

Inhaltsverzeichnis

	<u>Seite</u>
1. Kapitel: Einführung	1
1.1. Problemstellung	2
1.2. Situation in der Schweiz	4
1.3. Beurteilung der Literatur	8
1.4. Zielsetzung	14
1.5. Forschungskonzeption	16
1.5.1. Problemerkfassung	18
1.5.2. Erfassung und Analyse der problemrelevanten Theorien und Hypothesen	19 X
1.5.3. Auswahl der formalen Methoden	19
1.5.4. Untersuchung des relevanten Anwendungs- zusammenhangs	20
1.5.5. Ableitung von Gestaltungsregeln	20
1.5.6. Prüfung der Regeln und Beratung der Praxis	21
1.6. Begriffsbestimmung und Abgrenzungen	21
1.6.1. Akquisition	21
1.6.2. Merger	25
1.6.3. Fusion	25
1.6.4. Integration	28
1.6.5. Multinationale Unternehmungen	30
1.6.6. Zusammenfassung	31
1.7. Themaabgrenzung	31
2. Kapitel: Analyse der Motive für Unternehmensakquisitionen aus Sicht des Käufers und des Verkäufers	34
2.1. Motive des Käufers für Unternehmensübernahmen	35
2.1.1. Einleitung	35
2.1.2. Warum kauft man Unternehmungen?	36
2.1.3. Unternehmensakquisitionen als Instrument der strategischen Unternehmensführung	37
2.2. Zielkatalog von Unternehmungen	43
2.2.1. Die Zielsetzungen von Unternehmenskäufen	44
2.2.1.1. Die Studie von Kitching	46
2.2.1.2. Die Untersuchung von Zehnder International und der London Business School	46

	<u>Seite</u>
2.2.1.3. Die Forschungsergebnisse von Möller	47
2.2.2. Externe Faktoren	47
2.2.3. Interne Faktoren	49
2.2.4. Die Gründe von Zusammenschlüssen	50
2.2.5. Klassifizierungsschematas	54
2.2.5.1. Die Klassifizierung von Howell	55
2.2.5.2. Die Klassifizierung von Bhide	56
2.2.5.3. Die Klassifizierung von Porter	57
2.3. Analyse der verschiedenen Motive	60
2.3.1. Wachstumsmotive	60
2.3.2. Synergie	62
2.3.3. Finanzielle Motive	67
2.3.4. Marktpolitik und Absatzwirtschaft	71
2.3.5. Produktion	75
2.3.6. Know-how-Transfer	77
2.3.7. Personal	78
2.3.8. Zeitersparnis	80
2.3.9. Risikoverteilung	82
2.3.10. Steuerliche Ueberlegungen und Geldanlage	84
2.3.11. Sanierung	85
2.3.12. Aufgabenzentralisierung	86
2.3.13. Strategielos	86
2.3.14. Volkswirtschaftliche Bedeutung von Company Raiders	88
2.3.15. Literarisch-empirische Untersuchungen	89
2.4. Motive des Verkäufers	92
2.4.1. Ziele aus Sicht des Verkäufers	92
2.4.2. Motive zum Verkauf einer Unternehmung	93
2.4.2.1. Nachfolgeregelung	96
2.4.2.2. Krankheit, Todesfall oder Streit zwischen den Teilhabern	97
2.5. Zusammenfassung	97
3. Kapitel: Die Geschichte, Entwicklung und Strategie von Nestlé	99
3.1. Die Geschichte und Entwicklung	100
3.1.1. Henri Nestlé und die Erfindung seines Kindermehls	100
3.1.2. Erste Erfolge in Europa (1867-1875)	101
3.1.3. Neue Führungscrew (1875)	102

3.1.4.	Konkurrenz durch die Anglo-Swiss-Condensed in Cham (1878)	103
3.1.5.	Expansion von Produktionsstätten ins Ausland (ab 1898)	103
3.1.5.1.	Die Anglo-Swiss-Condensed Milk Company (1866-1905)	105
3.1.5.2.	Anglo-Swiss Expansion ins Ausland (1872)	105
3.1.6.	Uebernahme der Anglo-Swiss durch Nestlé (1905)	106
3.1.7.	Nestlé steigt voll in die Schokoladeindustrie ein (1929)	107
3.1.8.	Die Erfindung des Nescafe (1938)	108
3.1.9.	Uebernahme von Maggi (1949)	109
3.1.10.	Die Periode von 1947-1962 mit dem Vorstoss in den Tiefkühlbereich	111
3.1.11.	Die Diversifikationsphase (1962-1974)	112
3.1.12.	Schwieriges wirtschaftliches Umfeld und Kauf von Alcon (1974-1980)	116
3.1.13.	Maucher kommt an die Spitze der Unternehmung (1981)	119
3.1.14.	Sammlung der eigenen Kräfte (1981-1983)	119
3.1.15.	Akquisitionsphase und Kauf von Carnation (1984-1986)	123
3.1.16.	Kauf von Buitoni und Rowntree (1988)	125
3.1.17.	Marksteine von 1990-1993	127
3.2.	Strategie von Nestlé	129
3.2.1.	Allgemeine Grundsätze von Nestlé	129
3.2.1.1.	Multiplikation	129
3.2.1.2.	Keine Erwerbungen nur aus finanziellen Ueberlegungen	129
3.2.1.3.	Langfristiges Planen und Handeln	130
3.2.1.4.	Risikoverteilung	130
3.2.1.5.	Die Bedeutung der finanziellen Unabhängigkeit	133
3.2.2.	Der Mensch bei Nestlé	133
3.2.2.1.	Aus- und Weiterbildung	135
3.2.2.2.	Anforderungsprofil an eine Führungskraft	136
3.2.2.3.	Mitarbeiterinformation und Mitarbeiterbeteiligung	139
3.2.2.4.	Führungsprinzipien	140
3.2.2.5.	Kollegialer Führungsstil	141

	Seite	
3.2.2.6.	Kontinuität und Flexibilität	143
3.2.2.7.	Innovation und Organisation	145
3.2.2.8.	Pragmatismus als Richtwert	147
3.2.3.	Grundstrategien	148
3.2.3.1.	Die Bedeutung von Akquisitionen für die Unternehmung	150
3.2.3.2.	Die vier Prinzipien bei Unternehmensübernahmen	150
3.2.3.3.	Erstes Prinzip: Gegenseitiges Vertrauen	151
3.2.3.4.	Zweites Prinzip: Jeder muss seine eigenen Stärken einbringen	152
3.2.3.5.	Drittes Prinzip: Kauf von starken Partnern	152
3.2.3.6.	Viertes Prinzip: Beziehung zum Kerngeschäft	153
3.2.3.7.	Faktor Mensch bei Akquisitionen	153
3.3.	Die Bedeutung externer Einflüsse auf die Nestlé-Strategie	154
3.3.1.	Einfluss der neuen Wirtschaftsräume und Globalisierung	155
3.3.2.	Einfluss demografischer Entwicklungen	158
3.3.3.	Bedeutung der Schwellenländer	160
3.3.4.	Wirtschaftliche Autonomie oder staatliche Eingriffe	163
3.4.	Marketing und Marktstrategien	167
3.4.1.	Geschäft und Standort	168
3.4.2.	Image einer multinationalen Unternehmung	169
3.4.3.	Nestlé und die Öffentlichkeitsarbeit	172
3.5.	Grössenprobleme	174
3.6.	Helmut Mauchers zehn Ratschläge zum Erfolg	175
4. Kapitel: Der Fall Nestlé - Rowntree		177
4.1.	Einleitung	178
4.1.1.	Teil A	179
4.1.2.	Teil B	211
4.1.3.	Teil C	229
4.2.	Ergänzende Angaben	241
4.3.	Annäherung von Nestlé	242
4.4.	Oekonomische Zweifel	243
4.5.	Schwierige Rahmenbedingungen	244
4.6.	Die Einigung	246

	<u>Seite</u>
4.7. Die Beurteilung der Uebernahme durch Rowntree	246
4.8. Artikel zur Entwicklung von Nestlé nach der Uebernahme von Rowntree	247
4.8.1. Beurteilung der Akquisition durch die Financial Times vom 19.1.89	247 ✕
4.8.2. Beurteilung der Akquisition durch die Weltwoche vom 16.3.89	248 ✕
4.8.3. Beurteilung der Akquisition durch die NZZ vom 27.4.89	251 ✕
4.8.3.1. Verdauung üppiger Zukäufe bei Nestlé	251
4.8.3.2. Global stark gesteigerte Marktpräsenz	251
4.8.4. Beurteilung der Akquisition durch die Finanz und Wirtschaft vom 21.2.90	252
4.8.4.1. Nestlés süsser Sieg im Rowntree-Land	252
4.8.4.2. Rascher Meinungswandel	252
4.8.4.3. Sind Synergieeffekte erreicht worden?	253
5. Kapitel: Zusammenfassende Schlussfolgerungen	255
5.1. Einleitung	256
5.1.1. Einführung in die Problematik	256
5.1.2. Das Erfolgskonzept von Nestlé	257
5.1.3. Synergiemanagement	259
5.1.3.1. Schritte der Synergieanalyse	260
5.1.3.2. Wichtige Einflussfaktoren für den Integrationserfolg	262
5.1.3.2.1. Das Vorgehen im Akquisitionsprozess	268
✕ 5.1.3.2.2. Die Bedeutung der Verträglichkeit der beiden Unternehmungen	264
✕ 5.1.4. Kulturelle Integration des Partners	264
5.1.4.1. Unterwerfungsstil	266
5.1.4.2. Die Verschmelzung zu einer neuen Kultur	267
5.1.4.3. Netzwerkzusammenschluss	267
5.1.4.4. Bedeutung stabilisierender und beruhigender Massnahmen	268
5.1.4.5. Rasche Durchführung zur Bewältigung der Unsicherheit	270

	<u>Seite</u>	
5.1.4.6.	Anstreben einer gegenseitig ausgewogenen Mitwirkung	272
5.1.4.7.	Die Bedeutung einer fairen und objektiven Beurteilung	273
5.1.5.	Die Bedeutung der Kommunikation	273
5.1.5.1.	Zusammenschlussphase aus Sicht der Mitarbeiter	275
5.1.5.2.	Wichtige Merkmale während der Integrationsphase	277
5.2.	Ansatzpunkte für weiterführende Forschungsarbeiten	280
5.3.	Erkenntnisse aus dem Fall Nestlé-Rowntree	281
5.3.1.	Die wichtigsten Erfolgsfaktoren des Akquisitionsprozesses	283
5.3.2.	Praxisorientierte Handlungsempfehlungen für den Integrationsprozess	284
5.3.3.	Praxisorientierte Handlungsempfehlungen nach der zeitlichen Dringlichkeit	285
5.3.4.	Schlussbemerkungen	287
	Literaturverzeichnis	288
	Abbildungsverzeichnis	304
	Curriculum Vitae	308