

**Bewertung und Steuerung von Synergien –
Ausgestaltung des Integrationsprozesses anhand steuerungsintensiver Synergien**

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Philipp Zinsmayer

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Klaus Möller

und

Prof. Dr. Pascal Gantenbein

Dissertation Nr. 4505

epubli GmbH, Berlin 2015

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung und Forschungsfragen	3
1.3	Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	5
2	Theoretische Konzeption der Untersuchung	7
2.1	Wissenschaftstheoretische Positionierung der Untersuchung	7
2.2	Herleitung der Forschungskonzeption und des Forschungsansatzes	9
2.3	Überführung des Forschungsvorhabens in die Phasen des Constructive Research Approaches	11
2.4	Herleitung eines theoretischen Rahmenkonzeptes	13
2.4.1	Systemtheorie	14
2.4.2	Dynamik Capabilities View	16
2.4.3	Entscheidungstheorie	18
2.4.4	Zusammenfassung der theoretischen Diskussion	19
3	Grundlagen der Post Merger Integration	21
3.1	Begriffliche Grundlagen	21
3.1.1	Controlling	21
3.1.2	Synergien und Synergiepotenziale	22
3.1.3	Synergie- / Post Merger Controlling	25
3.2	Realisierung von Synergien im Rahmen von Unternehmenstransaktionen	26
3.2.1	Grundlagen zu Unternehmenstransaktionen	26
3.2.2	Pre-Merger Phase	28
3.2.3	Dealphase – Risikoprüfung im Rahmen der Due Diligence	29
3.2.4	Post-Merger Integration	30
3.3	Einflussfaktoren auf den Erfolg der Post Merger Integration	32
3.3.1	Ziele im Rahmen der Unternehmensintegration	32
3.3.2	Integrationsstrategie	34
3.3.3	Integrationsteam	35
3.3.4	Konstante und konsistente Kommunikation	36
3.3.5	Erhöhte Entscheidungsgeschwindigkeit	37
3.4	Bewertungskriterien für Synergien	38

4	Herleitung einer Synergieklassifikation als Basis für die Ausgestaltung des Post-Merger Integration Prozesses	41
4.1	Identifikation von Synergien	41
4.1.1	Synergiekonzept von Ansoff	41
4.1.2	Synergiekonzept von Porter	44
4.2	Anforderungen an eine Synergieklassifikation als Basis für die Ausgestaltung von Integrationsprozessen	47
4.3	Herleitung einer Synergieklassifikation	48
4.3.1	Forschungsströmungen im Bereich M&A	49
4.3.2	Synergieklassifikationen in der Literatur	50
4.3.3	Vorgehensweise der Literaturanalyse	53
4.3.4	Überblick über die identifizierten Synergien	57
4.4	Entwicklung einer Synergieklassifikation	59
4.4.1	Operative Synergien - Operating Synergies	59
4.4.2	Nicht operative Synergien	68
4.4.3	Zusammenfassung der Ergebnisse	72
4.4.4	Kritische Würdigung des erarbeiteten Klassifikationsrahmens	74
5	Bewertung von Synergien mittels Conjoint Analysen	76
5.1	Methodik der Untersuchung	76
5.1.1	Forschungsdesign	76
5.1.2	Datenerhebung	77
5.1.3	Datenanalyse	79
5.2	Auswertung der gewonnenen Daten	83
5.2.1	Anforderungen an die Stichprobe	83
5.2.2	Charakterisierung der Interviewteilnehmer und Unternehmen	84
5.2.3	Deskriptive Ergebnisse der Interviews	95
5.2.4	Bewertung von Synergiepotenzialen hinsichtlich ihres Beitrags für den Transaktionserfolg	100
5.3	Zusammenfassung der Ergebnisse	107
6	Entwicklung eines Rahmenkonzeptes für die Steuerung und Bewertung von Synergien	110
6.1	Ableitung der Anforderungen an ein System für die Steuerung und Bewertung von Synergien	110
6.2	Aufbau und Funktionsweise des Synergy-Management Framework	111

6.2.1	Abiaufschritte in der Pre-Merger Phase	111
6.2.2	Abiaufschritte in der Deal Phase	112
6.2.3	Abiaufschritte während der Post Merger Integration	118
6.2.4	Zusammenführung der einzelnen Schritte im Rahmen eines Prozessmodells	121
6.3	Anwendungsfelder des Synergy-Management Framework	123
6.3.1	Anwendungsfelder in Abhängigkeit der Unternehmensform	123
6.3.2	Anwendungsfelder im Unternehmen	125
6.4	Herausforderungen bei der Anwendung	127
7	Empirische Anwendung und Erweiterung des Synergy-Management Framework	129
7.1	Fallstudie 1 – Akquisition eines Energieunternehmens	129
7.1.1	Darstellung der beteiligten Unternehmen	129
7.1.2	Ausgestaltung der Transaktion	130
7.1.3	Zeitlicher Ablauf der Transaktion	131
7.1.4	Strategische Ausgangslage und Akquisitionsplanung	132
7.1.5	Die Situation des Verkäufers vor der Transaktion	134
7.1.6	Integrationsplanung und -Durchführung	134
7.1.7	Aktueller Stand und Fazit	140
7.1.8	Anwendung des Synergy-Management Framework	140
7.1.9	Zusammenfassung Fallstudie 1	149
7.2	Fallstudie 2 – Akquisition eines Maschinenbauunternehmens	150
7.2.1	Darstellung der beteiligten Unternehmen	150
7.2.2	Ausgestaltung der Transaktion	150
7.2.3	Zeitlicher Ablauf der Transaktion	151
7.2.4	Strategische Ausgangslage und Akquisitionsplanung	151
7.2.5	Die Situation des Verkäufers vor der Transaktion	153
7.2.6	Integrationsplanung und -Durchführung	153
7.2.7	Aktueller Stand und Fazit	159
7.2.8	Anwendung des Synergie-Management Framework	159
7.2.9	Zusammenfassung Fallstudie 2	166
7.3	Kritische Reflexion des Untersuchungsdesign	167
8	Gestaltungsempfehlungen basierend auf dem Synergy-Management Framework	169
8.1	Prozessuales Vorgehen	169
8.1.1	Gestaltungsempfehlungen in der Pre-Deal Phase	169
8.1.2	Gestaltungsempfehlungen in der Deal-Phase	170

8.1.3	Gestaltungsempfehlungen während der Post Merger Integration	171
8.2	Synergy Management Quick Check	172
9	Schlussbetrachtung	174
9.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	174
9.2	Implikationen für die Unternehmenspraxis	177
9.3	Implikationen für die Theorie	178
9.4	Limitationen und weiterer Forschungsbedarf	179
	Literaturverzeichnis	181