



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Strategische Motivationen hinter M&A in der US-Technologiebranche – Eine
Multiple-Case-Study-Analyse

verfasst von | submitted by

Florian Markus Radinger B.A.

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2025

Studienkennzahl lt. Studienblatt |

UA 066 914

Degree programme code as it appears on the
student record sheet:

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreut von | Supervisor:

ao. Univ.-Prof. i.R. Mag. Dr. Josef Windsperger

Abstract

Mergers & Acquisitions (M&A) sind ein zentrales Instrument der strategischen Unternehmensentwicklung. Besonders in der US-amerikanischen Technologiebranche dienen sie dazu, Zugang zu Ressourcen, Technologien und Netzwerken zu gewinnen. Dennoch ist bislang nur unzureichend erforscht, welche strategischen Motive und Entscheidungslogiken diesem Verhalten zugrunde liegen.

Diese Arbeit untersucht strategische Zielsetzungen hinter ausgewählten M&A-Transaktionen großer US-Technologieunternehmen und schließt damit eine bisher wenig beleuchtete Forschungslücke. Im Rahmen einer multiplen Fallstudienanalyse nach Yin (2018) werden drei Übernahmen analysiert: Amazon & Whole Foods (2017), Google & YouTube (2006) und Microsoft & LinkedIn (2016). Die Untersuchung stützt sich auf öffentlich zugängliche Sekundärquellen und interpretiert die Fälle theoriegeleitet anhand der Resource-Based View (RBV), der Transaktionskostentheorie (TCT) sowie der Plattform- und Netzwerklogik.

Die wichtigsten Ergebnisse zeigen, dass M&A im Technologiesektor überwiegend auf den Erwerb immaterieller Ressourcen und die Realisierung von Synergieeffekten abzielen. Gleichzeitig wird ersichtlich, dass sich die strategische Logik zwischen den Fällen unterscheidet und sich nicht vollständig durch eine einzelne theoretische Perspektive und Zielsetzung erklären lässt. Die Arbeit leistet damit einen Beitrag zum besseren Verständnis strategischer Übernahmemotive in technologiegetriebenen Märkten.

Abstract

Mergers and acquisitions (M&A) are a key instrument of strategic corporate development. In the US technology sector in particular, they serve to gain access to resources, technologies, and networks. However, there has been insufficient research into the strategic motives and decision-making logic underlying this behavior.

This study examines the strategic objectives behind selected M&A transactions by large US technology companies, thereby closing a research gap that has received little attention to date. Using a multiple case study analysis according to Yin (2018), three acquisitions are analyzed: Amazon & Whole Foods (2017), Google & YouTube (2006), and Microsoft & LinkedIn (2016). The study is based on publicly available secondary sources and interprets the cases in a theory-driven manner using the resource-based view (RBV), transaction cost theory (TCT), and platform and network logic.

The most important findings show that M&A in the technology sector is primarily aimed at acquiring intangible resources and realizing synergy effects. At the same time, it becomes apparent that the strategic logic differs between cases and cannot be fully explained by a single theoretical perspective and objective. The work thus contributes to a better understanding of strategic takeover motives in technology-driven markets.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	<i>Problemstellung und Relevanz</i>	2
1.1.1	Definition von Mergers & Acquisitions (M&A)	2
1.1.2	Bedeutung strategischer M&A in der Unternehmenspraxis.....	3
1.1.3	Spezifika der US-Techbranche	4
1.2	<i>Zielsetzung der Arbeit.....</i>	8
1.3	<i>Aufbau der Arbeit</i>	9
2	Theoretischer Rahmen	10
2.1	<i>Forschungsstand zu M&A in der Technologiebranche</i>	10
2.1.1	Überblick über aktuelle Forschungslage	10
2.1.2	Forschungslücke.....	12
2.1.3	Einordnung der Masterarbeit in den Forschungsstand	13
2.2	<i>Strategische Ziele von M&A</i>	13
2.2.1	Definition strategische Ziele	13
2.2.2	Typologie strategischer M&A Motive	14
2.3	<i>Strategietheoretische Perspektiven</i>	17
2.3.1	Resource-Based View (RBV)	17
2.3.2	Transaktionskostentheorie (TCT).....	18
2.3.3	Plattform- und Netzwerklogik	20
3	Methodisches Vorgehen	22
3.1	<i>Ziel und Forschungsdesign.....</i>	22
3.2	<i>Entwicklung des Analyseschemas</i>	23
3.3	<i>Fallauswahl und Fallcharakteristika</i>	25
4	Fallstudie: Übernahme Whole Foods durch Amazon (2017).....	27
4.1	<i>Kontext & Transaktionsrahmen</i>	27
4.1.1	Informationen über das übernehmende Unternehmen	27
4.1.2	Informationen über das Zielunternehmen.....	27
4.1.3	Detailldaten zur Unternehmenstransaktion	28
4.1.4	Marktkontext & Wettbewerbsdynamik	28
4.2	<i>Strategische Zielsetzung</i>	30
4.3	<i>Ressourcenzugang & Synergien.....</i>	30
4.4	<i>Zusammenfassung der Ergebnisse</i>	33
4.5	<i>Strategische Einordnung</i>	34
4.5.1	Zielsetzungen im Rahmen der Übernahme	34
4.5.2	Theoriegestützte Einordnung.....	35
5	Fallstudie: Übernahme YouTube durch Google (2006).....	36
5.1	<i>Kontext & Transaktionsrahmen</i>	36
5.1.1	Informationen über das übernehmende Unternehmen	36
5.1.2	Informationen über das Zielunternehmen.....	36
5.1.3	Detailldaten zur Unternehmenstransaktion	37
5.1.4	Marktkontext & Wettbewerbsdynamik	37

5.2	<i>Strategische Zielsetzung</i>	38
5.3	<i>Ressourcenzugang & Synergien</i>	39
5.4	<i>Zusammenfassung der Ergebnisse</i>	41
5.5	<i>Strategische Einordnung</i>	42
5.5.1	Strategische Zielsetzungen im Rahmen der Übernahme	42
5.5.2	Theoriegestützte Einordnung	43
6	Fallstudie: Übernahme LinkedIn durch Microsoft (2016)	45
6.1	<i>Kontext & Transaktionsrahmen</i>	45
6.1.1	Informationen über das übernehmende Unternehmen	45
6.1.2	Informationen über das Zielunternehmen	45
6.1.3	Detailldaten zur Unternehmenstransaktion	46
6.1.4	Marktkontext & Wettbewerbsdynamik	46
6.2	<i>Strategische Zielsetzung</i>	47
6.3	<i>Ressourcenzugang & Synergien</i>	48
6.4	<i>Zusammenfassung der Ergebnisse</i>	51
6.5	<i>Strategische Einordnung</i>	52
6.5.1	Strategische Zielsetzungen im Rahmen der Übernahme	52
6.5.2	Theoriegestützte Einordnung	53
7	Zielvergleich zwischen den Fällen (Cross Case Analyse)	54
7.1	<i>Mustererkennung</i>	54
7.1.1	Gemeinsamkeiten in der strategischen Zielsetzung	54
7.1.2	Gemeinsamkeiten in der erklärenden Theorie	56
7.2	<i>Unterschiede zwischen den Fällen</i>	57
7.2.1	Unterschiede in der strategischen Zielsetzung	57
7.2.2	Unterschiede in der erklärenden Theorie	58
7.3	<i>Pattern Matching</i>	59
8	Fazit	60
8.1	<i>Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse</i>	60
8.2	<i>Ergänzung oder Relativierung bestehender Ansätze</i>	61
8.3	<i>Beitrag der Arbeit</i>	62
8.4	<i>Diskussion</i>	63
8.5	<i>Limitationen der Arbeit</i>	65
8.6	<i>Ausblick für zukünftige Forschung</i>	66
9	Literaturverzeichnis	67

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Marktkapitalisierung der größten US-Technologieunternehmen (Bain & Company, 2024).	5
Abbildung 2: Übersicht über M&A Motivationen in Anlehnung an Witt (2019).	14
Abbildung 3: Strategische Logik der Amazon–Whole-Foods-Übernahme (eigene Darstellung).	33
Abbildung 4: Strategische Logik der Google-YouTube-Übernahme (eigene Darstellung).	41
Abbildung 5: Strategische Logik der Microsoft-LinkedIn-Übernahme (eigene Darstellung).	51
Abbildung 6: Zusammenfassung bilanzieller Kennzahlen der analysierten Übernahmen (eigene Darstellung).	56
Abbildung 7: Pattern Matching Logik der identifizierten M&A Motive und Abgleich mit theoretischen Grundlagen (eigene Darstellung).	59

Abkürzungsverzeichnis

M&A	Mergers and Acquisitions
US-Tech-Sektor	US-amerikanische Technologiebranche
TMT	Technologie-, Medien- und Telekommunikationsbranche
SaaS	Software as a Service
KI	Künstliche Intelligenz
F&E	Forschung und Entwicklung
FTC	US Federal Trade Commission
DMA	Digital Markets Act
RBV	Resource-Based View
TCT	Transaktionskostentheorie
PMI	Post-Merger-Integration
MSP	Multi-Sided Platforms
AWS	Amazon Web Services
CAPEX	Capital expenditure
OPEX	Operating expenses
VRIN	Kriterien der RBV
USD	US-Dollar

1 Einleitung

Wieso investieren Konzerne wie Google, Amazon oder Microsoft in Unternehmen, die (noch) keine Gewinne schreiben?

Was rechtfertigt Übernahmepreise, die deutlich über dem fairen Marktwert der Zielunternehmen liegen?

Mergers & Acquisitions (M&A) sind ein wesentliches Element strategischer Unternehmensführung. Im US-Technologiesektor fungieren sie als wichtiger Mechanismus, um sich im Wettbewerb zu positionieren. In diesem Marktumfeld zwingen intensiver Wettbewerb und eine hohe Marktdynamik die Unternehmen dazu, ihr Wachstum nicht ausschließlich intern zu generieren. Stattdessen dienen Mergers & Acquisitions dazu, wertvolle Ressourcen zu erwerben, die auf anderem Weg nur schwer oder zu langsam verfügbar wären.

Obwohl M&A-Transaktionen seit Jahrzehnten intensiv erforscht werden, bleiben ihre strategischen Beweggründe häufig nur oberflächlich beleuchtet. In der Literatur liegt der Fokus überwiegend auf der quantitativen Erfolgsmessung (z. B. Aktienkursentwicklung) einzelner Deals. Was jedoch fehlt, ist eine theoriegeleitete Perspektive auf das „Warum“ hinter M&A-Entscheidungen.

Um diese Lücke zu adressieren, eignet sich ein qualitativer Zugang in Form von Fallstudien, die die strategischen Zielsetzungen explizit ins Zentrum rücken. Ziel dieser Arbeit ist es daher, die Beweggründe hinter ausgewählten Transaktionen in der US-Technologiebranche herauszuarbeiten und theoriegestützt zu deuten. Die Masterarbeit positioniert sich damit an der Schnittstelle zwischen M&A-Forschung und strategischem Management. Sie teilt den Anspruch, einen Beitrag zum besseren Verständnis von Übernahmelogiken im digitalen Zeitalter zu leisten. Um das Untersuchungsfeld dieser Arbeit klar einzugrenzen, wird im folgenden Abschnitt zunächst der Begriff Mergers & Acquisitions näher definiert.

1.1 Problemstellung und Relevanz

Im folgenden Kapitel wird der Begriff M&A näher erläutert sowie die Bedeutung und Relevanz aufgezeigt.

1.1.1 Definition von Mergers & Acquisitions (M&A)

Der Begriff Mergers & Acquisitions (M&A), ursprünglich aus dem angelsächsischen Sprachraum übernommen, bezeichnet den Kauf, Verkauf und Zusammenschluss von Unternehmen oder Unternehmensanteilen. Kennzeichnend für M&A ist die Verschiebung der Eigentumsverhältnisse am Eigenkapital. In der wissenschaftlichen Literatur hat sich allerdings eine allgemeingültige Definition noch nicht durchgesetzt (Lucks & Meckl, 2015).

Aus Managementsicht stellen Fusionen und Akquisitionen strategische Maßnahmen dar, die einem übernehmenden Unternehmen Einfluss auf die Unternehmenspolitik ermöglichen. Eine Fusion (Merger) beschreibt den Zusammenschluss zuvor rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Unternehmen, wobei mindestens eines seine rechtliche Selbstständigkeit verliert. Akquisitionen hingegen bezeichnen den Erwerb von Unternehmensanteilen oder Vermögenswerten. Die wirtschaftliche Selbstständigkeit des Zielunternehmens kann dabei ganz oder teilweise entfallen, während die rechtliche Struktur unabhängig vom Beteiligungsgrad bestehen bleiben kann. Allgemein gesprochen wird M&A als Oberbegriff für Transaktionen verwendet, die durch den Übergang von Leitungs- und Kontrollbefugnissen gekennzeichnet sind (Lucks & Meckl, 2015; Schön, 2013).

M&A-Transaktionen zählen zu den bedeutsamsten strategischen Entscheidungen, die ein Unternehmen treffen kann. Sie sind durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet, da sie zahlreiche betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche gleichzeitig betreffen. Ihr Erfolg hängt maßgeblich davon ab, dass diese Schnittstellen effektiv abgestimmt und integriert werden (Müller-Stewens et al., 2024; Witt, 2019). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche strategische Rolle M&A-Transaktionen in der Unternehmenspraxis tatsächlich einnehmen.

1.1.2 Bedeutung strategischer M&A in der Unternehmenspraxis

Dass M&A in Forschung und Praxis an Bedeutung gewonnen haben, zeigt ihr Status als Kerninstrument der Unternehmensentwicklung. Trotz der anhaltenden wirtschaftlichen Unsicherheit, geopolitischer Spannungen und hoher Finanzierungskosten zeigt der globale M&A-Markt deutliches Erholungspotenzial. Laut der Unternehmensberatung EY-Parthenon (2025) wird der M&A-Markt derzeit durch Investitionen in Künstliche Intelligenz sowie durch einen Nachholbedarf bei Private-Equity-Transaktionen getrieben.

Daher wurden im Jahr 2023 weltweit über 23.000 M&A-Transaktionen durchgeführt, die sich auf ein Transaktionsvolumen von 2,4 Billionen US-Dollar belaufen. Empirische Analysen zeigen, dass Unternehmen mit wiederholten M&A-Aktivitäten langfristig erfolgreicher sind als Unternehmen ohne systematische Akquisitionsstrategien (Bain & Company, 2024).

Demzufolge haben sich Mergers & Acquisitions als Reaktion auf Marktveränderungen und technologische Umbrüche fest etabliert. Besonders deutlich ist diese Entwicklung im Technologiesektor erkennbar. Obwohl das Transaktionsvolumen im US-Tech-Sektor zuletzt zurückging, stieg die Anzahl strategischer Deals in Bereichen wie künstliche Intelligenz, Software und Infrastruktur an. Laut der Unternehmensberatung McKinsey entfielen im Jahr 2024 rund 17 Prozent des globalen M&A-Volumens auf die Technologie-, Medien- und Telekommunikationsbranche (TMT). Dieser Betrag entspricht einem Transaktionsvolumen von rund 516 Milliarden US-Dollar (Koolmann & Luu, 2024). Trotz dieser Entwicklungen bleibt unklar, wie sich die beobachteten Markttrends in der wissenschaftlichen Literatur widerspiegeln.

Die zitierten Studien belegen insgesamt, dass M&A ein relevantes Element strategischer Unternehmensführung und ein Treiber langfristiger Wertschöpfung sind. Unternehmen, die Fusionen und Übernahmen systematisch verfolgen, nutzen sie als Bestandteil langfristiger Transformations- und Wachstumsprozesse. Vor diesem Hintergrund werden nun die Aktivitäten führender US-Technologieunternehmen analysiert.

1.1.3 Spezifika der US-Techbranche

Im folgenden Abschnitt werden die marktspezifischen Besonderheiten dieser Branche eingeordnet, um die Analyse der strategischen Ziele vorzubereiten.

1.1.3.1 Definition und Abgrenzung der US-Techbranche

Die Technologiebranche ist ein breit gefasstes Feld, welches sich durch dynamische Innovationszyklen und vielfältige Geschäftsmodelle auszeichnet. In dieser Branche operieren Unternehmen, deren Wertschöpfung hauptsächlich auf der Entwicklung, Produktion und Vermarktung technologiebasierter Güter und Dienstleistungen beruht. Dazu zählen insbesondere die Herstellung von Hardware sowie die Entwicklung von Software. In den vergangenen Jahren haben Segmente wie E-Commerce, digitale Werbung, Software as a Service (SaaS), Cloud Computing und Künstliche Intelligenz (KI) an Bedeutung gewonnen (Demetriou et al., 2019; Vinogradova, 2024).

Um den Fokus der Masterarbeit zu schärfen, ist darüber hinaus die Abgrenzung der sogenannten „Big Tech“-Firmen von großer Bedeutung. Diese Gruppe umfasst die größten amerikanischen Digitalkonzerne: Amazon, Alphabet (Google), Apple, Microsoft, Meta (Facebook) und Nvidia (Ioramashvili et al., 2024).

Ihre wirtschaftliche Bedeutung zeigt sich anhand ihrer Marktkapitalisierung: Im Jahr 2024 vereinten allein Amazon, Alphabet, Nvidia, Apple und Microsoft rund 65 % des gesamten Börsenwerts des weltweiten Technologiesektors auf sich.

Technology market caps by calendar year

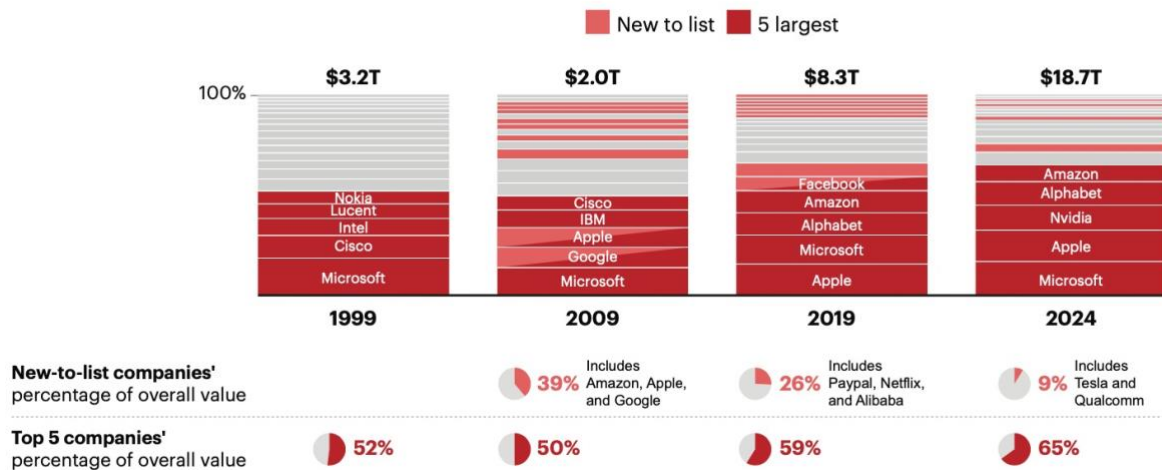


Abbildung 1: Marktkapitalisierung der größten US-Technologieunternehmen (Bain & Company, 2024).

Die Abbildung zeigt eine klare Tendenz zur Konzentration: Wenige Akteure bündeln einen großen Teil der Marktmacht auf sich. Der Fokus auf die Entscheidungsprozesse dieser Unternehmen bei Transaktionen ist in dieser Branche essenziell für das Verständnis strategischer Entscheidungen. Aus diesem Grund legt die Masterarbeit den Fokus auf ausgewählte Unternehmen des US-amerikanischen Technologiesektors. Die Eingrenzung auf diesen Markt lässt sich durch mehrere Faktoren begründen:

Die Analyse von Kaufmann & Schiereck (2023) zeigt, dass die Vereinigten Staaten ein wichtiger Markt für technologiegetriebene M&A-Transaktionen sind. Ein Grund hierfür ist die hohe Konzentration börsennotierter Technologieunternehmen, die sowohl als Käufer als auch als Zielunternehmen in Erscheinung treten. Zudem ist bekannt, dass sich der US-Markt durch ein stark entwickeltes Netzwerk aus Kapital, Know-how und regulatorischen Rahmenbedingungen auszeichnet. Es liegt nahe, dass diese Kombination günstige Marktbedingungen für großvolumige Unternehmenstransaktionen schafft. Darüber hinaus bieten die globale Reichweite und die Innovationsdynamik US-amerikanischer Technologieunternehmen einen Anreiz für sowohl internationale als auch inländische M&A-Aktivitäten (Demetriou et al., 2019; Kaufmann & Schiereck, 2023). Die Fokussierung auf den US-Markt erlaubt damit eine Analyse unter realen Wettbewerbsbedingungen, in denen technologische und strategische Dynamiken besonders ausgeprägt sind.

1.1.3.2 Strukturelle Branchenmerkmale

Prägend für die US-Techbranche sind mehrere strukturelle Eigenheiten sowie eine spezifische Marktlogik, die sich daraus ableitet:

Hoher Innovationsdruck und kurze Produktlebenszyklen: Der Technologiesektor steht unter einem hohen Innovationsdruck, der kurze Produktlebenszyklen und einen ständigen Anpassungsbedarf mit sich bringt. Unternehmen können es sich in diesem Umfeld kaum leisten, sich ausschließlich auf interne Innovationsprozesse zu verlassen. Eigene Entwicklungen erweisen sich häufig als zu langsam, um mit der technologischen Dynamik Schritt zu halten. Für viele Unternehmen stellt M&A daher eine zentrale Strategie dar, um den Erfolg in diesem wettbewerbsintensiven Umfeld sichern zu können (Kaufmann & Schiereck, 2023; Rossi et al., 2013; Vinogradova, 2024).

Die Entwicklungen in der Branche werden durch eine aktuelle Studie von Bain & Company beschrieben. Demzufolge liegt die Disruptionsrate in der Technologiebranche deutlich höher als in anderen Industriezweigen, was die Schnelllebigkeit und den Innovationsdruck in der Branche unterstreicht. Crawford (2024) zufolge beruht der Erfolg führender Unternehmen darauf, disruptive Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, effizient zu skalieren und diese erfolgreich zu kommerzialisieren. Diesem Innovationsdruck geschuldet müssen Akteure in der Technologiebranche ihre Geschäftsmodelle permanent in Frage stellen und überarbeiten.

Netzwerkeffekte und Winner-takes-all-Dynamiken: Ein weiteres prägendes Merkmal digitaler Märkte ist die Dominanz einiger weniger Plattformunternehmen (siehe Abbildung 1). Deren Geschäftsmodell ist hauptsächlich darauf ausgelegt, Transaktionen zwischen einer Vielzahl an Anbietern und Konsumenten zu vermitteln. Laut Dash et al. (2024) profitieren Plattformunternehmen dabei von Netzwerkeffekten, welches es ihnen erlauben, zweiseitige Märkte zu steuern. Dem zugrunde liegt die Annahme, dass der Nutzen eines Netzwerks für den einzelnen Nutzer mit der Anzahl seiner Teilnehmer steigt. Dieser Effekt wird in Kapitel 2.3.3 näher diskutiert.

Netzwerkdynamiken verstärken sogenannte „Winner-takes-all“-Effekte, bei denen sich ein erheblicher Teil des Marktwerts auf wenige führende Unternehmen konzentriert.

Deshalb begünstigt die Zugangskontrolle zu diesen Netzwerken eine Konzentration technologischer Innovationskraft bei wenigen Technologiekonzernen. Dieser Effekt erlaubt es Unternehmen, neue Produkte und Dienstleistungen mit minimalen Grenzkosten weltweit anzubieten. In vielen Fällen können Unternehmen so ihre marktdominierende Position ausnutzen und dadurch Netzwerkeffekte gezielt in ökonomische Renten überführen (Crawford, 2024; Ioramashvili et al., 2024).

Liquiditätsreserven als M&A-Faktor: Führende Technologieunternehmen agieren aus diesem Grund hochprofitabel und verfügen über große Liquiditätsreserven. Diese machen es möglich, umfangreich in Innovationen oder Übernahmen zu investieren. So tätigten 2023 die damals fünf größten Unternehmen der Branche (Microsoft, Apple, Alphabet, Meta und Amazon) Investitionen von insgesamt 223 Milliarden US-Dollar in Forschung und Entwicklung (F&E). Zum Vergleich: Dieser Betrag entspricht ungefähr dem 1,6-Fachen der gesamten US-Risikokapitalausgaben (Crawford, 2024). Derartig hohe Forschungs- und Entwicklungsausgaben unterstreichen die Bedeutung technologischer Innovationen für nachhaltiges Wachstum. Aus dem Grund stellt eine solide Kapitalausstattung dieser Unternehmen einen wesentlichen Treiber für M&A-Aktivitäten dar. Unternehmen mit hohen Cash-Beständen können dadurch flexibel auf veränderte Marktbedingungen reagieren und Wachstumschancen nutzen (Vinogradova, 2024). Gleichzeitig rückt ihre Marktmacht stärker in den Fokus der Regulierungsbehörden.

Regulatorik: M&A-Transaktionen im Technologiesektor unterliegen einer intensiven regulatorischen Prüfung. Aufsichtsbehörden wie die US Federal Trade Commission (FTC) und die Europäische Kommission analysieren verstärkt, ob digitale Plattformen ihre marktbeherrschende Position ausnutzen, um den Wettbewerb zu verzerren. Mit dem im Jahr 2024 in Kraft getretenen Digital Markets Act (DMA) verfolgt die Europäische Union das Ziel, digitale Märkte fairer und offener zu gestalten. Die Regelung richtet sich insbesondere an große Plattformunternehmen („Gatekeeper“). Sie werden durch die bestehende Regulatorik zu einer Reihe struktureller Auflagen verpflichtet (Dash et al., 2024).

Insgesamt zeigt sich ein einheitliches Bild bei der Analyse der Branchendynamik: Tempo und Ressourcenzugang sind in diesem Markt die entscheidenden Erfolgsfaktoren.

Unternehmen sehen sich einem kontinuierlichen Innovationsdruck ausgesetzt und müssen technologische Entwicklungen schnell in marktfähige Lösungen überführen. Strategische M&A-Transaktionen ermöglichen daher den Unternehmen einen schnellen Zugang zu wertvollen Kompetenzen, Technologien und Marktanteilen. Vor diesem Hintergrund betont Vishva (2024), dass M&A-Transaktionen in der Tech-Branche eine entscheidende Rolle spielen, um die wettbewerbsfähige Position von Unternehmen zu stärken und das Unternehmenswachstum zu beschleunigen. Diese Aussage bildet den Ausgangspunkt für die Zielsetzung der Arbeit.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Angesichts der dynamischen Entwicklungen in der Branche und der strategischen Bedeutung von M&A-Transaktionen wird erkennbar, wie wichtig ein vertieftes Verständnis ihrer Beweggründe ist. Einblicke in diese Bereiche sind entscheidend, um das Handeln führender Unternehmen nachvollziehen zu können.

Viele literarische Arbeiten konzentrieren sich primär auf finanzielle Effekte, aber die strategischen Motive bleiben dagegen häufig ein Randthema. Insbesondere in technologiegetriebenen Märkten könnten daher die klassischen Erklärungsmuster an ihre Grenzen stoßen. Die Masterarbeit leistet dazu einen Beitrag, indem sie M&A-Motive in diesem Umfeld untersucht und einen Einblick in die Entscheidungslogik führender Technologieunternehmen vermittelt. Ziel der Arbeit ist es, strategische Beweggründe anhand eines einheitlichen Analyserasters zu untersuchen. Durch eine multiple Fallstudienanalyse sollen Muster, Unterschiede und Gemeinsamkeiten identifiziert werden. Eine Bewertung des wirtschaftlichen Erfolgs oder detaillierte rechtliche Betrachtungen sind dagegen nicht Gegenstand dieser Arbeit.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Masterarbeit besteht thematisch aus acht Kapiteln. Nach der Einleitung, in der Problemstellung, Zielsetzung, Forschungsfrage und Relevanz des Themas dargelegt werden, folgt im zweiten Kapitel eine kontextuelle Einordnung der US-amerikanischen Technologiebranche. Dieses Kapitel gibt einen Überblick über den Forschungsstand zu Unternehmenstransaktionen innerhalb dieser Branche. Darüber hinaus werden davon ausgehend relevante strategische Beweggründe hinter M&A-Transaktionen abgeleitet.

Kapitel 3 widmet sich der Forschungsmethodik. Es erläutert die gewählte Vorgehensweise der theoriegeleiteten Fallstudienanalyse nach Yin (2018). Zudem werden Fallauswahl, Codierschema und das methodische Vorgehen bei der Auswertung der Daten dargestellt.

Kapitel 4-6 bilden den empirischen Kern der Arbeit. Anhand mehrerer Fallstudien werden strategische Zielsetzungen, Ressourcenzugänge und deren strategische Einordnungen analysiert (Within Case Analyse).

Das siebte Kapitel zielt darauf ab, die in Kapitel 4-6 erarbeiteten strategischen Ziele der untersuchten Fallstudien mittels einer Cross Case Analyse zu vergleichen. Dabei sollen fallübergreifende Muster und Abweichungen identifiziert und theoriegestützt interpretiert werden.

Kapitel 8 fasst die zentralen Erkenntnisse der Arbeit zusammen, diskutiert deren Implikationen für die Forschung und verweist auf Limitationen sowie weiterführende Forschungsbedarfe.

2 Theoretischer Rahmen

2.1 Forschungsstand zu M&A in der Technologiebranche

Die M&A-Forschung in der Technologiebranche untersucht die Marktbedingungen und Herausforderungen, die sie von anderen Industrien unterscheiden.

2.1.1 Überblick über aktuelle Forschungslage

Die Forschung zu Mergers & Acquisitions zählt seit Jahrzehnten zu den etablierten Feldern im strategischen Management, der Finanzökonomie sowie angrenzenden Disziplinen. Trotz einer umfangreichen Studienlage zeigen sich die Befunde hinsichtlich der Motivation von M&A-Transaktionen vielfach uneinheitlich. Abweichungen werden in der Literatur unter anderem auf eine unzureichende theoretische Fundierung sowie auf die Vielschichtigkeit der strategischen Beweggründe zurückgeführt (Haleblian et al., 2009; Irwin et al., 2025). In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit M&A-Transaktionen lassen sich dennoch mehrere zentrale Forschungsschwerpunkte hervorheben:

Finanzielle Performance & Shareholder Value: Ein zentrales Thema der M&A-Forschung ist die Frage, ob und wie Übernahmen den finanziellen Unternehmenswert steigern. Frühere empirische Studien fokussierten stark darauf, Shareholder Value-Effekte von Übernahmen zu messen und zu bewerten. Typischerweise wurde untersucht, ob Akquisitionen anhand kurzfristiger Marktreaktionen (z.B. Aktienkursänderungen) oder langfristiger finanzieller Kennzahlen (z.B. Return on Investment oder Umsatzwachstum) finanziellen Wert für Aktionäre schaffen. Aufgrund der Branchenkomplexität wird jedoch erkennbar, dass finanzielle Kennzahlen als Bewertungsgrundlage strategischer Entscheidungen unzureichend sind. Solche Methoden erfassen den Aufbau von Marktpositionen und langfristigen Innovationspotenzialen nicht adäquat. Aus diesem Grund sind rein quantitative Methoden umstritten, da sie wichtige strategische Erfolgsfaktoren unberücksichtigt lassen (Cloodt et al., 2006; Haleblian et al., 2009; Hossain, 2021)

Dem gegenüber gestellt gelten Synergieeffekte in der einschlägigen Literatur als zentrales Argument für den strategischen Nutzen von Unternehmensübernahmen.

Synergieeffekte als strategischer Werttreiber: In der wissenschaftlichen Literatur heißt es vielfach, dass Wertschöpfung in M&A-Transaktionen primär durch die Realisierung von Synergien entsteht. Diese entstehen durch eine Kombination von Vermögenswerten, die zusammen wertvoller sind als getrennt. Aus diesem Grund werden sie als Haupttreiber der Vermögensbildung angesehen (Capron, 1999; Hossain, 2021; Trautwein, 1990). Es wird zwischen mehreren Arten relevanter Synergieeffekte unterschieden:

Operative Synergien entstehen aus Effizienzsteigerungen oder Kostensenkungen infolge der Zusammenführung von Ressourcen und Fähigkeiten beider Unternehmen. Eine differenzierte Betrachtung operativer Synergien liefert Capron (1999), der zwischen kostenbasierten und umsatzbasierten Synergien unterscheidet. Kostenbasierte Synergien entstehen vor allem durch den Abbau überschüssiger Vermögenswerte und die Konsolidierung operativer Einheiten. Dieses Vorgehen kann zu Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen führen. Umsatzbasierte Synergien hingegen beruhen auf der Umverteilung komplementärer Ressourcen beider Unternehmen, etwa in den Bereichen Forschung, Marketing oder Produktion. Umsatzbasierte Synergien zielen in dem Sinne auf eine Steigerung der Leistungsfähigkeit und der Wettbewerbsposition ab.

Finanzielle Synergien: Diese treten auf, wenn durch eine Fusion Kostenvorteile oder günstigere Finanzierungsbedingungen erzielt werden, beispielsweise durch Steuervorteile oder reduzierte Kapitalkosten (Ochirova, 2019; Trautwein, 1990).

Marktmacht-Synergien entstehen durch die Steigerung der Wettbewerbsposition in der Branche, beispielsweise durch die Aggregation von Unternehmen in fragmentierten Industrien. Das übernehmende Unternehmen verfolgt das Ziel, eine dominierende Marktposition und Preissetzungsmacht zu erreichen (Hossain, 2021).

Technologische Synergien: Diese seltener untersuchte Synergieform hat insbesondere in der Technologiebranche hohe Relevanz. Sie entstehen, wenn Unternehmen mit komplementären technologischen Fähigkeiten fusionieren. Somit kann die Entwicklung von Innovationen beschleunigt und Markteinführungen neuer Produkte erleichtert werden (Ang & Wu, 2011; Feldman & Hernandez, 2022; Katz, 2021; Li et al., 2021). Für den Innovationserfolg ist in dem Sinne vor allem das Zusammenspiel aus technologischer Ähnlichkeit und komplementären Fähigkeiten entscheidend (Clodt et al., 2006).

Weitere klassische Synergieformen bleiben in der vorliegenden Arbeit aus Gründen der Fokussierung unberücksichtigt.

Integration als Erfolgsbedingung: Parallel zur Synergieforschung betont die Literatur die Bedeutung der Integrationsphase für den nachhaltigen Erfolg von Übernahmen und Fusionen.

Wubben et al. (2016) haben dieses Phänomen untersucht und heben hervor, dass eine erfolgreiche Integration häufig die Standardisierung von Systemen und die Neugestaltung betrieblicher Prozesse umfasst. Als besonders kritisch gelten dabei die kulturelle und organisatorische Passung zwischen den fusionierenden Unternehmen (Cloudt et al., 2006). Empirische Studien zeigen, dass auch kulturelle Unterschiede in der Post-Merger-Integration (PMI) nachhaltigen Einfluss auf den Erfolg einer Übernahme haben. Der Integrationserfolg hängt wesentlich davon ab, wie gut die Unternehmenskulturen zueinander passen und ob es gelingt, potenzielle Konflikte innerhalb der Organisation zu bewältigen (Rossi et al., 2013; Weber & Tarba, 2011).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit spielen Synergien als eines der Kernthemen im M&A Prozess eine zentrale Rolle. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen stellt sich die Frage, inwiefern die bestehenden Forschungsansätze die strategischen Beweggründe von M&A-Transaktionen tatsächlich erfassen.

2.1.2 Forschungslücke

Trotz umfangreicher Literatur bleibt unklar, welche strategischen Beweggründe M&A-Entscheidungen im Detail leiten.

Die Forschung konzentriert sich überwiegend auf quantitative Erfolgsanalysen, sodass die zugrunde liegende Entscheidungslogik nur eingeschränkt sichtbar wird (Haleblian et al., 2009). Zudem fehlt häufig eine integrierte theoretische Perspektive, da wirtschaftswissenschaftliche Ansätze meist isoliert betrachtet werden (Angwin et al., 2023; Irwin et al., 2025). Diese Arbeit adressiert diese Lücken, indem sie ausgewählte M&A-Fälle der US-Technologiebranche theoriebasiert analysiert und verschiedene theoretische Zugänge kombiniert.

2.1.3 Einordnung der Masterarbeit in den Forschungsstand

Die Themenstellung dieser Masterarbeit ist an der Schnittstelle zwischen M&A-Forschung und strategischem Management positioniert. Sie reagiert damit auf die in der Literatur identifizierte Forschungslücke. Im Zentrum stehen drei ausgewählte Fallstudien aus der US-Technologiebranche, welche durch hohen Innovationsdruck, kurze Technologiezyklen und dynamischen Wettbewerb geprägt ist (siehe Kapitel 1.1.3.2).

Ziel der Arbeit ist es, die strategische Logik hinter konkreten Übernahmen explorativ zu erforschen und theoriegeleitet miteinander zu vergleichen. Dabei werden verschiedene theoretische Perspektiven kombiniert, um der Vielschichtigkeit der Übernahmemotive gerecht zu werden. Auf diese Weise leistet die Arbeit einen Beitrag zur kontextsensitiven M&A-Forschung. Mit Hilfe der gewählten Methodik wird erkennbar, in welchen Situationen klassische Theorien wie RBV oder TCT an ihre analytischen Grenzen stoßen und ob die typischen M&A-Motive auch auf den technologischen Kontext übertragbar sind. Deshalb wird im folgenden Kapitel zunächst ein theoretischer Bezugsrahmen entwickelt, der zentrale Motivkategorien und die theoretischen Perspektiven erläutert.

2.2 Strategische Ziele von M&A

Strategische M&A-Ziele geben Aufschluss darüber, welche langfristigen Vorteile sich Unternehmen von einer Transaktion versprechen.

2.2.1 Definition strategische Ziele

Im M&A-Kontext definieren sich Motive als die Gesamtheit aller Faktoren, welche die Handlungen der Entscheidungsträger auf ein bestimmtes Akquisitionsziel hin ausrichten (Witt, 2019). Dabei ist zu beachten, dass Unternehmen bei Übernahmen selten nur einem klar abgegrenzten Ziel folgen. Empirische Studien zeigen, dass M&A-Entscheidungen in der Regel mehreren Motiven gleichzeitig unterliegen (Nguyen et al., 2012). Dieses Ergebnis unterstreicht die Notwendigkeit, M&A-Transaktionen nicht nur eindimensional, sondern in ihrer strategischen Komplexität zu analysieren.

Strategische Motive hinter M&A-Transaktionen zielen darauf ab, die Wettbewerbsposition des Unternehmens zu stärken, neue Wertschöpfungspotenziale zu erschließen und

nachhaltige Vorteile gegenüber Konkurrenten zu schaffen. Aufgrund ihrer wirtschaftlichen Bedeutung sind sie ein zentrales Instrument der Unternehmensstrategie und dienen der Umsetzung übergeordneter langfristiger Zielsetzungen.

Im Unterschied dazu zielen finanzielle Motive stärker auf kurzfristige Erträge oder steuerliche Vorteile ab. Dazu zählen insbesondere Maßnahmen zur Prozessoptimierung oder unmittelbaren Kostenreduktion. Persönliche Motive hingegen, wie Managerial Hubris oder Prestige, sind auf das Verhalten und die Entscheidungen des Managements ausgerichtet und ebenso von den strategischen Motiven abzugrenzen (Irwin et al., 2025; Witt, 2019).

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich ausschließlich auf strategische Zielsetzungen, da diese Aufschluss über die langfristige Wettbewerbslogik und unternehmerische Entscheidungsrationalität geben. Finanzielle oder persönliche Motive werden hingegen nicht berücksichtigt, da sie für die Analyse der Begründungsmuster von M&A nur begrenzte Erklärungskraft besitzen. Abbildung 2 zeigt in diesem Sinne eine beispielhafte Kategorisierung der unterschiedlichen Motivtypen.



Abbildung 2: Übersicht über M&A Motivationen in Anlehnung an Witt (2019).

2.2.2 Typologie strategischer M&A Motive

In der wissenschaftlichen Literatur besteht keine einheitliche Definition darüber, welche Zielsetzungen eindeutig den strategischen Motiven zuzuordnen sind. Die Abgrenzung ist vielfach unscharf, da sich strategische, finanzielle und persönliche Beweggründe in der Praxis häufig überlagern. Dennoch lassen sich in der Forschung bestimmte strategische

Zielsetzungen identifizieren, die wiederholt aufgegriffen und diskutiert werden. Die nachfolgende Kategorisierung stützt sich auf die Definition von Witt (2019):

Erzielung von Synergien: Synergien gelten als eines der zentralen strategischen Motive wertschaffender M&A-Transaktionen. Sie entstehen, wenn der kombinierte Wert zweier Unternehmen höher ist als die Summe ihrer Einzelwerte. In der Forschung wird dabei zwischen verschiedenen Synergiearten unterschieden: operative Synergien resultieren aus Effizienzsteigerungen oder Kostensenkungen, finanzielle Synergien aus verbesserten Finanzierungskonditionen oder Steueroptimierungen. Marktmacht-Synergien dagegen zielen auf die Stärkung der Wettbewerbsposition ab (siehe Kapitel 2.1.1).

Darüber hinaus sind für die Technologiebranche technologische Synergien von Bedeutung, da sie Zugang zu komplementären Technologien und spezifischem Know-how ermöglichen. Diese Ressourcen hätten intern nur mit erheblichem Zeit- und Kostenaufwand aufgebaut werden können. In technologiegetriebenen Märkten entstehen diese Synergien vor allem durch die Verknüpfung von Plattformen mit Datenökosystemen oder Netzwerkeffekte (Capron, 1999; Hossain, 2021; Li et al., 2021; Trautwein, 1990).

Stärkung von Kernkompetenzen: Akquisitionen dienen oft dazu, bestehende Fähigkeiten eines Unternehmens zu vertiefen oder auf angrenzende Kompetenzfelder zu übertragen. Der Erwerb von komplementären Fähigkeiten und Wissensbeständen ist dabei entscheidend um die Kernkompetenz des Unternehmens weiter auszubauen. Dies betrifft insbesondere den Zugang zu technologischen Ressourcen oder Humankapital mit spezifischen Know-how. Auf diese Weise kann externes Wissen in das Unternehmen integriert und für zukünftige Innovationsprozesse nutzbar gemacht werden (Capron, 1999; Hitt et al., 2009; Irwin et al., 2025; Vishva, 2024). Nach der Resource-Based View (Barney, 1991) sind Ressourcen besonders strategierelevant, wenn sie die VRIN-Kriterien erfüllen – also wertvoll, selten, schwer imitierbar und nicht substituierbar sind. Während Synergien aus der Kombination zweier Unternehmen entstehen, sichern Kernkompetenzen die Wettbewerbsfähigkeit durch interne Ressourcenausstattung.

Marktmacht: Marktmacht als strategisches Ziel beschreibt das Bestreben eines Unternehmens, seinen Einfluss auf Marktstrukturen und Preisbildungsmechanismen zu erhöhen. Dadurch soll eine starke Wettbewerbsposition eingenommen und Preissetzungsspielräume erweitert werden. Dieses Motiv unterscheidet sich von

Synergien oder Diversifikation, da es hauptsächlich auf die Veränderung der Marktbedingungen abzielt. Ein klassischer Weg zur Stärkung der Marktmacht sind horizontale Akquisitionen, bei denen Wettbewerber innerhalb derselben Branche übernommen werden. Dadurch kann die Zahl der Marktteilnehmer reduziert werden. Ebenso wird potenziellen Neueintritten der Konkurrenz vorgebeugt und somit die eigene Marktstellung gefestigt. In diesem Zusammenhang wird auch von sogenannten „Killer Acquisitions“ gesprochen, bei denen potenzielle Konkurrenten aufgekauft werden, um zukünftigen Wettbewerb zu verhindern (Cunningham et al., 2018).

Darüber hinaus führt eine gestärkte Marktmacht häufig zu Skaleneffekten und erhöhter Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten oder Kunden. Auf diese Weise werden zusätzliche Kostenvorteile und Markteintrittsbarrieren erzeugt. In digitalen Märkten nimmt Marktmacht zunehmend eine plattformbasierte Form an: Netzwerkeffekte, Datenkontrolle und Nutzerbindung verstärken die Marktkonzentration bei einigen wenigen Unternehmen (Haleblian et al., 2009; Schön, 2013; Witt, 2019).

Diversifikation: Abschließend stellt Diversifikation ein zentrales Motiv für M&A-Transaktionen dar. Sie dient der Reduktion des unternehmerischen Risikos durch Streuung von Ertragsquellen und basiert konzeptionell auf der Portfoliotheorie von Markowitz (1952). Im M&A-Kontext bezeichnet Diversifikation die Expansion in neue Produkt- und Technologiefelder, um die Ertragsvolatilität zu verringern und langfristige Stabilität zu schaffen (Schön, 2013; Witt, 2019).

In der strategischen Managementliteratur wird zwischen verwandter (related) und unverwandter (unrelated) Diversifikation unterschieden. Verwandte Diversifikation zielt dabei primär auf komplementäre Märkte und Technologien ab und schafft oft Synergien im bestehenden Geschäft. Unverwandte Diversifikation dagegen verfolgt das Ziel der Risikostreuung durch Engagements in Geschäftsfeldern, die sich voneinander abgrenzen lassen (Porter, 1987; Rumelt, 1982; Trautwein, 1990). In technologieorientierten Märkten dient Diversifikation sowohl der Risikoreduktion als auch dem Zugang zu technologischen Ressourcen, die langfristige Innovationsfähigkeit sichern sollen.

Diese vier strategischen Zielsetzungen bilden das Fundament für M&A-Entscheidungen, die auf nachhaltige Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb abzielen.

2.3 Strategietheoretische Perspektiven

Um die strategischen Motive von M&A-Transaktionen theoretisch zu fundieren, greift die vorliegende Arbeit auf drei etablierte Theorierahmen zurück: Resource-Based View (RBV), Transaktionskostentheorie (TCT) und die Plattform- und Netzwerklogik. Diese Theorien wurden gewählt, weil sie unterschiedliche, aber komplementäre Perspektiven auf M&A bieten. Kombiniert erlauben sie eine mehrdimensionale Analyse der strategischen Motive, die sowohl interne Ressourcen, Transaktionsmechanismen als auch marktbezogene Dynamiken umfasst. Die folgenden Abschnitte stellen die zentralen Annahmen und Implikationen der Theorien übersichtlich dar.

2.3.1 Resource-Based View (RBV)

Die Resource-Based View (RBV), die auf die Arbeiten von Barney (1991) zurückgeht, zählt zu den zentralen Ansätzen des strategischen Managements. Sie beschäftigt sich mit der Frage, warum manche Unternehmen im Wettbewerb erfolgreicher sind als andere. Die RBV begreift Unternehmen als Bündel produktiver Ressourcen mit Zusammensetzungen, die selbst innerhalb einer Branche stark variieren können. Die Heterogenität, die dieser Annahme zugrunde liegt, ist der Ausgangspunkt für nachhaltige Leistungsunterschiede (J. B. Barney & Clark, 2009).

Nach der RBV können Unternehmen dauerhafte Wettbewerbsvorteile erzielen, indem sie Strategien implementieren, die auf wertvollen, seltenen, schwer imitierbaren und nicht substituierbaren Ressourcen (VRIN) basieren. Solche Ressourcen können physisches, finanzielles oder humanes Kapital umfassen. Im Gegensatz zu marktbasierten Ansätzen, die den Wettbewerb über externe Branchenstrukturen erklären, richtet die Resource-Based View den Blick nach innen (Barney, 1991; J. B. Barney & Clark, 2009).

Im Kontext von Mergers & Acquisitions eröffnet die Resource-Based View eine Perspektive, nach der M&A als Maßnahme zur Aneignung strategischer Ressourcen interpretiert wird (Wernerfelt, 1984). Entscheidend ist, dass der Ressourcenerwerb die

Fähigkeit des Unternehmens stärkt, sich langfristig von Wettbewerbern zu differenzieren. Der Erwerb solcher Ressourcen durch Akquisitionen stellt insbesondere in technologiegetriebenen Märkten eine Alternative zur zeit- und kostenintensiven Eigenentwicklung dar. In Branchen mit kurzen Innovationszyklen kann dieser externe Ressourcenzugang daher einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bieten.

Gleichzeitig zeigt sich im M&A-Kontext die Grenze der RBV. Empirische Studien von Grill & Bresser (2011) zeigen, dass positive Renditen für Aktionäre insbesondere dann entstehen, wenn die Ressourcen von Erwerber und Zielunternehmen integrierbar sind. Die hohe Misserfolgsquote von M&A-Transaktionen wird in der Literatur häufig auf Integrationsprobleme sowie Informationsasymmetrien zwischen Käufer und Verkäufer zurückgeführt. Diese Faktoren können eine Integration bestehender Ressourcen in das Zielunternehmen erschweren und finden in der RBV wenig Beachtung (Haleblian et al., 2009; Irwin et al., 2025). Eine weitere Herausforderung stellt die empirische Operationalisierung immaterieller Ressourcen dar. In der Literatur wird betont, dass Ressourcen wie Wissen, Reputation oder Unternehmenskultur oft nicht direkt quantifizierbar sind (Schön, 2013). Stattdessen müssen sie über qualitative Einschätzungen erfasst werden, welche zu methodischen Herausforderungen führt.

Gerade im technologiegetriebenen Umfeld bleibt die RBV aus diesen Gründen nur bedingt belastbar. Sie bildet die Dynamik und Wechselwirkungen zwischen Akteuren nur eingeschränkt ab. Aus diesem Grund wird sie in der vorliegenden Arbeit durch ergänzende Perspektiven erweitert.

2.3.2 Transaktionskostentheorie (TCT)

Die Transaktionskostentheorie (TCT) geht auf die Arbeiten von Coase (1937) zurück und bildet eine zentrale Grundlage für das Verständnis ökonomischer Organisationsformen. Coase argumentiert, dass die Koordination von Ressourcen über den Preismechanismus des Marktes immer mit Kosten verbunden ist. Diese werden als Transaktionskosten bezeichnet. Sie entstehen in der Praxis etwa durch die Suche nach Vertragspartnern, Preisverhandlungen oder Kontrollaufwand. Unternehmen entstehen demnach, weil sie in bestimmten Fällen Transaktionen intern zu geringeren Kosten organisieren können als extern über den Markt (Coase, 1937).

Oliver E. Williamson entwickelte Coases Ansatz weiter und erklärte die Transaktion zur zentralen Analyseeinheit ökonomischer Organisationen. Demnach sind Unternehmen so zu gestalten, dass die Summe aus Produktions- und Transaktionskosten minimiert wird. Aufbauend auf Coases Grundannahmen entwickelte Williamson (1991, 2013) ein Modell, indem er zwischen drei Governance-Formen unterscheidet: Der Markt (klassische Verträge), hybride Formen (langfristige Verträge, Kooperationen) und Hierarchie (unternehmensinterne Organisation). Die Wahl der Governance-Form hängt demnach von den Eigenschaften der Transaktion ab.

Im Kontext von Mergers & Acquisitions bietet die Transaktionskostentheorie einen leistungsfähigen Erklärungsrahmen für die Entscheidung, Ressourcen lieber durch Akquisitionen (Hierarchie) oder über externe Märkte (Verträge) zu erwerben. Diese Entscheidung folgt der klassischen „Make-or-Buy“-Logik. Relevanz gewinnt dieser Ansatz insbesondere dann, wenn Transaktionen bestimmte Merkmale aufweisen, die hohe Transaktionskosten im Marktumfeld verursachen. Dazu zählen vor allem Asset-Spezifität, Unsicherheit und Transaktionshäufigkeit:

Asset-Spezifität bezeichnet den Grad, zu dem eine Ressource für einen bestimmten Verwendungszweck genutzt werden kann. Je höher diese Spezifität, desto schwieriger wird demnach eine alternative Nutzung, was die gegenseitige Abhängigkeit zwischen den Transaktionspartnern erhöht. Unternehmen reagieren darauf, indem sie solche Transaktionen in hierarchische Governance-Strukturen verlagern (Williamson, 1991, 2013). Empirische Studien belegen, dass Asset-Spezifität einer der am stärksten gestützten Bereiche der Transaktionskostentheorie ist (David & Han, 2004).

Im Kontext von M&A in der Techbranche ist Asset-Spezifität besonders relevant, da viele Technologieunternehmen über hochspezialisierte Ressourcen verfügen, die sich kaum ohne Produktivitätsverlust übertragen lassen.

Unsicherheit: Neben der Spezifität gilt Unsicherheit als weiterer zentraler Einflussfaktor auf die Governance-Wahl. Die TCT geht davon aus, dass Unsicherheit vor allem dann ins Gewicht fällt, wenn zugleich eine hohe Asset-Spezifität besteht. In solchen Fällen steigt der Bedarf an Anpassungsfähigkeit, während Markttransaktionen anfälliger für ineffiziente Verhandlungen und opportunistisches Verhalten werden (Williamson, 2013).

Auch die **Frequenz** der Transaktionen spielt eine Rolle: Bei häufig wiederkehrenden Transaktionen amortisieren sich die Kosten für den Aufbau einer internen Governance-Struktur eher, sodass die Integration langfristig effizienter ist (Williamson, 2013).

Trotz ihrer hohen Erklärungskraft wird die TCT in der Literatur kritisch diskutiert. Ghoshal & Moran (1996) bemängeln, dass die Theorie ebenso wie die RBV dynamische Aspekte weitgehend ausblendet. M&A-Entscheidungen greifen oft über reine Kostenüberlegungen hinaus (Haleblian et al., 2009).

Besonders im technologiegetriebenen M&A-Umfeld stößt die TCT daher an ihre Grenzen. Die reine Fokussierung auf Kostenminimierung vernachlässigt die strategische Wertschöpfung von Akquisitionen. Zum Verständnis strategischer M&A-Transaktionen sollte die TCT deshalb komplementär zu anderen Ansätzen betrachtet werden.

2.3.3 Plattform- und Netzwerklogik

Neben der Transaktionskostentheorie (TCT) und der Resource-Based View (RBV) sind im Technologiesektor die Plattformtheorie und die damit verbundenen Netzwerkeffekte von entscheidender Bedeutung.

Netzwerkeffekte sind ein fundamentales Konzept, bei dem der Nutzen eines Produkts oder einer Dienstleistung für einen Nutzer mit steigender Anzahl weiterer Nutzer zunimmt. Shapiro und Katz (1985) haben dieses Konzept grundlegend theoretisch fundiert und gezeigt, wie entscheidend Netzwerkeffekte für den Markterfolg kompatibler Produkte sind. Aufbauend darauf entwickelten Rochet und Tirole (2003) die Theorie der mehrseitigen Märkte (Multi-Sided Platforms, MSP). Plattformen agieren demnach als Intermediäre, die mehrere Nutzergruppen zusammenführen. Eine zentrale Herausforderung stellt dabei das „Chicken-and-Egg“-Problem dar: Plattformen müssen gleichzeitig Anreize für alle Marktseiten schaffen, um eine kritische Masse an Nutzern zu erreichen und somit positive Netzwerkeffekte zu aktivieren.

Bei den Netzwerkeffekten wird zwischen direkten Netzwerkeffekten (innerhalb einer Nutzergruppe, z.B. soziale Netzwerke) und indirekten Netzwerkeffekten (zwischen unterschiedlichen Marktseiten, z.B. Anbietern und Nachfragern) unterschieden. Beide Effekte erzeugen nachfrageseitige Skaleneffekte, bei denen der Wert einer Plattform mit

jedem zusätzlichen Nutzer steigt. In der Praxis werden diese Effekte durch Preisstrategien verstärkt: Eine Marktseite wird häufig subventioniert, um die andere, ertragsstärkere Seite anzuziehen (Evans & Schmalensee, 2016; Rochet & Tirole, 2003).

Im Technologiesektor sind Fusionen und Übernahmen ein zentrales strategisches Instrument, um Plattformeffekte zu stärken und auszubauen. Der Wert einer Plattform steigt mit der Aggregation von Nutzern, was in digitalen Märkten häufig zu „Winner-takes-all“-Dynamiken führt. Ein typischer strategischer Ansatz ist das „Platform Envelopment“. Hierbei dringt ein dominanter Plattformanbieter aus einem angrenzenden Markt in den Markt ein, indem er seine eigene Plattformfunktionalität mit der des Zielunternehmens bündelt (Eisenmann et al., 2011). Der Angreifer nutzt bestehende Nutzerbeziehungen, um Markteintrittsbarrieren zu überwinden und eine kritische Masse an Nutzern zu sichern. Dadurch entsteht eine strategische Überlagerung von Märkten, die häufig zu einer Dominanz einzelner Anbieter führt (Boudreau & Hagiu, 2008; Eisenmann et al., 2011).

Besonders technologiebezogene Synergien haben in diesem Kontext hohe Wirkung. Digitale M&A-Transaktionen (Übernahmen digitaler Start-ups) zielen häufig darauf ab, die digitale Wissensbasis und das Humankapital des Erwerbers zu stärken, um Innovationsprozesse zu beschleunigen (Hanelt et al., 2021).

Aufbauend auf den theoretischen Annahmen der Plattformlogik lassen sich jedoch auch ihre Grenzen identifizieren. Aufgrund der Komplexität sind Plattformmärkte besonders anfällig für koordinative Spannungen. Eine Koordination dieser Spannungen ist allerdings organisatorisch oft schwer umsetzbar, insbesondere wenn unterschiedliche Nutzergruppen, Technologien und Geschäftsmodelle zusammengeführt werden. Zudem besteht die Gefahr, dass Plattformbetreiber ihre Regulierungsmechanismen rein gewinnorientiert ausgestalten, anstatt eine nachhaltige Wertschöpfung für das gesamte Ökosystem zu fördern (Boudreau & Hagiu, 2008). Eine weitere Herausforderung ist der Verlust der Plattformdifferenzierung. Farronato et al. (2024) zeigen, dass Nutzer der übernommenen Plattform durch den Wegfall ihrer bevorzugten Option benachteiligt werden können.

Trotz der komplexen Realität von Plattformmärkten bietet die Plattform- und Netzwerklogik einen geeigneten theoretischen Rahmen, um M&A-Strategien in der Technologiebranche zu analysieren.

3 Methodisches Vorgehen

Im Folgenden wird das methodische Vorgehen erläutert, das den Rahmen für die Analyse der ausgewählten M&A-Fälle bildet.

3.1 Ziel und Forschungsdesign

Die Masterarbeit will die Motive hinter M&A nicht nur beschreiben, sondern ihre theoretische Fundierung kritisch prüfen. Aus diesem Grund wurde ein qualitativ-exploratives Forschungsdesign gewählt, welches auf der Methodik der multiplen Fallstudienanalyse nach Yin (2018) basiert. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung, die typischerweise von bestehenden Theorien und deduktiv zu prüfenden Hypothesen ausgeht, werden bei dieser Art der Forschung Erkenntnisse auf Basis offener Fragestellungen entwickelt. Ein qualitativer Forschungsansatz zielt darauf ab, komplexe Phänomene in ihrem natürlichen Kontext zu untersuchen. Dieser Ansatz erlaubt eine tiefgehende Untersuchung strategischer Motivationen hinter Mergers & Acquisitions (Creswell, 2007; Yin, 2018).

Eine Fallstudie kann als empirische Untersuchungsmethode verstanden werden, die darauf abzielt, ein aktuelles Phänomen unter realen Bedingungen zu studieren. Die Wahl einer Mehrfachfallstudie (statt einer Einzelfallstudie) wird gestützt durch die Argumentation von Yin (2018), wonach die Untersuchung mehrerer Fälle die Möglichkeit bietet, Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten. Dadurch lässt sich die externe Validität der Ergebnisse erhöhen (Creswell, 2007; Eisenhardt, 1989). Gemäß den Prinzipien von Creswell (2007), eignet sich die multiple Fallstudienanalyse so insbesondere für explorative Forschungsvorhaben.

Die Auswahl der Theorien (Resource-Based View, Transaktionskostentheorie und Plattform- und Netzwerklogik) basiert auf einer Recherche und systematischer Auswertung einschlägiger Literatur. Dafür wurden einschlägige wissenschaftliche

Datenbanken (z. B. JSTOR, ScienceDirect, Google Scholar) mit Suchbegriffen wie „M&A AND strategy“, „mergers acquisitions AND technology AND theory“, „RBV M&A“, „platform theory AND acquisition“ ausgewertet. Die Auswahl orientierte sich an der Zitierhäufigkeit und der theoretischen Anschlussfähigkeit an den Forschungskontext. Die vorgestellten Theorien dienen im empirischen Teil als analytischer Deutungsrahmen zur theoriegeleiteten Interpretation beobachtbarer Muster. Die Ergebnisse sind daher nicht statistisch repräsentativ, sondern zielen auf analytische Generalisierung ab. Die zentrale Forschungsfrage dieser Masterarbeit lautet demnach:

„Welche strategischen Zielsetzungen verfolgen Unternehmen der US-Technologiebranche mit M&A-Transaktionen, und wie lassen sich diese theoriegestützt erklären?“

Dabei sollen insbesondere folgende Fragen geklärt werden:

- Welche strategischen Ziele (Synergien, Kernkompetenzen, Marktmacht, Diversifikation) dominieren in jedem Fall?
- Welche Theorie(n) (Resource-Based View, Transaktionskostentheorie, Plattform- und Netzwerklogik) erklären die strategische Logik hinter den Übernahmen jeweils am besten?
- Welche fallübergreifenden Muster und Unterschiede lassen sich identifizieren?

3.2 Entwicklung des Analyseschemas

Die Analyse verfolgt dabei zwei miteinander verbundene Erkenntnisziele: Erstens soll ermittelt werden, welche strategischen Zielsetzungen in den untersuchten M&A-Fällen verfolgt wurden. Zweitens wird analysiert, wie diese Zielsetzungen aus Sicht etablierter Managementtheorien erklärt werden können. Die Auswertung folgt dem Prinzip der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2022), bei der deduktiv definierte Kategorien (strategische Ziele hinter M&A-Transaktionen) auf empirisches Material angewendet werden. Folgende Schritte wurden bei der Entwicklung des Analyseschemas vorgenommen:

1. Herleitung strategischer Zielkategorien

Auf Basis einschlägiger M&A-Literatur (z. B. Capron, 1999; Halebian et al., 2009; Hitt et al., 2009) wurden vier zentrale strategische Zielsetzungen von M&A identifiziert: Erzielung von Synergien, Stärkung von Kernkompetenzen, Marktmacht sowie die Diversifikation. Diese Zielkategorien dienen als analytisches Raster für die strukturierte Auswertung der Fallstudien.

2. Theoretischer Deutungsrahmen

Die identifizierten Zielkategorien dienen in dieser Arbeit als analytisches Raster zur Strukturierung der empirischen Fallanalysen. Die Theorien (Resource-Based View (RBV), Transaktionskostentheorie (TCT) sowie Plattform- und Netzwerklogik) werden dabei als interpretative Perspektiven genutzt. Im empirischen Teil wird zu prüfen sein, inwiefern diese theoretischen Annahmen tatsächlich auf technologiegetriebene Übernahmen übertragbar sind. Diese Vorgehensweise folgt dem Prinzip des theoriegeleiteten Pattern Matching nach Yin (2018), bei dem empirische Fallmuster mit theoretisch erwartbaren Logiken verglichen werden. Eine Mehrfachzuordnung ist dabei explizit erwünscht, um der Vielschichtigkeit realer M&A-Strategien gerecht zu werden. Diese Auswahl der Theorien basiert auf einer detaillierten Literaturrecherche mit Fokus auf theoriebezogene Anschlussfähigkeit zur M&A-Forschung. Alternative theoretische Ansätze, zum Beispiel Porters Wettbewerbsstrategien wurden im Rahmen der Recherche zugunsten analytischer Tiefe nicht weiterverfolgt.

3. Entwicklung eines strukturierten Analyserasters

Aus der Verknüpfung von Zielkategorien und Theorien wurde ein strukturierter Analyserahmen entwickelt, der eine einheitliche Auswertung nach Yin (2018) gewährleisten soll. Die Fallstudien wurden auf die folgenden Kriterien hin untersucht:

- (1) Kontext & Transaktionsrahmen
- (2) strategische Zielsetzung
- (3) Ressourcenzugang & Synergien
- (4) Strategische Einordnung

Die Zielkategorien wurden in einem deduktiv entwickelten Kategoriensystem operationalisiert und dienen als Strukturierungseinheit für die inhaltliche Codierung. Zur theoriegestützten Auswertung wird ein Pattern Matching-Ansatz nach Yin (2018) angewendet. Zur Sicherung der Konstruktvalidität wurden die theoretischen Konzepte in verständliche Analysekatogorien überführt. Die empirisch beobachtbaren Strategiemuster in den Fallstudien wurden mit theoretisch erwartbaren Logiken verglichen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten.

3.3 Fallauswahl und Fallcharakteristika

Die Auswahl der drei Fallstudien in dieser Arbeit erfolgte auf Basis eines theoretischen Samplings, wie es Yin (2018) für Multiple-Case-Study-Designs empfiehlt. Da die Analyse auf drei Fallstudien basiert, ist die Generalisierbarkeit der Ergebnisse naturgemäß eingeschränkt. Ziel ist daher keine statistische Verallgemeinerung, sondern eine analytische Generalisierung im Sinne von Yin (2018).

Die Auswahlkriterien umfassten:

Branchenzugehörigkeit: Alle übernehmenden Firmen operieren in der Technologiebranche und haben ihren Hauptsitz in den USA. Diese Eingrenzung ist notwendig, um vergleichbare Rahmenbedingungen hinsichtlich Wettbewerbsdynamik zu gewährleisten.

Relevanz für die Forschungsfrage: Die Übernahmen haben jeweils eine signifikante strategische Bedeutung und wurden in wissenschaftlicher Literatur diskutiert.

Diversität der Anwendungsfelder: Die Übernahmen decken unterschiedliche Subsegmente innerhalb der Tech-Industrie ab (Internetplattformen, soziale Netzwerke, Einzelhandel). Somit wird sichergestellt, dass verschiedene strategische Motivlagen erfasst werden können.

Datenverfügbarkeit: Es existieren ausreichend belastbare, öffentlich zugängliche Quellen (z. B. Geschäftsberichte, Pressemitteilungen, wissenschaftliche Analysen). Die Erhebung der Daten stützt sich auf eine triangulative Quellennutzung (Yin, 2018), um die Validität der Befunde zu erhöhen.

Die sekundären Datengrundlagen bestehen aus:

- Unternehmenspublikationen (z. B. Jahresberichte, Pressemitteilungen)
- Analytische Marktstudien (z. B. EY, Bain & Company)
- wissenschaftlicher Literatur zu den jeweiligen Transaktionen
- regulatorischen Dokumenten (z. B. Publikationen von Wettbewerbsbehörden).

Die Auswertung erfolgt entlang des zuvor eingeführten Analyserasters und die Kodierung der Daten basiert auf einem deduktiv-theoriegeleiteten Verfahren. Das Kategoriensystem wurde theoriegeleitet entwickelt und auf Basis einschlägiger Literatur definiert. Für jede Zielkategorie wurden typische Indikatoren abgeleitet (z. B. „gemeinsame Nutzung technischer Infrastruktur“ als Hinweis auf technologische Synergien). Die Codierung erfolgte manuell in einer Excel-Tabelle, wobei für jede Textstelle eine klare Zuordnung zur entsprechenden Zielkategorie dokumentiert wurde. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass die Analyse replizierbar bleibt (Mayring, 2022).

Nach der fallinternen Codierung erfolgte eine fallübergreifende Überprüfung der Zuordnungen, um interne Konsistenz zu gewährleisten. Dieses Vorgehen ermöglicht es, die Ergebnisse im Sinne einer theoriegeleiteten Generalisierung zu interpretieren (Yin, 2018). Die ausgewählten Fälle sind damit bewusst nicht repräsentativ im statistischen Sinne, sondern wurden gezielt gewählt, um die Forschungsfrage durch vergleichende Analyse zu beantworten.

4 Fallstudie: Übernahme Whole Foods durch Amazon (2017)

4.1 Kontext & Transaktionsrahmen

Im Folgenden werden der Kontext und die Rahmenbedingungen der Übernahme von Whole Foods Market durch Amazon erläutert.

4.1.1 Informationen über das übernehmende Unternehmen

Amazon Inc. ist ein global tätiges Technologieunternehmen mit Schwerpunkt im E-Commerce. Zum Jahresende 2017 beschäftigte Amazon weltweit über 560.000 Mitarbeitende und erzielte einen Jahresüberschuss von 3,03 Milliarden US-Dollar. Seit Gründung im Jahr 1994 verfolgt das Unternehmen das strategische Ziel, das kundenorientierteste Unternehmen der Welt zu werden (Amazon.com, Inc., 2017b).

Um diese Strategie umzusetzen, investiert Amazon kontinuierlich in Systeme und Infrastruktur, um überragenden Kundenkomfort und Service zu gewährleisten.

Das Geschäftsmodell ruht im Jahr 2017 auf drei zentralen Säulen:

- 1) Amazon Web Services (AWS), die weltweit führende Cloud-Computing-Plattform,
- 2) der Marketplace für Drittanbieter
- 3) das Prime-Programm, das Versandvorteile mit digitalem Content verbindet und als Physical-Digital Hybrid beschrieben wird.

Diese Struktur erlaubt es Amazon, sein Geschäftsmodell flexibel anzupassen und effizient auf neue Märkte oder Produkte auszuweiten (Livingstone & Knezevic, 2020).

4.1.2 Informationen über das Zielunternehmen

Whole Foods Market Inc., gegründet 1978 in Austin (Texas), ist eine der führenden Bio-Supermarktketten in den USA. Mit 470 Filialen in den USA, Kanada und Großbritannien war das Unternehmen im Jahr 2017 weltweit vertreten. Es versteht sich selbst als „America’s Healthiest Grocery“ Store und richtet sich demnach vorrangig an gesundheitsbewusste und einkommensstarke Kundengruppen. Den Großteil seines Umsatzes erzielte das Unternehmen mit Frischwaren: Obst, Gemüse, Fleisch und

zubereitete Speisen machten rund zwei Drittel des Gesamtumsatzes im Jahr 2017 aus. Ergänzend betreibt Whole Foods regionale Distributionszentren für verderbliche Waren sowie Einrichtungen zur Lebensmittelverarbeitung (Whole Foods Market, Inc., 2017).

4.1.3 Detaildaten zur Unternehmenstransaktion

Am 16. Juni 2017 gab Amazon bekannt, dass man Whole Foods Market für einen Preis von 42 US-Dollar je Aktie übernehmen werde. Die Transaktion hatte ein Gesamtvolumen von rund 13,7 Milliarden US-Dollar. Nach der Übernahme wurde Whole Foods Market eine hundertprozentige Tochtergesellschaft von Amazon. Das Unternehmen wurde weiterhin unter eigenem Namen in die Konzernstruktur von Amazon integriert und der Hauptsitz verblieb in Texas. Ebenso blieb der CEO John Mackey an der Spitze des Unternehmens (Amazon.com, Inc., 2017b; Whole Foods Market, Inc., 2017).

Im Rahmen der Übernahme von Whole Foods Market aktivierte Amazon einen Goodwill in Höhe von 9,01 Milliarden US-Dollar. Dieser hohe Betrag signalisiert die Bedeutung immaterieller Vermögensgegenstände und Synergien. Laut Amazon ergibt sich der Goodwill vor allem aus der Erwartung zukünftiger Umsätze durch neue Produkte sowie aus Leistungsverbesserungen in Technologie und operativen Prozessen (Amazon.com, Inc., 2017b).

4.1.4 Marktkontext & Wettbewerbsdynamik

Whole Foods geriet in den Jahren vor der Übernahme zunehmend wirtschaftlich unter Druck. In dem Jahresbericht 2017 weist das Unternehmen darauf hin, dass sich der Wettbewerb im Bereich der natürlichen und biologischen Lebensmittel deutlich verschärft hat. Trotz seiner klaren strategischen Positionierung sah sich Whole Foods mit Herausforderungen konfrontiert, die vor allem aus einem enormen Kostennachteil gegenüber traditionellen Lebensmittelkonkurrenten resultierten. Darüber hinaus litt das Unternehmen unter der Wahrnehmung ein Nischengeschäft zu sein, das primär „food for the 1%“ verkaufte (Alvarez, 2017; Čirjevskis, 2023).

Whole Foods Market steht zu diesem Zeitpunkt im direkten Wettbewerb mit einer Vielzahl von Akteuren. Zu den direkten Konkurrenten zählen regionale und internationale Supermärkte, spezialisierte Naturkostläden sowie Onlinehändler. Viele dieser Wettbewerber verfügen über größere finanzielle oder marketingbezogene Ressourcen

und investieren verstärkt in den Ausbau ihres Bio-Angebots. Diesem intensiven Wettbewerb geschuldet stagnierte das Wachstum des Lebensmitteleinzelhändlers in den Jahren vor 2017 (Whole Foods Market, Inc., 2017; H. Yin, 2020).

Während der Onlinehandel in zahlreichen Branchen stark expandierte, blieb der Lebensmitteleinzelhandel lange Zeit von diesem Trend unberührt. Besonders im Bereich frischer und leicht verderblicher Waren erwiesen sich die Anforderungen an Kühlketten und Logistikprozesse als Markteintrittsbarrieren für eine digitale Distribution. Trotz dieser Hürden begann Amazon früh, sich mit einzelnen Initiativen im Lebensmittelsektor zu positionieren (Livingstone & Knezevic, 2020). Zu den Initiativen zählte unter anderem Amazon Fresh, ein Lieferdienst für frische und verderbliche Produkte. Ergänzt wurde dieses Angebot durch Amazon Pantry, das haltbare Lebensmittel in haushaltsgerechten Größen lieferte (Amazon.com, Inc., 2017b).

Parallel dazu reagierten auch andere große Einzelhändler auf den digitalen Wandel und forcierten eigene Innovationsstrategien. Konkurrenten wie Walmart oder Kroger gingen strategische Partnerschaften mit Technologieunternehmen wie Microsoft und Google ein, um ebenso ihre digitalen Fähigkeiten zu beschleunigen (Livingstone & Knezevic, 2020).

4.2 Strategische Zielsetzung

„Millions of people love Whole Foods Market because they offer the best natural and organic foods, and they make it fun to eat healthy“ (Amazon.com, Inc., 2017a, S. 1).

Mit diesen Worten begründete Jeff Bezos, Gründer von Amazon, die Akquisition von Whole Foods im Juni 2017. Hinter der öffentlichkeitswirksamen Aussage stand eine klar erkennbare Zielsetzung: Amazon wollte mit dieser Übernahme den strategischen Markteintritt in den stationären Lebensmitteleinzelhandel vollziehen. Der Kauf markierte damit eine Form der Diversifikationsstrategie, mit der Amazon seine bisher digitale Marktposition auf den stationären Handel ausweiten wollte. Die Unternehmensberatung Deloitte bezeichnet die Übernahme als strategischen „Buy-in“, also gezielten Zukauf zur langfristigen Positionierung im stationären Handel (Sides et al., 2017).

4.3 Ressourcenzugang & Synergien

Zugang zu physischen und logistischen Ressourcen: Mit der Akquisition von Whole Foods gewann Amazon eine logistisch gut vernetzte Plattform mit über 460 Filialen in Nordamerika und dem Vereinigten Königreich (Whole Foods Market, Inc., 2017). Die Filialen befinden sich überwiegend in urbanen Lagen und verschaffen Amazon direkten Zugang zu kaufkräftigen Konsumentengruppen. Sie dienen dem Konzern als Logistik-Hubs, da Amazon dort Prozesse wie Retouren und Abholung von Onlinebestellungen abwickeln kann (Amazon.com, Inc., 2017b). Besonders relevant ist zudem die vorhandene Kühlketteninfrastruktur in den Filialen, welche es Amazon ermöglicht, den Versand frischer Lebensmittel über Amazon Fresh effizienter und flächendeckender zu organisieren. Die vorhandene Infrastruktur reicht dabei aus, um damit 95 % aller Prime-Mitglieder in den USA zu erreichen. Bereits ohne zusätzliche technologische Innovationen konnte Amazon damit die operative Leistungsfähigkeit seiner Frischelogistik steigern (H. Yin, 2020). Gleichzeitig reduzierte Amazon durch die physische Nähe der Filialen die Kosten der letzten Meile („last-mile delivery“) bei Lebensmittellieferungen (Alvarez, 2017). Demnach wurden die Whole-Foods-Filialen nahtlos in Amazons bestehende Logistikinfrastruktur eingebunden.

Erschließung neuer Zielgruppen: Die Übernahme ermöglichte Amazon den Zugang zu neuen Kundensegmenten, da Whole Foods vor allem eine wohlhabende und gesundheitsorientierte Zielgruppe ansprach. In der öffentlichen Wahrnehmung galt Whole Foods aufgrund seines Preisniveaus lange als exklusiv und überteuert. In Medien wurde das Unternehmen daher mit dem Spitznamen „Whole Paycheck“ belegt (Corkery & de la Merced, 2017). Das damit verbundene Exklusivitätsimage stand im Widerspruch zu Amazons Markenkern, der auf günstige Preise und kundenzentrierte Services beruhte. Um dem entgegenzuwirken, senkte Amazon nach der Akquisition gezielt die Preise auf bestimmte Lebensmittel und versuchte damit preisbewusstere Kundengruppen anzusprechen. Damit erreichte Amazon sowohl den bestehenden, einkommensstarken Kundenstamm von Whole Foods als auch ein preissensibleres Publikum, das bislang kaum mit der Marke in Berührung kam (Amazon.com, Inc., 2017b).

Know-how-Transfer und operative Effizienzgewinne: Neben der physischen Infrastruktur erlangte Amazon durch die Akquisition Zugang zu spezialisiertem Know-how im Bereich des stationären Lebensmitteleinzelhandels. Dazu zählten insbesondere Kompetenzen im Einkauf und der Distribution leicht verderblicher Produkte sowie Systeme zur Steuerung standardisierter Lieferkettenprozesse. Die Übernahme dieser operativen Fähigkeiten trug wesentlich zur Effizienzsteigerung im Filialbetrieb und entlang der Lieferkette bei (Čirjevskis, 2023). Auch Whole Foods selbst profitierte durch die Anbindung an Amazons globale Einkaufs- und Logistiksysteme. Amazon brachte nicht nur Erfahrung im globalen Supply Chain Management mit, sondern setzte auch seine Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten ein, um günstigere Einkaufskonditionen zu erzielen. Analysten gehen davon aus, dass diese Einkaufsvorteile zu einem verstärkten Preisdruck im Lebensmittelhandel führten. In der Folge kam es zu einer zunehmenden „Food Deflation“, welche die Margen etablierter Wettbewerber nachhaltig belastete (Alvarez, 2017; Sides et al., 2017).

Integration in das Amazon Ökosystem: Bereits vor 2017 hatte Amazon verschiedene Modelle im Bereich Lebensmitteleinzelhandel getestet, etwa mit Amazon Fresh (Liefersdienst) oder dem kassenlosen Ladenkonzept Amazon Go. Whole Foods bot nun eine zentrale Plattform zur Zusammenführung dieser Dienste. Die Filialen dienten als Testfeld für technologische Innovationen im stationären Handel. Demnach konnten einzelne Produkte des Amazon Ökosystems gut mit dem Konzept des stationären

Einkaufs verknüpft werden. Prime-Mitglieder erhielten exklusive Rabatte in Whole-Foods-Läden, konnten Amazon-Produkte im Laden kaufen und ihre Onlinebestellungen in den Märkten abholen. Umgekehrt wurden Eigenmarken von Whole Foods wie „365 Everyday Value“ in das Ökosystem von Amazon integriert. Zugleich bildete die Verknüpfung physischer und digitaler Services die Grundlage für eine gezielte Ansprache neuer Kundensegmente (Alvarez, 2017; Amazon.com, Inc., 2017b).

Datenintegration: Die Übernahme von Whole Foods bot Amazon die Gelegenheit, seine Rolle als datengetriebenes Unternehmen weiter auszubauen und die Kundenbindung durch die Verknüpfung von Online- und Offline-Daten zu stärken. Kurz nach Abschluss der Transaktion begann das Unternehmen mit der technischen Integration, um Prime-Mitglieder direkt am Point of Sale identifizieren zu können. Dadurch wurden erstmals Kaufhistorien aus dem stationären Handel mit bestehenden Online-Daten zusammengeführt werden. Auf Basis seiner leistungsfähigen Big-Data-Infrastruktur sammelt und analysiert Amazon enorme Datenmengen, um Modelle zu entwickeln, die das Konsumverhalten der Kunden präzise vorhersagen. Die Integration ermöglichte eine umfassendere Auswertung von Kundendaten über verschiedene Zahlungsoptionen hinweg. Die gewonnenen Erkenntnisse verbessern sowohl die Sortimentsgestaltung als auch die Personalisierung von Angeboten (Livingstone & Knezevic, 2020; Sides et al., 2017).

4.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die nachfolgende Abbildung fasst die inhaltliche Logik der Fallanalyse zusammen. Sie zeigt, wie die Akquisition von Whole Foods zur Umsetzung von Amazons übergeordneter strategischer Zielsetzung beitrug. Die fünf dargestellten Dimensionen stellen zentrale Ausdrucksformen des strategischen Ziels dar und verdeutlichen, wie Amazon die Übernahme von Whole Foods nutzte, um den Eintritt in den stationären Lebensmitteleinzelhandel zu vollziehen.

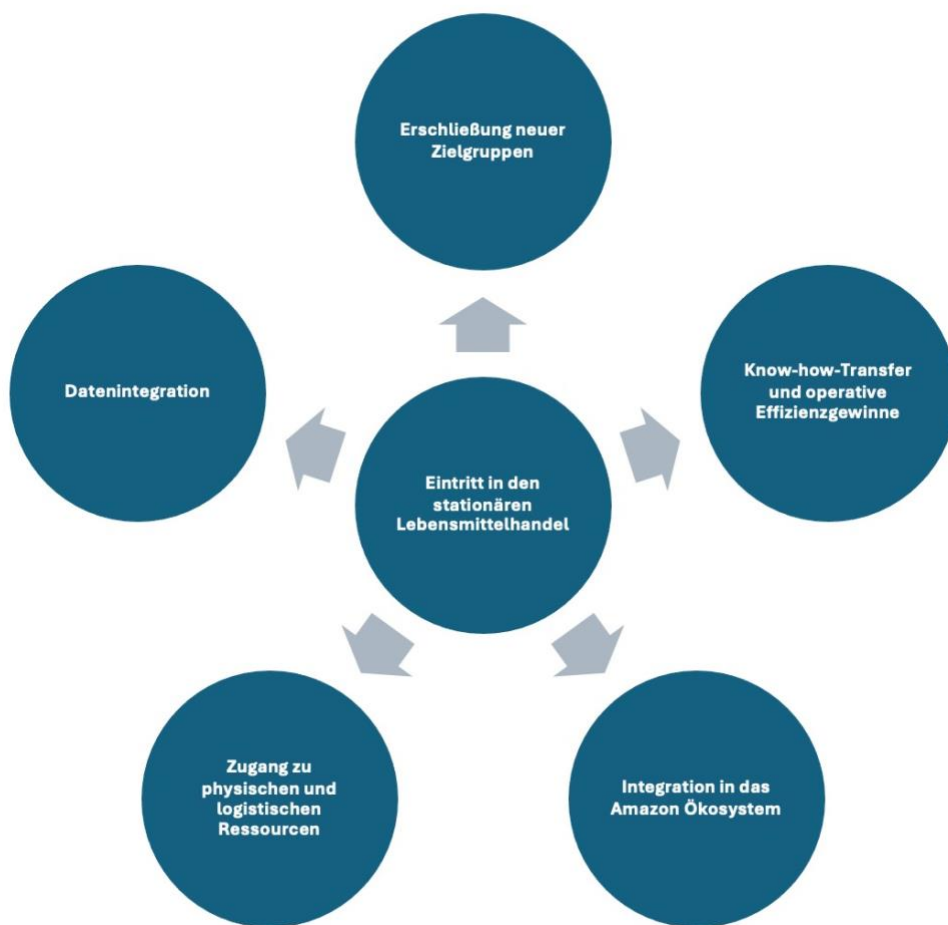


Abbildung 3: Strategische Logik der Amazon-Whole-Foods-Übernahme (eigene Darstellung)

4.5 Strategische Einordnung

Im Folgenden werden die Ziele anhand der Theorie eingeordnet und theoriegestützt erläutert.

4.5.1 Zielsetzungen im Rahmen der Übernahme

Diversifikation: Amazon verfolgte mit der Übernahme von Whole Foods primär das Ziel, Zugang zu einer bestehenden Logistik- und Filialinfrastruktur zu erhalten. Mit dieser Akquisition sollte das bislang auf Onlinehandel fokussierte Geschäftsmodell auf den stationären Lebensmitteleinzelhandel ausgeweitet werden. Ebenso konnte die bestehende Zielgruppe von Amazon diversifiziert werden, da Whole-Foods-Kunden meist einer wohlhabenden und gesundheitsorientierten Käuferschicht angehören, die zuvor nicht zum Kernklientel des Onlinehändlers dazugehörte. Aus diesem Grund entspricht die Übernahme im Kern einer unverwandten Diversifikation. Zwar bestehen logistische Schnittstellen (Lieferkette, Kühlkettenlogistik), doch der Markteintritt in den stationären Lebensmittelhandel stellt einen Branchenwechsel dar im Vergleich zu der bisherigen Geschäftstätigkeit Amazons (Onlinehandel). Nach Rumelt (1982) handelt es sich damit um einen Übergang in ein nicht verwandtes Geschäftsfeld, das nur lose mit der bisherigen Online-Handelsplattform verbunden ist.

Stärkung von Kernkompetenzen: Im Einklang mit der Unternehmensvision, das kundenorientierteste Unternehmen der Welt zu werden, eröffnete die physische Präsenz von Whole Foods neue Möglichkeiten (Amazon.com, Inc., 2017b). Das dichte Filialnetz des Lebensmitteleinzelhändlers ermöglichte es Amazon, seinem Kundenstamm ein umfassendes Angebot an frischen und hochwertigen Produkten anzubieten. Mit Hilfe der aus den stationären Filialen gewonnen Kundendaten stärkte Amazon seine Fähigkeit, Nachfrage präziser zu prognostizieren und das Kundenerlebnis zu optimieren. Damit baute Amazon seine Kernkompetenzen in den Bereichen Logistiksteuerung und Kundenorientierung weiter aus (Capron, 1999; Hitt et al., 2009).

Synergien: Amazons profitierte von Whole Foods vorhandener Logistikinfrastruktur, was operative Synergien in der Lieferkette ermöglichte. Amazon konnte dadurch seine Lieferkettenprozesse effizienter gestalten, insbesondere im Umgang mit leicht verderblichen Produkten. Hinzu kamen Know-how-Gewinne im stationären Handel, etwa

bei Einkauf, Lagerhaltung und Distribution, welche sich als kostenbasierte Effizienzsynergien im Sinne von Capron (1999) einordnen lassen. Diese Art von Synergien beruht auf der Nutzung gemeinsamer Ressourcen und der Vereinheitlichung operativer Prozesse.

Amazon hat durch den Kauf von Whole Foods keine marktbeherrschende Stellung im Lebensmitteleinzelhandel erreicht, weshalb das strategische Ziel Marktmacht aus der M&A Literatur (z.B. Halebian et al., 2009; Nguyen et al., 2012; Trautwein, 1990) nicht auf die Übernahme von Whole Foods übertragen werden kann.

4.5.2 Theoriegestützte Einordnung

Resource-Based View: Aus theoretischer Perspektive lässt sich die Übernahme insbesondere durch die Logik der Resource-Based View (RBV) erklären. Das Filialnetz von Whole Foods ermöglichte es, Online- und Offline-Vertriebskanäle zu verbinden und den wachsenden Markt für frische Lebensmittel zu bedienen. Nach dieser Theorie (Barney, 1991) stellt das Filialnetz von Whole Foods eine physische Ressource dar, die für Amazon die VRIN-Kriterien erfüllt:

Es ist wertvoll (V), da es Amazon den sofortigen Eintritt in den stationären Lebensmittelhandel und damit die Diversifikation seines Geschäftsmodells ermöglichte. Selten (R) ist es auch wegen der exklusiven Lage der Filialen in urbanen Gebieten mit Zugang zu kaufkräftigen Konsumentengruppen. Schwer imitierbar (I) ist dieses Netz, weil vergleichbare Standorte nicht kurzfristig repliziert werden können. Schließlich ist es nicht substituierbar (N), da keine Alternative denselben direkten Zugang zu Konsumenten und Absatzmärkten bietet. Damit erfüllen die Filialen von Whole Foods die Kriterien einer wertvollen, selten, schwer imitierbaren und nicht substituierbaren Ressource im Sinne von Barney (1991).

Im Gegensatz dazu spielen weder Transaktionskostenüberlegungen noch Plattformeffekte im Kern eine Rolle, da der Markteintritt in den stationären Einzelhandel in erster Linie ressourcengetrieben war.

5 Fallstudie: Übernahme YouTube durch Google (2006)

5.1 Kontext & Transaktionsrahmen

Im Folgenden werden der Kontext und die Rahmenbedingungen der Übernahme von YouTube durch Google erläutert.

5.1.1 Informationen über das übernehmende Unternehmen

Google Inc. (seit 2015 Alphabet Inc.) ist ein international tätiges Technologieunternehmen mit Sitz in Mountain View, Kalifornien. Das Unternehmen wurde 1998 gegründet und gilt als dominanter Akteur auf dem Markt für digitale Werbung und Internetsuche. Google betreibt den weltweit größten Index frei zugänglicher Webinhalte. Die Suchtechnologie des Unternehmens liefert nahezu sofort Zugriff auf Informationen. Zum Jahresende 2006 beschäftigte das Unternehmen 10.674 Mitarbeitende und erzielte einen Umsatz in Höhe von 10,6 Milliarden US-Dollar (Google Inc., 2006a).

Das Unternehmen beschreibt seine Mission mit den Worten „*to organize the world's information and make it universally accessible and useful.*“ (Google Inc., 2006a, S. 37). Im Geschäftsjahr 2006 erzielte Google 99 % seiner Gesamterlöse aus Werbeeinnahmen. Das Geschäftsmodell beruhte dabei auf der Vermarktung von Anzeigenplätzen auf eigenen Webseiten sowie auf Webseiten von Partnern im sogenannten Google Network. Eine besondere Rolle spielt dabei durch das AdWords-Programm, mit dem Unternehmen über die Google Suchmaschine zielgerichtete Werbung schalten können (Google Inc., 2006a).

5.1.2 Informationen über das Zielunternehmen

Zum Zeitpunkt der Übernahme war YouTube Inc. eine dynamisch wachsende Video Hosting Plattform mit hoher Nutzeraktivität. Das Unternehmen wurde 2005 gegründet und hatte sich innerhalb weniger Monate zur führenden Plattform für nutzergenerierte Videoinhalte entwickelt. Bereits im Jahr 2006 verzeichnete YouTube täglich rund 65.000 neue Video-Uploads und mehr als 100 Millionen Videoabrufe pro Tag (Google Inc., 2006b). Diese schnelle Skalierung machte YouTube zu einem zentralen Akteur im aufkommenden Markt für Onlinevideoinhalte.

5.1.3 Detaildaten zur Unternehmenstransaktion

Am 9. Oktober 2006 gab Google bekannt, dass es eine Vereinbarung zur Übernahme von YouTube im Rahmen eines Aktientauschs im Wert von 1,65 Milliarden US-Dollar getroffen hatte. Google entschied sich für eine Integrationsstrategie, bei der YouTube als eigenständige Marke erhalten blieb und operativ unabhängig weitergeführt wurde. Die Plattform blieb in San Bruno ansässig und alle Mitarbeitenden wurden übernommen. Im Rahmen der Transaktion wurden laut Geschäftsbericht rund 1,13 Milliarden US-Dollar als Goodwill erfasst. Dieser hohe Betrag deutet auf den strategischen Wert immaterieller Vermögenswerte wie der bestehenden Kundenbasis und der erwarteten Synergieeffekte hin (Google Inc., 2006a, 2006b).

5.1.4 Marktkontext & Wettbewerbsdynamik

Zum Zeitpunkt der Übernahme herrschte ein dynamisches Wettbewerbsumfeld im Bereich der Online-Videoplattformen. Google betrieb mit Google Video bereits eine eigene Plattform für Videoinhalte. Google Video konnte jedoch nicht mit YouTubes rasantem Wachstum und seiner Popularität mithalten. Im Jahr 2006 verzeichnete YouTube etwa viermal so viele Besucher und dominierte den Onlinevideomarkt mit rund 45 Prozent aller Seitenaufrufe, während Google Video nur etwas über 10 Prozent erreichte (Luo, 2024). Der daraus resultierende Internet-Traffic erhöhte die Attraktivität der Plattform für Werbetreibende und bot Google die Möglichkeit, sein auf Onlinewerbung ausgerichtetes Geschäftsmodell weiter auszubauen.

Trotz dieser Erfolge basierte YouTubes Geschäftsmodell primär auf kostenloser Videonutzung durch Endnutzer. Die Inhalte der Plattform waren schwer zu monetarisieren, da Inhalte nutzergeneriert und somit potenziell urheberrechtsverletzend waren. Darüber hinaus dominierten unterhaltende, eher informelle Inhalte auf der Plattform, die sich vor allem an ein junges Publikum richteten. Dieses Format war somit für eine breite und werberelevante Zielgruppe nur bedingt attraktiv. Dem geschuldet verzeichnete YouTube zum Zeitpunkt der Übernahme noch keine nennenswerten Umsätze, verursachte jedoch hohe Kosten für Speicherung und Datenübertragung.

Zugleich war es mit rechtlichen Risiken durch urheberrechtlich geschützte Inhalte konfrontiert (Google Inc., 2006a; Luo, 2024).

Vor der Übernahme stand Google unter zunehmendem Wettbewerbsdruck im Onlinewerbemarkt. Im Geschäftsbericht des Jahres 2006 rechnet Google mit sinkenden Umsatzmargen sowie einer zunehmenden Konkurrenz durch andere Plattformen. Als Hauptkonkurrenten werden Microsoft und Yahoo genannt, die über umfangreiche finanzielle Ressourcen und breit diversifizierte Geschäftsmodelle verfügten. Diese Vorteile erlauben es der Konkurrenz, intensiver in Forschung und Entwicklung zu investieren und strategische Zukäufe zu tätigen. Google befürchtete aufgrund dessen, dass ein Rückgang der Reichweite des eigenen Netzwerks erhebliche Auswirkungen auf die Werbeeinnahmen haben könnte (Google Inc., 2006a).

Um sich in diesem intensiven Wettbewerbsumfeld einen strategischen Vorteil zu sichern, entschied sich Google bewusst gegen den weiteren Ausbau der eigenen Plattform Google Video. Stattdessen setzte das Unternehmen auf den Erwerb des bereits marktführenden Anbieters YouTube.

5.2 Strategische Zielsetzung

Für Google war die Übernahme von YouTube eine strategische Erweiterung des bestehenden Kerngeschäfts. Das Unternehmen wollte seine Mission, Informationen weltweit zugänglich zu machen, um videobasierte Inhalte ergänzen und neue Werbemöglichkeiten im wachsenden Onlinevideo-Markt erschließen. In der offiziellen Pressemitteilung zur Übernahme betonte Googles CEO Eric Schmidt: *„The YouTube team has built an exciting and powerful media platform that complements Google’s mission to organize the world’s information and make it universally accessible and useful“* (Google Inc., 2006b). Damit zielte Google darauf ab, seine bestehende Marktposition im Online-Werbegeschäft zu stärken, indem es die Reichweite der eigenen Werbeinfrastruktur auf ein wachstumsstarkes Medienformat übertrug (Jindal, 2023; Luo, 2024).

5.3 Ressourcenzugang & Synergien

Zugang zu YouTubes Nutzerbasis: Durch die Übernahme von YouTube erhielt Google Zugang zu zentralen Ressourcen, die für das eigene Wachstum entscheidend waren. Besonders wertvoll war die Reichweite und Bindungskraft der YouTube-Community. Die Plattform wurde als eine der größten und am schnellsten wachsenden Onlinevideo Entertainment-Communities beschrieben. Zum Zeitpunkt der Akquisition zählte YouTube bereits rund 100 Millionen Videoaufrufe und etwa 65.000 neue Uploads pro Tag (Google Inc., 2006b).

Mit YouTube erschloss sich Google eine Plattform für die Platzierung von Werbeeinhalten in einem stark wachsenden Segment. Nutzergenerierte Videoinhalte konnten bis dahin von YouTube noch nicht systematisch monetarisiert werden. Damit bot sich die Möglichkeit, die bestehende Werbetechnologie auf ein neues Medienformat auszuweiten und die Reichweite des eigenen Werbenetzwerks zu steigern (Google Inc., 2006b; Luo, 2024).

Sammlung von Nutzerdaten: Der Erwerb von YouTube ermöglichte es Google, die Plattform in das eigene Ökosystem zu integrieren und dabei Nutzerdaten zu sammeln. Zentral hierfür ist das Prinzip der Informationsakkumulation, also die systematische Sammlung und Verarbeitung von Nutzerdaten über alle Dienste hinweg (Silvestrov et al., 2022). Googles Produkte konnten durch die Übernahme mit YouTube verknüpft und die daraus resultierenden Nutzerdaten ausgewertet werden. In Kombination mit anderen Produkten wie Chrome oder Google Search entstand so die Möglichkeit, personalisierte Werbung zu schalten. Die Daten sind somit die Grundlage für zielgerichtete Werbung und Personalisierung innerhalb des Werbegeschäfts.

Darüber hinaus dienen Kundendaten als Input, um Dienstleistungen zu optimieren und Produkte auf individuelle Bedürfnisse zuzuschneiden. Die Analyse großer Datenmengen (Big Data) erlaubt es Google, seine Angebote kontinuierlich zu verbessern und den Informationsvorsprung gegenüber Wettbewerbern auszubauen. Diese Datenmengen verschaffen dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, da datenbasierte Produktverbesserungen von der Konkurrenz kaum reproduzierbar sind (Dolata, 2017; Shelanski, 2013).

Die Übernahme von YouTube eröffnete Google zudem eine Reihe operativer Synergien:

Technologische Synergien: Die technologischen Synergien bei der Übernahme von YouTube beruhten darauf, dass Google seine technischen Kapazitäten nutzte, um die Performance der Videoplattform zu optimieren. Ein zentrales Ziel war die kostengünstige Skalierung YouTubes durch Nutzung der bestehenden Server- und Recheninfrastruktur von Google. Man konnte diese Infrastruktur nutzen, um die eigene Plattformleistung zu verbessern, indem beispielsweise Googles Suchalgorithmen integriert wurden, um genauere Videoempfehlungen zu liefern (Google Inc., 2006a; Jindal, 2023).

Juristische Synergien: Auch auf juristischer Ebene ergaben sich Synergien. Bereits vor der Übernahme wurde ein mögliches Risiko in der Platzierung von Werbung vor urheberrechtlich fragwürdigen Inhalten gesehen. Zum Zeitpunkt der Transaktion befand sich das Unternehmen diesbezüglich in einer rechtlich unsicheren Lage, da keine Mechanismen zur Rechtekontrolle implementiert waren. Durch Googles umfangreiche juristische Ressourcen konnten diese Risiken adressiert werden. Kurz nach der Übernahme wurde ein neues Content ID-System entwickelt, welches es Rechteinhabern erlaubte, ihre Inhalte automatisch zu identifizieren und Urheberrechtsverstöße zu vermeiden (Luo, 2024).

5.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die nachfolgende Abbildung fasst die inhaltliche Logik der Fallanalyse zusammen. Sie zeigt, wie die Akquisition von YouTube zur Umsetzung von Googles übergeordneter strategischer Zielsetzung beitrug. Die dargestellten Dimensionen stellen zentrale Ausdrucksformen des strategischen Ziels dar.

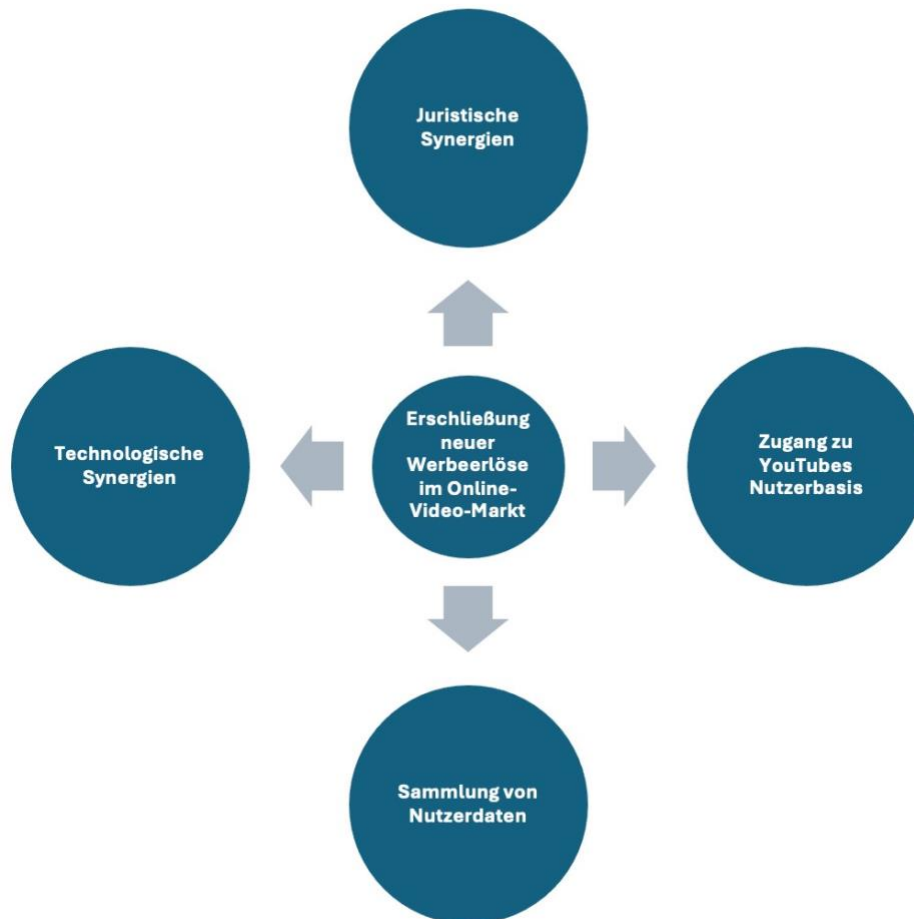


Abbildung 4: Strategische Logik der Google-YouTube-Übernahme (eigene Darstellung)

5.5 Strategische Einordnung

Im Folgenden werden die Ziele anhand der Theorie eingeordnet und theoriegestützt erläutert.

5.5.1 Strategische Zielsetzungen im Rahmen der Übernahme

Diversifikation: Bei der Übernahme von YouTube wird deutlich, dass Google eine Diversifizierung seines Geschäftsmodells anstrebte. Die Übernahme war hatte das Ziel, Werbedienste in ein neues Medienformat zu integrieren. Das große Netzwerk der Videoplattform mit mehr als 100 Millionen Videoabrufen pro Tag hat im Entscheidungsprozess zur Übernahme eine zentrale Rolle gespielt (Google Inc., 2006a). Die Akquisition ist demnach als verwandte Diversifikation einzuordnen (Rumelt, 1982). Google blieb innerhalb der digitalen Werbebranche, nutzte bestehende technologische Kompetenzen (Such- und Werbealgorithmen) und erweiterte sein Geschäftsmodell um ein verwandtes Segment (Onlinevideo). Die Wertschöpfungslogik (Werbemodell) blieb in diesem Sinne unverändert, was laut Rumelt (1982) ein Kennzeichen verwandter Diversifikation ist.

Marktmacht: Mit der Übernahme stärkte das Unternehmen seine Position im digitalen Werbemarkt und baute die eigene Plattformdominanz gegenüber Wettbewerbern wie Yahoo oder Microsoft signifikant aus. Die Akquisition ermöglichte es Google, sowohl direkte als auch indirekte Netzwerkeffekte zu bündeln und damit den Wert des eigenen Ökosystems deutlich zu steigern. Direkte Netzwerkeffekte entstanden durch die wachsende Nutzerbasis auf YouTube selbst, also je mehr Nutzer Inhalte konsumierten und erstellten, desto attraktiver wurde die Plattform für weitere Nutzer. Indirekte Netzwerkeffekte traten ebenso auf, indem die größere Reichweite von YouTube die Attraktivität für Werbetreibende erhöhte, was wiederum die Monetarisierungspotenziale verstärkte (Eisenmann et al., 2011; Rochet & Tirole, 2003). Auf diese Weise konnte Google so die Plattformdynamik skalieren.

Synergien: Auf technologischer Ebene ergaben sich Synergien, da durch Googles bestehende Server- und Recheninfrastruktur YouTube seine Plattform kosteneffizient skalieren und die Leistungsfähigkeit verbessern konnte. Die Kombination aus Googles technologischer Kompetenz in Such- und Empfehlungstechnologien und YouTubes

Videoplattform-Know-how macht die Bedeutung der Komplementarität technologischer Fähigkeiten erkennbar (Ang & Wu, 2011; Feldman & Hernandez, 2022; Katz, 2021). Dadurch wurden Innovationen wie personalisierte Empfehlungen ermöglicht. Ergänzend dazu nutzte Google seine umfangreichen Rechts- und Compliance-Ressourcen und schaffte somit Synergien auf juristischer Ebene.

Das Ziel der Stärkung von Kernkompetenzen trifft im Fall der YouTube-Übernahme nur eingeschränkt zu. Google erwarb keine neuen technologischen Fähigkeiten. Die Akquisition diente primär der strategischen Erweiterung des Geschäftsmodells auf ein neues Medienformat.

5.5.2 Theoriegestützte Einordnung

Plattform- und Netzwerklogik: Aus den aufgeführten Motiven lässt sich ableiten, dass die Übernahme von YouTube durch Google als klassisches Beispiel für „Platform Envelopment“ im Sinne Eisenmann et al. (2011) zu verstehen ist. Die Strategie basierte auf der Idee, YouTubes Nutzerbasis mit Googles Werbeinfrastruktur zu bündeln. Laut der Logik der Plattformtheorie (Eisenmann et al., 2011; Rochet & Tirole, 2003; Shapiro & Katz, 1985) sollte durch diese Erweiterung von Googles Ökosystem wechselseitige Netzwerkeffekte erzeugt werden. Die Plattform wurde genutzt, um mit geringen Grenzkosten in einen neuen Markt zu expandieren. Durch die Integration von YouTube in das bestehende Geschäftsmodell entstand eine zweiseitige Plattformstruktur zwischen Werbetreibenden und Nutzern (indirekte Netzwerkeffekte), sowie den Nutzern untereinander (direkte Netzwerkeffekte).

Transaktionskostentheorie: Ebenso finden Elemente der Transaktionskostentheorie in dieser Fallanalyse Anklang, da Google aufgrund des dynamischen Marktes für Technologie vor einer Entscheidung stand: Das Unternehmen hatte durch Google Video die Möglichkeit, das Netzwerk hausintern weiterzuentwickeln (Make). Da das Marktumfeld für Google mit hohen Unsicherheiten verbunden war, entschied sich man für den externen Zukauf des Netzwerk (Buy), um Konkurrenten wie Microsoft oder Yahoo zuvorzukommen und Netzwerkeffekte mit YouTube schnellstmöglich zu internalisieren. Die Entscheidung zugunsten des Zukaufs von YouTube lässt sich im Sinne der Transaktionskostentheorie (Coase, 1937; Williamson, 2013) als Reaktion auf hohe Unsicherheiten deuten. Durch die Akquisition konnten Transaktionskosten wie etwa der

erfolgreiche Aufbau eigener Netzwerkeffekte vermieden und zugleich wertvolle Eigenschaften YouTubes (Markenbekanntheit) direkt internalisiert werden.

Die Resource-Based View bietet im Fall von YouTube nur begrenzte Erklärungskraft, da Google auf die Integration einer bestehenden Nutzerbasis in die eigene Netzwerkstruktur abzielte. Der Wert der Akquisition lag nicht im Besitz bestimmter Ressourcen, sondern in den daraus entstehenden (direkten und indirekten) Netzwerkeffekten zwischen Nutzern und Werbetreibenden. Damit dominiert die Plattformlogik, während die Transaktionskostentheorie die Entscheidung zum schnellen Zukauf aufgrund von Marktunsicherheit ergänzend erklärt.

6 Fallstudie: Übernahme LinkedIn durch Microsoft (2016)

6.1 Kontext & Transaktionsrahmen

Im Folgenden werden der Kontext und die Rahmenbedingungen der Übernahme von LinkedIn durch Microsoft erläutert.

6.1.1 Informationen über das übernehmende Unternehmen

Microsoft ist ein weltweit tätiger Anbieter von Software, Cloud-Diensten und Hardwarelösungen mit Hauptsitz in Redmond, Washington. Im Geschäftsjahr 2016 beschäftigte Microsoft weltweit etwa 114.000 Mitarbeitende und erzielte einen Jahresumsatz von 85,3 Milliarden US-Dollar. Das Unternehmen verfolgt die Mission „*jede Person und jede Organisation auf dem Planeten zu befähigen, mehr zu erreichen*“ (Microsoft Corporation, 2016a, S. 14).

Unter der Leitung von CEO Satya Nadella wurde ab 2014 eine strategische Neuausrichtung vollzogen, die auf die Stärkung von Cloud-Technologien und produktivitätsorientierter Plattformlösungen fokussiert ist. Ziel dieser Strategie war es, Microsofts Position als führender Anbieter für Geschäftsanwendungen und IT-Infrastrukturlösungen auszubauen (Microsoft Corporation, 2016a).

6.1.2 Informationen über das Zielunternehmen

LinkedIn ist ein soziales Netzwerk, das primär der Förderung beruflicher Kontakte dient. Es bietet sowohl kostenlose Basis- als auch kostenpflichtige Premium-Mitgliedschaften an. Die Plattform bietet darüber hinaus die Sales-Funktion (Sales Navigator) sowie Funktionen zur Personalbeschaffung, Online-Schulungen (über Lynda.com) und Werbemöglichkeiten an. Zum Zeitpunkt der Übernahme verzeichnete LinkedIn über 433 Millionen registrierte Mitglieder. Das Netzwerk dient Nutzern vor allem zur Pflege beruflicher Kontakte und zur Jobsuche. Umsätze erzielt LinkedIn hauptsächlich durch Premium-Abonnements und Werbedienstleistungen (Microsoft to acquire LinkedIn, 2016).

6.1.3 Detaildaten zur Unternehmenstransaktion

Am 13. Juni 2016 gab Microsoft bekannt, dass man LinkedIn für 196 US-Dollar pro Aktie übernehmen werde. Die Transaktion hatte einen Gesamtwert von ca. 26,2 Milliarden US-Dollar. Nach der Übernahme blieb LinkedIn als eigenständige Organisation bestehen, behielt die eigene Markenidentität sowie das Management bei. CEO Jeff Weiner führte das Unternehmen weiterhin und berichtete direkt an Microsofts CEO Satya Nadella (Microsoft Corporation, 2016a, 2016b).

Im Rahmen der Kaufpreisallokation wurde ein Goodwill von 16,8 Milliarden US-Dollar bilanziert. Microsoft begründet diesen Betrag mit den erwarteten Synergien aus der Übernahme (Microsoft Corporation, 2017). Der gezahlte Goodwill verdeutlicht die außergewöhnlich hohe strategische Bedeutung, die Microsoft dieser Transaktion beimisst. Zu diesem Zeitpunkt stellt die Übernahme von LinkedIn die bis dahin größte Akquisition der Unternehmensgeschichte dar (Violeta & Diana, 2018).

6.1.4 Marktkontext & Wettbewerbsdynamik

Microsoft agiert in dem hochdynamischen und von intensivem Wettbewerb geprägten Markt für Software, Cloud-Dienste und digitale Plattformen. Das Unternehmen steht in direkter Konkurrenz zu anderen großen Technologiekonzernen, darunter Salesforce, Oracle und SAP. Um seine Marktposition zu sichern und auszubauen, verfolgt Microsoft eine aktive Akquisitionsstrategie. Bereits vor der Übernahme von LinkedIn hatte Microsoft in strategisch bedeutsame Unternehmen investiert. Zu den wichtigsten Transaktionen zählten Skype (2011, Kommunikationsdienste), Nokia (2014, Mobilgeschäft) und Yammer (2012, Unternehmensnetzwerke) (Dolata, 2017; Microsoft Corporation, 2016a).

Die Europäische Kommission untersuchte im Zuge der LinkedIn-Übernahme drei potenziell betroffene Märkte: Karrierenetzwerke, CRM-Systeme und Online-Werbung. Besonders kritisch bewertet wurde dabei die Möglichkeit, dass Microsoft seine Marktstellung bei Betriebssystemen (Windows) und Office-Anwendungen (z.B. Excel) nutzen könnte, um die Sichtbarkeit von LinkedIn zu erhöhen. Dies hätte zu einer unzulässigen Wettbewerbsverzerrung gegenüber anderen Karrierenetzwerken wie Xing führen können (Europäische Kommission, 2016).

Auch im CRM-Markt, wo Microsoft mit Dynamics 365 bereits einer der führenden Anbieter war, bestand die Möglichkeit, durch die Kombination von LinkedIns Nutzerdaten und Sales Navigator einen signifikanten Wettbewerbsvorteil zu erzielen.

Im Bereich der Online-Werbung bewertete die Kommission die Risiken hingegen als gering, da beide Unternehmen im europäischen Markt nur über begrenzte Anteile verfügten. Die Kommission genehmigte die Transaktion schließlich, sofern bestimmte Zusagen seitens Microsoft eingehalten werden (Europäische Kommission, 2016).

6.2 Strategische Zielsetzung

Mit der Übernahme von LinkedIn verfolgte Microsoft das Ziel, seine Transformation von einem Softwareanbieter zu einem datengetriebenen Cloud- und Plattformunternehmen voranzutreiben. Die Akquisition war ein Bestandteil der unternehmensweiten „mobile first, cloud first“-Strategie, die auf die Entwicklung geräteübergreifender, cloudbasierter Produktivitätslösungen ausgerichtet war (Microsoft Corporation, 2016a).

Durch die Verbindung der Professional Cloud von Microsoft mit dem Professional Network von LinkedIn sollte eine plattformübergreifende Nutzererfahrung entstehen. Microsoft CEO Satya Nadella brachte die Motivation hinter der Übernahme auf den Punkt: *„This deal brings together the world’s leading professional cloud with the world’s leading professional network,“* (World Economic Forum, 2016, S. 2).

Die Aussage verdeutlicht, dass Microsoft beabsichtigte, Produktivitätsanwendungen und Geschäftsprozesse neu zu gestalten und stärker zu vernetzen. Die Akquisition war ein Schritt, um die eigene Marktposition bei ihrem Kerngeschäft (Enterprise Market) zu festigen (Violeta & Diana, 2018).

6.3 Ressourcenzugang & Synergien

Die M&A-Transaktion verschaffte Microsoft Zugang zu einer Reihe strategisch bedeutsamer Ressourcen, die eng mit der Cloud- und Produktivitätsstrategie des Unternehmens verbunden waren:

Zugang zu LinkedIns Nutzerbasis: Im Zentrum stand der Erwerb von LinkedIn Profildaten und der professionellen Nutzerbasis mit über 433 Millionen Mitglieder. Diese Datenbank umfasst berufsbezogene Informationen zu Qualifikationen, Netzwerken sowie Interessen und überschneidet sich weitgehend mit der Zielgruppe von Microsofts Geschäfts- und Cloud-Anwendungen. LinkedIn soll die soziale Identität hinter den Microsoft Produkten bilden und soll eine zentrale Rolle im Aufbau der Professional Cloud einnehmen (Microsoft Corporation, 2016b).

Zugriff auf technologische und organisatorische Ressourcen: Neben der Nutzerbasis erhielt Microsoft Zugriff auf LinkedIn technologische und organisatorische Ressourcen. Dazu zählten insbesondere das LinkedIn-Engineering-Team mit Expertise in Datenarchitekturen und maschinellem Lernen. Darüber hinaus erwarb man die Online-Lernplattform Lynda.com (heute LinkedIn Learning) (Čirjeviskis, 2019; Gillen et al., 2016). Auch der hohe Anteil mobiler Nutzer (60% griffen über mobile Endgeräte auf die Plattform zu) machte LinkedIn zu einer idealen Ergänzung für Microsofts Produktportfolio. Damit adressierte die Übernahme gezielt eine strategische Schwäche des Konzerns im mobilen Segment und trägt entscheidend zur „mobile first, cloud first“-Strategie bei.

Die Kombination dieser Ressourcen schuf die Grundlage für Synergiepotenziale. Im Mittelpunkt der Integration stand die funktionale Verknüpfung von LinkedIn mit den zentralen Plattformen Microsoft Office und Dynamics 365:

Integration in Microsoft Office: Microsoft Office ist eine integrierte Software-Suite für Produktivitätsanwendungen. Die Suite beinhaltet Produktivitätsanwendungen wie Word, Excel, PowerPoint und Outlook. Die Einbindung von LinkedIn in Microsoft Office sollte das LinkedIn-Profil als zentrale berufliche Identität sichtbar machen. Die technische Umsetzung erfolgte dabei durch die Verbindung des Office Graph (dem Hub für

kontextuelle Zusammenarbeit innerhalb von Office) mit dem LinkedIn User Graph. Ziel war es, den Nutzern dadurch ein vernetztes Arbeitserlebnis zu ermöglichen. So können etwa projektbezogene Artikel direkt im Newsfeed angezeigt oder passende Experten über LinkedIn für bestimmte Aufgaben vorgeschlagen werden (Gillen et al., 2016; World Economic Forum, 2016).

Darüber hinaus wurden neue Anwendungsszenarien für bestehende Produkte geschaffen. Die von LinkedIn übernommene Lernplattform Lynda.com (heute LinkedIn Learning) eröffnete Microsoft die Möglichkeit, Lern- und Weiterbildungsinhalte direkt die Office Suite zu integrieren. Nutzer erlangen dadurch den direkten Zugriff auf Schulungsinhalte in Anwendungen wie Excel oder PowerPoint (Gillen et al., 2016; Microsoft Annual Report, 2017).

Integration in Dynamics 365: Dynamics 365 ist eine Reihe von cloudbasierten Geschäftsanwendungen im Bereich CRM (Customer-Relationship-Management). Die Verbindung von Dynamics 365 mit LinkedIn zielte darauf ab, die Vertriebs- und Talentmanagement-Funktionen zu erweitern. Die Integration des LinkedIn Sales Navigator in Dynamics 365 markierte eine Weiterentwicklung des Konzepts des *Social Selling*: Durch die Verbindung von Netzwerkbeziehungen und CRM-Daten wird es Vertriebsmitarbeitern ermöglicht, potenzielle Kunden gezielter anzusprechen und bestehende Beziehungen zu nutzen. LinkedIn fungiert dabei als verlässliche Datenquelle, die eine tiefe Analyse von Kundenbeziehungen erlaubt. Somit kann die Identifikation qualitativ hochwertiger Leads unterstützt werden (Čirjevskis, 2019; Microsoft Annual Report, 2018).

Durch diese funktionalen Integrationen ergaben sich Synergieeffekte für beide Unternehmen:

Umsatzbasierte Synergien basierten auf der Schaffung neuer Wachstumschancen durch die Verbindung der Professional Cloud (Microsoft) mit dem Professional Network (LinkedIn). Ziel war es, das Wachstum beider Unternehmen durch Up-Selling und Cross-Selling zu beschleunigen:

Zum einen sollten zusätzliche Verkäufe von Microsoft-Produkten wie Office 365 und Dynamics 365 erzielt werden, indem diese um LinkedIn-Funktionen erweitert wurden (Up-Selling). Zum anderen bot sich Potenzial für Cross-Selling, etwa durch die

Vermarktung von Werbung und Business Services an die Nutzerbasis von LinkedIn (Microsoft Corporation, 2018; Violeta & Diana, 2018).

Kostenbasierte Synergien resultierten aus Effizienzgewinnen und Skaleneffekten durch die Zusammenlegung von Ressourcen und Prozessen. Die Einsparungen sollten durch Skaleneffekte in verschiedenen Bereichen erzielt werden, darunter Vertrieb und Marketing, Forschung und Entwicklung sowie der Verwaltung. Durch die Kombination der Unternehmen erwartet Microsoft, die Kostenstruktur potenziell zu verändern, indem CAPEX (capital expenditure) oder OPEX (operating expenses) für die Entwicklung neuer Technologien reduziert werden. Microsoft schätzte nach der Übernahme die erwarteten jährlichen Kostensynergien auf 150 Millionen US-Dollar bis 2018 (Čirjevskis, 2018; Violeta & Diana, 2018).

6.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die nachfolgende Abbildung fasst die inhaltliche Logik der Fallanalyse zusammen. Sie zeigt, wie die Akquisition von LinkedIn zur Umsetzung von Microsofts übergeordneter strategischer Zielsetzung beitrug. Die dargestellten Dimensionen stellen zentrale Ausdrucksformen des strategischen Ziels dar.

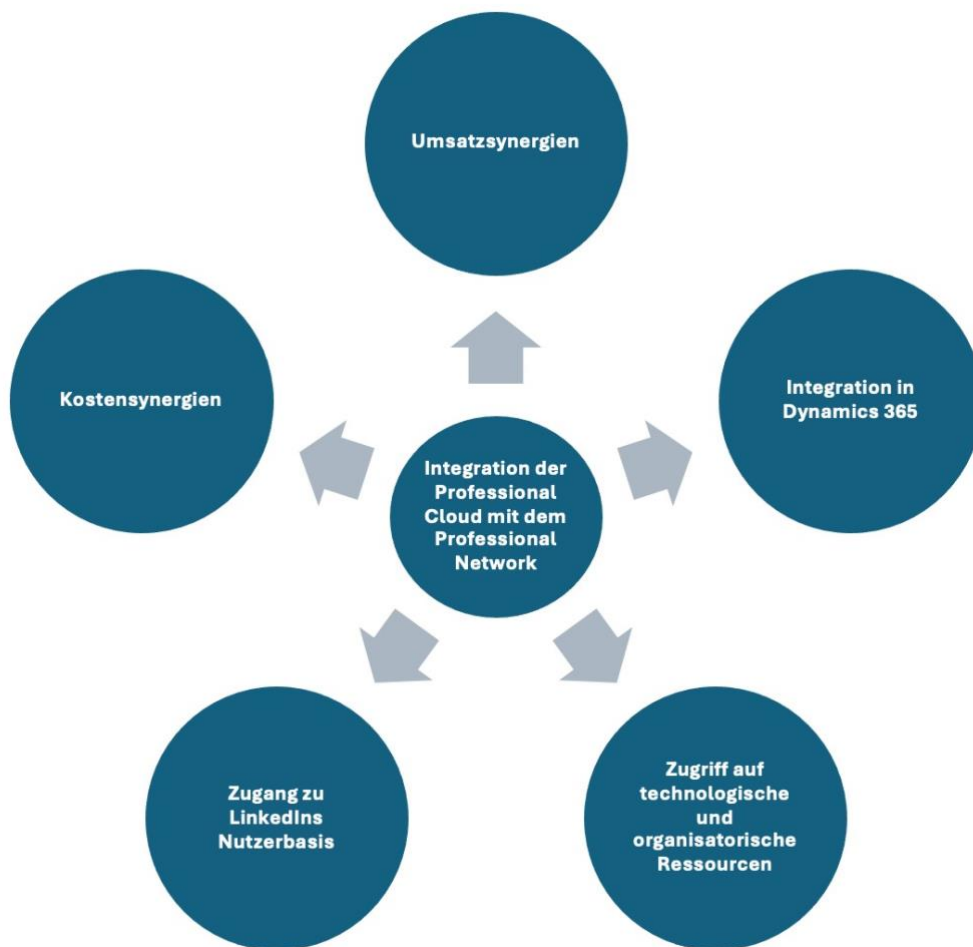


Abbildung 5: Strategische Logik der Microsoft-LinkedIn-Übernahme (eigene Darstellung)

6.5 Strategische Einordnung

Im Folgenden werden die Ziele anhand der Theorie eingeordnet und theoriegestützt erläutert.

6.5.1 Strategische Zielsetzungen im Rahmen der Übernahme

Synergien: Mit der Übernahme von LinkedIn zielte Microsoft darauf ab, die Leistungsfähigkeit seines Produkt- und Serviceportfolios durch die Nutzung komplementärer Ressourcen zu steigern. Die daraus resultierenden Synergien können im Sinne von Capron (1999) als umsatz- und kostenbasierte Synergien interpretiert werden. Sie resultieren aus der funktionalen Verknüpfung von LinkedIns Daten- und Netzwerkressourcen mit Microsofts Cloud- und Produktivitätsdiensten. Durch die Integration der beruflichen Datenbasis von LinkedIn in Anwendungen wie Office 365 und Dynamics 365 sollten zusätzliche Erlöspotenziale (Up- und Cross-Selling) erschlossen werden (umsatzbasierte Synergie). Gleichzeitig erwartete Microsoft Effizienzgewinne und Skaleneffekte durch die Zusammenführung organisatorischer Strukturen (kostenbasierte Synergie).

Stärkung von Kernkompetenzen: Im Einklang mit der Unternehmensstrategie, integrierte Produktivitätslösungen zu schaffen, eröffnete LinkedIn neue Möglichkeiten für Microsoft. Durch die Integration der LinkedIn-Daten in Anwendungen wie Office 365 und Dynamics 365 konnte das Unternehmen bestehende Produkte funktional erweitern. Demzufolge verstärkte die M&A-Transaktion die Kernkompetenz des Unternehmens bei integrierten Produktivitätslösungen. Sie diente dem Ausbau der Kompetenzen in demselben Geschäftsfeld durch die Übernahme komplementärer Ressourcen (Capron, 1999; Hitt et al., 2009).

Die Ziele **Diversifikation** und **Marktmacht** trafen im Fall der LinkedIn Übernahme nicht zu. Microsoft erschloss mit LinkedIn kein neues Geschäftsfeld, sondern vertiefte seine bestehende Cloud- und Produktivitätsstrategie. Aus der Fallstudie kann abgeleitet werden, dass es sich bei der Übernahme mehr um eine komplementäre Erweiterung des Geschäftsmodells als um eine Diversifikation handelt. Auch eine Stärkung der Marktmacht war kein primäres Ziel, da die Transaktion keine horizontalen Effekte hatte.

Diese Ansicht teilt auch die Europäische Kommission, indem sie die Übernahme unter Auflagen genehmigte (Europäische Kommission, 2016).

6.5.2 Theoriegestützte Einordnung

Resource-Based View: Aus den zuvor erwähnten Motiven lässt sich die Übernahme somit weitgehend im Rahmen der Resource-Based View (RBV) erklären. Die Mitgliederdaten des LinkedIn-Netzwerks stellen eine zentrale Ressource dar, um Microsofts Produkte mit Informationen über Zielgruppen zu ergänzen und deren Anwendungsmöglichkeiten weiterzuentwickeln. Die Mitgliederdaten sind für Microsoft wertvoll (V), da sie Einblicke in berufliche Netzwerke ermöglichen. Diese Informationen sind ein Wettbewerbsvorteil im Bereich der Geschäftsanwendungen. Sie sind selten, weil kein anderer Anbieter über eine vergleichbare Datenbasis verfügt (R). Die Ressource ist schwer zu imitieren (I) und kaum substituierbar (N), weil ähnliche Datenquellen nicht in dieser Qualität und Menge frei verfügbar sind. Damit erfüllen sie die VRIN-Kriterien nach (Barney, 1991).

Die Transaktionskostentheorie bietet im Fall Microsoft–LinkedIn nur eingeschränkten Erklärungswert, da die Übernahme nicht auf die Vermeidung von Marktunsicherheiten und Koordinationskosten abzielte. Es greift also kein klassisches Make-or-Buy-Dilemma im Sinne von Coase (1937) und Williamson (2013). Ebenso wenig steht die Plattformlogik hier im Vordergrund, da LinkedIn in Microsofts Ökosystem integriert wurde, ohne Netzwerkeffekte zwischen unterschiedlichen Marktseiten zu erzeugen. Entscheidend war der Zugang zu einer einzigartigen Datenressource und nicht die Steuerung einer mehrseitigen Plattformstruktur.

7 Zielvergleich zwischen den Fällen (Cross Case Analyse)

Insgesamt lassen sich aus den drei Fallstudien klare strategische Ziele ableiten, die Amazon, Google und Microsoft durch M&A-Transaktionen erreichen wollten. Nach Yin (2018) ist eine Voraussetzung für eine fallübergreifende Analyse, dass jede Fallstudie zunächst als separate Studie behandelt wird. Diese Voraussetzung wurde erfüllt, indem detaillierte Analysen für Amazon, Google und Microsoft durchgeführt wurden. In den Fallanalysen wurden Ziele und theoretische Interpretationen jeweils einzeln ermittelt (siehe Kapitel zu strategischen Einordnungen). Darauf aufbauend werden im Folgenden gemeinsame Muster sowie Unterschiede identifiziert. Die Analyse folgt einem theoriegeleiteten Pattern Matching Ansatz nach Yin (2018) und orientiert sich methodisch an der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2022).

7.1 Mustererkennung

Beim Vergleich der Fälle werden sowohl in den strategischen Zielen als auch in den theoretischen Bezügen deutliche Parallelen sichtbar.

7.1.1 Gemeinsamkeiten in der strategischen Zielsetzung

Fallübergreifend sind bei allen untersuchten Transaktionen der Zugang zu immateriellen Ressourcen sowie Synergieeffekte von großer Bedeutung:

Immaterielle Vermögenswerte spielen in allen drei Übernahmen eine zentrale Rolle.

- **Google–YouTube:** Die Nutzerbasis und YouTubes Markenbekanntheit galten als Schlüsselressourcen, um Googles Werbeökosystem zu erweitern.
- **Microsoft–LinkedIn:** Im Zentrum standen berufsbezogenen Nutzerdaten. Sie sind für Microsoft ein strategisches Asset zur Stärkung des B2B-Produktportfolios (Office 365, Dynamics 365).
- **Amazon–Whole Foods:** Die Übernahme zielte unter anderem auf logistisches Know-how im Frischebereich sowie die Markenbekanntheit von Whole Foods ab.

Darüber hinaus wird deutlich, dass Synergieeffekte – in jeweils unterschiedlicher Ausprägung – in allen drei Fällen zu den Hauptmotiven der Übernahmen zählen.

Besonders ausgeprägt waren operative Synergien bei Amazon – Whole Foods. Die Übernahme verschaffte Amazon Zugriff auf ein bestehendes Netz aus Filialen und Kühlketten, das unmittelbar zur Effizienzsteigerung in der Frischelogistik beitrug. Laut Capron (1999) handelt es sich dabei um kostenbasierte operative Synergien, da vorhandene Ressourcen kombiniert wurden, um Abläufe zu straffen und Kosten zu reduzieren.

Bei Google traten operative Synergien vor allem im rechtlichen Bereich auf: Durch die Nutzung bestehender Compliance-Strukturen konnten Urheberrechtsrisiken gezielt reduziert werden.

Bei Microsoft–LinkedIn dominierten hingegen umsatzbasierte operative Synergien (Capron, 1999). Durch die Integration von LinkedIns Daten in Office 365 und Dynamics 365 entstanden neue Anwendungsfelder für bestehende Produkte. Auf diese Weise konnte Microsoft sowohl Up-Selling- als auch Cross-Selling-Potenziale ausschöpfen. Ergänzend entstanden kostenbasierte operative Synergien durch Skaleneffekte.

Deutliche technologische Synergien entstanden im Fall Google–YouTube (Ang & Wu, 2011; Feldman & Hernandez, 2022; Katz, 2021). Google konnte seine bestehende Server- und Werbeinfrastruktur nutzen, um YouTube schnell und kosteneffizient zu skalieren. Die Übernahme zeigt damit exemplarisch, wie technologische Komplementarität den Erfolg einer M&A-Transaktion fördern kann: Bestehende Kernkompetenzen wurden gezielt auf das neue Geschäftsmodell übertragen (Hossain, 2021; Ochirova, 2019).

Marktbezogene Synergien lassen sich ebenfalls erkennen, wenn auch in begrenzten Umfang. Mit YouTube konnte Google seine Plattformdominanz im Onlinevideomarkt ausbauen und die eigene Marktposition gegenüber Wettbewerbern stärken. Die Zusammenführung zweier komplementärer Plattformen führte zu einer Bündelung von Reichweite und Nutzerdaten, was langfristig Netzwerkeffekte im Google-Ökosystem verstärkte. Google verfolgte demnach das Ziel, durch Konsolidierung im Onlinevideomarkt Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Dies ist ein klassisches Motiv marktbezogener Synergien (Hossain, 2021)

Die hohe strategische Relevanz immaterieller Vermögenswerte und Synergien wird auch durch den bilanzierten Goodwill im Rahmen der jeweiligen Transaktion belegt. In der Analyse konnte festgestellt werden, dass sowohl Amazon (9 Mrd. USD), Google (1 Mrd. USD) und Microsoft (17 Mrd. USD) einen beachtlichen Betrag oberhalb des fairen Wertes des Zielunternehmens gezahlt haben. Diese Aufschläge deuten auf die strategische Bedeutung immaterieller Vermögenswerte und erwarteter Synergieeffekte hin. Abbildung 6 fasst das Transaktionsvolumen und den im Jahresabschluss ausgewiesenen Goodwill der analysierten Übernahmen zusammen.

	Amazon-Whole Foods (2017)	Google-YouTube (2006)	Microsoft-LinkedIn (2016)
Transaktionsvolumen	13,7 Milliarden USD	1,65 Milliarden USD	26,2 Milliarden USD
Gezahlter Goodwill	9,01 Milliarden USD	1,13 Milliarden USD	16,8 Milliarden USD
Quelle	Amazon Annual Report 2017	Google Annual Report 2006	Microsoft Annual Report 2017

Abbildung 6: Zusammenfassung bilanzieller Kennzahlen der analysierten Übernahmen (eigene Darstellung).

Synergiepotenziale bilden somit das dominante strategische Zielmuster der untersuchten M&A-Transaktionen, welches anhand der bestehenden Literatur zu dem Thema zuvor definiert wurde. Verschiedene Formen von Synergien sind in allen Fällen klar nachweisbar und lassen sich theoriegestützt erklären. Damit rücken sie als zentraler Treiber strategischer M&A-Entscheidungen im Technologiesektor besonders in den Fokus.

7.1.2 Gemeinsamkeiten in der erklärenden Theorie

Neben identischer Zielsetzungen zeigen sich theoretische Parallelen zwischen den analysierten Fällen. Zwei der drei Transaktionen (Amazon, Microsoft) lassen sich klar über die Resource-Based View (RBV) erklären. In beiden Fällen standen wertvolle, schwer imitierbare und nicht substituierbare Ressourcen im Zentrum der Akquisition (physische Infrastrukturen bei Amazon oder datengestützte Nutzerprofile bei Microsoft). Der Zugang zu diesen Ressourcen wird im Sinne von Barney (1991) als Grundlage für nachhaltige Wettbewerbsvorteile interpretiert. Beide Unternehmen nutzten die Akquisition, um bestehende Kompetenzen weiter auszubauen und strategische Ressourcen in ihre Wertschöpfungssysteme zu integrieren.

7.2 Unterschiede zwischen den Fällen

Gleichzeitig lassen sich Unterschiede bei den angestrebten Zielen und theoretischen Erklärungsansätzen erkennen, auf die in den nachfolgenden Abschnitten eingegangen wird.

7.2.1 Unterschiede in der strategischen Zielsetzung

Bei allen drei Fallstudien sind Synergieeffekte ein zentrales Motiv, von dem sich das Management in den Fallstudien langfristige Wertschöpfung erhofft. Die übrigen Zielsetzungen (Diversifikation, Marktstellung oder Kompetenzstärkung) treten situativ auf. Ihre Bedeutung variiert je nach strategischem Kontext. Während Google und Amazon neben Synergieeffekten auf eine Diversifikation ihres bestehenden Geschäftsmodells abzielten, stand bei Microsoft in erster Linie die funktionale Erweiterung des bestehenden Produktportfolios im Vordergrund.

Für Amazon - Whole Foods stand die Erweiterung eines digitalen Geschäftsmodells um physische Infrastruktur im Vordergrund. Der Eintritt in den stationären Lebensmitteleinzelhandel ermöglichte Amazon den Zugang zu neuen, kaufkräftigen Zielgruppen. Damit ergänzte das Unternehmen seine auf den Onlinehandel ausgerichteten Logistik- und Versandkompetenzen durch ein eigenes Filialnetz. Der Fall lässt sich somit als für eine unverwandte Diversifikation interpretieren (Rumelt, 1982).

Die Integration der stationären Strukturen diene vor allem dem Ausbau von Amazons Omnichannel-Strategie, indem Online- und Offline-Angebote über Programme wie Prime stärker miteinander verbunden wurden. Neben den in Kapitel 7.1.1 beschriebenen Synergieeffekten diene die Transaktion sowohl der Diversifikation des Geschäftsmodells als auch der Stärkung bestehender Kernkompetenzen.

Google – YouTube hingegen nutzte die Übernahme, um sein bestehendes Werbegeschäft auf ein neues Medienformat zu erweitern. Ein weiteres Ziel der Übernahme war es also, das Kerngeschäft durch den Einstieg in ein verwandtes Marktsegment zu diversifizieren (verwandte Diversifikation, Rumelt, 1982). Somit sollte die Plattformdominanz Googles durch Netzwerkeffekte gestärkt werden.

Microsoft – LinkedIn verfolgte im Gegensatz dazu keine Diversifikationsstrategie, sondern zielte auf die Vertiefung des bestehenden Geschäftsmodells ab. Durch die Integration berufsbezogener Daten in Anwendungen wie Office 365 und Dynamics 365 erweiterte das Unternehmen gezielt den Funktionsumfang seiner Cloud- und Produktivitätslösungen. Damit stärkte Microsoft seine Kernkompetenzen im Bereich integrierter Unternehmenssoftwarelösungen (Capron, 1999; Hitt et al., 2009; Irwin et al., 2025; Vishva, 2024) .

7.2.2 Unterschiede in der erklärenden Theorie

Auch im Hinblick auf die theoretische Erklärungskraft zeigen sich Unterschiede:

Während sich die Fälle Amazon und Microsoft konsistent durch die Resource-Based View (Barney, 1991) erklären lassen, ist bei Google zusätzlich die Plattform- und Netzwerklogik anschlussfähig. Google nutzte die Übernahme von YouTube, um in den wachsenden Markt für Onlinevideos vorzudringen. Die strategische Zielsetzung lässt sich als klassisches Beispiel für „Platform Envelopment“ (Eisenmann et al., 2011) deuten.

Während bei Amazon und Microsoft der Fokus auf dem Erwerb und der Nutzung spezifischer Ressourcen liegt, zielt Googles Übernahme stärker auf die Bündelung von Netzwerkeffekten und die Erweiterung bestehender Plattformstrukturen ab. Im Fall Microsoft dienen die Nutzerdaten von LinkedIn als strategische Ressource im Sinne der RBV, wohingegen bei Google die Plattformstruktur und deren Netzwerkeffekte im Vordergrund stehen. Damit greift bei Google die Plattformtheorie als dominanter Erklärungsrahmen, während die Resource-Based View bei Microsoft die zentrale theoretische Perspektive bleibt.

Die Transaktionskostentheorie (Coase, 1937; Williamson, 2013) spielt ebenfalls im Fall Google eine Rolle, da dort ein bewusstes Abwägen zwischen Eigenaufbau (Google Video) und Zukauf (YouTube) erfolgte.

7.3 Pattern Matching

In Anlehnung an Yin (2018) erfolgt die vergleichende Analyse der drei Fallstudien im Sinne eines theoriegeleiteten Pattern Matching. Dabei werden die beobachteten strategischen Zielsetzungen mit theoretisch erwartbaren Mustern abgeglichen. Aus der Analyse in den Kapiteln 4-6 lassen sich zentrale Anwendungsszenarien der Theorien ableiten: Wenn eine Akquisition primär auf den Erwerb physischer oder datenbasierter Ressourcen abzielt, dann erklärt die Resource-Based View den strategischen Zweck am treffendsten. Wenn dagegen Komplementarität im Vordergrund stehen, bietet die Transaktionskostentheorie eine bessere Erklärung. Und wenn das Ziel die Erweiterung eines bestehenden Plattformökosystems ist, dann dominiert die Plattformlogik als theoretischer Rahmen. Eine übersichtliche Darstellung über die Motive sowie deren theoretische Einordnung aller drei Fallstudien findet sich in Abbildung 7:

Fallstudie	Strategische Zielsetzung				Theoriebezug
	Synergien	Stärkung von Kernkompetenzen	Marktmacht/Marktstellung	Diversifikation	Dominante Theorien
Amazon-Whole Foods (2017)	Kostenbasierte Synergien durch effizientere Lieferkettenprozesse	Ausbau der urbanen Logistik und stationären Präsenz	Nicht anwendbar	Unrelated Diversification: Eintritt in den stationären Lebensmitteleinzelhandel	RBV (Barney, 1991): Zugang zur physischen Filialinfrastruktur
Google-YouTube (2006)	Synergien auf juristischer und technologischer Ebene	Nicht anwendbar	Stärkung der Plattformdominanz von Google	Related Diversification: Ausweitung des Kerngeschäfts auf ein neues Medienformat	Plattformlogik: Platform Envelopment (Shapiro und Katz, 1985; Eisenmann et al., 2011), Transaktionskostentheorie (Coase, 1937)
Microsoft-LinkedIn (2016)	Umsatzbasierte Synergien durch die Integration von Microsoft Anwendungen sowie Kostensynergien durch Skaleneffekte	Ausbau der Kernkompetenz in cloubasierten Produktivitätslösungen	Nicht anwendbar	Nicht anwendbar	RBV (Barney, 1991): Zugang zu Nutzerdaten

Abbildung 7: Pattern Matching Logik der identifizierten M&A Motive und Abgleich mit theoretischen Grundlagen (eigene Darstellung).

8 Fazit

Der abschließende Abschnitt fasst die zentralen Erkenntnisse der Arbeit zusammen und nennt mögliche Ansatzpunkte für zukünftige Forschung.

8.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

Ziel dieser Arbeit ist es zu verstehen, welche strategischen Motive US-amerikanische Technologieunternehmen mit M&A-Transaktionen verfolgen und wie sich diese theoretisch erklären lassen. Die Analyse stützte sich auf drei Fallstudien: Amazon–Whole Foods, Google–YouTube und Microsoft–LinkedIn. Die Fallstudien wurden anhand eines deduktiv entwickelten Analyserasters vergleichend analysiert und ausgewertet (Yin, 2018).

Der Vergleich der drei Fälle zeigt klar: Synergien und der Zugang zu immateriellen Ressourcen waren in allen Transaktionen zentrale Treiber. Am besten lassen sich diese Motive über die Resource-Based View (Barney, 1991) nachvollziehen. In allen Fällen waren sie maßgeblicher Treiber der Übernahmeentscheidung und verursachten vermutlich die Preisaufschläge auf den bilanziellen Unternehmenswert. Deren strategische Bedeutung wird in der M&A-Literatur bislang häufig nur am Rande betrachtet. Darüber hinaus zielten Google und Amazon auf eine Ausweitung ihres Geschäftsmodells ab, während Microsoft seine bestehende Kompetenzbasis im Produktivitätssegment vertiefte. Für Amazon kam hinzu, dass die Übernahme von Whole Foods die vorhandene Logistikexpertise erweiterte. Dieser Aspekt unterstreicht das Motiv der Stärkung der Kernkompetenz.

Eine Ausnahme bildet Google: Hier stand weniger der Ressourcenzugang im Fokus, sondern der gezielte Ausbau von Plattformdominanz (Eisenmann et al., 2011; Rochet & Tirole, 2003; Shapiro & Katz, 1985). Dieses Motiv lässt sich insbesondere durch die Plattform- und Netzwerklogik in Verbindung mit der Transaktionskostentheorie (Coase, 1937; Williamson, 2013) nachvollziehen. Das deduktiv entwickelte Analyseraster auf Basis des Fallstudiendesigns nach Yin (2018) machte es möglich, die strategischen Motive systematisch zu erfassen und theoretisch einzuordnen. Damit konnte sowohl die

erste Teilfrage (Identifikation strategischer Zielsetzungen) als auch die zweite Teilfrage (theoretische Fundierung) vollständig beantwortet werden.

8.2 Ergänzung oder Relativierung bestehender Ansätze

Die Analyse verdeutlicht zugleich, dass die bestehenden theoretischen Modelle nicht alle Facetten strategischer M&A-Entscheidungen bei Technologieunternehmen vollständig erfassen. Die Resource-Based View, die Transaktionskostentheorie und die Plattformlogik bieten zwar zentrale Erklärungsrahmen, erfassen manche der beobachteten Zusammenhänge jedoch nur teilweise. Da diese Theorien bereits vor einiger Zeit entwickelt wurden, siehe zum Beispiel (Coase, 1937), beruhen ihre Konzepte auf einem wirtschaftlichen Kontext, in dem digitale Ressourcen noch keine zentrale Bedeutung hatten.

Die Ergebnisse dieser Arbeit decken sich mit den Erkenntnissen von Halebian et al. (2009), welche die Vielschichtigkeit von M&A-Motiven betonen. Diese Masterarbeit erweitert jedoch den Fokus auf die Rolle immaterieller Ressourcen in der Tech-Branche.

Immaterielle Vermögensgegenstände erwiesen sich in allen drei Fällen als strategisch ausschlaggebend für die M&A-Transaktion. Vor allem Nutzerdaten zählten in den analysierten Fällen zu den zentralen Ressourcen, die die hohen Übernahmepreise mutmaßlich mitverursachten. Deren strategischer Wert liegt häufig darin, Synergien mit bestehenden Produkten und Dienstleistungen zu ermöglichen und so neue Wertschöpfungspotenziale zu erschließen. Zu den immateriellen Vermögenswerten zählt auch spezialisiertes Know-how, welches zur Stärkung bestehender Geschäftsmodelle eingesetzt werden kann. Trotz ihrer strategischen Relevanz finden immaterielle Vermögenswerte in der klassischen M&A-Literatur bislang nur begrenzte Beachtung.

Aus diesem Grund ergibt sich Erweiterungsbedarf der bestehenden Modelle. Strategische Entscheidungen in digitalen Märkten beruhen heute stärker auf einer kombinierten Logik: der Sicherung immaterieller Ressourcen und dem Aufbau ganzer Ökosysteme. Damit überschreiten sie den Rahmen klassischer Markt- und Ressourcentheorien. Die Ergebnisse legen nahe, dass zukünftige M&A-Forschung immaterielle Ressourcen stärker theoretisch abbilden sollte.

8.3 Beitrag der Arbeit

Die Untersuchung verdeutlicht, dass strategische M&A-Ziele in technologiegetriebenen Märkten selten eindimensional sind. Vielmehr lassen sie sich oft nur durch das Zusammenspiel mehrerer theoretischer Perspektiven erklären. Das in dieser Arbeit entwickelte Analyseraster hat sich als wirksames Instrument erwiesen, um die unterschiedlichen Beweggründe zu erfassen.

Besonders ins Auge fällt die Bedeutung immaterieller Ressourcen. Um ihre strategische Bedeutung noch präziser zu erfassen, wäre eine klar definierte Operationalisierung erforderlich. Denkbar wären hier messbare Größen wie die Zahl aktiver Nutzer oder das Datenvolumen in Terabyte. Diese Indikatoren würden nicht nur die Vergleichbarkeit zwischen den Transaktionen erhöhen, sondern auch bestehende Managementtheorien in der praktischen Anwendung schärfen. In der bisherigen Literatur wird diese Dimension jedoch nur am Rande thematisiert.

Die vorliegenden Ergebnisse knüpfen an bestehende Kritikpunkte der M&A-Forschung an und vertiefen diese. Wie Haleblan et al. (2009) betonen, lassen sich die Beweggründe hinter Übernahmen nicht allein anhand quantitativer Erfolgsindikatoren erfassen. Die Fallanalysen dieser Arbeit belegen, dass M&A-Motive vielschichtig und kontextabhängig sind. Demnach wird auch die Forderung von Angwin et al. (2023) und Irwin et al. (2025) gestützt. Den Autoren zufolge sollten theoretische Ansätze nicht isoliert, sondern in Kombination angewandt werden. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass keine Theorie allein ausreicht, um die Logik hinter M&A-Strategien vollständig zu erklären. Durch die gewählte Methodik konnte die strategische Motivation hinter den untersuchten Transaktionen differenziert interpretiert werden. Auf diese Weise leistet die Arbeit einen konkreten Beitrag zur Schließung der identifizierten Forschungslücke.

8.4 Diskussion

Bisher wurde in der Literatur kaum diskutiert, ob die beobachteten Muster auch andere Ursachen haben könnten. Neben ökonomischen Beweggründen könnten insbesondere politische Rahmenbedingungen die Entscheidungen beeinflusst haben. Dazu zählen unter anderem regulatorische Anforderungen, kartellrechtliche Prüfungen oder industriepolitische Strategien. Diese Faktoren können Anreize für das Management schaffen, bestimmte Transaktionen zu begünstigen (Haleblian et al., 2009; Trautwein, 1990). In der Technologiebranche kann das bedeuten, dass Übernahmen nicht ausschließlich ressourcengetrieben sind, sondern zugleich politischen oder regulatorischen Zwecken folgen.

In diesem Sinne weisen Forschungsergebnisse im Bereich Behavioral Strategy darauf hin, dass M&A-Entscheidungen nicht allein von objektiven Unternehmenszielen abhängen. Eine weitere Rolle spielen persönliche Anreize des Managements (Hayward & Hambrick, 1997; Roll, 1986). Konzepte wie die Managerial Hubris – also übersteigertes Selbstvertrauen des Managements – verdeutlichen, dass manche Übernahmen auch von persönlichen Interessen der Führungskräfte geprägt sein können. Konkrete Beweggründe sind etwa die eigene Reputation zu steigern, die Machtbasis zu sichern oder positive Signale an den Kapitalmarkt zu senden. Dies kann der Fall sein, selbst wenn die strategische Sinnhaftigkeit hinter der Übernahme begrenzt ist. Im Folgenden werden alternative Erklärungsansätze für die Motivationen hinter den M&A-Transaktionen kurz angeschnitten.

Amazon – Whole Foods: Bei Amazon spielte neben den klar definierten Synergie- und Ressourcenzielen vermutlich auch Jeff Bezos' persönliche Vision eine Rolle. Amazon sollte nach Vision des Gründers das kundenorientierteste Unternehmen der Welt werden (Amazon.com, Inc., 2017b). Die Vision impliziert den Anspruch, in allen Konsumsegmenten und somit auch in dem Lebensmittelmarkt präsent zu sein. Der Anspruch war möglicherweise weniger rein strategisch motiviert, sondern hatte Züge einer Managerial Hubris. Diese stark visionär geprägte Zielorientierung könnte entscheidend zur Motivation für die Akquisition von Whole Foods beigetragen haben (Hayward & Hambrick, 1997; Roll, 1986).

Zudem lassen sich die nach der Übernahme eingeführten Preissenkungen als bewusste Imagekorrektur interpretieren: Sie sollten das Bild von Whole Foods als teure „Whole Paycheck“-Kette abschwächen und die Marke näher an ein breiteres Publikum bringen. Dies diene vermutlich dazu, die Akquisition als verbraucherfreundlich und kundennah zu positionieren.

Google – YouTube: In diesem Fall war die Transaktion nicht nur eine strategische Antwort auf den wachsenden Videomarkt, sondern auch eine Gelegenheit, die rechtlichen Rahmenbedingungen im eigenen Sinne mitzugestalten. 2006 war der Umgang mit urheberrechtlich geschützten Inhalten in nutzergenerierten Plattformen rechtlich unscharf geregelt. Dadurch war YouTube bereits zu einem frühen Zeitpunkt mit Urheberrechtsklagen konfrontiert. Durch die Übernahme erhielt Google die Möglichkeit, diese Risiken zu adressieren und mit Systemen wie Content ID früh regulatorische Standards zu etablieren.

Microsoft – LinkedIn: Bei Microsoft ist der politische Einfluss greifbar, da die Übernahme unter Beobachtung der EU-Kartellbehörde stand. Die Aufsichtsbehörde prüfte mögliche Wettbewerbsverzerrungen in Microsofts Geschäftsbereichen. Eine Genehmigung erfolgte nur unter bestimmten Auflagen, was den Handlungsspielraum bei der Integration unmittelbar beeinflusste. Microsoft musste sicherzustellen, dass PC-Hersteller nicht verpflichtet werden, LinkedIn auf Windows Betriebssystemen vorzuinstallieren. Es muss gewährleistet sein, dass Nutzer LinkedIn jederzeit aus Windows entfernen können (Europäische Kommission, 2016).

Der Fall zeigt, dass strategische M&A-Entscheidungen in der Technologiebranche nicht allein von Markt- und Ressourcenaspekten abhängen. Entscheidend ist auch, regulatorische Vorgaben frühzeitig zu erkennen und diese aktiv in die Integrationsstrategie einzubeziehen. Durch alle Fälle hinweg zeigt sich, dass politische, regulatorische und verhaltensbezogene Faktoren nicht im Widerspruch zu den identifizierten Synergie- und Ressourcenmotiven stehen, sondern diese häufig ergänzen. In klassischen Modellen finden diese Einflussfaktoren nur begrenzt Berücksichtigung. Die Einbeziehung solcher Perspektiven könnte dazu beitragen, strategische Entscheidungen in politisch sensiblen Technologiemarkten umfassender zu verstehen.

8.5 Limitationen der Arbeit

Trotz der sorgfältig gewählten Methodik bleiben einige Einschränkungen bestehen:

1. Begrenzter Datenzugang:

Die Analyse stützt sich auf öffentlich zugängliche Quellen wie Geschäftsberichte, Pressemitteilungen und ausgewählte Fachliteratur. Strategische Motive, die intern diskutiert, aber nicht offen kommuniziert wurden, konnten daher nicht berücksichtigt werden. Dadurch besteht die Möglichkeit, dass bestimmte strategische Motivationen der Unternehmen unentdeckt bleiben.

2. Subjektivität bei der Theoriezuordnung:

Die Zuordnung der jeweils geeignetsten Theorie zu den strategischen Zielen folgt einer wissenschaftlich begründeten, aber letztlich subjektiven Einschätzung. Auch wenn die Entscheidung logisch begründet ist, lässt sich ein gewisses Maß an Interpretationsspielraum nicht vollständig vermeiden.

3. Auswahlverzerrung der Fälle:

Die Fallstudien fokussieren sich auf bekannte, gut dokumentierte M&A-Transaktionen großer US-Tech-Unternehmen. Damit besteht die Möglichkeit, dass kleinere Transaktionen mit ebenso relevanten strategischen Implikationen außen vor bleiben. Dies schränkt die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ein. Darüber hinaus stützt sich die Analyse auf lediglich drei Fallbeispiele. Es ist fraglich, ob eine Generalisierbarkeit der Motivationen anhand dieser drei Fälle auf die vielschichtige Technologiebranche angewandt werden kann. Da die Arbeit einen explorativen Charakter hat, liegt der Schwerpunkt bewusst auf dem Verständnis der strategischen Logiken.

4. Eingeschränkte Literatursuche:

Die angewandte Literaturrecherche war durch Auswahlkriterien und Stichworte begrenzt. Es kann daher nicht ausgeschlossen werden, dass einzelne relevante Arbeiten unberücksichtigt geblieben sind.

8.6 Ausblick für zukünftige Forschung

Die Ergebnisse dieser Arbeit legen nahe, dass strategische M&A-Ziele in der Technologiebranche stark von immateriellen Ressourcen und Synergieeffekten geprägt sind. Zukünftige Studien sollten die gewonnenen Erkenntnisse auf eine breitere empirische Basis stellen. Eine größere Fallzahl und die Einbeziehung weniger dokumentierter Transaktionen könnten helfen, Muster jenseits der großen Tech-Konzerne sichtbar zu machen.

Zudem wäre eine systematische Auswertung interner Dokumente oder Interviews mit Entscheidungsträgern sinnvoll. Somit kann sichergestellt werden, dass auch nicht-kommunizierte Motive erfasst werden. Aus unternehmenstaktischen Gründen wird eine vollständige Offenlegung aller geplanten Ziele bei einer M&A-Transaktion oft vermieden. Damit soll die eigene Position im Wettbewerb nicht gefährdet werden. Die Auswertung interner Entscheidungsgrundlagen könnte helfen, die in dieser Arbeit aufgezeigte Beschränkung auf öffentlich zugängliche Quellen zu überwinden.

Aus theoretischer Sicht wäre es sinnvoll, verhaltensbezogene Perspektiven einzubeziehen, um persönliche Einflussfaktoren auf M&A-Entscheidungen genauer zu beleuchten. Auch die Kombination mit quantitativen Methoden (z. B. Inhaltsanalysen von Earnings Calls) könnte neue Erkenntnisse liefern. Ein weiterer Forschungsstrang könnte sich mit der Entwicklung von M&A-Strategien im Zeitverlauf befassen, zum Beispiel wie sich Ziele im Verlauf technologischer Veränderungen verschieben.

Langfristig kann ein solcher multimethodischer Ansatz helfen, die strategischen Logiken hinter M&A-Entscheidungen in Technologiemarkten noch umfassender zu verstehen. Abschließend lässt sich festhalten, dass M&A-Transaktionen in der Technologiebranche keiner einheitlichen Logik folgen. Eine theoriebasierte, qualitativ fundierte Betrachtung hilft, diese Komplexität sichtbar zu machen. Die Masterarbeit liefert damit wertvolle Impulse für Forschung und Praxis.

9 Literaturverzeichnis

- Alvarez, J. (2017). *Does Amazon's acquisition of Whole Foods check out?* Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/news/articles/Pages/amazon-whole-foods-acquisition.aspx>
- Amazon.com, Inc. (2017a). *Amazon to acquire Whole Foods Market*. <https://press.aboutamazon.com/2017/6/amazon-to-acquire-whole-foods-market>
- Amazon.com, Inc. (2017b). *Annual report 2017*. <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>
- Ang, J. S., & Wu, C. (2011). The role of technological synergy in Mergers and Acquisitions (*Working Paper*). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2024805>
- Angwin, D., Kroon, D., Mirc, N., Oliveira, N., Meglio, O., Sainio, L.-M., & Vaara, E. (2023). Mergers and acquisitions research: Time for a theory rejuvenation of the field. *Long Range Planning*, 56(3), 102398. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102398>
- Bain & Company. (2024). *Global M&A report 2024*. <https://www.bain.com/insights/topics/global-ma-report/>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2009). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press.
- Boudreau, K. J., & Hagiu, A. (2008). Platform rules: Multi-Sided Platforms as regulators (*Working Paper*). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1269966>
- Capron, L. (1999). *The long-term performance of horizontal acquisitions*. *Strategic Management Journal*, 20(11), 987–1018.
- Čirjevskis, A. (2018). *Exploration of acquisition based dynamic capabilities underpinning a reinvention of business models in technology-related M&A process*. International Institute of Informatics and Cybernetics.
- Čirjevskis, A. (2019). The role of dynamic capabilities as drivers of business model innovation in Mergers and Acquisitions of technology-advanced firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(1), 12. <https://doi.org/10.3390/joitmc5010012>
- Čirjevskis, A. (2023). Measuring dynamic capabilities-based synergies using real options in M&A deals: Amazon's acquisition of Whole Foods. *International Journal of Applied Management Science*, 15(1), 73. <https://doi.org/10.1504/IJAMS.2023.10053276>
- Cloodt, M., Hagedoorn, J., & Van Kranenburg, H. (2006). Mergers and acquisitions: Their effect on the innovative performance of companies in high-tech industries. *Research Policy*, 35(5), 642–654. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.02.007>
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>

- Crawford, D. (2024). *Bain & Company technology report 2024*. Bain & Company.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. SAGE.
- Cunningham, C., Ederer, F., & Ma, S. (2018). *Killer Acquisitions* (Working Paper). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3241707>
- Dash, A., Chakraborty, A., Ghosh, S., Mukherjee, A., Frankenreiter, J., Bechtold, S., & Gummadi, K. P. (2024). *Antitrust, Amazon, and algorithmic auditing*. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2403.18623>
- David, R. J., & Han, S. (2004). A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, 25(1), 39–58. <https://doi.org/10.1002/smj.359>
- Demetriou, A., von Schwan, A., & Evans, T. (2019). *M&A in the technology sector: Understanding the key issues*. Thomson Reuters. <https://www.bclplaw.com/a/web/168294/M-A-in-the-Technology-Sector-PLC-October-Issue.pdf>
- Dolata, U. (2017). Apple, Amazon, Google, Facebook, Microsoft: Market concentration—Competition—Innovation strategies. *Research Contributions to Organizational Sociology and Innovation Studies, SOI Discussion Papers 2017-01, University of Stuttgart, Institute for Social Sciences, Department of Organizational Sociology and Innovation Studies*.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2011). Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, 32(12), 1270–1285. <https://doi.org/10.1002/smj.935>
- Europäische Kommission. (2016). *Case M.8124 – Microsoft / LinkedIn (REGULATION (EC) No 139/2004 Merger Procedure)*. https://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m8124_1349_5.pdf
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *The new economics of Multi-Sided Platforms: A guide to the vocabulary* (Working Paper). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2793021>
- EY-Parthenon. (2025). *Merger Monthly series M&A activity insights May 2025*. https://www.ey.com/en_us/insights/mergers-acquisitions
- Farronato, C., Fong, J., & Fradkin, A. (2024). Dog Eat Dog: Balancing network effects and differentiation in a digital platform merger. *Management Science*, 70(1), 464–483. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4675>
- Feldman, E. R., & Hernandez, E. (2022). Synergy in Mergers and Acquisitions: Typology, life cycles, and value. *Academy of Management Review*, 47(4), 549–578. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0345>
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for Practice: A critique of the Transaction Cost Theory. *The Academy of Management Review*, 21(1), 13–47. <https://doi.org/10.2307/258627>

- Gillen, A., Rowan, L., Thompson, V., & Wardley, M. (2016). *Microsoft and LinkedIn: Invitation to connect accepted*. IDC-Report.
<https://my.idc.com/downloads/lcUS41527016.pdf>
- Google Inc. (2006a). *Annual report 2006*.
<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1288776/000119312507044494/d10k.htm>
- Google Inc. (2006b). *Google to Acquire YouTube for \$1.65 Billion in Stock*.
https://googlepress.blogspot.com/2006/10/google-to-acquire-youtube-for-165_09.html
- Grill, P., & Bresser, R. (2011). *Resource-based theory and mergers & acquisitions success* (Working Paper). University Berlin, School of Business & Economics.
- Haleblian, J., Devers, C. E., McNamara, G., Carpenter, M. A., & Davison, R. B. (2009). Taking stock of what we know about Mergers and Acquisitions: A review and research agenda. *Journal of Management*, 35(3), 469–502.
<https://doi.org/10.1177/0149206308330554>
- Hanelt, A., Firk, S., Hildebrandt, B., & Kolbe, L. M. (2021). Digital M&A, digital innovation, and firm performance: An empirical investigation. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 3–26.
<https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1747365>
- Hayward, M. L. A., & Hambrick, D. C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 103–127. <https://doi.org/10.2307/2393810>
- Hitt, M. A., King, D., Krishnan, H., Makri, M., Schijven, M., Shimizu, K., & Zhu, H. (2009). Mergers and acquisitions: Overcoming pitfalls, building synergy, and creating value. *Business Horizons*, 52(6), 523–529.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.06.008>
- Hossain, M. S. (2021). Merger & Acquisitions (M&As) as an important strategic vehicle in business: Thematic areas, research avenues & possible suggestions. *Journal of Economics and Business*, 116, 106004.
<https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2021.106004>
- Ioramashvili, C., Feldman, M., Guy, F., & Iammarino, S. (2024). Gathering round Big Tech: How the market for acquisitions concentrates the digital sector. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 17(2), 293–306.
<https://doi.org/10.1093/cjres/rsae003>
- Irwin, K., Armstrong, C., Drnevich, P., & Schijven, M. (2025). *The motives for mergers and acquisitions and their implications for research and practice* (Strategic Management Review).
https://digitalcommons.odu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1075&context=management_fac_pubs
- Jindal, I. (2023). *Impact of Mergers and Acquisitions on the marketing strategies and the financial performance of Google and YouTube*. *International Journal of Applied Marketing and Management*, 8(2), 27–32. Publishing India Group.

- https://www.academia.edu/127431064/Research_Study_Impact_of_Mergers_and_Acquisitions_on_the_Marketing_Strategies_and_the_Financial_Performance_of_Google_and_YouTube
- Katz, M. L. (2021). Big Tech mergers: Innovation, competition for the market, and the acquisition of emerging competitors. *Information Economics and Policy*, 54, 100883. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2020.100883>
- Kaufmann, M., & Schiereck, D. (2023). Acquiring for innovation: Evidence from the U.S. technology industry. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 152, 104673. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2023.104673>
- Koolmann, L., & Luu, A. (2024). *Thoughtful M&A strategies are key to growth in tech, media, and telecom*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/m-and-a/our-insights/thoughtful-m-and-a-strategies-are-key-to-growth-in-tech-media-and-telecom>
- Li, S., Ang, J. S., Wu, C., & Yang, S. (2021). Valuing technological synergies in mergers. *The North American Journal of Economics and Finance*, 58, 101464. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2021.101464>
- Livingstone, C., & Knezevic, I. (2020). From online cart to plate: What Amazon's retail domination means for the future of food. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 9(4), 1–19. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2020.094.017>
- Lucks, K., & Meckl, R. (2015). *Internationale Mergers & Acquisitions: Der prozessorientierte Ansatz* (2., überarbeitete Aufl. 2015). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-46896-8>
- Luo, J. (2024). Analysis of the benefits and risks of M&A: Taking Google's acquisition of YouTube as an example. *Highlights in Business, Economics and Management*, 24, 1959–1966. <https://doi.org/10.54097/2zhfx106>
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Microsoft Corporation. (2016a). *Annual report 2016*. <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar16/index.html>
- Microsoft Corporation. (2016b). *Microsoft to acquire LinkedIn*. <https://news.microsoft.com/source/2016/06/13/microsoft-to-acquire-linkedin/>
- Microsoft Corporation. (2017). *Annual report 2017*. <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar17/index.html>
- Microsoft Corporation. (2018). *Annual report 2018*. <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar18/index.html>
- Müller-Stewens, G., Schalast, C., Binder, A., & Kunisch, S. (Hrsg.). (2024). *Mergers & Acquisitions: Handbuch für Strategie, Consulting und Rechtsberatung* (3. Auflage 2024). Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Nguyen, H. T., Yung, K., & Sun, Q. (2012). Motives for Mergers and Acquisitions: Market evidence from the US. *Journal of Business Finance & Accounting*, 39(9–10), 1357–1375. <https://doi.org/10.1111/jbfa.12000>

- Ochirova, E. (2019). Literature review of mergers and acquisitions with the aim to obtain technology and knowledge. *Journal of Corporate Finance Research*, 13(4), 87–94. <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.13.4.2019.87-94>
- Porter, M. (1987). *From competitive advantage to corporate strategy*. Harvard Business Review, 65(3), 43–59. <https://hbr.org/1987/05/from-competitive-advantage-to-corporate-strategy>
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). *Platform Competition in Two-Sided Markets*. Journal of the European Economic Association, 1(4), 990–1029.
- Roll, R. (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers. *The Journal of Business*, 59(2), 196–216. <https://doi.org/10.1086/296325>
- Rossi, M., Yedidia Tarba, S., & Raviv, A. (2013). Mergers and acquisitions in the high-tech industry: A literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(1), 66–82. <https://doi.org/10.1108/19348831311322542>
- Rumelt, R. (1982). *Diversification strategy and profitability*. Strategic Management Journal, 3(4), 359–369. <https://www.jstor.org/stable/2486302>
- Schön, B. (2013). *Mergers & Acquisitions als strategisches Instrument: Die Erschließung technologischen Wissens mittels Unternehmenszusammenschlüssen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02543-4>
- Shapiro, C., & Katz, M. L. (1985). *Network externalities, competition, and compatibility*. The American Economic Review, 75(3), 424–440. <https://www.jstor.org/stable/1814809>
- Shelanski, H. (2013). Information, innovation, and competition policy for the internet. *University of Pennsylvania Law Review*, 161(6), 1663–1705. <https://www.jstor.org/stable/23527815?seq=9>
- Sides, R., Bieniek, C., & Lobaugh, K. (2017). *The Amazon-Whole Foods acquisition: Six competitive realities for retailers*. Deloitte, LLP. <https://www.deloitte.com/us/en/Industries/consumer/articles/amazon-whole-foods-acquisition.html>
- Silvestrov, S., Starovoitov, V., Firsov, D., & Krupnov, Y. (2022). Control of platform monopolization in the digital economy: The implication of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), 66. <https://doi.org/10.3390/joitmc8020066>
- Trautwein, F. (1990). Merger motives and merger prescriptions. *Strategic Management Journal*, 11(4), 283–295. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110404>
- Vinogradova, V. S. (2024). The upside-down world of value capture: Do companies in technology sector follow the principles of profitable growth? *Journal of the New Economic Association*, 1(62), 171–195. https://doi.org/10.31737/22212264_2024_1_171-195
- Violeta, S., & Diana, S. (2018). Purchased goodwill and types of synergies in businesses combinations. Microsoft-LinkedIn transaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238, 286–292. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.04.004>

- Vishva, S. (2024). *The dynamics of Mergers and Acquisitions in the tech Industry: Examining how M&A activity in the technology sector affects company growth, competitive positioning, and Shareholder Value* (S. 1143–1150). *IJIRT Volume 11 Issue 5*.
- Weber, Y., & Tarba, S. (2011). Exploring integration approach in related mergers: Post-merger integration in the high-tech industry. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(3), 202–221.
<https://doi.org/10.1108/19348831111149178>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Whole Foods Market, Inc. (2017). *Annual report 2017*.
<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/865436/000086543617000238/wfm10k2017.htm>
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269.
<https://doi.org/10.2307/2393356>
- Williamson, O. E. (2013). *The transaction cost economics project: The theory and practice of the government of contractual relations*. Elgar.
- de la Merced, M. J., & Corkery, M. (2017, June 16). Amazon to buy Whole Foods for \$13.4 billion. *The New York Times*.
<https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html>
- Witt, A. (2019). *Mergers and Acquisitions von börsennotierten Unternehmen in Deutschland: Akquisitionsmotive und Integration in das Käuferunternehmen*. Gabler.
- World Economic Forum. (2016). *Why Microsoft is paying \$26.2bn for LinkedIn*.
<https://www.weforum.org/stories/2016/06/why-microsoft-is-paying-26-2bn-for-linkedin/>
- Wubben, E. F. M., Batterink, M., & Omta, O. (2016). Getting post-M&A integration mechanisms tuned in to technological relatedness and innovation synergy realisation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(8), 992–1007.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1181738>
- Yin, H. (2020). *Case analysis of Amazon's Acquisition of Whole Foods*. LNESS / GEFHR 2020 Conference Proceedings.
<https://clausiuspress.com/conferences/LNESS/GEFHR%202020/GEFHR2020010.pdf>
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth edition). SAGE.