

Eva Stafflage

# **Unternehmenskultur als erfolgsentscheidender Faktor**

**Modell zur Zusammenführung  
bei grenzüberschreitenden  
Mergers & Acquisitions**

**Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Bloech**

**Deutscher Universitäts-Verlag**

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Ziel der Arbeit.....	5
1.3 Art und Ablauf der Untersuchung.....	6
<b>2 Unternehmenskultur – Erklärungsansätze und Wirkungsweisen.....</b>	<b>9</b>
2.1 Einführung.....	9
2.2 Charakterisierung von Unternehmenskultur.....	11
2.3 Abgrenzung der Unternehmenskultur von verwandten Erscheinungen.....	17
2.3.1 Unternehmensklima.....	17
2.3.2 Unternehmensphilosophie.....	17
2.3.3 Unternehmensethik.....	18
2.3.4 Corporate Identity.....	19
2.4 Unterschiedliche Sichtweisen der Unternehmenskulturforschung.....	20
2.4.1 Objektivistische Kulturforschung: Unternehmenskultur als interne Variable der Unternehmung.....	21
2.4.2 Subjektivistische Kulturforschung: Unternehmenskultur als "root metaphor".....	23
2.4.3 Integrativer Ansatz der Unternehmenskulturforschung.....	24
2.5 Ausgewählte theoretische Ansätze zur Erfassung der Unternehmenskultur.....	26
2.5.1 Ansatz von OUCHI.....	27
2.5.2 Ansatz von PASCALE/ATHOS.....	29
2.5.3 Ansatz von DEAL/KENNEDY.....	30
2.5.4 Ansatz von PETERS/WATERMAN.....	32
2.5.5 Ansatz von SCHEIN – Das Kulturebenenmodell.....	33
2.5.6 Bewertung der Ansätze.....	37
2.6 Weitere Erkenntnisbeiträge der Unternehmenskulturforschung.....	38
2.6.1 Problembereiche der externen Adaption und der internen Integration.....	38

2.6.2	Bedeutung der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg.....	40
2.6.3	Funktionen der Unternehmenskultur .....	42
2.6.3.1	Vorbemerkung.....	42
2.6.3.2	Originäre Funktionen der Unternehmenskultur.....	44
2.6.3.3	Derivative Funktionen der Unternehmenskultur.....	52
2.6.4	Stärke der Unternehmenskultur .....	54
2.6.5	Entwicklungsprozess und Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur .....	57
2.7	Einfluss der Internationalität auf die Unternehmenskultur.....	63
2.7.1	Vorbemerkung zum Einfluss der Landeskultur bei internationalen Transaktionen.....	63
2.7.2	Länderspezifische Kultureigenschaften nach TROMPENAARS .....	66
2.7.2.1	Beziehungen zu anderen Personen.....	66
2.7.2.2	Einteilung, Verlauf und Bedeutung des Faktors Zeit.....	70
2.7.2.3	Beziehung zu Umwelt und Natur.....	71
2.7.3	Länderspezifische Kultureigenschaften nach HOFSTEDE.....	71
2.7.3.1	Machtdistanz.....	72
2.7.3.2	Individualismus versus Kollektivismus.....	72
2.7.3.3	Feminität versus Maskulinität.....	73
2.7.3.4	Unsicherheitsvermeidung.....	74
2.7.4	Interdependenzen zwischen Landes- und Unternehmenskultur .....	75
2.8	Zusammenfassung .....	80
<b>3</b>	<b>Theoretische und konzeptionelle Grundlagen von M&amp;A .....</b>	<b>83</b>
3.1	Allgemeine Grundlagen.....	83
3.1.1	Begriffsbestimmung.....	83
3.1.2	Erscheinungsformen von M&A.....	85
3.1.2.1	Klassische Erscheinungsformen von M&A.....	85
3.1.2.2	Besondere Erscheinungsformen und Alternativen zu M&A.....	87
3.2	Motive für M&A.....	89
3.2.1	Allgemeine Motive.....	89
3.2.2	Zugang zu Humankapital als konstituierendes Element.....	92
3.3	Verfahrensschritte von M&A.....	95

3.3.1	Planung von M&A	96
3.3.2	Durchführung von M&A	98
3.3.3	Integration von M&A	100
3.4	Ansätze für eine Betrachtung kulturspezifischer Faktoren im Rahmen der Transaktionskostenökonomie	102
3.4.1	Vorbemerkung	102
3.4.2	Begrenzte Rationalität unter kulturspezifischen Gesichtspunkten	105
3.4.3	Opportunistisches Verhalten in der interkulturellen Bewertung	108
3.4.4	Fazit	110
3.5	Selektive kulturgeprägte Ansätze zur Unternehmerpersönlichkeit	111
3.5.1	Vorbemerkung	111
3.5.2	Differenzierung zwischen Unternehmerbild und Managerbild	112
3.5.3	Unternehmerbild von SCHUMPETER	114
3.5.4	Unternehmerbild von HEUSS	116
3.5.5	Unternehmerbild von MCCLELLAND	117
3.5.6	Unternehmerbild von COASE	119
3.5.7	Zunehmende Bedeutung des Intrapreneurship	120
3.6	Zusammenfassung	122
<b>4</b>	<b>Due Diligence unter rein betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten</b>	<b>125</b>
4.1	Begriffsbestimmung	125
4.2	Funktionen der Due Diligence	126
4.2.1	Kaufentscheidungsfunktion	126
4.2.2	Strukturierungs- und Gestaltungsfunktion	129
4.2.3	Kaufpreisbemessungsfunktion	130
4.2.4	Gewährleistungsfunktion	131
4.2.5	Dokumentationsfunktion	131
4.2.6	Exkulpationsfunktion	132
4.3	Ablauf und Inhalt der Due Diligence	132
4.3.1	Ablauf der Due Diligence	132
4.3.1.1	Planung der Due Diligence	133
4.3.1.2	Durchführung der Due Diligence	133

4.3.1.3	Dokumentation und Berichterstattung .....	134
4.3.2	Inhalte der Due Diligence .....	135
4.3.2.1	Financial und Legal Due Diligence .....	136
4.3.2.2	Commercial Due Diligence .....	138
4.3.2.3	Tax Due Diligence .....	139
4.3.2.4	Environmental Due Diligence .....	140
4.4	Umsetzung der Due Diligence .....	143
4.4.1	Due Diligence und Unternehmensbewertung .....	143
4.4.2	Grundlagen der Unternehmensbewertung .....	144
4.4.3	Überblick über gängige Verfahren der Unternehmensbewertung .....	145
4.4.3.1	Ertragswertverfahren .....	146
4.4.3.2	Discounted-Cash-Flow-Verfahren .....	148
4.4.3.3	Vergleichsverfahren .....	151
4.4.3.4	Substanzwertverfahren .....	152
4.4.3.5	Sonstige Verfahren .....	153
4.4.3.6	Abschließende Würdigung der Unternehmensbewertungsmodelle .....	153
4.4.4	Konsequenzen aus der Due Diligence .....	154
4.4.5	Berücksichtigung im Kaufvertrag .....	155
4.5	Zusammenfassung .....	155
<b>5</b>	<b>Die Unternehmenskultur bei grenzüberschreitenden M&amp;A .....</b>	<b>157</b>
5.1	Einführung .....	157
5.2	Bisherige Berücksichtigung der Unternehmenskultur in den Stadien des M&A-Prozesses .....	158
5.2.1	Berücksichtigung in der Pre-Merger-Phase .....	158
5.2.2	Berücksichtigung in der Post-Merger-Phase .....	160
5.3	Ansätze zur Zusammenführung von Unternehmenskulturen bei M&A .....	162
5.3.1	Das Aufeinandertreffen zweier Unternehmenskulturen .....	162
5.3.1.1	Die Situation der Unternehmenskulturkollision .....	162
5.3.1.2	Die Wirkungsweise der Unternehmenskulturkollision – positive und negative Verbundeffekte .....	164
5.3.2	Typologisierung von Unternehmenskulturen .....	168

5.3.2.1	Grundlegende Aspekte.....	168
5.3.2.2	Typologisierung nach DEAL/KENNEDY.....	170
5.3.2.3	Typologisierung nach HARRISON.....	174
5.3.2.4	Typologisierung nach GOFFEE/JONES.....	178
5.3.2.5	Typologisierung nach QUINN.....	183
5.3.3	Ausgewählte Cultural-Fit-Modelle in der Wissenschaft.....	187
5.3.3.1	Modell der Kulturähnlichen von KELLER.....	188
5.3.3.2	Modell der Kulturkompatibilität von CARTWRIGHT/COOPER.....	189
5.3.3.3	Modell der Akkulturation von NAHAVANDI/MALEKZADEH.....	191
5.3.3.4	Modell der Kulturbeeinflussung von BUONO/BOWDITCH.....	195
5.3.3.5	Modell der Merger-Instabilität von OLIE.....	198
5.3.4	Fazit.....	199
5.4	Bedeutung der Unternehmenskultur im M&A-Prozess.....	201
5.4.1	Risikofelder bei grenzüberschreitenden M&A-Transaktionen.....	201
5.4.2	Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor oder als Problembereich.....	202
5.4.3	Unternehmenskultur des Akquisitionsobjektes.....	204
5.4.4	Die Gestaltbarkeit der Unternehmenskulturen der M&A-Partner.....	205
5.4.5	Phänomen des Cultural Misfit.....	207
5.4.6	Das Merger-Syndrom.....	210
5.4.7	Fazit.....	212
5.5	Interkulturelle Erfolgsfaktoren im Rahmen grenzüberschreitender M&A.....	213
5.5.1	Bedeutung der Unternehmenskultur als Instrument zur Sicherung des Humankapitals.....	213
5.5.2	Wissensmanagement im Spannungsfeld interkultureller M&A.....	215
5.5.3	Aufgabenbereich der internen und externen Kommunikation bei M&A.....	220
5.5.4	Relevanz des interkulturellen Lernprozesses.....	226
5.5.5	Implikationen für das interkulturelle Integrationsmanagement.....	230
5.5.6	Fazit.....	234
5.6	Zusammenfassung und Kritik an den bisherigen Ansätzen.....	235

<b>6</b>	<b>Ein 3-Phasen-Modell zur ganzheitlichen Berücksichtigung von Unternehmenskulturen im grenzüberschreitenden M&amp;A-Prozess</b> .....	<b>237</b>
6.1	Einführung .....	237
6.2	Grundlagen zur Entwicklung des 3-Phasen-Modells.....	239
6.2.1	Die SWOT-Analyse.....	240
6.2.1.1	Die Chancen-/Risikeneanalyse (Umweltanalyse).....	240
6.2.1.2	Die Stärken-/Schwächenanalyse (Unternehmensanalyse).....	242
6.2.1.3	Zusammenführung von Umwelt- und Unternehmensanalyse zur SWOT-Analyse.....	246
6.2.2	Die Balanced Scorecard.....	248
6.2.2.1	Das Grundmodell der Balanced Scorecard.....	248
6.2.2.2	Kennzahlen und Leistungstreiber der einzelnen Balanced-Scorecard-Perspektiven.....	251
6.2.2.3	Umsetzung der Unternehmensstrategie.....	260
6.2.2.4	Beurteilung des Balanced-Scorecard-Konzeptes.....	261
6.3	Das 3-Phasen-Modell zur erfolgreichen Zusammenführung von Unternehmenskulturen bei grenzüberschreitenden M&A.....	262
6.3.1	Phase I – Die Cultural-SWOT-Analyse und das Cultural Benchmarking.....	263
6.3.2	Phase II – Die Zusammenführung und Integration der Unternehmenskulturen.....	270
6.3.3	Phase III- Die Integration Balanced Scorecard.....	275
6.4	Zusammenfassung.....	283
<b>7</b>	<b>Ergebnisse und Ausblick</b> .....	<b>287</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>295</b>