergiepotentiale vertikaler Zusammenschlüsse	123
3.4.6.3 Synergiepotentiale konglomerater Zusammenschlüsse	125

#### **IV. Die Integration von Unternehmen und Unternehmensbereichen** 127

<del>✖</del> 1. Bedeutung und Einflußdeterminanten der Integration	127
1.1 Die Integrationsphase als Bestandteil der Gesamtzusammenschlußstrategie	127
1.2 Einflußdeterminanten der Integration	129
<del>✖</del> 2. Die organisatorische Umsetzung der Integration	133
→ <del>✖</del> 2.1 Der Integrationsgrad	133
<del>✖</del> 2.2 Integrationsmaßnahmen zur Umsetzung von Synergiepotentialen	137
<del>✖</del> 2.3 Die Integration von Organisationsstrukturen und deren Wirkung	141

2.3.1 Grundlagen von Unternehmensorganisation und Organisationsstrukturen	141
2.3.1.1 Der Organisationsbegriff	141
2.3.1.2 Arten von Organisationsstrukturen	143
2.3.2 Die Verträglichkeit von Organisationsstrukturen	146
2.3.2.1 Teilverflechtungsarten von Organisationsstrukturen	147
2.3.2.2 Teilverflechtung möglicher Organisationsprinzipien	150
2.3.2.3 Vollverschmelzung von Organisationsstrukturen	158
2.3.2.4 Zusammenfassung der Verflechtungswirkungen von Organisationsstrukturen	162
<del>2.4</del> <u>2.4 Der Einfluß vorhandener Unternehmensressourcen auf die Integration</u>	164
<u>2.4.1 Verflechtungswirkungen menschlicher Ressourcen</u>	164
→ 2.4.1.1 Die synergetische Rolle des Menschen bei der Integration	164
→ 2.4.1.2 Grundlagen und Probleme menschlicher Zusammenarbeit	165
→ 2.4.1.3 Unternehmenskultureinflüsse auf menschliche Verhaltensweisen	169
2.4.1.3.1 Grundlagen der Unternehmenskultur	169
2.4.1.3.2 Unternehmenskultur und Unternehmenszusammenschluß	171
2.4.1.3.3 Unternehmenskulturelle Anpassung	172
2.4.1.3.4 Beeinflußbarkeit der Akkulturation	177
→ 2.4.1.4 Auswirkungen auf Umsetzung von Synergiepotentialen	179
→ 2.4.1.5 Unterschiede in den Leistungszuwendungen	182
<u>2.4.2 Verflechtung technischer Einrichtungen</u>	183
2.4.3 Zusammenfassung der Verflechtungswirkungen von Unternehmensressourcen	188
2.5 Einfluß unterschiedlicher Unternehmensumfelder auf die Integration	190
× 2.5.1 Das Umfeld und seine Wirkung auf die Unternehmung	190
2.5.2 Zusammenschlußfolgen bei unterschiedlichen Umfeldern	192
2.6 Einfluß bisheriger Unternehmensstrategien auf die Integration	194
^ 2.6.1 Der Zusammenhang zwischen den Integrationsdeterminanten und der Unternehmensstrategie	194
× 2.6.2 Begrenzung des Integrationsgrades durch die Strategie	195
2.6.3 Der Strategieeinfluß auf die Umsetzung von Synergiepotentialen	196
2.6.3.1 Berücksichtigung zeitlicher Aspekte	196
2.6.3.2 Berücksichtigung der Risikogrenze	198

3. Zusammenfassende Betrachtung der Integrationseinflüsse	199
---	-----

**V. Die Bestimmung eines synergieoptimalen Integrationsgrades** 203

1. Optimale Integration	203
2. Bestimmung von Integrationsstufen und deren Einfluß auf die Synergieeffekte	205
2.1 Allgemeine Einteilung	205
2.2 Integrationsstufen und Synergiepotentialumsetzung	207
2.3 Integrationsstufen und die Entstehung unterschiedlicher negativer Effekte	210
2.4 Bereichsspezifische Einteilung	213
3. Ein Modell zur Berechnung von Synergieeffekten	213
3.1 Grundüberlegungen	213
3.2 Die Modellkomponenten	218
3.2.1 Zielfunktion und Zielfunktionswert	218
3.2.2 Nebenbedingungen	221
3.3 Ein Beispiel	227
3.4 Modellerweiterungen	233
3.4.1 Berücksichtigung knapper Integrationskapazitäten	233
3.4.2 Einbezug externer Integrationsmanager	234
3.5 Modellkritik	235
4. Fazit	237

**VI. Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlußbetrachtung** 239

LITERATURVERZEICHNIS	245
ANHANG	273

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung II.-1: Unternehmenszusammenschlüsse und Bindungsintensität	9
Abbildung II.-2: Entwicklung der Zusammenschlüsse in den USA von 1895 bis 1975	13
Abbildung II.-3: Industrieanalyse nach Scherer	18
Abbildung II.-4: Kriterien für eine Stärken-Schwächen-Analyse	20
Abbildung II.-5: Unternehmensergebnis mit und ohne Flexibilität	27
Abbildung II.-6: Vollständig negativ korrelierte Produktionsgelegenheiten	31
Abbildung II.-7: Vollständig positiv korrelierte Produktionsgelegenheiten	32
Abbildung II.-8: Strategierichtungen nach Produkt-/Marktbeziehungen	35
Abbildung III.-1: Ursachen positiver Synergieeffekte	44
Abbildung III.-2: Das Economies of Scale Konzept	51
Abbildung III.-3: Kostendegressionseffekt durch mutative Betriebsgrößenvariation	54
Abbildung III.-4: Lernkurve $U_A$ u. $U_B$	56
Abbildung III.-5: Synergieeinfluß auf die Lernkurve $U_A$	56
Abbildung III.-6: Zusammengefaßte Synergieursachenkategorien	70
Abbildung III.-7: Wertkettenverflechtung zur Synergiepotentialbestimmung	75
Abbildung III.-8: Ursachen und Wirkungen von Beschaffungssynergiepotentialen	79
Abbildung III.-9: Ursachen und Wirkungen von Produktionssynergiepotentialen	81
Abbildung III.-10: Ursachen und Wirkungen von Verkaufssynergiepotentialen	83
Abbildung III.-11: Ursachen und Wirkungen von F&E Synergiepotentialen	85
Abbildung III.-12: Ursachen und Wirkungen von Infrastruktursynergiepotentialen	87
Abbildung III.-13: Gesamtübersicht der Synergieursachen in den Unternehmensbereichen	88
Abbildung III.-14: Gesamtübersicht der Synergiwirkungen in den Unternehmensbereichen	89
Abbildung III.-15: Einflußgrößen der Synergiepotentialstärke	91
Abbildung III.-16: Größenbedingte Kostensenkungspotentiale	94
Abbildung III.-17: Gesamtkostensenkungspotential durch Größeneffekte	96
Abbildung III.-18: Synergiepotential durch Know-how Transfer bei getrenntem Output	100
Abbildung III.-19: Synergiepotential im Zeitablauf bei einmaligem Know-how Transfer	102
Abbildung III.-20: Gesamtsynergiepotential durch Know-how Transfer	102

Abbildung III.-21: Wirkung einer Qualitätsverbesserung im Modell	111
Abbildung III.-22: Synergiepotentiale horizontaler Zusammenschlüsse	121
Abbildung III.-23: Gesamtsynergiepotentialverlauf bei horizontalen Zusammenschlüssen	122
Abbildung III.-24: Synergiepotential bei vertikalem Zusammenschluß	124
Abbildung III.-25: Gesamtsynergiepotentiale vertikaler Zusammenschlüsse	124
Abbildung III.-26: Synergiepotentiale konglomerater Zusammenschlüsse	125
Abbildung IV.-1: Zusammenhang der Integrationsphase mit der Bewertungsphase	128
Abbildung IV.-2: Einflußdeterminanten der Integration	131
Abbildung IV.-3: Einflußfaktoren des Integrationsgrades	134
Abbildung IV.-4: Horizontale Verschmelzung einer Akquisition	135
Abbildung IV.-5: Verflechtung eines vertikalen Zusammenschlusses	135
Abbildung IV.-6: Arten der Spezialisierung	144
Abbildung IV.-7: Mehrliniensystem in einer Matrixstruktur	146
Abbildung IV.-8: Teilverflechtung durch interne Koordination	148
Abbildung IV.-9: Externe Koordination von Verrichtungsbereichen	149
Abbildung IV.-10: Teilverflechtung von Verrichtungsorganisationen	150
Abbildung IV.-11: Teilverflechtung von Objektorganisationen	152
Abbildung IV.-12: Teilverflechtung von Matrixorganisationen	154
Abbildung IV.-13: Ergebnisvergleich unterschiedlicher Organisationsstrukturen	155
Abbildung IV.-14: Teilverflechtung von funktional- und objektorientierter Struktur	157
Abbildung IV.-15: Vollverschmelzung von funktionalen Organisationsformen	159
Abbildung IV.-16: Vollverschmelzung unterschiedlicher Organisationsformen	160
Abbildung IV.-17: Vollverschmelzung von Matrixstrukturen	161
Abbildung IV.-18: Der Prozeßverlauf kultureller Anpassung	175
Abbildung IV.-19: Das Duale Kulturmodell	178
Abbildung IV.-20: Unterschiedliche Wirkungen von Ressourcenverflechtungen	189
Abbildung IV.-21: Bestimmungsgrößen des Unternehmensumfeldes	190
Abbildung IV.-22: Interdependente Wirkungsbeziehung der Einflußfaktoren	201
Abbildung V.-1: Integrationsgrad bei maximalen Synergieeffekten	203
Abbildung V.-2: Integrationsstufen	206
Abbildung V.-3: Synergiewirkungen in Abhängigkeit vom Integrationsgrad	209
Abbildung V.-4: Negative Integrationseffekte in Abhängigkeit vom Integrationsgrad	212
Abbildung V.-5: Datenermittlung positiver Synergieeffekte einer Unternehmung U	229