

# Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung</b> .....	<b>III</b>	
<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>	
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>	
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XIII</b>	
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>	
<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung.....	1
1.2	Aufbau der Arbeit.....	3
1.3	Beitrag zur wissenschaftlichen Forschung .....	5
<b>2</b>	<b>Konzeption des Integrationscontrollings</b> .....	<b>8</b>
2.1	Begriffsanalyse .....	8
2.1.1	Akquisitionsprozess.....	8
2.1.2	Controlling als Führungsinstrument .....	9
2.1.3	Integrationscontrolling .....	11
2.1.3.1	Begriffskonkretisierung.....	11
2.1.3.2	Aufbauorganisatorische Verankerung .....	14
2.2	Axiomatik des Integrationscontrollings .....	15
2.3	Betrachtung von Stakeholdergruppen .....	26
2.3.1	Bestimmung von relevanten Stakeholdern .....	26
2.3.2	Unterschiedliche Machtfaktoren der Stakeholder .....	32
2.4	Integrationsziele .....	35
2.5	Abgrenzung des Integrationscontrollings.....	38
2.5.1	Beteiligungscontrolling.....	38
2.5.2	Akquisitionscontrolling .....	39
2.5.3	Einordnung des Integrationscontrollings.....	41

2.6	Bedeutung von Synergien im Integrationscontrolling .....	43
2.6.1	Begriffsdefinition.....	43
2.6.2	Systematisierung von Synergien .....	46
2.6.2.1	Kapazitätsauslastungssynergien.....	47
2.6.2.2	Betriebsgrößeneffekt.....	49
2.6.2.3	Lernkurveneffekt .....	50
2.6.2.4	Zeitvorteilseffekt.....	50
2.6.2.5	Machteffekt .....	51
2.6.3	Betrachtung von Dyssynergien.....	52
2.6.4	Lokalisierung von Synergien in ausgewählten Bereichen der Unternehmung .....	54
2.6.4.1	Forschung und Entwicklung .....	54
2.6.4.2	Einkauf .....	55
2.6.4.3	Produktion.....	56
2.6.4.4	Absatz .....	57
2.6.4.5	Administrativer Bereich .....	58
<b>3</b>	<b>Ausgestaltung eines Integrationscontrollings .....</b>	<b>59</b>
3.1	Aufgaben des Integrationscontrollings .....	59
3.1.1	Vorbemerkung.....	59
3.1.2	Prognoseorientierung und Planungsunterstützung .....	63
3.1.3	Fortschritts- und Erfolgskontrolle im Integrationscontrolling....	74
3.1.4	Auslösung von Steuerungsaktivitäten .....	77
3.2	Instrumente des Integrationscontrollings.....	78
3.2.1	Maßnahmen- und Wirkungscontrolling.....	80
3.2.2	Identifikation von Erfolgsfaktoren und Synergien .....	82
3.2.3	Maßnahmenplanung .....	84
3.2.4	Selektion und Priorisierung der Maßnahmen .....	88
3.2.4.1	Grundstrukturen .....	88
3.2.4.2	Beispiel einer Integrationsprozedur .....	93
3.2.5	Maßnahmenmonitoring und -kontrolle.....	100
3.2.6	Formen und Inhalte der Kontrolle.....	105

3.3	Strategische Kontrolle im Integrationscontrolling.....	113
3.4	Frühwarnsysteme .....	123
3.5	Festlegung von Zielwerten und eines Anreizsystems.....	129
3.6	Messung des Erfolgs von Integrationen .....	134
3.6.1	Kapitalmarktbezogene Studien für Akquisitionseffekte.....	136
3.6.2	Jahresabschlussbezogene Studien für Akquisitionseffekte ..	141
3.6.3	Ereignisbezogene Studien für Akquisitionseffekte.....	144
3.6.4	Befragungen für Akquisitionseffekte .....	148
<b>4</b>	<b>Kultur als Determinante der Integration .....</b>	<b>152</b>
4.1	Definition Kultur .....	152
4.2	Gegenstand und Bedeutung der Kultur für das Controlling ..	155
4.3	Typologien von verschiedenen Unternehmenskulturen.....	158
4.3.1	Kulturtypologie nach Ansoff.....	159
4.3.2	Kulturtypologie nach Rühli.....	160
4.3.3	Kulturtypologie nach Cartwright und Cooper .....	162
4.4	Die Bedeutung der Unternehmenskultur bei Akquisitionen ..	163
4.5	Kultureller Einfluss auf den Erfolg von Akquisitionen.....	167
4.6	Zusammenfassung der vorgestellten Modelle .....	171
4.7	Das prozessorientierte Modell von Stahl .....	172
4.8	Idealtypischer Prozessablauf einer Akquisition unter kulturellen Gesichtspunkten.....	174
4.8.1	Planung und Ist-Analyse.....	174
4.8.2	Grund- und Kernanalyse .....	176
4.8.3	Planung der Soll-Kultur.....	179
4.8.4	Festlegung des Integrationsplans.....	180
4.8.5	Integrationsphase .....	181
4.8.6	Integrationsworkshops und interkulturelles Training.....	182
4.8.7	Evaluation des Erfolges .....	183

<b>5</b>	<b>Gestaltung eines Informationssystems zur Koordination des Integrationscontrollings .....</b>	<b>184</b>
5.1	Bestimmung des Informationsbedarfs .....	184
5.2	Formen des Informationsbedarfs .....	188
5.3	Informationsbeschaffung .....	190
5.3.1	Beschaffung strategischer Informationen .....	191
5.3.2	Beschaffung operativer Informationen .....	192
5.4	Informationsübermittlung .....	193
<b>6</b>	<b>Integrationscontrolling am Beispiel der Integration von Aventis CropScience in die Bayer CropScience AG .....</b>	<b>197</b>
6.1	Ausgangssituation .....	197
6.1.1	Organisation der Bayer AG .....	197
6.1.2	Strategische Unternehmensentwicklung durch den Kauf von Aventis CropScience .....	199
6.2	Umsetzung eines Integrationscontrollings bei Bayer CropScience .....	206
6.2.1	Zeitlicher Ablauf der Integration .....	206
6.2.2	Organisatorische Verankerung des Integrationscontrollings .....	209
6.2.3	Instrumente des Integrationscontrollings .....	210
6.2.3.1	Zeitliche Bewertung von Synergien .....	211
6.2.3.2	Maßnahmencontrolling bei Bayer CropScience .....	213
6.2.3.3	Wirkungscontrolling bei Bayer CropScience .....	217
6.2.4	Erfolgsfaktoren der Integration bei Bayer CropScience .....	220
6.2.4.1	Führungsunterstützung .....	221
6.2.4.2	Controllingansatz anhand des Softwaretools JOE ST .....	221
6.2.4.3	Verknüpfung des Planungs- und Steuerungsprozesses .....	222
<b>7</b>	<b>Empirische Untersuchung zum Thema Integrationscontrolling .....</b>	<b>224</b>
7.1	Aufbau der empirischen Untersuchung .....	224
7.1.1	Wahl des Instruments der empirischen Untersuchung .....	224

7.1.2	Zielgruppe der Befragung.....	227
7.1.3	Ablauf der Befragung.....	229
7.1.4	Aufbau des Fragebogens .....	232
7.2	Ergebnisse der Untersuchung .....	234
7.2.1	Interpretation des Antwortverhaltens der Befragten .....	234
7.2.2	Auswertung und Interpretation des Fragebogens.....	240
7.2.3	Überprüfung statistischer Validitäten.....	271
<b>8</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>276</b>
8.1	Fazit und kritische Würdigung .....	276
8.2	Weiterer Forschungsbedarf .....	279
<b>9</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>282</b>
9.1	Fragebogen .....	282
9.2	Ergebnisse .....	283
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>286</b>