

# INHALTSVERZEICHNIS

|  | <b>Seite</b> |
|--|--------------|
| <b>INHALTSVERZEICHNIS</b>                                  | <b>I</b>     |
| <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>                               | <b>XIV</b>   |
| <b>TABELLENVERZEICHNIS</b>                                 | <b>XVI</b>   |
| <br>   |              |
| <b><u>TEIL I</u></b>                                       | <b>1</b>     |
| <br>   |              |
| <b>1. Vorbemerkungen</b>                                   | <b>2</b>     |
| <b>2. Zielsetzungen und Vorgehensweise dieser Arbeit</b>   | <b>4</b>     |
| 2.1    Zielsetzungen                                       | 4            |
| 2.1.1    Qualitative Aspekte                               | 6            |
| 2.1.2    Darstellung des Gesamtzusammenhangs               | 8            |
| 2.1.3    Schweizerischer Praxisbezug                       | 9            |
| 2.1.4    Praktisch anwendbare Vorgehensmethodik            | 9            |
| 2.1.5    Instrumente für Veränderungen                     | 10           |
| 2.1.6    Konklusion  | 10           |
| 2.2    Vorgehensweise                                      | 10           |
| 2.2.1    Analyse des Istzustandes                          | 12           |
| 2.2.2    Festlegung des Soll- oder Zielzustandes           | 12           |
| 2.2.3    Beurteilung der künftigen Situation               | 12           |
| 2.2.4    Ausarbeitung von Alternativen                     | 13           |
| 2.2.5    Bewertung der Alternativen                        | 13           |
| 2.2.6    Entscheid   | 14           |
| 2.2.7    In-Gang-Setzung                                   | 14           |
| 2.2.8    Durchführung des Entscheides                      | 15           |
| 2.2.9    Kontrolle   | 15           |
| <b>3. Wissenschaftstheoretische Grundlagen</b>             | <b>16</b>    |
| 3.1    Systematik der Wissenschaft                         | 16           |
| 3.2    Positivistisches versus Humanistisches<br>Paradigma | 18           |
| 3.2.1    Positivistische Position                          | 18           |
| 3.2.2    Humanistische Position                            | 19           |
| 3.2.3    Folgerungen                                       | 19           |
| 3.3    Komplexität   | 21           |
| 3.4    Wissenschaftstheoretische Folgerungen               | 22           |
| 3.5    Forschungsstrategie                                 | 23           |
| 3.5.1    Generelles Vorgehen                               | 23           |

*Eynibij*

|       |                            |    |
|-------|----------------------------|----|
| 3.5.2 | Umfrage                    | 24 |
| 3.5.3 | Antwortende Unternehmungen | 25 |
| 3.5.4 | Ziele der Umfrage          | 26 |
| 4.    | Definition der Begriffe    | 27 |
| 5.    | Themaabgrenzung            | 29 |

TEIL II

|         |  |    |
|---------|--|----|
|         |  | 31 |
| 1.      | Gründe für Unternehmenszusammenschlüsse      | 32 |
| 1.1     | Vorbemerkungen                               | 32 |
| 1.1.1   | Die Unternehmung als zielorientiertes System | 32 |
| 1.1.2   | Zielsetzungen beider Unternehmungen          | 33 |
| 1.1.3   | Definition der Akquisitionsziele             | 34 |
| 1.1.4   | Bemerkungen zur Umfrage                      | 35 |
| 1.2     | Ziele aus der Sicht des Käufers              | 36 |
| 1.2.1   | Historische Entwicklung                      | 36 |
| 1.2.2   | Exogene Faktoren                             | 38 |
| 1.2.3   | Innerbetriebliche Faktoren                   | 39 |
| 1.2.3.1 | Wirtschaftliche Faktoren                     | 41 |
| 1.2.3.2 | Personelle Faktoren                          | 43 |
| 1.2.3.3 | Psychologische Faktoren                      | 44 |
| 1.2.4   | Gründe (im engeren Sinne)                    | 45 |
| 1.2.4.1 | Zeitersparnis                                | 46 |
| 1.2.4.2 | Andere Gründe                                | 47 |
| 1.2.5   | Empirische Untersuchungen                    | 47 |
| 1.2.5.1 | Literatur                                    | 47 |
| 1.2.5.2 | Umfrage                                      | 49 |
| 1.3     | Ziele aus der Sicht des Verkäufers           | 50 |
| 1.3.1   | Faktoren zum Verkauf einer Unternehmung      | 51 |
| 1.3.2   | Gründe zum Verkauf einer Unternehmung        | 53 |
| 1.3.3   | Empirische Untersuchungen                    | 54 |
| 2.      | Akquisitionsformen                           | 55 |
| 2.1     | Umfang der Akquisition                       | 55 |
| 2.2     | Leistungsprogramm                            | 56 |
| 2.2.1   | Horizontale Unternehmenszusammenschlüsse     | 56 |
| 2.2.2   | Vertikale Unternehmenszusammenschlüsse       | 58 |
| 2.2.3   | Konglomerate Unternehmenszusammenschlüsse    | 59 |
| 2.2.4   | Wachstumsrichtungen in der Praxis            | 61 |
| 2.2.5   | Klassifizierung von Howell                   | 62 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 2.3     | Grundlage der Akquisition                                | 63 |
| 2.4     | Bindungsmittel   | 64 |
| 2.5     | Bindungsintensität                                       | 64 |
| 3.      | <b>Erfolgsquote von Unternehmenskäufen</b>               | 65 |
| 3.1     | Vorteilhaftigkeit von Unternehmenszusammen-<br>schlüssen | 65 |
| 3.1.1   | Literaturanalyse   | 65 |
| 3.1.2   | Umfrage  | 68 |
| 3.1.3   | Zusammenfassende Bemerkungen                             | 69 |
| 4.      | <b>Erfolgsfaktoren eines Unternehmenskaufs</b>           | 71 |
| 4.1     | Einleitende Bemerkungen                                  | 71 |
| 4.2     | Umfrage  | 73 |
| 4.3     | Umwelt   | 74 |
| 4.4     | Unternehmensspezifische Faktoren                         | 75 |
| 4.4.1   | Beide Unternehmungen                                     | 76 |
| 4.4.1.1 | Grösse   | 76 |
| 4.4.1.2 | Akquisitionsgebiete                                      | 77 |
| 4.4.1.3 | Leistungsfähigkeit                                       | 78 |
| 4.4.1.4 | Unternehmenskulturen                                     | 79 |
| 4.4.1.5 | Unternehmensstruktur                                     | 80 |
| 4.4.2   | Ressourcen des Käuferunternehmens                        | 81 |
| 4.4.2.1 | Führungskräfte   | 81 |
| 4.4.2.2 | Finanzen   | 82 |
| 4.4.3   | Verkäuferunternehmen                                     | 82 |
| 4.5     | Akquisitionsprozess                                      | 83 |
| 4.5.1   | Akquisitionsstrategie                                    | 84 |
| 4.5.2   | Verhandlungsphase  | 84 |
| 4.5.2.1 | Untersuchungsphase                                       | 84 |
| 4.5.2.2 | Dauer der Verhandlungen                                  | 85 |
| 4.5.2.3 | Inhalt der Verhandlungen                                 | 85 |
| 4.5.3   | Akquisitionsteam   | 86 |
| X 4.5.4 | Integrationsphase  | 87 |
| 4.6     | Zusammenfassung  | 88 |

**TEIL III** 91

**1. Einführung** 92

1.1 Notwendigkeit einer Akquisitionsstrategie 92

1.2 Umfrage 94

**2. Akquisitionsstrategie als Teil der Unternehmenspolitik** 96

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 2.1       | Begriff der Unternehmensstrategie  | 96         |
| 2.2       | Akquisitionsstrategie im Führungssystem                                    | 98         |
| 2.3       | Wesen der Akquisitionsstrategie  | 100        |
| 2.4       | Vorteile einer Akquisitionsstrategie                                       | 103        |
| <b>3.</b> | <b>Entwicklung der Akquisitionsstrategie</b>                               | <b>104</b> |
| 3.1       | Instrumente  | 105        |
| 3.1.1     | Informationsanalyse  | 105        |
| 3.1.2     | Innovation   | 105        |
| 3.1.3     | Szenario-Technik   | 106        |
| 3.1.4     | Produkt-Lebens-Zyklus  | 107        |
| 3.1.5     | Erfahrungskurve  | 107        |
| 3.1.6     | Portfolio-Modelle  | 108        |
| 3.1.7     | PIMS-Modell  | 109        |
| 3.1.8     | Entlastungsstrategie   | 110        |
| 3.2       | Vorgehen   | 111        |
| 3.2.1     | Gap-Analyse  | 111        |
| 3.2.2     | Strategieentwicklung   | 111        |
| 3.2.3     | Interne Entwicklung oder Akquisition                                       | 112        |
| 3.2.4     | Abstimmung mit den funktionalen Strategien                                 | 114        |
| 3.2.5     | Zusammenfassung  | 115        |
| 3.3       | Organisatorische Eingliederung   | 115        |
| <b>4.</b> | <b>Inhalt der Akquisitionsstrategie</b>                                    | <b>119</b> |
| 4.1       | Adressatenkreis  | 119        |
| 4.2       | Inputs der Akquisitionsstrategie   | 120        |
| 4.3       | Inhalt   | 121        |
| 4.3.1     | Ziele  | 121        |
| 4.3.1.1   | Rahmenbedingungen  | 121        |
| 4.3.1.2   | Zweck von Akquisitionen  | 122        |
| 4.3.1.3   | Spezifische Ziele  | 123        |
| 4.3.1.4   | Allgemeine Leistungsziele  | 125        |
| 4.3.1.5   | Strategietypen   | 125        |
| 4.3.1.5.1 | Portfolio-Management   | 125        |
| 4.3.1.5.2 | Restrukturierung   | 126        |
| 4.3.1.5.3 | Fähigkeiten-Transfer   | 126        |
| 4.3.1.5.4 | Zusammenführen von Aktivitäten   | 127        |
| 4.3.2     | Mittel/einzusetzende Potentiale  | 127        |
| 4.3.3     | Verfahren  | 129        |
| 4.3.3.1   | Beschaffung der benötigten Ressourcen                                      | 129        |
| 4.3.3.2   | Checkliste zur Auswahl und Bewertung der potentiellen Uebernahmekandidaten | 130        |

|                       |  |            |
|-----------------------|--|------------|
| 4.3.3.3               | Verhandlungs-, Informations- und Integrationspolitik | 132        |
| 4.3.4                 | Umfrage  | 132        |
| 4.3.5                 | Zusammenfassung                                      | 134        |
| 4.4                   | Zeitfaktor   | 135        |
| 4.5                   | Flexibilität   | 136        |
| 4.6                   | Konsequenzen   | 137        |
| 4.6.1                 | Tips zur Strategieformulierung                       | 137        |
| 4.6.2                 | Unternehmensbewertung                                | 138        |
| 4.6.3                 | Akquisitionsvorbereitung                             | 138        |
| 5.                    | <b>Realisierung der Akquisitionsstrategie</b>        | <b>140</b> |
| 5.1                   | Mangelhafte Strategieimplementierung                 | 140        |
| 5.2                   | Konsequenzen für die Akquisitionsstrategie           | 140        |
| 5.3                   | Umfrage  | 142        |
| 6.                    | <b>Ueberprüfung der Akquisitionsstrategie</b>        | <b>144</b> |
| 6.1                   | Ueberprüfung bei der Erstellung                      | 144        |
| 6.1.1                 | PIMS   | 144        |
| 6.1.2                 | Inhalt   | 145        |
| 6.1.3                 | Strategische Identität                               | 147        |
| 6.1.4                 | Timing   | 147        |
| 6.1.5                 | Wettbewerbsstrategie                                 | 148        |
| 6.1.6                 | Wachstumsschwellen                                   | 148        |
| 6.1.7                 | Ueberprüfung nach Porter                             | 148        |
| 6.1.8                 | Ueberprüfungsinstanzen                               | 149        |
| 6.2                   | Ueberprüfung während der Realisierung                | 150        |
| 6.3                   | Informationssystem                                   | 151        |
| 6.4                   | Umfrage  | 152        |
| <b><u>TEIL IV</u></b> |  | <b>155</b> |
| 1.                    | <b>Suchphase</b> <i>Kap. 2</i>                       | <b>156</b> |
| 1.1                   | Ziel der Suchphase                                   | 157        |
| 1.2                   | Suche eines geeigneten Unternehmens                  | 158        |
| 1.2.1                 | Art und Weise des Vorgehens                          | 158        |
| 1.2.1.1               | Aktive oder passive Suche                            | 158        |
| 1.2.1.2               | Umfrage  | 160        |
| 1.2.2                 | Ausgangspunkt der aktiven Suche                      | 161        |
| 1.2.3                 | Treffen einer ersten Vorauswahl                      | 162        |
| 1.2.4                 | Informationsbeschaffung                              | 163        |
| 1.3                   | Zusammenfassung                                      | 165        |

|                          |   |     |
|--------------------------|---|-----|
| <b>2. Auswahlprozess</b> | <i>Kap. 3</i>   | 167 |
| 2.1                      | <u>Informationsbeschaffung</u>                                      | 169 |
| 2.1.1                    | Unvollkommene Informationen   | 169 |
| 2.1.2                    | Massnahmen zur Verbesserung der Informationsbasis                   | 170 |
| 2.1.3                    | Modelle zur Informationsbeschaffung                                 | 173 |
| 2.1.4                    | Inhalte der Informationsbeschaffung                                 | 173 |
| 2.2                      | Unternehmenskultur  | 174 |
| 2.2.1                    | Bedeutung der Unternehmenskultur                                    | 175 |
| 2.2.1.1                  | Definition  | 175 |
| 2.2.1.2                  | Notwendigkeit der Analyse der Unternehmenskultur                    | 176 |
| 2.2.1.3                  | Umfrage   | 179 |
| 2.2.1.3.1                | Bedeutung der Unternehmenskultur                                    | 180 |
| 2.2.1.3.2                | Kriterien zur Analyse   | 181 |
| 2.2.2                    | Sollkultur  | 182 |
| 2.2.3                    | Analyse der Ist-Kultur des Akquisitionsobjektes                     | 183 |
| 2.2.3.1                  | Einleitende Gedanken  | 183 |
| 2.2.3.2                  | Zu analysierende Kulturelemente                                     | 185 |
| 2.2.3.3                  | Instrumente der Kulturanalyse                                       | 188 |
| 2.2.3.3.1                | Dokumentenanalyse   | 189 |
| 2.2.3.3.2                | Befragung   | 189 |
| 2.2.3.3.3                | Firmenrundgang  | 190 |
| 2.2.3.3.4                | Visitenkarte  | 190 |
| 2.2.3.3.5                | Verhaltenstest  | 190 |
| 2.2.3.3.6                | Durchführende Personen/Institutionen                                | 191 |
| 2.2.3.4                  | Visualisierung der Unternehmenskultur                               | 191 |
| 2.2.4                    | Beurteilung der Kultur der zu kaufenden beabsichtigten Unternehmung | 193 |
| 2.2.4.1                  | Isolierte Betrachtung   | 193 |
| 2.2.4.2                  | Verhältnis der beiden Unternehmenskulturen                          | 195 |
| 2.2.4.2.1                | Beurteilungsmöglichkeiten   | 195 |
| 2.2.4.2.2                | Folgerungen   | 197 |
| 2.2.5                    | Konsequenzen der Unternehmenskulturanalyse                          | 199 |
| 2.3                      | Organisation  | 200 |
| 2.3.1                    | Aussagekraft der Organisation                                       | 200 |
| 2.3.1.1                  | Bedeutung der Organisationsstrukturanalyse                          | 201 |
| 2.3.1.2                  | Kriterien zur Bewertung   | 201 |
| 2.3.1.3                  | Folgerungen   | 202 |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| 2.3.2       | Elemente der Organisation   | 203 |
| 2.3.3       | Messung der Organisationsstruktur   | 204 |
| 2.3.3.1     | Instrumente   | 206 |
| 2.3.3.1.1   | Dokumentenanalyse   | 206 |
| 2.3.3.1.2   | Mündliche Befragung   | 207 |
| 2.3.3.1.3   | Schriftliche Befragung  | 208 |
| 2.3.3.1.4   | Folgerung   | 208 |
| 2.3.3.2     | Kriterien   | 208 |
| 2.3.3.2.1   | Differenzierung   | 209 |
| 2.3.3.2.2   | Zentralisierung   | 210 |
| 2.3.3.2.3   | Programmierung  | 211 |
| 2.3.3.2.4   | Koordination und Kommunikation  | 212 |
| 2.3.3.2.5   | Professionalisierung/Rekrutierung   | 213 |
| 2.3.4       | Konsequenzen  | 214 |
| 2.3.5       | Beurteilungsmöglichkeiten   | 217 |
| 2.3.5.1     | Kompatibilität  | 217 |
| 2.3.5.2     | Anpassungsfähigkeit   | 218 |
| 2.3.5.3     | Vertrauen   | 219 |
| 2.4         | Management  | 220 |
| 2.4.1       | Einleitende Gedanken  | 220 |
| 2.4.2       | Umfrage   | 221 |
| 2.4.3       | Kapazitätsüberlegungen  | 222 |
| 2.4.3.1     | Notwendige Fachkräfte- und Managementkapazität (FMK)                        | 223 |
| 2.4.3.1.1   | Überlegungen allgemeiner Art  | 223 |
| 2.4.3.1.2   | Notwendige FMK in Abhängigkeit der beiden beteiligten Unternehmen           | 225 |
| 2.4.3.1.2.1 | Innerbetriebliche Faktoren  | 226 |
| 2.4.3.1.2.2 | Exogene (ausserbetriebliche) Faktoren                                       | 227 |
| 2.4.3.1.2.3 | Zusammenfassung   | 228 |
| 2.4.3.1.3   | Notwendige FMK in Abhängigkeit der Akquisitions- und Geschäftsfeldstrategie | 229 |
| 2.4.3.1.3.1 | Quantitative und qualitative Betrachtung                                    | 229 |
| 2.4.3.1.3.2 | Zeitliche Beanspruchung   | 231 |
| 2.4.3.1.4   | Darstellung der notwendigen FMK   | 233 |
| 2.4.3.2     | Vorhandene FMK  | 234 |
| 2.4.3.2.1   | Vorhandene FMK beim Käuferunternehmen                                       | 236 |
| 2.4.3.2.2   | Kapazität beim Verkäuferunternehmen   | 236 |
| 2.4.3.2.2.1 | Kauf von FMK beim Verkäuferunternehmen                                      | 236 |
| 2.4.3.2.2.2 | Notwendigkeit der Analyse der vorhandenen                                   | 239 |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
|             | <b>FMK</b>  |     |
| 2.4.3.2.2.3 | Zeitpunkt der Analyse der FMK                     | 240 |
| 2.4.3.2.2.4 | Vorgehen bei der Analyse der FMK                  | 240 |
| 2.4.3.2.2.5 | Wert der FMK                                      | 242 |
| 2.4.3.2.2.6 | Beurteilung des Managements als Gruppe            | 242 |
| 2.4.3.2.2.7 | Analyse anderer Faktoren                          | 243 |
| 2.4.3.3     | Vergleich der benötigten und der vorhandenen FMK  | 244 |
| 2.4.4       | Einfluss des Managements auf die Kaufpreisfindung | 245 |
| 2.4.4.1     | Unternehmenswert                                  | 246 |
| 2.4.4.1.1   | Substanzwert                                      | 246 |
| 2.4.4.1.2   | Ertragswert                                       | 247 |
| 2.4.4.2     | Unternehmenspreis                                 | 249 |
| 3.          | <b>Verhandlungsphase</b>                          | 251 |
| 3.1         | Verhandlungspolitik                               | 252 |
| 3.1.1       | Stellung der Verhandlungspolitik                  | 253 |
| 3.1.2       | Inhaltsschwerpunkte der Verhandlungspolitik       | 254 |
| 3.1.2.1     | Verhandlungsteam                                  | 254 |
| 3.1.2.1.1   | Zusammensetzung des Verhandlungsteams             | 254 |
| 3.1.2.1.1.1 | Akquisitionskerngruppe                            | 256 |
| 3.1.2.1.1.2 | Verhandlungsteam im weiteren Sinne                | 257 |
| 3.1.2.1.2   | Kompetenzen des Verhandlungsteams                 | 260 |
| 3.1.2.1.3   | Umfrage   | 262 |
| 3.1.2.1.3.1 | Grösse des Akquisitionsteams                      | 262 |
| 3.1.2.1.3.2 | Vorhandensein eines konstanten Teams              | 263 |
| 3.1.2.1.3.3 | Funktionen im Kernteam                            | 263 |
| 3.1.2.1.3.4 | Leiter des Akquisitionsteams                      | 264 |
| 3.1.2.1.3.5 | Unterstellung des Akquisitionsteams               | 265 |
| 3.1.2.2     | Informationen                                     | 266 |
| 3.1.2.2.1   | Definition der benötigten Informationen           | 266 |
| 3.1.2.2.2   | Informationsbeschaffung                           | 266 |
| 3.1.2.2.3   | Zeitpunkt der Informationsbeschaffung             | 267 |
| 3.1.2.2.4   | Informationsüberprüfung                           | 267 |
| 3.1.2.2.5   | Geheimhaltung                                     | 267 |
| 3.1.2.3     | Ablauf  | 268 |
| 3.1.2.4     | Kaufpreisfindung                                  | 270 |
| 3.2         | Durchführung der Verhandlungen                    | 271 |
| 3.2.1       | Kontaktaufnahme                                   | 271 |
| 3.2.1.1     | Vorbereitung                                      | 272 |



|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 3.2.1.2   | Mögliche Ziele der Kontaktaufnahme                          | 273 |
| 3.2.1.3   | Umfrage   | 275 |
| 3.2.2     | Direkte Verhandlungen                                       | 276 |
| 3.2.2.1   | Grundsätzliche Gedanken                                     | 276 |
| 3.2.2.2   | Gegenstand der Verhandlungen                                | 278 |
| 3.2.2.2.1 | Inhalt der Verhandlungen                                    | 278 |
| 3.2.2.2.2 | Umfrage   | 279 |
| 3.2.2.2.3 | Verhandlungsgrundsätze                                      | 280 |
| 3.2.2.2.4 | Preisfrage  | 284 |
| 3.2.2.2.5 | Methodik der Verhandlungsführung                            | 285 |
| 3.2.2.3   | Verhandlungspsychologische Anmerkungen                      | 288 |
| 3.2.2.3.1 | Intraorganisatorische Konfliktbewältigung                   | 289 |
| 3.2.2.3.2 | Interorganisatorische Konfliktbewältigung                   | 289 |
| 3.2.2.4   | "Guter" und "böser" Unterhändler                            | 292 |
| 3.2.2.5   | Resultat der Verhandlungsphase                              | 294 |
| 3.3       | Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung                        | 294 |
| 3.4       | Lerneffekt  | 297 |
| 4.        | Informationsmanagement                                      | 299 |
| 4.1       | Einleitende Gedanken  | 300 |
| 4.2       | Bedeutung der Information                                   | 301 |
| 4.3       | Informationspolitik   | 301 |
| 4.3.1     | Informationspolitik als Teil der Akquisi-<br>tionsstrategie | 301 |
| 4.3.2     | Aufbau der Informationspolitik                              | 303 |
| 4.3.2.1   | Informationsinstanz   | 303 |
| 4.3.2.2   | Informationsempfänger                                       | 304 |
| 4.3.2.3   | Informationsinhalt  | 304 |
| 4.3.2.4   | Kommunikationsmittel  | 307 |
| 4.3.2.4.1 | Art und Weise der einzelnen Kommunika-<br>tionsmittel       | 307 |
| 4.3.2.4.2 | Umfrage   | 309 |
| 4.3.2.5   | Zeitpunkt der Information                                   | 310 |
| 4.3.2.5.1 | Wertung möglicher Zeitpunkte                                | 310 |
| 4.3.2.5.2 | Grundregel zum Informationszeitpunkt                        | 312 |
| 4.3.2.5.3 | Umfrage   | 312 |
| 4.4       | Information beider Unternehmen                              | 315 |
| 4.4.1     | Sinn der Information  | 315 |
| 4.4.2     | Regeln zur innerbetrieblichen Information                   | 316 |
| 4.4.3     | Art und Weise der Information                               | 318 |
| 4.4.4     | Information in der zu kaufenden Unternehmung                | 319 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 4.4.5     | Information in akquisitionsfreien Zeiten  | 320 |
| 4.5       | Information an unternehmensexterne Kreise | 321 |
| 4.5.1     | Notwendigkeit                             | 321 |
| 4.5.2     | Informationsweitergabe                    | 323 |
| 4.5.3     | Kontakt zu den Medien                     | 324 |
| 4.6       | Zusammenfassung                           | 325 |
| 5         | <b>Integrationsphase</b>                  | 326 |
| 5.1       | Einführende Gedanken                      | 327 |
| 5.1.1     | Ziel der Integration                      | 327 |
| 5.1.2     | Probleme bei der Integration              | 328 |
| 5.1.2.1   | Grundproblem                              | 328 |
| 5.1.2.2   | Psychische Belastung der Beteiligten      | 328 |
| 5.1.2.3   | Änderungsfähigkeit des Menschen           | 330 |
| 5.1.2.4   | Dauer der Konsolidierungsphase            | 331 |
| 5.1.3     | Lösungsansatz                             | 331 |
| 5.1.3.1   | Separate Unternehmenseinheit              | 331 |
| 5.1.3.2   | Bewusstes Durchführen von Veränderungen   | 332 |
| 5.1.3.3   | Ergreifen weicher Massnahmen              | 333 |
| 5.1.4     | Träger der Integration                    | 334 |
| 5.1.4.1   | Grundsätzliche Gedanken                   | 334 |
| 5.1.4.2   | Integrationsprojektleiter                 | 335 |
| 5.1.5     | Integrationszeitpunkt                     | 337 |
| 5.1.5.1   | Zustand des neuen Unternehmens            | 337 |
| 5.1.5.2   | Verfügbare Informationen                  | 338 |
| 5.1.6     | Weiteres Vorgehen                         | 338 |
| 5.2       | Synergienutzung                           | 339 |
| 5.2.1     | Existenz von Synergien                    | 339 |
| 5.2.2     | Höhe und Bedeutung von Synergie           | 341 |
| 5.2.3     | Nutzung von Synergien                     | 342 |
| 5.2.4     | Mögliche Bereiche der Synergienutzung     | 343 |
| 5.2.4.1   | Untersuchungen in der Literatur           | 343 |
| 5.2.4.2   | Umfrage                                   | 344 |
| 5.2.5     | Art und Weise der Synergienutzung         | 345 |
| 5.3       | Management                                | 346 |
| 5.3.0     | Abschnitte 5.3 bis 5.9                    | 346 |
| 5.3.1     | Bedeutung der humanen Ressource           | 347 |
| 5.3.2     | Besetzung der entsprechenden Stellen      | 349 |
| 5.3.2.1   | Käuferunternehmung                        | 350 |
| 5.3.2.2   | Zu kaufende Unternehmung                  | 350 |
| 5.3.2.2.1 | Managementbesetzung                       | 351 |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| 5.3.2.2.2 | Umfrage  | 354 |
| 5.3.2.2.3 | Zusammenfassende Gedanken                      | 354 |
| 5.3.2.3   | <u>Integrationsteam</u>                        | 355 |
| 5.3.3     | Integration der beiden Management-Teams        | 356 |
| 5.3.4     | Niedrighaltung der Fluktuationsraten           | 359 |
| 5.3.4.1   | Modifikation der Unternehmenskultur            | 359 |
| 5.3.4.2   | Angleichung der Entlohnungssysteme             | 359 |
| 5.3.4.3   | Lösung des Autonomieproblems                   | 360 |
| 5.3.4.4   | Eindämmung der administrativen Belastung       | 361 |
| 5.3.4.5   | Korrekte Konflikthandhabung                    | 361 |
| 5.3.4.6   | Uebrige Strategien                             | 361 |
| 5.3.4.7   | Umfrage  | 362 |
| 5.3.4.8   | Abschliessende Gedanken                        | 363 |
| 5.4       | <u>Zentralisation/Dezentralisation</u>         | 363 |
| 5.4.1     | Vorteile der Zentralisation                    | 364 |
| 5.4.2     | Vorteile der Dezentralisation                  | 366 |
| 5.4.3     | Entscheidungskriterien                         | 367 |
| 5.4.3.1   | Ertragsmässige und finanzielle Lage            | 369 |
| 5.4.3.2   | Personelle Lage                                | 371 |
| 5.4.3.3   | Grösse der gekauften Unternehmung              | 372 |
| 5.4.3.4   | Räumliche Distanz                              | 372 |
| 5.4.3.5   | Akquisitionsstrategie                          | 373 |
| 5.4.3.6   | Verwandtschaft beider Unternehmungen           | 374 |
| 5.4.3.7   | Uebrige Faktoren                               | 375 |
| 5.4.4     | Umfrage  | 376 |
| 5.4.5     | Folgerungen                                    | 377 |
| 5.4.6     | Untersuchungen                                 | 379 |
| 5.5       | <u>Organisatorische Aspekte</u>                | 380 |
| 5.5.1     | Allgemeine Gedanken                            | 382 |
| 5.5.2     | Aufbauorganisation                             | 382 |
| 5.5.2.1   | Organisation der Gruppenleitung                | 383 |
| 5.5.2.1.1 | Funktionen der Gruppenleitung                  | 383 |
| 5.5.2.1.2 | Anpassung der Gruppenleitung                   | 385 |
| 5.5.2.2   | Organisation des neuen Unternehmens            | 387 |
| 5.5.3     | Organisationsprozess                           | 392 |
| 5.5.3.1   | Organisationsplanung                           | 393 |
| 5.5.3.2   | Durchführung von organisatorischen Aenderungen | 395 |
| 5.5.3.3   | Organisationskontrolle                         | 397 |
| 5.5.4     | Verhaltensgrundsätze der Unternehmensange-     | 397 |

*Veränderungen  
Ebenenlogik*

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
|           | hörigen  |     |
| 5.5.4.1   | Offenheit  | 399 |
| 5.5.4.2   | Hilfsbereitschaft                                      | 399 |
| 5.5.4.3   | Vertrauen, Echtheit                                    | 400 |
| 5.5.4.4   | Zurückhaltung  | 400 |
| 5.5.4.5   | Vermeidung von negativen Werturteilen                  | 400 |
| 5.5.4.6   | Zusammenfassung  | 401 |
| 5.6       | <u>Informationssysteme</u>                             | 401 |
| 5.6.1     | Notwendigkeit der Informationssysteme                  | 402 |
| 5.6.2     | Grundprobleme bei Informationssystemen                 | 403 |
| 5.6.3     | Erfolgsfaktoren  | 404 |
| 5.6.3.1   | Klarheit   | 405 |
| 5.6.3.2   | Beachtung der Schnittstellen                           | 405 |
| 5.6.3.3   | Laufende Kontrolle der Implementierung                 | 405 |
| 5.6.3.4   | Berücksichtigung der vorhandenen Kapazität             | 405 |
| 5.6.3.5   | Richtigkeit/Wahrheit                                   | 406 |
| 5.6.3.6   | Zeitpunkt der Definition der Informationssysteme       | 407 |
| 5.6.3.7   | Anwendung des Dienstweges                              | 407 |
| 5.6.4     | Abschliessende Gedanken                                | 408 |
| 5.7       | <u>Corporate Identity</u>                              | 408 |
| 5.7.1     | Definition der Corporate Identity                      | 408 |
| 5.7.2     | Bedeutung der CI bei Akquisitionen                     | 410 |
| 5.7.3     | Notwendigkeit der CI bei Akquisitionen                 | 411 |
| 5.7.4     | Veränderung der CI                                     | 412 |
| 5.7.4.1   | Messung/Beurteilung der bestehenden CI                 | 412 |
| 5.7.4.2   | Definition der Soll-CI                                 | 413 |
| 5.7.4.3   | Festlegen des Kommunikationsprogramms                  | 416 |
| 5.7.4.3.1 | Corporate Design                                       | 417 |
| 5.7.4.3.2 | Corporate Behavior                                     | 418 |
| 5.7.4.3.3 | Corporate Communication                                | 418 |
| 5.7.4.3.4 | Brand Identity   | 419 |
| 5.7.4.3.5 | Erarbeitung des Kommunikationskonzeptes                | 419 |
| 5.7.4.4   | Durchführung der Massnahmen                            | 419 |
| 5.8       | <u>Unternehmenskultur</u>                              | 420 |
| 5.8.1     | Gründe für ein Kulturmanagement                        | 421 |
| 5.8.2     | Unternehmenskultur im neuen Unternehmen                | 422 |
| 5.8.3     | Definition der Grundwerte der neuen Unternehmensgruppe | 424 |
| 5.8.3.1   | Bisherige Unternehmenskulturen beider                  | 424 |

|                             |  |     |
|-----------------------------|--|-----|
|                             | <b>Unternehmungen</b>                                |     |
| 5.8.3.2                     | Wertebasis der Eigentümer/Manager                    | 426 |
| 5.8.3.3                     | Unternehmenskulturstrategie                          | 426 |
| 5.8.4                       | Veränderung der Unternehmenskultur                   | 428 |
| 5.8.4.1                     | Änderungs- bzw. Gestaltungsrichtungen                | 429 |
| 5.8.4.2                     | Ebenen des Kulturmanagements                         | 430 |
| 5.8.4.3                     | In welchen Fällen soll eine Kultur verändert werden? | 430 |
| 5.8.4.4                     | Kulturaktionsplan                                    | 431 |
| 5.8.4.5                     | Gestaltung der Unternehmenskultur                    | 434 |
| 5.8.4.6                     | Bedingungen zum Kulturmanagement                     | 438 |
| 5.8.5                       | Träger des Kulturmanagements                         | 439 |
| 5.8.6                       | Anreizsystem   | 439 |
| 5.9                         | <b>Änderungswiderstände</b>                          | 440 |
| 5.9.1                       | Existenz und Ursachen dieser Änderungswiderstände    | 440 |
| 5.9.2                       | Durchführung von Änderungen                          | 443 |
| 5.9.2.1                     | Änderungsprozess                                     | 443 |
| 5.9.2.2                     | Massnahmen gegen Widerstände                         | 444 |
| 5.9.3                       | Änderungsfreundliche Unternehmenskultur              | 448 |
| 5.10                        | <b>Erfolgskontrolle</b>                              | 449 |
| 5.10.1                      | Bedeutung der Erfolgskontrolle                       | 449 |
| 5.10.2                      | Themen der Erfolgskontrolle                          | 451 |
| 5.10.2.1                    | Erfolgskontrolle auf quantitativer Ebene             | 451 |
| 5.10.2.2                    | Erfolgskontrolle auf qualitativer Ebene              | 452 |
| 5.10.3                      | Umfrage  | 453 |
| 5.10.3.1                    | Indikatoren der Erfolgskontrolle                     | 453 |
| 5.10.3.2                    | Träger der Erfolgskontrolle                          | 454 |
| <b>TEIL V</b>               |  | 455 |
| 1. Zusammenfassung          |  | 456 |
| 2. Schluss                  |  | 458 |
| <b>ANHANG</b>               |  | 461 |
| <b>LITERATURVERZEICHNIS</b> |  | 473 |