

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1 M&A-Management	15
1.1 Das M&A-Prozessmodell für den Mittelstand	15
1.1.1 Das M&A-Prozessmodell: Ein konzeptioneller Referenzrahmen .	15
1.1.2 Mittelstandsspezifika in den einzelnen M&A-Prozessstufen ...	24
1.2 Erfolgsfaktoren in mittelständischen M&A: Theoretischer Bezugsrahmen	34
1.2.1 Die Rolle von M&A	34
1.2.2 Forschungsinteresse	36
1.2.3 M&A-Prozessmodell und M&A-Erfolg	38
1.2.4 M&A-Erfolgsfaktoren	45
1.2.5 Fazit	47
1.3 M&A zur Bewältigung von strategischem Wandel	52
1.3.1 Neue Wege in die Märkte der Zukunft: »Future does not drive itself«	52
1.3.2 M&A-Strategie: »Planning forward by looking backward«	54
1.3.3 M&A-Management: »Form follows Function«	59
1.3.4 Post Merger Integration (PMI)-Management: »From Best-Practices to Best of Both«	62
1.3.5 Synergie-Management, -Controlling und -Steuerung	65
1.3.6 Zwischenfazit: »One year Day one«	66
1.4 Das M&A-Prozessmodell – Angewandt auf den mittelständischen Dienstleistungssektor	68
1.4.1 Einleitung	68
1.4.2 M&A-Strategie: Unternehmensstrategie als Überbau	72
1.4.3 Transaktionsphase	75
1.4.4 Post Merger Integration (PMI)-Management	77
1.4.5 Synergie-Management	79
1.4.6 Projekt-Management	80
2 M&A-Strategie	81
2.1 Ableitung von Akquisitionszielen und -strategien aus der Unter- nehmensstrategie	82
2.1.1 Unternehmensstrategie als Handlungsrahmen	82
2.1.2 Transformation der Unternehmensziele in Akquisitionsstrategien	88
2.1.3 Klassifikation von Akquisitionsstrategien	102
2.1.4 Problematik von Akquisitionsstrategien im Mittelstand	108
2.1.5 Empfehlungen für Akquisitionen im Mittelstand	110

2.2	Analyseinstrumente und Simulationen im Akquisitionsprozess	114
2.2.1	Strategiekonformes Screening bei M&A	114
2.2.2	Szenarioanalyse zur strategischen Entscheidungsunterstützung	116
2.2.3	Business Wargaming zur strategischen Antizipation	121
2.2.4	Praxisbeispiele	123
2.2.5	Fazit	137
2.3	Akquisitionen als Visions- und Strategieerfüller – Praxiserfahrungen ..	140
2.3.1	Entwicklung einer Unternehmensmission und Kernstrategie ...	140
2.3.2	Ableitung der Akquisitionsstrategie aus der Unternehmens- strategie	144
2.3.3	Akquisitionsanbahnung und Zukauf	146
2.3.4	Akquisitionstätigkeit: Erfahrungen und strategische Implikationen	149
2.3.5	Fazit	156
2.4	M&A als Element für wertsteigerndes Wachstum und die Portfoliostrategie	158
2.4.1	ZEISS Gruppe: Ein technologiegetriebenes Portfoliounternehmen	158
2.4.2	Strategisches M&A-Management	160
2.4.3	Strategisches Portfolio-Management durch M&A	162
2.4.4	Fazit	174
2.5	Lessons Learned	174
3	M&A-Transaktion	177
3.1	Unternehmensbewertung im Mittelstand	184
3.1.1	Problemstellung	184
3.1.2	Konzept der Unternehmensbewertung	186
3.1.3	Bewertungsrelevante Themenstellungen im Mittelstand	197
3.1.4	Diskussion ausgewählter Themenstellungen	203
3.1.5	Einsatzmöglichkeiten für Simulationsanalysen	209
3.1.6	Fazit	214
3.2	Due Diligence als Überprüfung der Wertthese	219
3.2.1	Bedeutung und Ziele der Due Diligence	219
3.2.2	Management des Due-Diligence-Prozesses	221
3.2.3	Bausteine der Due Diligence	230
3.2.4	Fazit: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine der Due Diligence	241
3.3	Compliance im M&A-Transaktionsgeschäft	244
3.3.1	Preis vs. Wertbeitrag	244
3.3.2	Risikobewertung und -Management durch Compliance-Programme	245
3.3.3	Rahmenbedingungen und Sonderfälle	250
3.3.4	Die Verkäufer-Perspektive	256
3.3.5	Fazit	257

3.4	Steuerliche Aspekte in einem M&A-Prozess	259
3.4.1	(Ertrag-)Steuerliche Folgen der Unternehmensveräußerung als Entscheidungsgrundlage	259
3.4.2	Steuerliche Due Diligence	265
3.4.3	Steuerklausel im Kaufvertrag	271
3.4.4	Versicherung von Steuerrisiken	274
3.5	Kaufpreisallokation	275
3.5.1	Kaufpreisallokation als Transformationsprozess	275
3.5.2	Bestimmung des Kaufpreises	276
3.5.3	Kaufpreisallokation auf erworbene Vermögenswerte und Schulden	283
3.5.4	Bestimmung des Goodwills	288
3.5.5	Fazit	290
3.6	Lessons Learned	293
4	Post Merger Integration (PMI)-Management	297
4.1	Konzeption des Post Merger Integration (PMI)-Managements	299
4.1.1	Integrationsphase	299
4.1.2	Integrationsdesign	311
4.2	PMI-Ressourcen und -Kompetenzen	315
4.2.1	Ausgangslage	315
4.2.2	Herausforderungen und Auswirkungen	317
4.2.3	Ressourcen	319
4.2.4	Kompetenzen	320
4.2.5	Ergebnisse	323
4.2.6	Fazit	324
4.3	David gegen Goliath oder »Groß integriert Klein«	326
4.3.1	Einzigartigkeit erhalten	326
4.3.2	Geschäftsmodell – Das Herzstück sichern	328
4.3.3	Außendienst – Damit das Herz weiterschlägt	330
4.3.4	Unternehmensprozesse etablieren	332
4.3.5	Mitarbeiter für das Neue gewinnen	334
4.4	Kultur, Akzeptanz und Change	337
4.4.1	Ausgangslage und Rahmenbedingungen	337
4.4.2	Leitlinien: Integrationsschritte begrenzen und Ziele vermitteln .	338
4.4.3	Deal-Team: »Saubere« Übergabe über Personalkontinuität	339
4.4.4	Langfristziele und Integration in »zwei Geschwindigkeiten« . . .	339
4.4.5	Integration Change	340
4.4.6	Motivation	341
4.4.7	Kongruenz im Handeln: Worte und Taten	342

4.5	PMI in dezentralen Organisationen	344
4.5.1	Die Freudenberg Gruppe	344
4.5.2	Organisation von M&A-Aktivitäten bei Freudenberg	345
4.5.3	Minimum Integration Package der Freudenberg Gruppe	348
4.5.4	Fazit	356
4.6	Lessons Learned	357
5	Synergie-Management	359
5.1	Stand-alone-Unternehmenswert, Synergien und Kaufpreis	361
5.1.1	Konzept der Synergien und Wertsteigerung	362
5.1.2	Unterliegende Annahmen der Synergie-Analyse	362
5.2	Quellen und Priorisierung von Synergien	364
5.2.1	Finanzielle Ableitung von Synergien	365
5.2.2	Ableitung von Synergien aus dem Geschäftsmodell	367
5.2.3	Bewertung und Priorisierung von Synergien	370
5.3	Synergie-Management entlang des M&A-Prozesses	372
5.3.1	Synergie- und M&A-Strategie: Definition der Synergie- Schwerpunkte	372
5.3.2	Synergien und Transaktion: Verifizierung der Synergien	373
5.3.3	Synergie- und PMI-Phase: Synergie-Realisierung, -Tracking und -Controlling	376
5.4	Instrumente des Synergie-Managements	379
5.4.1	Werttreiberanalyse	379
5.4.2	Wertkettenanalyse	381
5.4.3	Benchmarking	381
5.4.4	Priorisierungs-Matrix	382
5.4.5	Synergie Scorecard	382
5.4.6	Härtegrad-Systematik	383
5.5	Lessons Learned	384
6	M&A-Projekt-Management & -Governance	387
6.1	Das Management von mittelständischen M&A-Projekten	389
6.1.1	Strukturierung und Erfolg	389
6.1.2	Grundsätzliche Integrationsansätze und Komplexitätsklassen ..	390
6.1.3	Management-Modelle für M&A	392
6.1.4	Zusammenspiel zwischen Management- und Interim-Projekt-Team	398
6.2	Flexible M&A-Governance und integriertes Projekt-Management im Mittelstand	405
6.2.1	Einführung in die M&A-Governance	405
6.2.2	M&A-Prozess-Governance	409
6.2.3	M&A-Kompetenz-Management	412

6.2.4	M&A-Projekt-Management	414
6.2.5	M&A-Wissens-Management	416
6.2.6	Fazit	418
6.3	M&A-Projekt-Management und -Gremien	420
6.3.1	Entree: Der M&A-Prozess aus Management-Perspektive	420
6.3.2	Übersetzung des M&A-Prozesses in Management-Prozesse ...	422
6.3.3	Phasen und Gateways des M&A-Entscheidungsprozesses	425
6.3.4	Gremien und Rollenverteilung im M&A-Entscheidungsprozess .	431
6.3.5	Fazit	435
6.4	Lessons Learned	436