
Inhaltsverzeichnis

1 Gesamt- und einzelwirtschaftliche Bedeutung von Mergers & Acquisitions (M&A)	1
1.1 Der M&A-Markt	1
1.1.1 Historische Entwicklung und aktuelle Situation des M&A-Marktes	1
1.1.2 Definition und Inhalte der wesentlichen Begriffe	5
1.1.3 Theoriebasierte Erklärung und Ziele von M&A	7
1.1.4 Erfolg und Erfolgsmessung von M&A	14
1.2 M&A als Managementaufgabe	16
1.2.1 M&A als Instrument der wertsteigernden externen Unternehmensentwicklung	16
1.2.2 Risiken und Erfolgsfaktoren von M&A	20
Literatur	24
2 Formen von M&A und Beteiligte an M&A-Transaktionen	29
2.1 Formen von M&A	29
2.1.1 Akquisitionsrichtung: Horizontal, vertikal oder lateral	29
2.1.2 Akquisitionsintensität: Höhe der Beteiligung	30
2.1.3 Akquisitionstypen: Strategische Käufer, MBOs und Finanzinvestoren	33
2.1.3.1 Strategische Käufer und Management Buy Outs (MBOs)	33
2.1.3.2 Finanzinvestoren	34
2.1.4 Akquisitionsinitiative und -abwicklung: Auktionen vs. Exklusivität	39
2.1.5 Akquisitionsbeziehung: Öffentliche vs. Private und Freundliche vs. Feindliche Übernahmen	42

2.2	Beteiligte am M&A-Prozess und deren Steuerung	43
2.2.1	Interne Gruppen	46
2.2.1.1	Akquirierendes Unternehmen	46
2.2.1.2	Zielunternehmen	50
2.2.1.3	Interessenausgleich zwischen den Gruppen	52
2.2.2	Externe Gruppen	53
2.2.2.1	Wirtschafts- und Sozialpartner	53
2.2.2.2	M&A-Experten	56
Literatur	70
3	Der M&A-Prozess	75
3.1	Führungsmodelle für M&A-Projekte – Aufbau, Ablauf und praktische Lösungspräferenzen	75
3.1.1	Entscheidungsketten im M&A-Projekt	75
3.1.2	Projektphasen und Haupt-Meilensteine	77
3.1.3	Grundlegende Führungsmodelle	79
3.1.3.1	Das Funktionsmodell	80
3.1.3.2	Das Matrixmodell	82
3.1.3.3	Das Prozessmodell	84
3.1.4	Differenzierung der Modelle und Hybride	86
3.1.4.1	Das Prozessmodell mit M&A-orientierten Prozessen und Working Packages für große und komplexe Projekte	87
3.1.4.2	Projektstufen-Lösung mit M&A-orientierten Prozessen für kleine M&A-Projekte	87
3.1.4.3	Projektbeispiel: ein Stufen-Ablauf-Modell in Kombination mit einer Matrix	89
3.1.5	Kapazitätsbedarf bei M&A-Projekten	91
3.1.6	Lern-Kreislauf und Ausblick	94
3.2	Das M&A Prozessmodell im Detail	95
3.2.1	Grundlagen der Prozessorganisation	95
3.2.2	Struktur des M&A-Prozesses	97
3.2.3	Effiziente Strukturierung von M&A-Prozessen	106
3.2.4	Zwischenergebnis: Ein Plädoyer für die Prozesssicht	108
Literatur	109
4	Die Kernprozesse einer M&A-Transaktion	111
4.1	Der Strategieprozess	111
4.1.1	Arbeitspakete und Ziele des Strategieprozesses	111
4.1.2	Entwicklung der Basisstrategie	113
4.1.2.1	Inhalte des Arbeitspaketes „Basisstrategie“	113
4.1.2.2	Typen und Timing von M&A-Strategien	119

4.1.3	Screening: Kandidatenbewertung und -auswahl	121
4.1.4	Der Business Case und der Business Plan	129
4.1.5	Strategische Überprüfung und strategische Nachschau	133
4.1.6	Schnittstellen des Strategie-prozesses zu anderen Teilprozessen	136
4.1.7	Erfolgsfaktoren und Schwachstellen des Strategieprozesses	138
4.2	Der Dealmaking-Prozess	138
4.2.1	Arbeitspakete und Ziele des Dealmaking-Prozesses	138
4.2.2	Sondierung	142
4.2.3	Vorverträge und Transaktionspfad	146
4.2.3.1	Exklusivität versus Auktion	146
4.2.3.2	Vertraulichkeitsvereinbarung	149
4.2.3.3	Information Memorandum:	151
4.2.3.4	Memorandum of Understanding und Letter of Intent	152
4.2.3.5	Term Sheet	152
4.2.4	Führungskonzept	154
4.2.5	Deal Struktur	163
4.2.5.1	Umfang (Scope) der Transaktion	163
4.2.5.2	Struktur der Transaktion	165
4.2.5.3	Prozess der Transaktion: Exklusive Verhandlungen	168
4.2.5.4	Auktionen	168
4.2.6	Verhandlungen, Verträge	177
4.2.6.1	Die M&A-Verhandlungen	177
4.2.6.2	Der Unternehmenskaufvertrag	184
4.2.7	Kartell- und fusionsrechtliche Prüfung	189
4.2.8	Closing Vorbereitung	194
4.2.9	Compliance	196
4.2.9.1	Compliance Due Diligence	196
4.2.9.2	Compliance im Kaufvertrag	199
4.2.9.3	Compliance und M&A-Integration	201
4.2.9.4	Aufsetzpunkte und Schnittstellen mit anderen Arbeitspaketen	202
4.2.10	Rechtliche Umsetzung/Post Closing Contract Management	204
4.2.11	Schnittstellen des Dealmaking-prozesses zu anderen Teilprozessen	206
4.2.12	Erfolgsfaktoren und Schwachstellen des Dealmaking-Prozesses	206
4.3	Der Strukturprozess	209
4.3.1	Arbeitspakete und Ziele des Strukturprozesses	209
4.3.2	Der operativ-rechtliche Carve-Out	219
4.3.2.1	Einführung	219
4.3.2.2	Strategie und zeitlicher Vorlauf	222
4.3.2.3	Teambuilding und Verflechtung und Verantwortung	223

4.3.2.4	Herausforderungen und kritische Erfolgsfaktoren	224
4.3.2.5	Carve-Out im Vorfeld: taktische Flexibilität	226
4.3.2.6	Timing und Performance	227
4.3.2.7	Abstoßung von rechtlich selbstständigen unternehmerischen Einheiten	229
4.3.2.8	Kommunikation und Geschäftsführung	229
4.3.2.9	Umsetzung	229
4.3.2.10	Financial Carve-Out: Berichtswesen und Abschlüsse	232
4.3.2.11	Transaktionsstrukturen und Überlebensfähigkeit	233
4.3.3	Das Integrationskonzept	236
4.3.3.1	Inhalte des Integrationskonzeptes	236
4.3.3.2	Organisationale Grundüberlegungen zur Organisation	238
4.3.4	Human Resources (HR) Change Konzept	250
4.3.5	Die Integrations-Vorbereitung	259
4.3.5.1	Inhalte des Arbeitspaketes Integrations-Vorbereitung	260
4.3.5.2	Vorbereitung auf den „Tag 1“ (Day One)	264
4.3.6	HR Change Plan vor dem Closing	277
4.3.7	Integrations-Implementierung	282
4.3.8	Organisations- und Prozessanpassung	292
4.3.8.1	Inhalte des Arbeitspaketes Organisations- und Prozessanpassung	292
4.3.8.2	Folgerestrukturierung	297
4.3.9	Human Resources Change Management	299
4.3.10	Schnittstellen des Strukturprozesses zu anderen Teilprozessen	315
4.3.11	Erfolgsfaktoren und Schwachstellen des Strukturprozesses	316
	Literatur	318
5	Die Unterstützungsprozesse einer M&A-Transaktion	327
5.1	Der Informationsprozess	327
5.1.1	Einordnung und Ziele des Informationsprozesses	327
5.1.2	Strategische Datensammlung	330
5.1.3	Vendor Due Diligence	333
5.1.4	Käufer Due Diligence	334
5.1.4.1	Informations-Wettbewerb	334
5.1.4.2	Tricks der Verkäufer	335
5.1.4.3	Bewertungstricks	336
5.1.4.4	Gefahren einer isolierten Due Diligence	336
5.1.4.5	Die Datenraum-Philosophie	336
5.1.4.6	Spektrum der Due Diligence	337

5.1.4.7	Die „klassischen“ Gebiete der Due Diligence und Compliance	338
5.1.4.8	Der strategisch-technische Bereich der Due Diligence	340
5.1.4.9	Die personalbezogene Due Diligence	342
5.1.4.10	Die Durchführung der Käufer Due Diligence vor dem Signing	344
5.1.5	Confirmatory Due Diligence	345
5.1.6	Post Closing Due Diligence	346
5.1.7	Erfolgsfaktoren des Teilprozesses Information und Verbindung zu anderen Teilprozessen	347
5.2	Der Kommunikationsprozess	348
5.2.1	Einordnung und Ziele des Kommunikationsprozesses	348
5.2.2	Zielgruppen einer M&A-Kommunikation	351
5.2.3	Projektinterne Kommunikation	354
5.2.4	Entwicklung und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie ...	356
5.2.5	Erfolgsmessung einer Kommunikationsstrategie und Verbindung zu anderen Teilprozessen	364
5.3	Der Bewertungs- und Finanzierungsprozess	365
5.3.1	Einordnung und Ziele des Bewertungs- und Finanzierungsprozesses	365
5.3.2	Der Bewertungsprozess: Grob- und Detailbewertung	366
5.3.2.1	Die „Wert-Brücke“ – Wertkomponenten eines Zielunternehmens	366
5.3.2.2	Bewertungsverfahren zur Berechnung des „Stand-Alone-Werts“ des Zielunternehmens	367
5.3.2.3	Der Restrukturierungswert	379
5.3.2.4	Der Synergiewert	380
5.3.2.5	Kosten und Risiken der Transaktion	383
5.3.2.6	Der subjektive Unternehmenswert vs. Kaufpreis	385
5.3.2.7	Internationale Aspekte der Bewertung von Zielunternehmen	388
5.3.2.8	Kritische Stellen im Bewertungsprozess und Verbindung zu anderen Teilprozessen	390
5.3.3	Der Finanzierungsprozess: Finanzquellen und -mittelbereitstellung	393
5.3.3.1	Optimale Kapitalstruktur und „strukturierte Finanzierung“ bei M&A Transaktionen	393
5.3.3.2	Eigenkapitalbasierte Finanzierungsinstrumente	397
5.3.3.3	Fremdkapitalbasierte Finanzierungsinstrumente	399
5.3.3.4	Mezzaninkapitalbasierte Finanzierungsinstrumente ...	402

5.3.3.5	Ablauf einer typischen Akquisitionsfinanzierung und Verbindung zu anderen Teilprozessen	402
5.4	Der M&A-Controlling Prozess	405
5.4.1	Einordnung und Ziele des Controllingprozesses	405
5.4.2	PMI- und Gesamtprojekt-Controlling	410
5.4.3	Bewertungscontrolling	415
5.4.4	Erfolgsmessung	418
5.4.4.1	Erfolgsbegriff und -maße von M&A-Projekten	418
5.4.4.2	Ansätze und Methoden der Messung des Erfolgs von M&A	421
5.4.5	Wertcontrolling	425
5.4.6	Erfolgsfaktoren des M&A-Controllings und Verbindung zu anderen Teilprozessen	426
Literatur	429
6	Integrales M&A-Management	437
6.1	M&A-Management	437
6.1.1	Einführung	437
6.1.2	M&A-Käufertypen	438
6.1.3	M&A-Projektkategorien	440
6.1.3.1	Kleine und kompakte Projekte (C-Kategorie)	441
6.1.3.2	Die mittlere Projektkategorie (B-Kategorie)	441
6.1.3.3	Komplexe und Megaprojekte (A-Kategorie)	442
6.1.4	Aufbau eines M&A-Kompetenzmanagements	444
6.1.4.1	M&A-Strukturen	444
6.1.4.2	KPIs für M&A-Abteilungen	448
6.1.4.3	Corporate Social Responsibility (CSR) und M&A	452
6.1.5	Rollen, Rollenteilung und ihre Funktionen	455
6.1.5.1	Rollenteilung: Day-to-Day-Business vs. Implement-Team	455
6.1.5.2	Der Project Owner	456
6.1.5.3	Die Konzernebenen und die Projektkategorien	457
6.1.5.4	Das Steering Committee	458
6.1.6	Das Implementierungs-/Integrationsteam	460
6.1.6.1	Der Integrations-Projektleiter	461
6.1.6.2	Das Project Office	462
6.1.6.3	Management des Überganges vom Stand-Alone-Modus zum integrierten Modus	466
6.1.6.4	Intern oder extern? – die Beraterrolle	467
6.1.6.5	Das Compliance-Management	470

6.1.7	Die Unternehmensfunktionen und -prozesse	471
6.1.7.1	Supply Chain Management	471
6.1.7.2	Customer Relationship Management	474
6.1.7.3	Product Lifecycle Management	477
6.1.7.4	Die Management- und Supportprozesse	480
6.1.8	Risikomanagement bei M&A/Risk Assessment	481
6.1.8.1	Grundelemente des Risk Assessments im Allgemeinen ...	481
6.1.8.2	Bewältigung des Risk Managements bei M&A	482
6.1.9	Das M&A-Gesamtprojektmanagement im Prozessmodell	484
6.1.9.1	Die Phaseneinteilung im Prozessmodell	484
6.1.9.2	Die Ebenen des Prozessmodells	485
6.1.9.3	Das Meilenstein-Management	487
6.1.9.4	Das Schnittstellen- und Informationsmanagement	489
6.1.9.5	Das Informationsmanagement	490
6.1.9.6	Projektsteuerung: Das M&A-Cockpit	490
6.1.9.7	Das Zeitmanagement	493
6.1.9.8	Tools & Templates	495
6.1.9.9	Projektende und Nach-Betreuung	497
6.2	IT-Management in M&A-Projekten	498
6.2.1	Einführung	498
6.2.2	Ebenen der IT	500
6.2.3	Durchführung des IT-Carve-Outs	501
6.2.3.1	IT-Strategie und Organisation des IT Carve-Outs	502
6.2.3.2	Budgetplanung, Status Reporting und Kostenmanagement	504
6.2.3.3	IT Blueprint und IT Programm Design	506
6.2.3.4	IT Carve-Out-Planung und -Umsetzung	507
6.2.3.5	Entwurf Transitional Service Agreements (TSAs)	508
6.2.3.6	Käuferseitige IT Due Diligence und -Integration	509
6.2.3.7	Verhandlung und Verträge	511
6.2.4	Resümee	512
Literatur	513
7	Emerging Multinational Corporations und M&A: Die BRIC-Länder	517
7.1	China	518
7.1.1	Markt und wirtschaftliche Rahmenbedingungen	518
7.1.2	M&A-Markt China	519
7.1.3	Der M&A-Prozess in China	521
7.1.4	Zukünftige Entwicklungen	527
7.1.5	M&A-Projektbeispiele China	528

7.2	Indien	529
7.2.1	Markt und wirtschaftliche Rahmenbedingungen	529
7.2.2	M&A-Markt Indien	530
7.2.3	Der M&A-Prozess in Indien	532
7.2.4	Zukünftige Entwicklungen	535
7.2.5	M&A-Projektbeispiele Indien	536
7.3	Russland	536
7.3.1	Markt und wirtschaftliche Rahmenbedingungen	536
7.3.2	M&A-Markt Russland	537
7.3.3	Der M&A-Prozess in Russland	539
7.3.4	Zukünftige Entwicklungen	543
7.3.5	M&A-Projektbeispiele Russland	543
7.4	Brasilien	547
7.4.1	Markt und wirtschaftliche Rahmenbedingungen	547
7.4.2	M&A-Markt Brasilien	547
7.4.3	Der M&A-Prozess in Brasilien	550
7.4.4	Zukünftige Entwicklungen	554
7.4.5	M&A-Projektbeispiele Brasilien	555
	Literatur	559
	Sachverzeichnis	561

Internationale Mergers & Acquisitions

Der prozessorientierte Ansatz

Lucks, K.; Meckl, R.

2015, XXV, 562 S. 152 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-662-46895-1