

Horst Wildemann

Programm zur Realisierung von Synergien nach Mergers & Acquisitions *

Teil I

1. Synergierrealisierung zur Erfolgssteigerung

Übernahmen und Fusionen werden aus Gründen der Konzentration von Kompetenzen, zur Erreichung von besseren Kostenpositionen sowie zur räumlichen Abdeckung relevanter Märkte getätigt (vgl. *Picot/Nordmeyer/Pribilla*, 2000, S.VII). Untersuchungen in den USA, Großbritannien und Deutschland zeigen jedoch, dass in der Mehrzahl der Fälle der Unternehmenskauf ex-post als Misserfolg zu werten ist (vgl. *Bühner*, 1990, S.5 und S.103). Die ursprünglich angestrebten Ziele werden meist nicht erreicht (vgl. *Girkinger/Stiegler*, 2001, S.8):

- 83 % aller Merger verbessern den Shareholder Value nicht (*KPMG*);
- zwei Drittel aller Fusionen sind nicht erfolgreich (*Bain & Company*);
- 85 % aller Merger verfehlen ihre Ziele, die sie erreichen wollten (*A.T. Kearney*);
- mit 25% haben die größten Deals die geringste Erfolgsrate (*Mercer Management Consulting*) und
- 80% aller Fusionen weltweit erwirtschafteten nicht die Kapitalkosten der Transaktion und 30% wurden sogar wieder verkauft (*Price Waterhouse Coopers*).

Die **Erfolglosigkeit** der meisten Unternehmenstransaktionen scheint demnach als bewiesen. Die Ergebnisse besagen, dass ungefähr 3 von 4 der M&A-Transaktionen als misslungen zu interpretieren sind (vgl. *Vogel*, 2002, S.V). Angesichts der Vielzahl von Studien zum Erfolg und Misserfolg zum Thema Mergers & Acquisitions ist festzustellen, dass die Diskussion über eine Vorgehensweise zur Sicherstellung des Erfolgs keineswegs abgeschlossen ist (vgl. *Schäfer*, 2001, S.80). Die Studie von *Price Waterhouse Coopers* (1996) über die Realisierungsquote von Synergiepotenzialen zeigt, dass ein Grad von über 50% kaum erreicht wird. Es liegt somit die Folgerung nahe, dass durch eine umfangreiche Realisierung der Erfolg wahrscheinlicher ist. Die alleinige Existenz von Synergiepotenzialen ist noch keine Garantie für deren Realisierung (vgl. *Paprotka*, 1996, S.67). Dies kann erst durch entsprechende Maßnahmen der Integration der beiden Unternehmen erreicht werden. (vgl. *Jansen*, 2001, S.101). Eine Wertsteigerung durch Synergierrealisierung kann sowohl beim akquirierenden Unternehmen als auch beim akquirierten Unternehmen entstehen (vgl. *Hornung*, 1998, S.139). Es ist daher für folgende Fragen eine Antwort zu finden:

- Welche **Synergiepotenziale** können bei Integrationen entstehen?
- Wo ist die **Entstehung** in der Wertschöpfungskette?
- Welche **Realisierungsansätze** von bilanzwirksamen Effekten gibt es?
- Welche **Vorgehensweise** hat sich bewährt?
- Welche **Handlungsempfehlungen** können gegeben werden?

Im ersten Teil des wissenschaftlichen Beitrages sollen dabei die Fragestellungen möglicher Synergiepotenziale und deren Entstehung in der Wertschöpfungskette geklärt werden. Im zweiten Teil werden Realisierungsansätze zur Hebung der Potenziale beschrieben, eine erprobte Vorgehensweise vorgestellt sowie Handlungsempfehlungen zur Erfolgssicherung von Synergierrealisierungen gegeben.

2. Systematisierung von Synergien

Das Wort **Synergie** stammt vom griechischen "Synergo" ab. "Syn" kann mit dem Wort "mit" und "ergo" mit "Arbeit" übersetzt werden, so dass es wörtlich übersetzt "Mitarbeit" im Sinne von Zusammenwirken bedeutet (vgl. *Sandler*, 1991, S.8). In der betriebswirtschaftlichen Literatur ist der von Ansoff geprägte Ausdruck vom **2 + 2 = 5 – Effekt** gebräuchlich (vgl. *Ansoff*, 1966, S.97), wobei im aristotelischen Sinne das Gesamte mehr als die Summe seiner Teile ergibt (vgl. *Ossadnik*, 1995, S.95). Bei Unternehmenszusammenschlüssen werden Synergieeffekte als fusions- und akquisitionsbedingte Veränderungen gemeinsamer strategischer Erfolgspotenziale der Beteiligten gegenüber ihren Einzel-Erfolgspotenzialen beschrieben (vgl. *Reißner*, 1992, S.107). Damit ist eine Subsummierung aller erfolgswirksamen Wertveränderungen, die kosten- und/oder umsatzbezogen durch einen Unternehmenszusammenschluss generiert werden sollen zu verstehen (vgl. *Paprotka*, 1996, S.42). Effekte, die zwar bei dem Zusammenschluss entstehen, deren Potenzial aber bereits vorher in einem der Unternehmen vorhanden war und daher schon vorher hätte genutzt werden können, sind nicht zu den Synergien zu zählen (vgl. *Paprotka*, 1996, S.48). Die Synergieprinzipien werden nach Economies of Scale, Economies of Scope und Markt-/ Wettbewerbs synergien differenziert (vgl. *Ebert*, 1998; S.67 und *Dabui*, 1998, S. 27).

2.1 Prinzipien von Synergieeffekten

Das Prinzip der **Economies of Scale** stammt aus der Mikroökonomik und definiert die Proportionalität von Produktionsgröße und Wirtschaftlichkeit. Höhere Stückzahlen ergeben Kostenvorteile in den Bereichen Entwicklung, Einkauf, Fertigung, Vertrieb und Organisation. Je höher dabei die Fixkosten sind, umso höher ist der daraus zu erwirtschaftende Vorteil. Sinken die relativen Stückkosten mit zunehmender Outputmenge wird von steigenden Skalenerträgen gesprochen (vgl. *Varian*, 1999, S.331). Dieses Synergieprinzip beruht auf materiellen Verflechtungen der Kooperationspartner, die durch gemeinsame Nutzung von Produktionsfaktoren oder Produktionsprozessen hergestellt werden können. Die Verflechtungen können auch in Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Distribution oder Vertrieb hergestellt werden. Je differenzierter jedoch die Produkte der Unternehmen sind, desto schwieriger wird der Vorteil auszunutzen sein, da entweder eine Kompatibilität der Produkte nicht herzustellen ist oder die für die Zusammenführung erforderlichen Investitionen über den Synergien liegen (vgl. *Jansen*, 2001, S. 76). Die gemeinsame Nutzung von Geschäftsprozessen bedeutet ein Kostensenkungspotenzial, wenn die Kostenantriebskräfte einer Wertaktivität größenbedingte Kostendegressionen, Lernen oder das Muster der Kapazitätsauslastung sind. Damit zählen Erfahrungskurveneffekte und Kapazitätseffekte auch zum Prinzip der Economies of Scale (vgl. *Porter*, 1999, S.419).

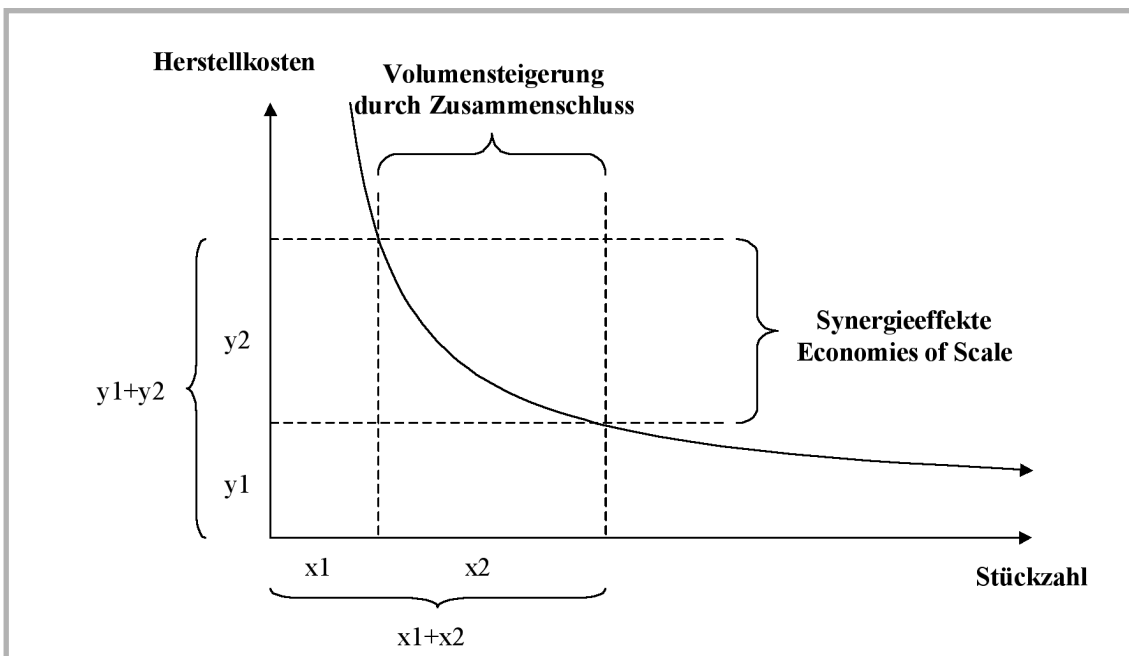


Abb. 1: Prinzipdarstellung Economies of Scale (In Anlehnung an *Varian*, 1993, S.331ff.)

Das Prinzip der **Economies of Scope** definiert die Proportionalität von Produktvielfalt und Wirtschaftlichkeit. Economies of Scope sind Verbundvorteile, die bei einer Diversifikation auftreten können (vgl. *Ebert*, 1998, S.55). Bei Unternehmenszusammenschlüssen liegt dieses Synergieprinzip als Potenzial vor, wenn die gemeinsame Produktpalette billiger produziert werden kann als von einer Gruppe von Ein-Produkt-Unternehmen. Je höher der Anteil der gemeinsam genutzten Produktionsprozesse in einem Mehr-Produkt-Unternehmen ist, desto größer ist der daraus resultierende Kostenvorteil. Dabei müssen diese Faktoren und Prozesse eine mehrfache Nutzung erlauben, ohne dabei konsumiert zu werden. Dies gilt beispielsweise für die gemeinsame Nutzung von Wissen. Ein Beispiel stellt die Nutzung eines Patents zur Produktion unterschiedlicher Güter dar. Ein Patent kann ohne weiteres in mehreren Prozessen

eingesetzt werden, ohne dabei aufgebraucht zu werden. Anders ist die Lage bei Gütern, die durch ihre Verwendung aufgebraucht werden. Hier entsteht im Falle einer Vollauslastung eine Konkurrenzsituation oder ein Kapazitätsauslastungseffekt, so dass hier keine synergetische Wirkung durch den Zusammenschluss erreicht werden kann (vgl. Jansen, 2001, S.58).

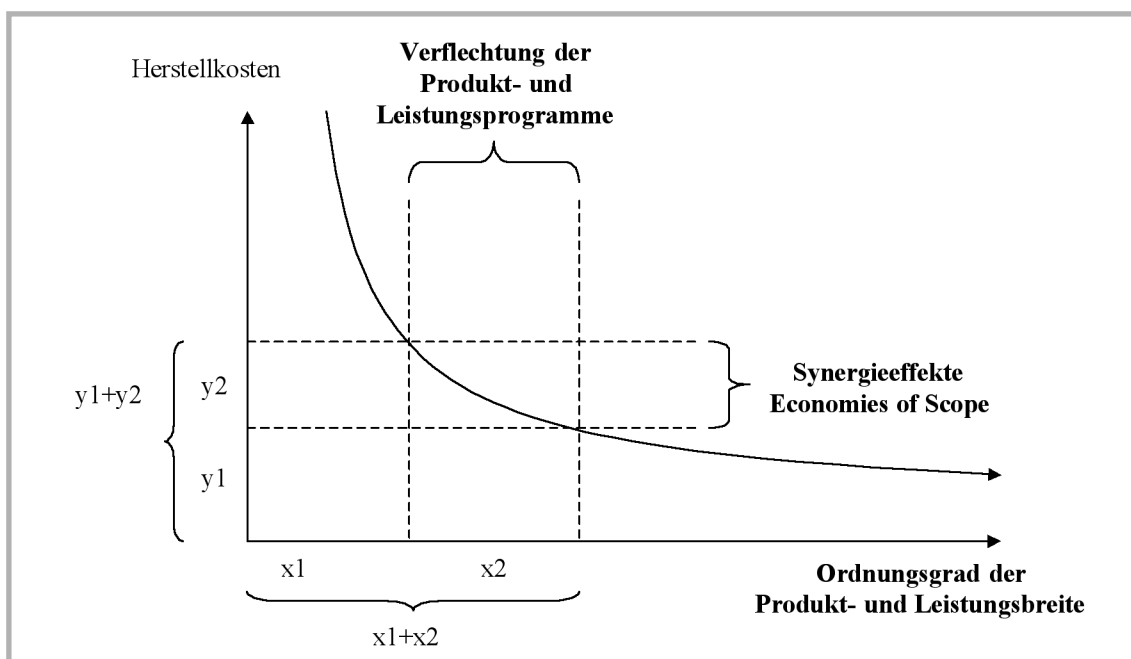


Abb. 2: Prinzipdarstellung Economies of Scope (In Anlehnung an Jansen, 2001, S.57)

Standardisierung, Modularbauweisen und Plattformsysteme stellen Ansätze zur Mehrfachverwendung auf Produktebene dar (vgl. Hornung, 1998, S.75). Für eine Realisierung von Economies of Scope-Effekten ist ein Mehraufwand an Koordination erforderlich, da Systemelemente in verschiedenen Produktgruppen wiederzuverwenden sind. Das Ziel liegt in der Ausweitung des Produktspektrums bei gleichzeitiger Zusammenführung von Teilkomponenten. Je schwieriger allerdings Teilkomponenten in Module zerlegbar sind, desto kleiner wird die Bedeutung des Kostenvorteils. Auch hier gilt, dass nur dann positive Effekte eintreten, wenn der Aufwand für die erhöhte Koordination diese nicht übersteigt. Das Prinzip kann ebenfalls auf die Organisationsgestaltung angewendet werden, indem Prozesse zentralisiert sowie gemeinsame Stabsstellen im Managementbereich eingerichtet werden (vgl. Hornung, 1998, S.138).

Das Prinzip der **Markt- und Wettbewerbssynergien** beruht auf der Veränderung der Position der Kooperationspartner gegenüber Kunden, Wettbewerbern und Lieferanten (vgl. Ebert, 1998, S.58). Das Potenzial liegt in der Steigerung der Marktmacht und der relativen Wettbewerbsposition. Handelt es sich dabei nur um eine Addition der übernommenen Geschäftseinheiten, findet zunächst keine Unternehmenswertsteigerung statt. Diese tritt erst mit einer überproportionalen Vergrößerung des Geschäftsvolumens ein (vgl. Hornung, 1998, S.141).

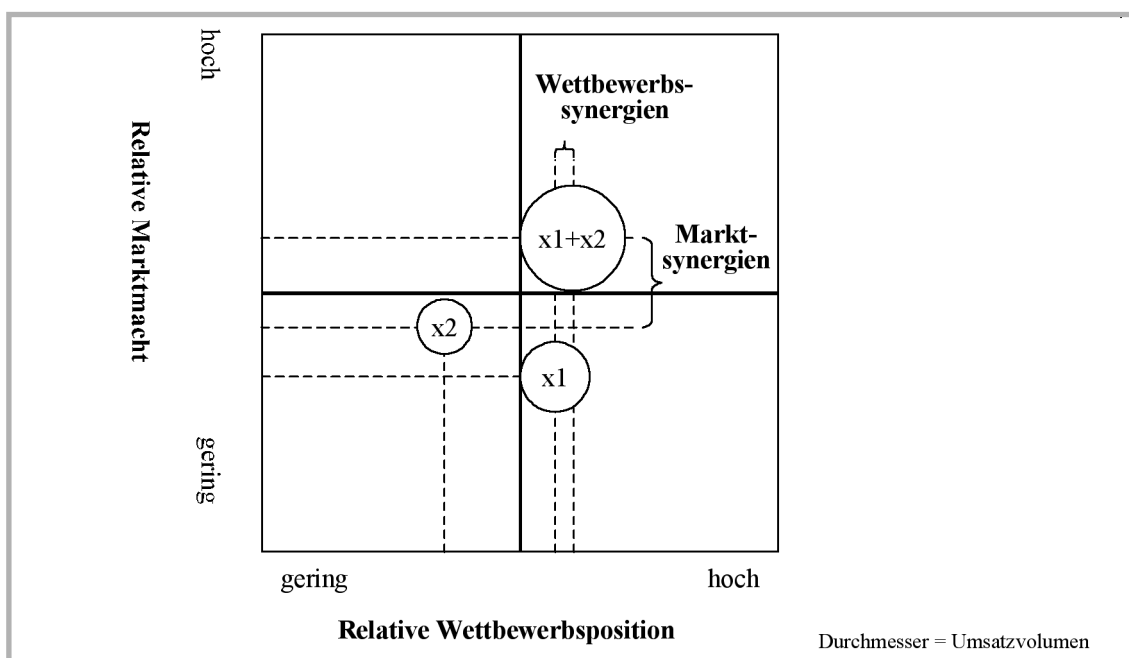


Abb. 3: Prinzipdarstellung Markt-/Wettbewerbssynergien (In Anlehnung an Ebert, 1998, S.58f)

Marktsynergien gegenüber dem Kunden können dann realisiert werden, wenn durch die übernommene Gesellschaft neue Marktzugänge geschaffen werden und der Markteintritt mit den vorhandenen Produkten in internationale Märkte oder in andere Kundensegmente erreicht wird. Ebenfalls drücken sich die Effekte in einem wechselseitigem Cross-Selling der Produkte in den Vertriebskanälen sowie in der Erzielung von Spill-Over-Effekten aus. Durch die gesteigerten Marktanteile kann eine größere Verkäufermacht erreicht werden (vgl. Ebert, 1998, S.58). Damit verbunden ist eine gesteigerte Entscheidungsfreiheit bezüglich der Preisgestaltung und der Erzielung höherer Verkaufspreise auf dem Absatzmarkt sowie die Erzielung von mehr Absatz in größeren Einheiten bei bestehendem Kundenstamm. Markt- und Wettbewerbssynergien gegenüber den Lieferanten führen zur besseren Durchsetzbarkeit günstigerer Beschaffungspreise und -konditionen (vgl. Ebert, 1998, S.59) und hängen unmittelbar von der Zusammenführung der Beschaffungsvolumina und der Anzahl redundanter Lieferanten ab. Gegenüber den Wettbewerbern trägt dieses Synergieprinzip zur Steigerung von Markteintrittsbarrieren bei und ermöglicht die Beeinflussung von Trends, wie Preisentwicklungen. Dem Zugewinn an Markt- und Wettbewerbsmacht sind jedoch in Abhängigkeit der kartellrechtlichen Rahmenbedingungen bereits im Vorfeld der Fusion oder Beteiligung Grenzen gesetzt und er ist in der Regel mit wettbewerbsrechtlichen Auflagen behaftet (vgl. §§ 35ff. GWB).

2.2 Potenzialentstehung entlang der Wertschöpfungskette

Entlang der Prozessschritte in der Wertschöpfungskette können sowohl Verkaufs-, Produktions-, Investitions- und Management-Synergien entstehen (vgl. Ansoff, 1966, S.101). Die Entstehung kann nach **Input-, Prozess- und Output-Synergien** strukturiert werden (vgl. Paprotka, 1996, S.70)

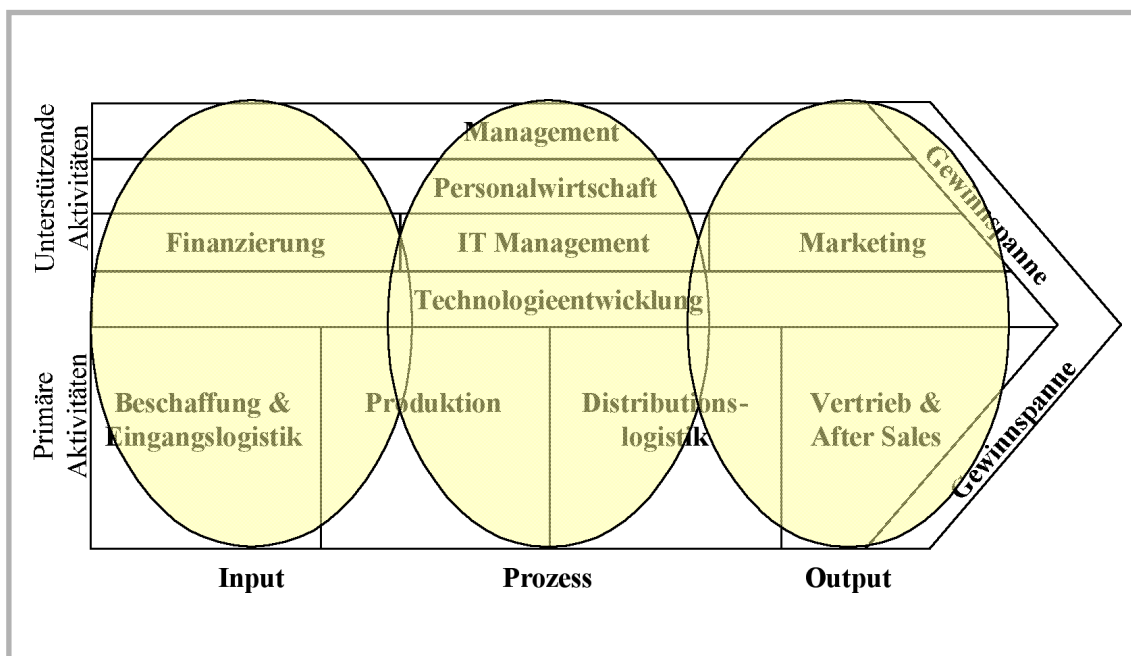


Abb. 4: Synergien entlang der Wertschöpfungskette (Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter, 1999, S.422 und Paprottko, 1996, S.70)

Input-Synergien treten im Vorfeld des Produktionsprozesses auf. Diese können dem Einkauf, der Forschung und Entwicklung (F&E) und der Finanzierung zugeordnet werden (vgl. Ebert, 1998, S.65). Aufgrund größerer Mengen können in der Beschaffung niedrigere Einkaufspreise sowie bessere Beschaffungskonditionen, wie zum Beispiel Anlieferkonzepte, beim Lieferanten durchgesetzt werden (vgl. Paprottko 1996, S.77). Dadurch werden Materialeinstandspreisreduzierungen herbeigeführt. Die Zusammenführung der Einkaufsorganisation und der Beschaffungsaktivitäten schlägt sich in niedrigerem Personalaufwand nieder (vgl. Ebert, 1998, S.118). Die zugrunde liegenden Synergieprinzipien sind Economies of Scale, Economies of Scope sowie Markt- und Wettbewerbssynergien. Für Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten kann ein Know-how-Transfer zwischen bisher getrennt voneinander agierenden Abteilungen zu einer effizienteren und effektiveren Forschungsarbeit hergestellt werden. Ein regelmäßiger Informationsaustausch oder gar eine Zentralisierung von Entwicklungsaktivitäten verhindert die Vermeidung von Ineffizienzen von Entwicklungsprojekten und schafft eine höhere Innovationskraft. Durch die höhere Innovationskraft kann der Umsatz und die Anzahl an Neuentwicklungen pro Jahr gesteigert werden. Ein weiterer Vorteil der Zusammenführung von F&E-Abteilungen ist die gemeinsame technische Schnittstellenentwicklung, die zu niedrigeren Schnittstellenentwurfkosten führt. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, Forschungsprojekte, z.B. Kooperationen, mit öffentlichen Forschungsinstitutionen zu konsolidieren (vgl. Paprottko, 1996, S.84). Transaktionskosten können bei gemeinsamer Nutzung von Wissen, wie z.B. durch die gemeinsame Nutzung von Lizenzen und Patenten, gesenkt werden. Im Bereich der Finanzierung sind aufgrund der Vergrößerung des Anlagevermögens häufig positive Auswirkungen auf die Chancen der Kapitalbeschaffung festzustellen (vgl. Scharlemann, 1996, S.35). Ebenso können geringere Fremdkapitalkosten erzielt werden (vgl. Perin, 1998, S.35). Der relative Zinsaufwand für Kredite, Diskont und Kreditprovisionen im Verhältnis zum Fremdkapital gibt hierüber Aufschluss (vgl. Ebert, 1998, S.119). Input-Synergien sind durch die Senkung von Material-, Kapital- und Personalkosten messbar. Die Kosteneffekte im Einkauf und der Finanzierung sind auf die Prinzipien der Markt- und Wettbewerbssynergien und auf Economies of Scale zurückzuführen. Die Effekte in F&E beruhen auf Economies of Scope.

Prozess-Synergien sind zeitlich, örtlich oder technologisch dem Produktionsprozess sowie unterstützenden Funktionen, wie dem Qualitätsmanagement, der Logistik und der indirekten Bereiche (Rechnungswesen, Controlling, Personalwesen und IT Management) zugeordnet. Synergiebedingte Kostensenkungen in der Produktion entstehen wenn aufgrund höherer Stückzahlen eine effizientere und effektivere Fertigung auf einer oder mehreren Fertigungsstufen erreicht werden kann (vgl. *Scharlemann*, 1996, S.25). Diese Kostensenkungen sind auf eine gesteigerte Kapazitätsauslastung sowie durch Kapazitätserweiterung bzw. Kapazitätskonsolidierung zurückzuführen (vgl. *Ebert*, 1998, S.65). Dies hat Größenvorteile und Lerneffekte, welche ebenfalls zu Kostensenkungen führen, zur Folge (vgl. *Paprotka*, 1996, S.80). Die Kosten für Verlagerungsaktivitäten und Betriebsmittel sind den Synergiepotenzialen gegenüberzustellen. Indirekte Funktionen, wie das Rechnungswesen, das Controlling, das Personalwesen, die Auftragsabwicklung sowie das IT-Management, bergen Synergiepotenziale durch die Zentralisierung zweifach vorgehaltener Aufgaben an einigen wenigen Standorten. Die Lerneffekte, die sich durch die Kombination der jeweiligen Best-Practice-Lösungen in den Prozessen identifizieren lassen, zählen ebenfalls zu den Synergien. Die realisierten Effekte drücken sich in der Senkung des Personalaufwands sowie der Verkürzung von Durchlaufzeiten - vor allem in den Kernprozessen, wie der Auftragsabwicklung, der Serviceabwicklung und der Reklamationsprozesse - aus. Das mögliche Synergiepotenzial ist dem anfallenden Koordinationsaufwand, der durch eine Zentralisierung von indirekten Bereichen entsteht, gegenüberzustellen. Investitionen im Bereich der IT zur Harmonisierung der Systeme sind den Kostensenkungseffekten durch Zentralisierung gegenüberzustellen. Synergien auf der Ebene des Managements werden durch einen Transfer strategischer oder operativer Kenntnisse zwischen den Führungsorganen der beteiligten Unternehmen ermöglicht (vgl. *Dabui*, 1998, S.154). Kostensenkungseffekte entstehen, wenn Leitungsspannen verkürzt und die Anzahl Führungskräfte in einem neuen Unternehmen in Relation zu den Mitarbeitern verringert werden kann (vgl. *Scharlemann*, 1996, S.25). Verantwortungsbereiche im Marketing, in F&E, im Einkauf, im Controlling, im Qualitätswesen, im Personalwesen und im Rechnungswesen können zusammengefasst werden (vgl. *Wildemann*, 2003, S.177). Prozess-Synergien sind durch die Produktivität messbar. Bei Annahme einer konstanten wirtschaftlichen Leistungskraft der Mitarbeiter kann eine Produktivitätserhöhung auf Synergien in direkten und indirekten Bereichen zurückgeführt werden. Diese Synergien beruhen auf den Prinzipien der Economies of Scale und Economies of Scope.

Output-Synergien treten im Anschluss an die Produktion auf oder sind durch Input- bzw. Prozess-Synergien bedingt. Diese Synergien treten in den Bereichen Vertrieb, Marketing und Distributionslogistik auf (vgl. *Ebert*, 1998, S.43). Vertriebs- und Marketing-Synergien sind Vorteile, die bei der Marktbearbeitung durch die Nutzung gemeinsamer Vertriebskanäle und einer gemeinsamen Verkaufsverwaltung auftreten. Dabei können Kostensenkungen durch die Zusammenlegung von Vertriebs- oder Serviceabteilungen und -niederlassungen erzielt werden. Die Nutzung der erworbenen Zugänge zu neuen regionalen Märkten führt zu einer Ausdehnung des Marktanteils und zu einer Verbesserung der Marktposition. Umsatzsteigerungen können durch gemeinsame Werbung und Vertriebsanstrengungen erreicht werden (vgl. *Ansoff*, 1966, S.101). Durch den integrierten Einsatz von Marketinginstrumenten, wie Werbung, Preis- und Absatzpolitik, kommt es zu Ausstrahlungseffekten die zu Einsparungen bei Werbekosten oder auch zu einer Umsatzsteigerung führen können (vgl. *Paprotka*, 1996, S.82). Vertriebssynergien sind an Kostensenkungen, an Umsatzveränderungen und der Steigerung des relativen Marktanteils messbar. In der Distributionslogistik sind durch gemeinsame Lagerhaltung, die Bündelung von Transporten und die Eliminierung von Distributionszyklen bessere Kapazitätsauslastungen möglich (vgl. *Ansoff*, 1966, S.101). In den Versandabwicklungsprozessen sowie der Kommissionierung und Verpackung von Fertigprodukten können Kostensenkungseffekte realisiert werden. Die Nutzung vorhandener Distributionslager des akquirierten Unternehmens bietet die Möglichkeit, auf bereits vorhandene Ressourcen zurückzugreifen statt eigene aufzubauen. Überflüssige Distributionsstufen und redundante Transportschleifen können dabei eliminiert werden. Der Aufwand für erforderliche Verlagerungsaktivitäten ist den Synergieeffekten gegenüberzustellen. Zusammenfassend können in den Output-Prozessen Synergien nach dem Prinzip der Economies of Scope durch die Mehrfachverwendung vorhandener Vertriebsorganisationen erreicht werden. Die Effizienz- und Effektivitätssteigerungen in der Distributionslogistik beruhen auf dem Prinzip der Economies of Scale.

3. Zwischenfazit

Die Synergieprinzipien können entlang der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens auftreten (vgl. *Paprotka*, 1996, S.127-133). Diese Erkenntnis trifft für alle Prinzipien zu. Aus diesen Erkenntnissen lassen sich punktuelle Handlungsansätze zur Realisierung von Synergieeffekten ableiten.

	Input-Synergien	Prozess-Synergien	Output-Synergien
Economies of Scale	Bündelung von Einkaufsvolumen und Aktivitäten; Bündelung von Entwicklungsaktivitäten	Optimierung der Kapazitätsauslastung; Konzentration gleicher Produktionskompetenzen; Verringerung von Fertigungs- und Lagerflächen	Bündelung von Distributionsaktivitäten (Transporte und Lager); Bündelung von Vertriebsaktivitäten; Bündelung von Marketingmaßnahmen
Economies of Scope	Mehrfachverwendung von Materialien, Teilen, Baugruppen durch Standardisierung in Einkauf und Entwicklung; Ausgestaltung gemeinsamer Schnittstellen bei den Produkten	Optimierung der Kapazitätsauslastung; Konzentration gleicher Produktionskompetenzen; Verringerung von Fertigungs- und Lagerflächen	Bündelung von Vertriebs- und Service-niederlassungen; Cross-Selling
Markt/Wettbewerb	Bündelung von Lieferanten und Reduzierung der gemeinsamen Lieferantenzahl; Zugang zu internationalen Beschaffungsmärkten	Optimierung der Kernprozesse, wie Auftragsabwicklung, Konstruktion, Produktion und Logistik zur Schaffung wettbewerbswirksamer Differenzierungsmerkmale	Abstimmung der Marktbearbeitung und Klärung des Marktauftritts; Spill-Over-Effekte

Abb. 5: Übersicht der Handlungsansätze zur Synergierrealisierung

Die abgeleiteten punktuellen Handlungsansätze können zu einer Auswahl von Programmen mit fusions- und akquisitionsspezifischer Wirksamkeit aggregiert werden, auf die im zweiten Teil des wissenschaftlichen Beitrages detailliert eingegangen wird. Ebenfalls wird eine Vorgehensweise erläutert und Handlungsempfehlungen zur synergieorientierten Integration und damit zur Sicherstellung des Erfolges von Mergers & Acquisitions gegeben.

Literatur

- Ansoff, I. H.**, Management-Strategie, München, Verlag Moderne Industrie, 1966.
- Bühner, R.**, Unternehmenszusammenschlüsse – Ergebnisse empirischer Analysen, Stuttgart, Poeschel Verlag, 1990.
- Dabui, M.**, Postmerger-Management - Zielgerichtete Integration bei Akquisitionen und Fusionen, Dt. Univ.-Verlag, Wiesbaden, Gabler, 1998.
- Ebert, M.**, Evaluation von Synergien bei Unternehmenszusammenschlüssen: aus: Schriftenreihe innovative betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Band 86, Hamburg, Verlag Dr. Kovac, 1998.
- Girkinger, W./ Stiegler, H.**, Mergers & Acquisitions: Konzeption – Instrumentarium – Fallstudien, Linz, Verlag Trauner, 2001.
- Hornung, F. A.**, Integrationsmanagement - Die Integration von Banken im M&A Prozess unter besonderer Berücksichtigung der Behandlung von Dissynergien, Bern, Stuttgart, Wien, 1998, Verlag Haupt.
- Jansen, S. A.**, Fusionsmanagement - Fusionsmanagement in Deutschland: Eine empirische Analyse von 103 Zusammenschlüssen mit deutscher Beteiligung zwischen 1994 und 1998, Universität Witten/ Herdecke, Verlag Mercuri International, 2000.
- Ossadnik, W.**, Die Aufteilung von Synergieeffekten bei Fusionen: Reihe Betriebswirtschaftliche Forschung, Band 1, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1995.
- Paprotka, S.**, Unternehmenszusammenschlüsse -Synergiepotenziale und ihre Umsetzungsmöglichkeiten durch Integration, Wiesbaden, Gabler, 1996.
- Picot, A./ Nordmeyer, A./ Pribilla, P.**, Management von Akquisitionen - Akquisitionsplanung und Integrationsmanagement, Kongress-Dokumentation/ 53. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 1999, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2000.
- Porter, M.E.**, Wettbewerbsvorteile - Spitzenleitungen erreichen und behaupten, 5. Aufl., Frankfurt am Main, Campus Verlag, 1999.
- Reißner, S.**, Synergiemanagement und Akquisitionserfolg (Diss. Univ. Giessen); Wiesbaden, Verlag Theo Gabler, 1992.
- Vogel, D. H.**, Mergers & Acquisitions – Ideal und Wirklichkeit; Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2002.
- Wildemann, H.**, Personal- und Organisationsbenchmarking: Overhead Value Analysis – Leitfaden zur bedarfsge rechten Personaldimensionierung; 7. Aufl., München 2003.

Diesen und weitere Standpunkte von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/standpunkte/>