

Stephan A. Jansen

**Management von  
Unternehmenszusammenschlüssen**

Theorien, Thesen, Tests und Tools

Klett-Cotta

# Inhalt

Abkürzungen . . . . .	13
Die 33 Thesen dieses Buches . . . . .	15
Reflektierende Vorbemerkungen über die eigene Forschung - Vorwort und Danksagung . . . . .	19
<b>Ansatz - Anspruch - Anwendung - Außenseite. . . . .</b>	<b>21</b>
A. Ansatzpunkte und Motive der Untersuchung . . . . .	23
B. Ansatz der Arbeit: Theorien und Empirien . . . . .	25
C. Anspruch und Gang der Untersuchung . . . . .	35
D. Anwendung und Außenseite der Arbeit . . . . .	39
<b>I. Hybris und Hysterie - Märkte, Motive und Mißerfolge. . . . .</b>	<b>41</b>
1. The Urge to Merge! Von Schlagzeilen und Schlagzahlen . . . . .	43
1.1 Die »Ware Unternehmen« und ihr »Market for Corporate Control«	43
<i>Zur »Ware Unternehmen«.</i> . . . . .	44
<i>Zum »Market for Corporate Control«.</i> .....	52
1.2 Historische Marktentwicklungen und ihre Post Merger-Paradigmen	64
<i>Die Historie der Hysterie: Konjunkturen und Schwankungen.</i> .....	65
<i>Trends der fünften Welle.</i> .....	69
1.3 Motive und Integrationsparadigmen. . . . .	82
<i>Reale Motive: Ökonomische Wertsteigerung durch Effizienz.</i> . . . . .	85
<i>Spekulative Motive: Einstieg in den Ausstieg.</i> . . . . .	95
<i>Management-Motive: Erklärungen für und gegen Manager.</i> .....	97
<i>Fazit.</i> . . . . .	105
2. Vier Hochzeiten und drei Todesfälle: Pathologien mit Pathos? . . . . .	108
2.1 Mythos »Merger-Mißerfolg« durch Meßfehler? Problem des Erfolgs	108
2.2 Mergers Revisited: Vierzig Jahre Studien - ohne Lernkurve. . . . .	113
<i>Die Gewinner sind die Verlierer: Aktionäre der Welt, entzweit euch!...</i>	114
<i>Die inverse Lernkurve: Mißerfolge aufgrund von Erfahrungen?.</i> . . . . .	117
<i>Erfolg in Fusionswellen: Keine Auffälligkeiten innerhalb der Welle.</i> .....	118
<i>Geographie, Sozialkapital und implizite Verträge:</i> <i>Mißerfolgsanalysen mal ganz anders.</i> . . . . .	119
3. Logiken des Mißlingens: Explorationen des Stolperns. . . . .	123
3.1 Interessendivergenzen zwischen Management, Share- und Stakeholdern: Corporate Governance zweiter Ordnung . . . . .	124
3.2 Ineffizienz bei M&A-Prozessen . . . . .	132

	<i>Hochfragmentierte M&amp;A-Prozeßkette: Integriert die Integration!.....</i>	133
	<i>Wachsende Eigendynamik: Das Virus der Geschwindigkeit. . . . .</i>	134
3.3	Post Merger Management: Die Macht der Vokabeln, Merger Syndrome, Ressourcentransfer. . . . .	135
	<i>Ein Erklärungsansatz aus der psychologischen Forschung:</i>	
	<i>Das Merger Syndrome. . . . .</i>	136
	<i>Ein Erklärungsansatz aus der ökonomischen Forschung:</i>	
	<i>Mangelhafter Transfer von strategischen Ressourcen. . . . .</i>	140
	<i>Zusammenfassung und Ausblick. . . . .</i>	144
<b>II.</b>	<b>Empirie zur Hypersomie - Modell und Analysen. . . . .</b>	<b>145</b>
4.	Vorbemerkungen: Paradoxien und Prozesse. . . . .	147
4.1	Proverbs of Administration, oder: Bastelnde künstliche Dummheit . . . . .	147
4.2	Idealtypische Prozesse von Unternehmenszusammenschlüssen . . . . .	150
5.	Das 7 K-Modell: Die Härte der weichen Faktoren. . . . .	152
5.1	Kosten- und Kapitalbegriffe: Kostensynergien kosten Synergien . . . . .	153
5.2	Integrations- und Vernetzungsbegriffe: Die Macht der Vokabeln . . . . .	160
	<i>Der (soziologische) Integrationsbegriff: Verständnisse und</i>	
	<i>Mißverständnisse. . . . .</i>	160
	<i>Der betriebswirtschaftliche Integrationsbegriff bei</i>	
	<i>Zusammenschlüssen: Gestaltung und Logistik. . . . .</i>	164
6.	Untersuchungsdesigns der empirischen Studien. . . . .	167
6.1	Empiriedesign (Groß-)Studie I: German Top 100-Samples und Untersuchungsmethodik . . . . .	167
	<i>Vorgehensweise bei der Erhebung.....</i>	167
	<i>Erhebungsdesign und Statistik. . . . .</i>	169
	<i>Beschreibung des Samples der (Groß-)Studie I. . . . .</i>	170
6.2	Empiriedesign (Klein-)Studie II: Baywatch-Samples und Untersuchungsmethodik . . . . .	171
	<i>e-merging companies - Von Dotcoms zu Dotgones:</i>	
	<i>Kauf und Ausverkauf. . . . .</i>	172
	<i>Exkurs: Studie über deutsche High-Tech-Transaktionen. . . . .</i>	183
	<i>Vorgehensweise bei der Erhebung. . . . .</i>	185
	<i>Erhebungsdesign und Statistik. . . . .</i>	186
	<i>Beschreibung des Samples der (Klein-)Studie II:</i>	
	<i>Adobe, Cisco, Hewlett-Packard, Quantum und Veritas. . . . .</i>	187

7.	Allgemeine Ergebnisse der Groß-Studie . . . . .	196
7.1	Ziele von Fusionen und Übernahmen: Folgt bestimmten Zielen der Erfolg? . . . . .	196
	<i>Vergleich mit anderen Studien zu den Zielen von Unternehmenszusammenschlüssen. . . . .</i>	198
	<i>Abgeleitete Korrelationsanalyse von Zielen und vom Erfolg der Zusammenschlüsse. . . . .</i>	200
	<i>Exkurs: Konglomerate - Gemischte Gefühle bei Mischkonzernen. . . . .</i>	201
7.2	Aufgaben beim Fusionsmanagement: Erfolgsfaktoren im Gesamt-Sample. . . . .	203
	<i>Abgeleitete Erfolgsfaktoren: Kritik am Erfolg der kritischen Erfolgsfaktoren. . . . .</i>	205
	<i>Vergleich mit anderen Studien zu Erfolgsfaktoren. . . . .</i>	207
7.3	Fehler beim Fusionsmanagement: Mißerfolgswfaktoren. . . . .	209
	<i>Abgeleitete Mißerfolgswfaktoren: Licence to kill. . . . .</i>	212
	<i>Vergleich mit ausgewählten Studien zu Fehlern beim Fusionsmanagement. . . . .</i>	213
7.4	Instrumente beim Management von Unternehmens- zusammenschlüssen. . . . .	217
7.5	Erfolgsmessungen - Vier parallele Untersuchungen. . . . .	221
	<i>Erfolgsmaße I und II: Outperformance von Umsatz und Börsenwert ...</i>	221
	<i>Erfolgsmaß III: Qualität des Integrationsprozesses in der Selbsteinschätzung. . . . .</i>	222
	<i>Erfolgsmaß IV: Zielerreichungsgrade. . . . .</i>	223
7.6	Differenzierte Analysen innerhalb des Samples. . . . .	226
	<i>Studienergebnisse nach Fusionstypus: Fusion unter gleichwertigen Partnern vs. Übernahmen. . . . .</i>	226
	<i>Studienergebnisse nach (Inter-Rationalität: Cross Border vs. nationale Zusammenschlüsse. . . . .</i>	231
	<i>Studienergebnisse nach Unternehmensgröße: Mittelstand vs. Großkonzerne. . . . .</i>	236
	<i>Studienergebnisse nach Branchen: Wissensintensive vs. kapitalintensive Industrien. . . . .</i>	242
7.7	Übersicht über die Erfolgswentwicklungen der Groß-Studie. . . . .	247
<b>IM.</b>	<b>Hypothesen und Hypothesen - Formen der Fusion. . . . .</b>	<b>249</b>
8.	Koordination, Komplexität und Kopplung . . . . .	251
8.1	Thesen und Theorien, Modelle, Tools und Tests. . . . .	251
8.2	Prolog: Die unvermutete Zumutung der Koordination - System- und organisationstheoretische Verwunderungen. . . . .	254

	<i>Mitgliedschaft, Entscheidung und Umwelt</i> . . . . .	255
	<i>Hybride als Untersuchungskonzept und -methode</i> . . . . .	265
8.3	Integration durch Desintegration: Grenzmanagement als Generalkompetenz . . . . .	271
	<i>Grenzerfahrungen und -Überschreitungen</i> . . . . .	271
	<i>Grenzthese und Konzept des Grenzmanagements</i> . . . . .	273
	<i>Grenzen als Einheit der Differenz</i> . . . . .	280
	<i>Grenzstellen</i> . . . . .	287
8.4	Strategie, Tiefe und Geschwindigkeit des Grenzmanagements . . . . .	292
	<i>Ressourcen-Rationalisierung vs. Ressourcen-Potentialisierung</i> .....	292
	<i>Exit-Potentialisierung</i> . . . . .	297
	<i>Entschleunigung: Die Langsamen sind die Schnellen</i> .....	304
8.5	Management des Wandels: Pre Merger-Planung, Post Merger-Change Management und Kopplungen . . . . .	308
	<i>Die Paradoxie des Anfangs bei Zusammenschlüssen</i> .....	308
	<i>Change Management</i> . . . . .	313
	<i>Steuerung und Kopplungen: Differenzverstärkung durch Differenzminimierung</i> . . . . .	330
9.	Kultur und andere Immunsysteme . . . . .	335
9.1	Diskriminierter und diskriminierender Kulturbegriff . . . . .	336
	<i>Scheitern durch Kultur: Die Cultural Fit- und die Cultural Diversity-Hypothese</i> . . . . .	340
	<i>Nationalkulturen</i> . . . . .	350
	<i>Dethematisierung der Kultur</i> . . . . .	356
9.2	Identität als Indiz für den Anfang des Endes . . . . .	363
	<i>Die Paradoxie einer »gemeinsamen Identität«</i> . . . . .	363
	<i>Unternehmensgeschichten als Identitätsstifter</i> . . . . .	368
10.	Kunden und Ko-Produzenten . . . . .	372
10.1	Kunden-Paradoxien . . . . .	372
	<i>Die Makro-Paradoxien des Marktanteils und der Monopole</i> .....	375
	<i>Die Mikro-Paradoxien: Kundenbindung als Maximalziel</i> . . . . .	379
10.2	Marken- und Zulieferer-Paradoxien . . . . .	385
	<i>Die Marken-Paradoxien</i> . . . . .	385
	<i>Die Reputations-Paradoxie bei Zulieferern und anderen Stakeholdern</i> . . . . .	393
11.	Kommunikation und Sprache . . . . .	401
11.1	Die Kommunikations-Paradoxie bei Fusionen . . . . .	404

11.2 Die Paradoxie der Mitteilung . . . . .	409
11.3 Die Paradoxie der Instrumente der Kommunikation. . . . .	413
12. Kernbelegschaft und Karrieren. . . . .	424
12.1 Paradoxien der oberen Hierarchieebene. . . . .	425
<i>Die Paradoxie der Top-Management-Fluktuation.</i> . . . . .	425
<i>Die Paradoxie der Fusionsführung.</i> . . . . .	431
12.2 Paradoxien der unteren Hierarchieebenen. . . . .	435
<i>Die Paradoxie der Loyalität und der Entlassung.</i> . . . . .	435
<i>Interventionen in und durch die Personalarbeit.</i> . . . . .	441
13. Knowledge Management, Kernkompetenzen, Informationstechnologie ...	460
13.1 Wissensgesellschaft und Wissensmodelle. . . . .	461
13.2 Paradoxien des Wissens. . . . .	470
<i>Die Paradoxie des Wissenstransfers bei Zusammenschlüssen.</i> . . . . .	470
<i>Die Paradoxie der Wissensgenese bei Unternehmens-</i> <i>zusammenschlüssen.</i> . . . . .	476
13.3 Innovation und Intervention. . . . .	483
<i>Fehlerkultur durch Grenzmanagement.</i> . . . . .	483
<i>Interventionen und Instrumente beim Wissensmanagement.</i> . . . . .	490
14. Kontrolle, Korrektur und Kosten. . . . .	496
14.1 Die Paradoxie der Kontrolle. . . . .	497
14.2 Die Paradoxie der Fusionserfahrung . . . . .	502
14.3 Die Paradoxie der Instrumente der Kontrolle. . . . .	506
14.4 Statt eines Fazits. . . . .	513
<b>Literatur.</b> . . . . .	517
<b>Register.</b> . . . . .	555