



Inhalt

Abkürzungen	13
Die 33 Thesen dieses Buches	15
Reflektierende Vorbemerkungen über die eigene Forschung – Vorwort und Danksagung	19
Ansatz – Anspruch – Anwendung – Außenseite	21
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
I. Hybris und Hysterie – Märkte, Motive und Mißerfolge	41
1. The Urge to Merge! Von Schlagzeilen und Schlagzahlen	43
1.1 Die »Ware Unternehmen« und ihr »Market for Corporate Control« <i>Zur »Ware Unternehmen«</i>	43 44
<i>Zum »Market for Corporate Control«</i>	52
1.2 Historische Marktentwicklungen und ihre Post Merger-Paradigmen <i>Die Historie der Hysterie: Konjunkturen und Schwankungen</i>	64 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: 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&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
II. Empirie zur Hypersomie – Modell und Analysen		145
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>Erfolgsmaß 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-)Nationalität: 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
III. Hypothesen und Hypothesen – Formen der Fusion		249
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
Literatur	517
Register	555