

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft  
*The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics*

Wollersheim, Jutta; Barthel, Erich

## Working Paper

# Kulturunterschiede bei Mergers & Acquisitions: Entwicklung eines Konzeptes zur Durchführung einer Cultural Due Diligence

Working paper series // Frankfurt School of Finance & Management, No. 94

## Provided in cooperation with:

Frankfurt School of Finance and Management

Suggested citation: Wollersheim, Jutta; Barthel, Erich (2008) : Kulturunterschiede bei Mergers & Acquisitions: Entwicklung eines Konzeptes zur Durchführung einer Cultural Due Diligence, Working paper series // Frankfurt School of Finance & Management, No. 94, urn:nbn:de:101:1-2008090105 , <http://hdl.handle.net/10419/27860>

### Nutzungsbedingungen:

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen> nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

### Terms of use:

*The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at*

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>  
*By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.*

**Frankfurt School – Working Paper Series**

**No. 94**

**Kulturunterschiede bei Mergers &  
Acquisitions:  
Entwicklung eines Konzeptes zur Durchfüh-  
rung einer Cultural Due Diligence**

Jutta Wollersheim, Prof. Dr. Erich Barthel

April 2008



**Frankfurt School of  
Finance & Management**  
Bankakademie | HfB

Sonnemannstr. 9–11 60314 Frankfurt am Main, Germany  
Phone: +49 (0) 69 154 0080 Fax: +49 (0) 69 154 008 728  
Internet: [www.frankfurt-school.de](http://www.frankfurt-school.de)

## Abstract

Several investigations came to the conclusion that, considering in retrospect, most Mergers & Acquisitions were not successful. Differences in the corporate cultures are often quoted as being responsible for the failures. So, the question arises how such failures can be prevented in future. Conducting a Cultural Due Diligence is a possibility to examine differences in corporate cultures, even before a merger takes place. That is why, after a description of general culture concepts, we discuss various attempts at Cultural Due Diligence of consultancy firms. Referring to these attempts at Cultural Due Diligence as well as to the general culture concepts, we draft a further developed concept at the end of this working paper.

Key words: Culture, Cultural Due Diligence, Mergers & Acquisitions

JEL classification: G34, M12, M14

ISSN: 14369753

### Contact:

Jutta Wollersheim  
Frankfurt School of Finance & Management  
Sonnemannstraße 9-11  
60314 Frankfurt am Main  
Tel.: +49-69-154008-751  
j.wollersheim@frankfurt-school.de

Prof. Dr. Erich Barthel  
Frankfurt School of Finance & Management  
Sonnemannstraße 9-11  
60314 Frankfurt am Main  
Tel.: +49-69-154008-207  
e.barthel@frankfurt-school.de

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	4
1.1	Ziel und Aufbau der Arbeit .....	5
1.2	Begriffsabgrenzungen und Definitionen .....	5
2	Kulturen und Kulturunterschiede.....	8
2.1	Methoden zur Untersuchung von Unternehmenskulturen.....	8
2.1.1	Theorien zur Typologisierung .....	8
2.1.2	Weitergehende Methoden.....	15
2.2	Theorien zur Beschreibung von länderspezifischen Kultureigenschaften .....	16
2.2.1	Länderspezifische Kultureigenschaften nach Hofstede.....	16
2.2.2	Länderspezifische Kultureigenschaften nach Trompenaars .....	20
3	Konzepte zur Durchführung einer Cultural Due Diligence .....	22
3.1	Vorhandene Konzepte in der Praxis .....	22
3.2	Entwurf eines weiterentwickelten Konzeptes.....	27
4	Schlussbemerkung und Ausblick.....	31
5	Literatur .....	33

# 1 Einleitung

Mergers & Acquisitions (M&A) stehen zunehmend vor Herausforderungen, die mitunter ganze Transaktionen grundsätzlich in Frage stellen. Zahlreiche Studien kommen zu dem Ergebnis, dass Mergers & Acquisitions eine extrem hohe Misserfolgsquote aufweisen, die in der Regel mit mehr als 50 Prozent beziffert wird.<sup>1</sup> Angesichts der hohen Misserfolgsraten von Unternehmenszusammenschlüssen stellt sich die Frage, wovon es abhängt, ob eine M&A-Transaktion den gewünschten Erfolg erzielt. Auch ist zu überlegen, inwieweit man vorbeugende Maßnahmen ergreifen kann, um solch hohe Misserfolgsraten künftig zu vermeiden.

Als Ursache für die Umsetzungsprobleme bei Fusionen werden in Wissenschaft und Praxis verschiedene Aspekte angeführt. Dabei wird insbesondere die Unternehmenskultur für den Misserfolg von Mergers & Acquisitions verantwortlich gemacht.<sup>2</sup> Bei Unternehmenszusammenschlüssen treffen verschiedene Kulturen aufeinander, was zunächst zu einer Krisenstimmung und zu Stress unter den Mitarbeitern führt. „Das beklagte Merger-Syndrom (Stress, Krisenstimmung, Zentralisierungstendenzen, Gerüchtebildung usw.) wird vor allem durch Unsicherheit hinsichtlich der vermuteten Veränderungen erzeugt.“<sup>3</sup> Die zunehmende Unzufriedenheit der Mitarbeiter schlägt sich sowohl in Krankheitsmeldungen als auch in einer stärkeren Personalfuktuation nieder.<sup>4</sup> Neben der Ausschöpfung von Synergiepotentialen hängt die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens allerdings auch von dem persönlichen Einsatz des Managements und der Mitarbeiter ab.<sup>5</sup> Obwohl die Unternehmenskultur als weicher Faktor gilt, spricht man ihr daher – vor allem im Rahmen der Integrationsphase<sup>6</sup> – einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg einer Transaktion zu.<sup>7</sup>

Als weiteren Grund für weniger erfolgreiche Fusionen nennen *Berens/Strauch* „eine nicht oder nicht adäquat durchgeführte Due Diligence.“<sup>8</sup> Obwohl man sich bewusst ist, dass weiche Faktoren wie die Kultur eines Unternehmens oft widerstandsfähiger sind als harte Faktoren,<sup>9</sup> liegt der Fokus der einer M&A-Transaktion vorhergehenden Untersuchung der Unternehmen (Due Diligence) in der Regel auf finanziellen, rechtlichen und steuerlichen Aspekten. Zwar wird die Bedeutung der Unternehmenskultur immer wieder hervorgehoben,<sup>10</sup> der Frage nach Konzepten zu ihrer Analyse wird in Wissenschaft und Praxis jedoch kaum nachgegangen.

---

<sup>1</sup> Vgl. beispielsweise Losbichler, 2001, S. 8ff.; Strähle, 2004, S. 68ff.; Jansen, 2005, S. 531; Carleton/Lineberry, 2004, S. 8f.; Jaeger, 2001, S. 5ff.; Jansen, 2000, S. 223f.; Bickmann, 2004; Steinle/Eichenberg/Weber-Rymkowska, 2004, S. 456; Högemann, 2005, S. 541.

<sup>2</sup> Vgl. beispielsweise Vahs/Wuth, 2001, S. 670; Carleton/Lineberry, 2004, S. 13; Jansen, 2000, S. 224; Weber, 2001, S. 38f.; Trompenaars/Woolliams, 2004, S. 104; Kleinfeld/Schlegel, 2002; Bickmann, 2004; Jaeger, 2001, S. 9; Jost, 1999, S. 32f.; Zimmer, 2001, S. 2f.; Althausen/Tonscheidt-Göstl, 1999, S. 40.

<sup>3</sup> Rohmert, 1999, S. 48.

<sup>4</sup> Vgl. Koch/Wegmann, 1998, S. 83f.

<sup>5</sup> Vgl. Bucher, 1999, S. 241.

<sup>6</sup> Vgl. beispielsweise o.V., 2000, S. 12; Jansen, 2002, S. 7; Koch, 2005, S. 419.

<sup>7</sup> Vgl. Walker/Price, 2000, S. 7.

<sup>8</sup> Berens/Strauch, 2002, S. 511.

<sup>9</sup> Vgl. Penzel/Pietig, 2000, S. 4.

<sup>10</sup> Vgl. beispielsweise Schein, 1999, S. 173ff.; Vahs/Wuth, 2001, S. 670; Stumpf, 2007, S. 319ff.; Carleton/Lineberry, 2004, S. 13; Jaeger, 2001, S. 9; Jansen, 2000, S. 224; Weber, 2001, S. 38f.; Trompenaars/Woolliams, 2004, S. 104.

## 1.1 Ziel und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Untersuchung basiert auf der Annahme, dass die Durchführung einer systematischen Cultural Due Diligence die Erfolgsrate von Mergers & Acquisitions signifikant verbessert. Deshalb wird das Ziel verfolgt, ein Konzept zur Durchführung einer Cultural Due Diligence zu entwickeln.

Im Hinblick auf die gegebene Zielsetzung gliedert sich die vorliegende Untersuchung in vier Abschnitte. Nach den einführenden Überlegungen in Kapitel 1 werden im zweiten Kapitel als Grundlage für das zu entwickelnde Konzept Kulturen und Kulturunterschiede näher betrachtet. Hierbei wird das Ziel verfolgt, herauszuarbeiten, wie sich Unternehmenskulturen und somit auch Kulturunterschiede erfassen lassen. Dazu werden zunächst diverse Möglichkeiten zur Typologisierung von Kulturen veranschaulicht sowie weitergehende Methoden zur Untersuchung von Unternehmenskulturen angesprochen. Da es zunehmend auch zu internationalen Mergers & Acquisitions kommt und allgemein anerkannt ist, dass unterschiedliche Landeskulturen eine erfolgreiche Umsetzung der Transaktion zusätzlich erschweren können,<sup>11</sup> werden darüber hinaus ausgewählte Theorien zur Beschreibung von länderspezifischen Kultureigenschaften erläutert.

Aufbauend auf Kapitel 2 wird im dritten Kapitel – im Anschluss an eine Vorstellung der bereits vorhandenen Konzepte zur Durchführung einer Cultural Due Diligence – ein eigenes Konzept formuliert. Im abschließenden vierten Kapitel folgen eine Schlussbemerkung sowie ein Ausblick.

## 1.2 Begriffsabgrenzungen und Definitionen

Nach der Veröffentlichung des Bestsellers „In Search of Excellence“<sup>12</sup> der beiden McKinsey-Autoren *Peters/Waterman* wurde dem Thema Unternehmenskultur auch in der Praxis zunehmend Bedeutung beigemessen.<sup>13</sup> Eine einheitliche Definition liegt hier jedoch ebenso wenig vor wie auch in der Wissenschaft, wo man sich bereits seit Jahrzehnten mit dem Thema Kultur beschäftigt.<sup>14</sup> Interessante Ansätze, den Begriff Kultur zu erklären, finden sich in der Literatur beispielsweise bei *Hansen*, der sich dem Begriff über seine Verwendung im Alltag nähert,<sup>15</sup> oder bei *Hofstede*, der Kultur als „collective programming of the mind“<sup>16</sup> bezeichnet. *Hofstede* verdeutlicht, dass Definitionen des Begriffes Kultur auch auf den Begriff der Unternehmenskultur übertragen werden können: In Anlehnung an seine allgemeine Kulturdefinition definiert er die Unternehmenskultur als die „kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Organisation von einer anderen unterscheidet.“<sup>17</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. Schnapper, 2003, S. 385ff.; Haussmann, 2002, S. 911; Angwin, 2001, S. 36; Ferrari/Rothgängel, 2003, S. 65; Vahs/Wuth, 2001, S. 670; Uder/Kramarsch, 2001, S. 107.

<sup>12</sup> Peters/Waterman, 2004.

<sup>13</sup> Vgl. Oefner-Py/Fritschle/Böning, 1996, S. 15.

<sup>14</sup> Vgl. Hofstede, 2001b, S. 252f.

<sup>15</sup> Vgl. Hansen, 2003, S. 11ff.

<sup>16</sup> Hofstede, 2005, S. 4.

<sup>17</sup> Hofstede, 2001b, S. 253.

*Schein* definiert Kultur als „A pattern of shared assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.“<sup>18</sup> Diese Definition wird in der vorliegenden Untersuchung für den Begriff Unternehmenskultur zugrunde gelegt.

Für das Begriffspaar Mergers & Acquisitions gibt es in der deutschen Sprache kein Pendant. Zwar lässt es sich mit „Unternehmenszusammenschlüsse und Unternehmensübernahmen“<sup>19</sup> übersetzen, aber auch diese Begriffe werden – aufgrund einer fehlenden Definition des Begriffes Unternehmen im deutschen Recht – uneinheitlich verwendet. So fasst *Picot* den Begriff Mergers & Acquisitions relativ weit, indem er neben Unternehmenskäufen beziehungsweise -verkäufen und Unternehmenszusammenschlüssen beispielsweise auch Börsengänge sowie Management Buy-Outs und Buy-Ins darunter subsumiert.<sup>20</sup> *Achleitner* hingegen stellt heraus, dass sich Mergers & Acquisitions nach allgemeiner Auffassung auf

- „den Erwerb und die Veräußerung von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen und die Eingliederung in den Unternehmensverbund des Erwerbers ggf. als Tochtergesellschaft (Acquisition) und
- die Verschmelzung (Fusion) zweier Unternehmen mit oder ohne vorherigen Anteilerwerb (Merger)“<sup>21</sup>

beschränken. In Anlehnung an diese engere Begriffsabgrenzung nach *Achleitner* werden unter Mergers & Acquisitions im weiteren Verlauf dieser Arbeit sowohl Fusionen als auch Unternehmenskäufe und -verkäufe verstanden.

Grundsätzlich gliedert sich eine M&A-Transaktion in drei Phasen. Die erste Phase, die sogenannte Pre-Merger- oder Planungsphase, dient der Planung der bevorstehenden Transaktion. Die anfänglichen Überlegungen erstrecken sich dabei auf die Fragen, ob, wann und wie ein Unternehmenszusammenschluss stattfinden soll. In der darauffolgenden Merger- beziehungsweise Durchführungsphase erfolgt eine Analyse des potentiellen Übernahmekandidaten. Neben der Bewertung des Unternehmens wird hier der Transaktionsvertrag verhandelt und entworfen. Die Post-Merger-Phase hat schließlich die Integration der Unternehmen zur Aufgabe, so dass sie auch als Integrationsphase bezeichnet wird.<sup>22</sup>

Der Begriff der Due Diligence (auch als Due Diligence Untersuchung, Due Diligence Review oder Due Diligence Audit bezeichnet)<sup>23</sup> wird in der Literatur unterschiedlich definiert.<sup>24</sup> Bei einer näheren Betrachtung der terminologischen Abgrenzungen ist festzustellen, dass in der Regel zunächst eine wörtliche, beziehungsweise sinngemäße Übersetzung des Begriffes erfolgt, bevor die Definition aus dieser und der ursprünglichen Bedeutung der Due Diligence

---

<sup>18</sup> Schein, 2004, S. 17.

<sup>19</sup> Picot, 2005a, S. 20.

<sup>20</sup> Vgl. Picot, 2005a, S. 20.

<sup>21</sup> Achleitner, 2002, S. 141.

<sup>22</sup> Vgl. Picot, 2005a, S. 18.

<sup>23</sup> Vgl. Schmitz, 2002, S. 4f.

<sup>24</sup> Vgl. beispielsweise Peters, 2002, S. 3f.; Nanus, 1998, S. 111; Jansen, 2000, S. 176f.; Berens/Strauch, 2005, S. 3ff.; Blöcher, 2001, S. 31.

abgeleitet wird. Dabei wird Due Diligence mit „der Sorgfalt entsprechend“<sup>25</sup> oder mit „erforderliche, angemessene Sorgfalt“<sup>26</sup> übersetzt. Ursprünglich stammt der Begriff Due Diligence aus dem US-amerikanischen Kapitalmarkt- und Anlegerschutzrecht.<sup>27</sup> In diesem dient die Due Diligence als gewissenhafte Prüfung des Börsenzulassungsprospektes bei der Begebung neuer Aktien und sorgt somit für den Schutz der Anleger. Mit der Weiterentwicklung der Gesetzgebung hat sich das Konzept der Due Diligence zu einer vorbeugenden Maßnahme gewandelt, die sowohl die Aufdeckung als auch die Begrenzung von Risiken zum Ziel hat.<sup>28</sup> Diese Weiterentwicklung kommt dem heutigen Verständnis von Due Diligence, das dieser Arbeit auch zugrunde gelegt wird, schon sehr nahe. So definiert *Benedek* die Due Diligence als „sorgfältige Analyse und Beurteilung eines Zielobjektes im Rahmen einer beabsichtigten geschäftlichen Transaktion.“<sup>29</sup>

In der Literatur ist häufig eine Differenzierung der Due Diligence nach dem inhaltlichen Schwerpunkt vorzufinden.<sup>30</sup> Als inhaltliche Schwerpunkte kommen dabei neben der Commercial,<sup>31</sup> Financial,<sup>32</sup> Legal<sup>33</sup> und Tax<sup>34</sup> Due Diligence heutzutage auch eine Environmental,<sup>35</sup> eine Human Resources<sup>36</sup> oder eine Cultural Due Diligence in Betracht. Im Folgenden wird ausschließlich auf die Cultural Due Diligence eingegangen, wobei darauf hingewiesen sei, dass diese die anderen Formen der Due Diligence nicht ersetzt, sondern ergänzt; das heißt, die Cultural Due Diligence ist stets zusätzlich durchzuführen.

*Carleton/Lineberry* definieren Cultural Due Diligence als „a diagnostic process conducted to ascertain the degree of cultural alignment or compatibility between companies that are party to a merger or acquisition.“<sup>37</sup> *Ferrari/Rothgängel* stellen als Aufgabe der Cultural Due Diligence heraus, „wesentliche Wirkkräfte in einem Unternehmen aufzuspüren und sie in Abwägung der Ziele, die mit einer Fusion erreicht werden sollen, zu bewerten und mit den Konsequenzen darstellbar zu machen.“<sup>38</sup> Es geht also darum, die wesentlichen Aspekte einer Unternehmenskultur zu erfassen und zu prüfen, inwieweit diese mit einer anderen Kultur kompatibel sind. Der Prozess der Cultural Due Diligence sollte dabei einerseits die Unternehmenskul-

---

<sup>25</sup> Koch/Wegmann, 1998, S. 3.

<sup>26</sup> Benedek, 2001, S. 59.

<sup>27</sup> Vgl. beispielsweise Johnson, 1999, S. 78f.; Berens/Strauch, 2005, S. 6ff.

<sup>28</sup> Vgl. Pack, 2005, S. 290.

<sup>29</sup> Benedek, 2001, S. 59.

<sup>30</sup> Vgl. beispielsweise Koch/Wegmann, 1998, S. 4ff.; Benedek, 2001, S. 60; Berens/Strauch, 2005, S. 14; Blöcher, 2001, S. 34f.

<sup>31</sup> Siehe hierzu auch Benedek, 2001, S. 67ff.; Sebastian/Niederdrenk/Tesch, 2005, S. 489ff.; Sebastian/Niederdrenk/Tesch, 1998, S. 888ff.; Beck, 2002, S. 554ff.; Koch/Wegmann, 1998, S. 57ff.

<sup>32</sup> Siehe hierzu auch Nieland, 2001, S. 61ff.; Brauner/Lescher, 2005, S. 395ff.; Brebeck/Bredy, 2005, S. 371ff.; Pack, 2005, S. 298ff.; Benedek, 2001, S. 72ff.; Koch/Wegmann, 1998, S. 102ff.; Hölscher/Nestler/Otto, 2007.

<sup>33</sup> Siehe hierzu auch Benedek, 2001, S. 70ff.; Pack, 2005, S. 310f.; Fritzsche/Griese, 2005, S. 457ff.; Koch/Wegmann, 1998, S. 93ff.; Picot/Russenschuck, 2002, S. 426ff.; Schmitz, 2002, S. 9ff.

<sup>34</sup> Siehe hierzu auch Eilers, 2005, S. 113ff.; Welbers, 2005, S. 435ff.; Bahns, 2002, S. 501ff.; Kecker, 2001, S. 92ff.

<sup>35</sup> Siehe hierzu auch Betko/Reiml/Schubert, 2002, S. 429ff.; König/Zorn, 2001, S. 140ff.; Pföhler/Hermann, 1997, S. 628ff.; Benedek, 2001, S. 80f.

<sup>36</sup> Siehe hierzu auch Faller, 2006; Wucknitz, 2001, S. 674ff.; Pack, 2005, S. 307ff.; Kast/Wucknitz, 2002, S. 48ff.; Dielmann, 1997, S. 470ff.; Neumann, 1999, S. 133ff.

<sup>37</sup> Carleton/Lineberry, 2004, S. 53.

<sup>38</sup> Ferrari/Rothgängel, 2003, S. 64.



turen hinsichtlich eventueller Unterschiede untersuchen. Hierzu regt *Harper* an, bereits mit der Durchführung einer Cultural Due Diligence zu beginnen, bevor feststeht, mit welchem Unternehmen man sich zusammenschließen möchte. So können frühzeitig Kriterien abgeleitet werden, um potentielle Übernahmekandidaten zu bewerten.<sup>39</sup> Andererseits fällt auch die Entwicklung eines Integrationsplanes, der auf diese kulturellen Unterschiede zugeschnitten ist, in den Bereich der Cultural Due Diligence. Als Methoden zur Analyse der Unternehmenskulturen werden unter anderem Mitarbeiterbefragungen und Beobachtungen vorgeschlagen.<sup>40</sup>

## 2 Kulturen und Kulturunterschiede

Im Hinblick auf das Ziel dieser Arbeit, ein Konzept zur Durchführung einer Cultural Due Diligence zu entwickeln, werden im Folgenden Kulturen und Kulturunterschiede näher betrachtet. Hierbei soll erarbeitet werden, wie sich Unternehmenskulturen und somit auch Kulturunterschiede erfassen lassen.

### 2.1 Methoden zur Untersuchung von Unternehmenskulturen

#### 2.1.1 Theorien zur Typologisierung

Typologien stellen ein Hilfsmittel dar, um die Kultur eines Unternehmens zu erfassen. In der Literatur existieren zahlreiche Theorien zur Typologisierung, die Unternehmenskulturen anhand bestimmter Kriterien systematisieren. In der Regel werden die Ergebnisse einer solchen Untersuchung visualisiert, indem die Unternehmen auf Achsen oder gar in Feldern oder Quadranten abgetragen werden. So werden grobe Unterschiede zwischen Unternehmen hinsichtlich der verwendeten Kriterien auf einen Blick sichtbar. Daher scheinen Typologierungsmodelle geeignet zu sein, um Kulturunterschiede zwischen Unternehmen abzuleiten und so eventuelle Konfliktbereiche einer bevorstehenden M&A-Transaktion frühzeitig zu erkennen.<sup>41</sup>

Vor diesem Hintergrund werden in diesem Abschnitt beispielhaft die Typologierungsmodelle nach *Deal/Kennedy* und nach *Handy* vorgestellt. Da sich diese Theorien jedoch auf einzelne Kriterien beschränken, um die jeweilige Unternehmenskultur einem entsprechenden Typus zuzuordnen, und somit nicht die Unternehmenskultur als Ganzes erfassen, sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass zahlreiche weitere Typologierungsmodelle existieren. Weitere Möglichkeiten einer Typologisierung finden sich beispielsweise bei *Goffee/Jones*<sup>42</sup> und *Trompenaars*.<sup>43</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. Harper, 2002, S. 7.

<sup>40</sup> Vgl. Zimmer, 2001, S. 36ff.

<sup>41</sup> Vgl. Zimmer, 2001, S. 60.

<sup>42</sup> Siehe hierzu Goffee/Jones, 1998, S. 12ff.

<sup>43</sup> Siehe hierzu Trompenaars/Hampden-Turner, 2004, S. 23ff.; Trompenaars/Woolliams, 2004, S. 106ff.; Trompenaars/Hampden-Turner, 1997, S. 158ff.

## TYPOLOGISIERUNG NACH DEAL/KENNEDY

Auf der Grundlage einer Untersuchung von Hunderten von Unternehmen entwickelten *Deal/Kennedy* 1982 vier grundlegend verschiedene Kulturtypen. Als Abgrenzungskriterien dienten hierbei ausschließlich unternehmensexterne Faktoren: Einerseits beeinflusst der Grad des Risikos bei Entscheidungen, welcher Kategorie ein Unternehmen zugeordnet wird. Andererseits spielt die Feedbackgeschwindigkeit hinsichtlich des Erfolges von Entscheidungen oder Strategien bei der Systematisierung eine Rolle.<sup>44</sup>

Die deutschen Bezeichnungen der Kulturtypen weichen in der Literatur voneinander ab,<sup>45</sup> so dass die hier verwendeten Begriffe keine Allgemeingültigkeit haben. Trotzdem erscheinen sie geeignet, um die vier Kulturtypen zu beschreiben.

### ALLES-ODER-NICHTS-KULTUR<sup>46</sup>

Die Alles-oder-Nichts-Kultur herrscht in einer Welt von Individualisten vor, wobei diese Individualisten regelmäßig Entscheidungen treffen müssen, die mit einem hohen Risiko verbunden sind. Feedback, ob richtig oder falsch gehandelt wurde, ist in solch einer Kultur grundsätzlich schnell erhältlich.

Der Fokus dieses Kulturtyps liegt auf der Geschwindigkeit, während Ausdauer eine untergeordnete Rolle spielt. Die Mitarbeiter werden nach dem Motto „You’re only as good as your last movie“<sup>47</sup> stets aufgrund ihrer letzten Erfolge beziehungsweise Niederlagen beurteilt. Auch wenn man dadurch über Nacht zu einem Star aufsteigen kann, ist es gleichermaßen möglich, dass man seine gute Position, und damit auch die entsprechende Entlohnung, ebenso schnell wieder verliert. Der hieraus resultierende Leistungsdruck führt dazu, dass viele Mitarbeiter das Unternehmen bereits in mittlerem Alter erschöpft verlassen, so dass der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter insgesamt recht niedrig ist. Die hohe Mitarbeiterfluktuation verhindert die Entstehung einer starken Kultur und hat außerdem den Nachteil, dass mit jedem Mitarbeiter auch Wissen aus dem Unternehmen ausscheidet.

Beispiele für solch eine Unternehmenskultur sind neben Beratungsgesellschaften auch Unternehmen der Kosmetik- und der Unterhaltungsindustrie. Diesen Unternehmen ist gemein, dass sie eher kurzfristige Strategien verfolgen. Dies ist insbesondere in risikoreichen Märkten, die durch schnelle Erfolge geprägt sind, von Vorteil, kann sich allerdings in Märkten, die langfristige Investitionen erfordern, auch als nachteilig erweisen.

### BROT-UND-SPIELE-KULTUR<sup>48</sup>

Mitarbeiter, die in Unternehmen mit einer derartigen Kultur arbeiten, leben in einer risikoarmen Welt mit schnellem und oft intensivem Feedback. Während das Motto der Alles-oder-

---

<sup>44</sup> Vgl. Deal/Kennedy, 2000, S. 107.

<sup>45</sup> Vgl. beispielsweise Zimmer, 2001, S. 76ff.; Scholz, 2000, S. 796; Schreyögg, 2003, S. 459.

<sup>46</sup> Vgl. Deal/Kennedy, 2000, S. 108ff.

<sup>47</sup> Deal/Kennedy, 2000, S. 110.

<sup>48</sup> Vgl. Deal/Kennedy, 2000, S. 113ff.

Nichts-Kultur „find a mountain and climb it“<sup>49</sup> lautet, beruht die Brot-und-Spiele-Kultur auf dem Motto „find a need and fill it.“<sup>50</sup> Aktivität ist in dieser Welt ein herausragender Wert. Dies ist insbesondere dann von Vorteil, wenn ein Unternehmen in einem dynamischen Umfeld arbeitet. Solange die Mitarbeiter bereit sind, sich für das Unternehmen einzusetzen, wird die Arbeit stets erledigt werden. Daher versucht man, die Mitarbeiter zu motivieren, indem beispielsweise viele Feste gefeiert und Wettbewerbe veranstaltet werden. Der Erfolg wird hier nicht dem Individuum, sondern vielmehr dem ganzen Team zugeschrieben. Aus diesem Grunde ist bei Fehlentscheidungen die Position des Einzelnen auch nicht im selben Maße gefährdet wie bei der Alles-oder-Nichts-Kultur. Oft fühlen sich die Mitarbeiter jedoch eher ihren Aufgaben als dem Unternehmen verpflichtet. Deshalb verlassen sie das Unternehmen unter Umständen, wenn ihre Handlungen nicht den gewünschten Erfolg erzielen, und suchen nicht nach den Ursachen hierfür. Außerdem kann der Drang des Einzelnen, das Produktionsvolumen permanent steigern zu wollen, dazu führen, dass Qualität durch Quantität verdrängt wird.

Brot-und-Spiele-Kulturen findet man zum Beispiel in der Computerindustrie, insbesondere aber auch in der Massenwarenindustrie. Die meisten Unternehmen dieser Industriezweige sind von der Idee eines guten Kundenservices durchdrungen. Allerdings tendiert auch dieser Kulturtyp zu einer kurzfristigen Sicht der Dinge und vernachlässigt somit die Entwicklung einer längerfristigen Strategie. Treten Probleme auf, so sucht man in der Regel nach schnellen Lösungen, die die Probleme meist nur kurzfristig beheben.

#### ANALYTISCHE-PROJEKT-KULTUR<sup>51</sup>

Die Analytische-Projekt-Kultur zeichnet sich durch ein hohes Risiko bei den zu treffenden Entscheidungen aus. Obwohl das Feedback sehr langsam erfolgt, ist der Druck, die richtige Entscheidung zu treffen, sehr hoch. Erst nach Jahren erfährt man, ob die Entscheidung, Millionen in ein Projekt zu investieren, richtig war. Daher stellen einzelne Entscheidungen nicht nur ein Risiko für den Entscheidungsträger, sondern vielmehr für die Zukunft eines ganzen Unternehmens dar, was hier unter Umständen zu existenzbedrohenden Situationen führen kann. Im Gegensatz zur Alles-oder-Nichts-Kultur haben die Mitarbeiter das erforderliche Durchhaltevermögen, um lange Zeit mit wenig oder gar keinem Feedback zu leben. Aufgrund der langfristigen Denkweise der Mitarbeiter gelingen in diesen Kulturen häufig auch wissenschaftliche Durchbrüche sowie Erfindungen qualitativ hochwertiger Produkte.

Mühsam erarbeitetes Wissen wird hier geteilt, so dass die Mitarbeiter abhängig voneinander sind und entsprechend freundlich miteinander umgehen. In Sitzungen, die ein wichtiges Ritual dieser Kultur sind, gilt eine strikte Sitz- und Redeordnung, welche sich primär nach den verschiedenen hierarchischen Rängen der Teilnehmer richtet. Unreife wird nicht toleriert, so dass junge Mitarbeiter zunächst nur triviale Arbeiten ausführen dürfen, um ihr Können unter Beweis zu stellen. Möchten sie in dem Unternehmen etwas erreichen, so nehmen sie diese Aufgaben trotzdem ernst und respektieren Autoritäten und Hierarchien ebenso wie die technische Kompetenz bestimmter Spezialisten.

---

<sup>49</sup> Deal/Kennedy, 2000, S. 113.

<sup>50</sup> Deal/Kennedy, 2000, S. 113.

<sup>51</sup> Vgl. Deal/Kennedy, 2000, S. 116ff.

Unternehmen der Mineralöl- oder Luftfahrtindustrie sind typische Vertreter einer Analytischen-Projekt-Kultur. Sie sind sehr langfristig ausgerichtet und treffen ihre Entscheidungen sehr langsam. Deshalb können sie oft auf kurzfristige Veränderungen oder Fluktuationen im Markt nicht in angemessener Zeit reagieren.

## PROZESS-KULTUR<sup>52</sup>

Die Prozess-Kultur ist geprägt durch ein niedriges Risiko bei Entscheidungen. Einzelne Entscheidungen stellen hier keine Bedrohung für das Individuum oder das ganze Unternehmen dar; anders als in der Brot-und-Spiele-Kultur bekommen die Mitarbeiter jedoch nahezu kein, beziehungsweise nur sehr langsam Feedback. Feedback erfolgt in der Regel in Form von Reports, welche für den einzelnen Mitarbeiter hinsichtlich des Erfolges seiner Arbeit allerdings wenig hilfreich sind. Dieser Mangel an Feedback führt dazu, dass sich die Mitarbeiter darauf konzentrieren, wie sie die vorgeschriebenen Arbeiten ausführen – der Prozess steht hier also im Vordergrund. Da die Mitarbeiter befürchten, dass man sie auch noch Jahre später für ihre Handlungen zur Rechenschaft ziehen könnte, erledigen und dokumentieren sie alle Arbeiten derart sorgfältig, dass es jederzeit möglich ist nachzuweisen, dass ihnen keine Fehler unterlaufen sind. Dies ist ein Zeichen für das Misstrauen, welches in der Prozess-Kultur häufig anzutreffen ist: Man ist vorsichtig und sichert sich in jeglicher Hinsicht ab. Besonders ausgeprägt ist in dieser Kultur das Hierarchiedenken. Status und Titel werden höher geschätzt als beispielsweise eine Gehaltserhöhung. Erfolg äußert sich demnach primär in Äußerlichkeiten wie etwa der Ausstattung des Büros. Befördert werden dabei regelmäßig solche Mitarbeiter, die stets pünktlich sind, sich mit Details auseinandersetzen und ihre Vorgesetzten respektieren.

Als Beispiele für die Prozesskultur nennen *Deal/Kennedy* neben dem öffentlichen Dienst unter anderem auch Banken und Versicherungen. Die Unternehmen dieser Branchen führen ihren Dienst oft strikt nach Vorschrift aus, so dass sie in Situationen, in denen schnell gehandelt werden muss, unflexibel sind und auf Veränderungen nicht reagieren können.

*Deal/Kennedy* weisen selbst darauf hin, dass es sich bei ihrem TypologisierungsmodeLL um eine Vereinfachung handelt. Kein Unternehmen stimmt exakt mit einem dieser vier Kulturtypen überein. Vielmehr wird man in jedem Unternehmen eine Mischung dieser vier Kulturtypen vorfinden, die je nach Abteilung variieren.<sup>53</sup> Trotzdem halten *Deal/Kennedy* das von ihnen entworfene TypologisierungsmodeLL weiterhin für sinnvoll, um einen Einstieg in die detaillierte Analyse einer Unternehmenskultur zu finden.<sup>54</sup>

## TYOLOGISIERUNG NACH HANDY

*Handy* sieht in seinem TypologisierungsmodeLL, das auf der Arbeit von Harrison beruht, ebenfalls vier verschiedene Kulturtypen vor. Zu deren Abgrenzung verwendet er jedoch andere Kriterien als *Deal/Kennedy*: Zum einen dient die Zentralisierung der Macht als Abgrenzungskriterium. Hierbei ist entscheidend, an welcher Stelle oder wie Entscheidungen getroffen wer-

---

<sup>52</sup> Vgl. Deal/Kennedy, 2000, S. 119ff.

<sup>53</sup> Vgl. Deal/Kennedy, 2000, S. 108; Deal/Kennedy, 1999, S. 14.

<sup>54</sup> Vgl. Deal/Kennedy, 1999, S. 15.

den. Zum anderen beeinflusst der Standardisierungsgrad der Aufgaben, welchem Kulturtypus ein Unternehmen zuzuordnen ist.

## MACHT-KULTUR<sup>55</sup>

Die Struktur einer Macht-Kultur ist vergleichbar mit einem Spinnennetz, in dem eine Spinne als zentrale Machtinstanz in der Mitte sitzt. Die Macht breitet sich hier von der Unternehmensspitze her aus und beeinflusst das Verhalten der Mitarbeiter. Je näher sich ein Mitarbeiter an dem Machtzentrum befindet, desto größer ist auch sein eigener Einfluss. Die Mitarbeiter einer Hierarchieebene kommunizieren untereinander, so dass die Kommunikation nicht nur von der Unternehmensspitze ausgeht.

Während größere Entscheidungen ausschließlich durch die Unternehmensführung getroffen werden, können die Mitarbeiter weniger bedeutende Angelegenheiten auch selbst entscheiden. Die Mitarbeiter dürfen weitgehend selbständig arbeiten, wobei es nicht viele Regeln und Vorschriften gibt – entscheidend ist jeweils das Ergebnis einer Handlung, unabhängig von den eingesetzten Mitteln. Standardisierte Vorgänge gibt es dabei kaum. Der Erfolg und die Zufriedenheit der Mitarbeiter werden maßgeblich dadurch beeinflusst, wie macht- und sicherheitsorientiert diese sind. Mitarbeiter, die gerne Macht ausüben und weniger Wert auf Sicherheit legen, werden in Macht-Kulturen erfolgreich sein. Um die Mitarbeiter kontrollieren zu können, wählt die Unternehmensführung bestimmte Schlüsselpersonen aus, die ihr bei der Kontrolle behilflich sind.

Macht-Kulturen sind grundsätzlich flexibel und zeichnen sich durch ihre Fähigkeit aus, schnell und gut auf Bedrohungen und Gefahren reagieren zu können. Ob sie im Zweifelsfall angemessen reagieren, hängt jedoch in höchstem Maße von der Unternehmensleitung ab. Diese entscheidet, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, so dass es von höchster Bedeutung für den Erfolg solcher Unternehmen ist, dass sich die Unternehmensspitze aus qualifizierten Personen zusammensetzt.

Obwohl Macht-Kulturen häufig in erfolgreichen Unternehmen vorherrschen, leiden die durch sie geprägten Unternehmen unter einer hohen Mitarbeiterfluktuation. Grund hierfür ist, dass die Mitarbeiter teilweise dem enormen Leistungsdruck, der durch den Wettbewerb zwischen den Mitarbeitern entsteht, nicht standhalten können. Ferner kann es zu Problemen führen, wenn ein Unternehmen zu groß wird oder es in zu viele Aktivitäten gleichzeitig eingebunden ist. Die Unternehmensführung verliert unter Umständen den Überblick und kann das Unternehmen nicht in gewohnter Art und Weise führen und kontrollieren. Daher expandieren solche Unternehmen teilweise durch Zusammenschlüsse, so dass zusätzliche Machtzentren geschaffen werden. Diese Machtzentren werden dann zum Beispiel durch finanzielle Verflechtungen an das eigentliche Machtzentrum der Ursprungsorganisation gebunden. Dabei müssen die dazu gewonnenen Unternehmen nicht notwendigerweise auch Macht-Kulturen sein. Grundsätzlich ist die Macht-Kultur allerdings eher in kleineren Unternehmen vorzufinden.

---

<sup>55</sup> Vgl. Handy, 1999, S. 183f.

## ROLLEN-KULTUR<sup>56</sup>

Die Struktur einer Rollen-Kultur lässt sich in Form eines griechischen Tempels darstellen. Die Säulen des Tempels symbolisieren hierbei die einzelnen Bereiche eines Unternehmens, also beispielsweise Finanzen, Einkauf oder Produktion. In diesen Spezialgebieten liegen die Stärken einer Rollen-Kultur. Die Arbeit dieser einzelnen Bereiche sowie deren Zusammenarbeit werden an der Spitze – im Dach des Tempels – durch das Management kontrolliert beziehungsweise koordiniert. Eine weitere Kontrolle ist in solch einer Kultur nicht notwendig, da die Arbeit sehr standardisiert ist und jeder Bereich nach bestimmten Regeln arbeitet. Ebenso unterliegt die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Bereichen festen Vorschriften.

Rollen-Kulturen sind durch Logik und Rationalität geprägt, so dass Arbeit und Verantwortung rein rational verteilt werden, um eine möglichst hohe Wirtschaftlichkeit des Unternehmens sicherzustellen. Arbeitsplatzbeschreibungen scheinen dabei häufig wichtiger zu sein als die Personen, die die entsprechenden Tätigkeiten ausführen. Deshalb sind die Arbeitsplatzbeschreibungen oft derart gestaltet, dass zahlreiche Personen für eine zufriedenstellende Erfüllung des Anforderungsprofils in Frage kämen. Herausragende Leistungen sind in Rollen-Kulturen unerwünscht und können unter Umständen störend wirken. Zwar werden Mitarbeiter ermutigt, sich in ihren Fachbereichen zu spezialisieren, belohnt und befördert wird jedoch, wer seine Arbeit standardmäßig beziehungsweise durchschnittlich erfüllt. Somit werden sich ehrgeizige, machtorientierte Mitarbeiter in Rollen-Kulturen nicht wohl fühlen – es sei denn, sie arbeiten an der Spitze des Unternehmens. Dieser Kulturtyp ist eher für Menschen geeignet, die viel Wert auf Sicherheit legen und ihren zukünftigen beruflichen Werdegang genau kalkulieren möchten.

Solange die Umweltbedingungen stabil sind, werden Rollen-Kulturen erfolgreich sein. Aus diesem Grunde findet man solche Unternehmen häufig in Märkten mit langen Produktlebenszyklen, wie zum Beispiel in der Automobilindustrie. Ändern sich die Umweltbedingungen jedoch dahingehend, dass ein Anpassungsbedarf für ein Unternehmen entsteht, kommt es zu Problemen. Die sich ändernden Umweltbedingungen werden nur sehr langsam wahrgenommen und auch nachdem der Anpassungsbedarf erkannt wurde, versucht man, in gewohnter Weise weiterzuarbeiten. Die Folge ist häufig, dass das Top-Management ersetzt werden muss oder ein Unternehmen sogar übernommen wird.

## AUFGABEN-KULTUR<sup>57</sup>

Die Struktur einer Aufgaben-Kultur ist grundsätzlich matrixförmig. Daher vergleicht *Handy* diesen Kulturtyp mit einem Netz, an dessen Knoten jeweils Macht und Einfluss gebündelt sind. Die Macht ist somit in der Regel dezentral, wobei sie weniger auf Positionen oder persönlichen Eigenschaften als vielmehr auf Fähigkeiten und Fachwissen basiert.

Aufgaben-Kulturen sind stark projektorientiert, so dass es kaum standardisierte Abläufe gibt. Da jedes Projekt anders verläuft, sind innovative Ideen von großer Bedeutung. Daher werden die Unternehmen versuchen, den jeweiligen Projekten jeweils die richtigen Personen und die notwendigen Ressourcen zuzuteilen. Ziel dabei ist es, dass jede Gruppe die erforderlichen

---

<sup>56</sup> Vgl. Handy, 1999, S. 185f.

<sup>57</sup> Vgl. Handy, 1999, S. 187ff.

Kenntnisse, aber auch die entsprechende Macht in sich vereint, um schnell arbeiten zu können. Teams werden somit für spezielle Projekte gebildet und können nach Abschluss des Projektes aufgelöst und neu zusammengesetzt werden. Wird ein Team nach Abschluss eines Projektes nicht aufgelöst, so besteht die Gefahr, dass einzelne Personen bestimmte Rollen innerhalb der Gruppe für sich beanspruchen oder dass die Kreativität der Gruppe leidet.

Das Team steht bei der Aufgaben-Kultur im Vordergrund – individuelle Ziele und Leistungen werden in der Regel durch Ergebnisse des Teams verdrängt. Trotzdem arbeiten die Mitglieder eines Teams in einer angenehmen Atmosphäre und werden aufgrund ihrer erbrachten Leistungen beurteilt und belohnt. Sie respektieren sich gegenseitig, wobei der Respekt nicht Alter und Status, sondern den Fähigkeiten der einzelnen Personen gilt. Auch ihre Arbeit können sie weitgehend selbst kontrollieren. Die Kontrolle durch das Top Management wird nur in soweit ausgeübt, als dass es entscheidet, wie sich die einzelnen Teams zusammensetzen.

Angesichts der hohen Projektorientierung sind Aufgaben-Kulturen sehr flexibel und anpassungsfähig. Sie sind häufig in Märkten mit hohem Wettbewerb und kurzen Produktlebenszyklen vorzufinden. Reaktionsgeschwindigkeit und Kreativität kommt eine größere Bedeutung zu als beispielsweise dem Spezialisierungsgrad eines Unternehmens. Typische Beispiele hierfür sind Unternehmensberatungen oder Werbeagenturen.

#### PERSONEN-KULTUR<sup>58</sup>

Bei der Personen-Kultur handelt es sich um einen sehr ungewöhnlichen Kulturtyp. Wie an einem Sternenhimmel, wo zahlreiche Sterne leuchten, ohne dass einer den anderen dominiert, arbeiten hier verschiedene Menschen nebeneinander. So kommt eine Personen-Kultur dadurch zustande, dass mehrere Individuen entscheiden, sich zusammenzuschließen. Die Gründe können dabei sehr vielfältig sein: Durch einen Zusammenschluss können Räumlichkeiten, Büroeinrichtungen oder sogar die Kosten für Sekretariatstätigkeiten geteilt werden. Ziel solch einer Organisation ist es also letztlich nur, dem Individuum zu dienen und zu helfen – Gemeinschaftsziele werden durch die Ziele des Einzelnen verdrängt. Gerade hierin liegt das Ungewöhnliche dieses Kulturtyps begründet: In der Regel haben Unternehmen eigene Ziele, die nicht nur auf das Wohl des Individuums ausgerichtet sind.

Typische Beispiele für Personen-Kulturen sind Anwaltskanzleien sowie Gemeinschaftspraxen mehrerer Ärzte. Anwälte beziehungsweise Ärzte arbeiten in solchen Organisationen auf der gleichen Hierarchieebene, ohne jegliche Kontrollmechanismen. Macht und Einfluss sind grundsätzlich gleichmäßig verteilt, so dass es kaum Regeln und Vorschriften bezüglich der Ausführung der Arbeiten gibt. Die auszuführenden Tätigkeiten sind zwar weniger standardisiert als die einer Rollen-Kultur, wiederholen sich jedoch auch regelmäßig, so dass nur selten neue Vorgehensweisen und Lösungen gefragt sind.

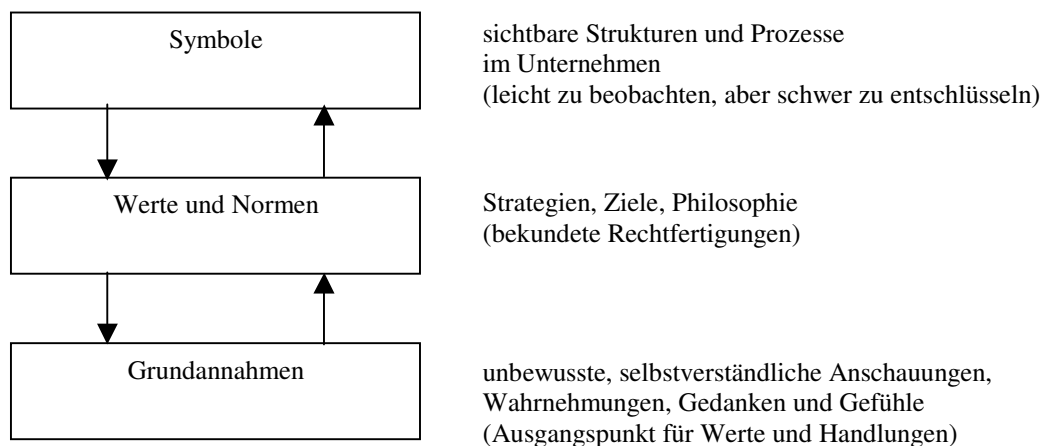
---

<sup>58</sup> Vgl. Handy, 1999, S. 189ff.

## 2.1.2 Weitergehende Methoden

Die im vorangehenden Abschnitt beschriebenen Typologisierungsmodele eignen sich als Ausgangspunkt für eine weitergehende Untersuchung der Unternehmenskultur. „Eine Unternehmenskultur zu verstehen, verlangt jedoch erheblich mehr als eine bloße Subsumtion unter einem Typus.“<sup>59</sup> Schein gliedert die Unternehmenskultur in drei Ebenen, die von sichtbaren Symbolen über die teilweise sichtbaren Werte und Normen bis hin zu den unsichtbaren und unbewussten Grundannahmen der Organisationsmitglieder reichen.<sup>60</sup>

Abbildung 1: Die Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein



Quelle: in Anlehnung an Schein, 1995, S. 30

Schein betont, dass das Verständnis der Grundannahmen eines Unternehmens die Voraussetzung dafür ist, dass die jeweiligen Symbole, wie zum Beispiel der Kleidungsstil oder die Sprache in diesem Unternehmen, richtig interpretiert werden können.<sup>61</sup> Das heißt, eine oberflächliche Erfassung einer Unternehmenskultur reicht nicht aus, um diese zu verstehen. Somit wäre es im Rahmen einer Cultural Due Diligence notwendig, auch die Grundannahmen der an einer Fusion beteiligten Unternehmen zu untersuchen, um ein umfassendes Verständnis hinsichtlich der jeweiligen Unternehmenskulturen zu erlangen. Hierzu sind tiefere Maßnahmen zur Untersuchung von Unternehmenskulturen erforderlich.

Grundsätzlich kann zwischen quantitativen und qualitativen Methoden<sup>62</sup> zur Untersuchung von Unternehmenskulturen unterschieden werden.<sup>63</sup> Während quantitative Methoden eine hohe Standardisierung aufweisen, sind qualitative Methoden nur teilweise oder gar nicht standardisiert. Deshalb sind quantitative Verfahren geeignet, um große Datenmengen zu verarbeiten, wohingegen qualitative Methoden in der Regel sehr aufwendig sind und sich somit oft

<sup>59</sup> Schreyögg, 2003, S. 459.

<sup>60</sup> Vgl. Schein, 2004, S. 25ff.

<sup>61</sup> Vgl. Schein, 2004, S. 36.

<sup>62</sup> Siehe hierzu auch Witt, 2001; Bortz/Döring, 2006.

<sup>63</sup> Vgl. Högemann, 2005, S. 549f.



auf einen geringeren Umfang beschränken.<sup>64</sup> Zur Untersuchung einer Unternehmenskultur sollten primär qualitative Methoden – wie zum Beispiel Beobachtungen<sup>65</sup> oder Interviews<sup>66</sup> – verwendet werden.<sup>67</sup> Um ein möglichst umfassendes Bild einer Unternehmenskultur zu erlangen, kann zusätzlich aber auch auf quantitative Methoden, wie standardisierte Befragungen<sup>68</sup>, zurückgegriffen werden.<sup>69</sup>

## 2.2 Theorien zur Beschreibung von länderspezifischen Kultureigenschaften

„Verschiedene Untersuchungen haben gezeigt, dass Mitarbeiter in Stress- und Unsicherheits-situationen auf landeskulturelle Verhaltensmuster zurückgreifen. Offenbar sind diese stärker als unternehmenskulturelle Werte.“<sup>70</sup> Angesichts der durch M&A-Transaktionen hervorgerufenen Unsicherheiten scheint es daher sinnvoll, bei internationalen Unternehmenszusammenschlüssen auch die Landeskultur der jeweiligen Unternehmen zu untersuchen. In der Literatur existieren zahlreiche Studien zur Beschreibung von länderspezifischen Kultureigenschaften. Zu den bekanntesten Studien zählen hierbei die Theorien von *Hofstede* und *Trompenaars*, die im Folgenden vorgestellt werden. Weitere interessante Ansätze zur Beschreibung von länderspezifischen Kultureigenschaften finden sich auch bei *Hall*, der zwischen High-Context-Cultures und Low-Context-Cultures unterscheidet,<sup>71</sup> oder bei *Lewis*, der die Landeskulturen den Kategorien linear-active, multi-active und reactive zuordnet.<sup>72</sup>

### 2.2.1 Länderspezifische Kultureigenschaften nach Hofstede

*Hofstede* führte von 1967 bis 1973 eine sehr umfangreiche Studie durch, indem er zu zwei verschiedenen Zeitpunkten insgesamt circa 116.000 IBM-Mitarbeiter in 72 Ländern befragte.<sup>73</sup> Ursprünglich sollte diese Studie nur IBM-internen Zwecken dienen. Doch da IBM kein großes Interesse an deren Ergebnissen zeigte, entschied sich *Hofstede* dafür, die gesammelten Daten als Grundlage für die Untersuchung kultureller Unterschiede zu nutzen. Seine Überlegungen beruhen dabei auf der Annahme, dass das Verhalten eines Menschen teilweise durch seine „mentalen Programme“<sup>74</sup> vorbestimmt ist. Diese mentalen Programme werden größtenteils bereits in der frühen Kindheit erworben, wobei das soziale Umfeld für die jeweils erlernten Muster ausschlaggebend ist. Da Kultur erlernt ist und nicht ererbt, kann diese mentale Programmierung der einzelnen Individuen durchaus variieren.<sup>75</sup> Die befragten Menschen waren allerdings alle bei demselben Unternehmen beschäftigt, so dass *Hofstede* Unterschiede ausschließlich auf die Landeskultur zurückführt. Bei der Auswertung der Befragungsergeb-

---

<sup>64</sup> Vgl. Blöcher, 2004, S. 207.

<sup>65</sup> Siehe hierzu beispielsweise Blöcher, 2004, S. 211; Zimmer, 2001, S. 99ff.

<sup>66</sup> Siehe hierzu beispielsweise Blöcher, 2004, S. 213, Mruck, 2000.

<sup>67</sup> Vgl. Carleton/Lineberry, 2004, S. 75; Blöcher, 2004, S. 210.

<sup>68</sup> Siehe hierzu Kirchhoff et al., 2006; Scholl, 2003.

<sup>69</sup> Vgl. Carleton/Lineberry, 2004, S. 69; Zimmer, 2001, S. 98ff.; Thomas, 2000.

<sup>70</sup> Herbrand, 2002, S. 16.

<sup>71</sup> Siehe hierzu Hall, 1989, S. 105ff.

<sup>72</sup> Siehe hierzu Lewis, 2003, S. 69ff.

<sup>73</sup> Vgl. Hofstede, 2001a, S. 41ff.

<sup>74</sup> Hofstede, 2001b, S. 3.

<sup>75</sup> Vgl. Hofstede, 2005, S. 2ff.

nisse konnte er dabei vier Dimensionen ableiten, welche gemeinsame Grundannahmen und Werte der Menschen eines Landes repräsentieren. Demnach sind Unterschiede nationaler Kulturen auf die Faktoren Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus und Kollektivismus sowie Maskulinität und Femininität zurückzuführen.<sup>76</sup> Um die Ausprägungen dieser Dimensionen in den verschiedenen Ländern vergleichbar zu machen, wandelte *Hofstede* diese jeweils in einen Index um, wobei er explizit darauf hinweist, dass die Werte relativ und nicht absolut zu sehen sind.<sup>77</sup>

Als erste Dimension nennt *Hofstede* die Machtdistanz (Power Distance).<sup>78</sup> Diese gibt das Ausmaß an, bis zu welchem die weniger mächtigen Menschen eines Landes eine Ungleichverteilung der Macht erwarten und akzeptieren. Der Machtdistanzindex wurde auf Basis der folgenden Kriterien ermittelt: Zunächst wurden nichtleitende Angestellte gefragt, wie oft gewöhnlich das Problem auftritt, dass Mitarbeiter Angst haben, ihrem Vorgesetzten zu zeigen, dass sie eine andere Meinung vertreten. Außerdem war von Interesse, wie die Mitarbeiter den tatsächlichen Entscheidungsstil ihres Vorgesetzten wahrnehmen und welchen Stil der Entscheidungsfindung sie persönlich bevorzugen. Die Auswertung der Ergebnisse ergab, dass viele mittel- und südamerikanische Staaten, aber auch arabische und asiatische Länder, einen hohen Machtdistanzindex aufweisen. Das heißt, dass in diesen Ländern große Machtunterschiede akzeptiert werden, so dass sich die Macht häufig auf wenige Personen konzentriert. Daher herrscht in Unternehmen solcher Länder oft ein autoritärer Führungsstil, wobei kaum Kommunikation zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen stattfindet. Dagegen wird in Gesellschaften mit niedrigem Machtdistanzindex eine solch ausgeprägte Ungleichverteilung der Macht nicht toleriert. Die Hierarchien sind hier tendenziell flacher und dezentral, Mitarbeiter und Vorgesetzte gelten als gleichberechtigt. Deshalb werden Entscheidungen delegiert und eher demokratisch getroffen. Dies ist insbesondere in nord- und mitteleuropäischen Ländern der Fall.

Die zweite Dimension, die Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance),<sup>79</sup> misst, inwieweit die Menschen eines Landes versuchen, ungewisse, beziehungsweise ihnen unbekanntere Situationen zu vermeiden. Zur Ermittlung des Unsicherheitsvermeidungsindex wurde untersucht, wie häufig sich die befragten Personen an ihrem Arbeitsplatz gestresst fühlen und ob sie eine langfristige Karriere in dem Unternehmen anstreben. Ferner wurden Mitarbeiter gefragt, ob sie zustimmen, dass im Unternehmen geltende Regeln auch dann nicht überschritten werden dürfen, wenn man der Meinung ist, dass dies zum Besten der Firma wäre. In Ländern mit ausgeprägter Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung versucht man, durch Regeln und Gesetze Unsicherheit zu reduzieren und die Zukunft somit teilweise vorhersehbar zu machen. Vielfach ist dies in europäischen Staaten der Fall, wobei Deutschland nur einen mittleren Wert der Unsicherheitsvermeidung aufweist. In anderen Ländern – wie zum Beispiel im europäischen Gebiet in Dänemark, Schweden, Irland oder Großbritannien und im asiatischen Raum in Singapur oder Hongkong – ist die Unsicherheitsvermeidung hingegen nur in geringem Maße vorzufinden. Hier existieren weniger Regeln und es wird nicht alles im Voraus geplant.

---

<sup>76</sup> Vgl. Hofstede, 2005, S. 22ff.

<sup>77</sup> Vgl. Hofstede, 2005. Die Seite [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com) bietet gute graphische Darstellungen zu den Werten der einzelnen Indizes in den verschiedenen Ländern (siehe o.V., 2003).

<sup>78</sup> Vgl. Hofstede, 2001a, S. 79ff.; Hofstede, 2005, S. 39ff.

<sup>79</sup> Vgl. Hofstede, 2001a, S. 145ff.; Hofstede, 2005, S. 163ff.

Die dritte Dimension stellt Individualismus und Kollektivismus (Individualism and Collectivism)<sup>80</sup> gegenüber. In individualistisch geprägten Gesellschaften ist jeder auf sich selbst gestellt. Die zwischenmenschlichen Bindungen sind eher locker, so dass von jedem erwartet wird, dass er für sich selbst sowie für seine unmittelbaren Familienmitglieder sorgt. Im Gegensatz dazu beschreibt der Kollektivismus Gesellschaften, in denen ein starkes Wir-Gefühl vorherrscht. Der Zusammenhalt der Gruppen ist in solchen Gesellschaften so stark, dass die einzelnen Mitglieder aufgrund ihrer bedingungslosen Loyalität ein Leben lang auf Unterstützung zählen können. Für die Messung von Individualismus und Kollektivismus verwendete *Hofstede* unterschiedliche Kriterien. Individualismus wurde aus der Bedeutung abgeleitet, die die Befragten der Freiheit, ihre Arbeit nach eigenen Vorstellungen durchführen zu können, beimessen. Zudem wurde hier untersucht, wie wichtig es den Mitarbeitern ist, herausfordernde Aufgaben zu haben sowie eine Arbeit, die ausreichend Zeit für das Privatleben lässt. Zur Bestimmung des Kollektivismus wurde analysiert, welche Bedeutung guten Arbeitsbedingungen und Fortbildungsmöglichkeiten beigemessen wird. Darüber hinaus wurden die Mitarbeiter gefragt, wie wesentlich es für sie ist, dass sie ihre Fähigkeiten im Rahmen ihrer Arbeit einbringen können. Länder wie beispielsweise Australien, USA oder Großbritannien haben den Ergebnissen der Befragung zufolge einen hohen Individualismusindex. Das heißt, das Individuum steht hier im Mittelpunkt. Im Berufsleben äußert sich dies insbesondere darin, dass die individuelle Laufbahn und Selbstentfaltung im Vordergrund stehen, während die Beziehung zum Arbeitgeber lediglich auf gegenseitigem Nutzen beruht und somit eine eher untergeordnete Rolle spielt. In kollektivistischen Gesellschaften hat hingegen die Gruppe Vorrang vor dem Individuum, so dass die Loyalität als zentraler Wert gilt. Da hier Beziehungen wichtiger sind als Aufgaben, gleicht die Beziehung zum Arbeitgeber einer familiären Bindung. Beispiele für Länder mit einem niedrigen Individualismusindex sind unter anderem Guatemala, Ecuador, Panama und Venezuela. Tendenziell weisen demnach wohlhabendere Länder einen hohen Individualismusindex auf, während ärmere Gesellschaften in der Regel kollektivistisch geprägt sind.

Die vierte Dimension differenziert zwischen Maskulinität und Femininität (Masculinity and Femininity).<sup>81</sup> In maskulinen Gesellschaften herrscht eine klare Trennung der Geschlechterrollen vor. Männer gelten als leistungsorientiert, hart und materialistisch, Frauen als familienorientiert, gefühlsbezogen und sozial eingestellt. Im Gegensatz hierzu steht Femininität für Gesellschaften, in denen femininen und maskulinen Werten die gleiche Bedeutung zukommt und es keine klare Abgrenzung der Geschlechterrollen gibt. Maskulinität analysierte *Hofstede* anhand der Möglichkeiten eines Mitarbeiters, einerseits viel zu verdienen sowie hierarchisch aufzusteigen und andererseits hinreichend gefördert zu werden und für gute Leistung entsprechende Anerkennung zu erlangen. Bei der Untersuchung der Femininität spielten neben dem guten Arbeitsverhältnis zum Vorgesetzten und der guten Zusammenarbeit mit den Kollegen auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes sowie die Möglichkeit, in einer angenehmen Umgebung zu leben, eine Rolle. Als feminin gelten Länder, in denen beispielsweise Teilzeitarbeit und Kinderbetreuungsmöglichkeiten verbreitet sind. Hierzu zählen unter anderem die skandinavischen Länder Schweden, Norwegen und Dänemark. Einen hohen Maskulinitätsindexwert haben indes beispielsweise Japan, Österreich, Italien und die Schweiz zu verzeichnen.

---

<sup>80</sup> Vgl. Hofstede, 2001a, S. 209ff.; Hofstede, 2005, S. 73ff.

<sup>81</sup> Vgl. Hofstede, 2001a, S. 279ff.; Hofstede, 2005, S. 115ff.

Im Rahmen einer weniger umfangreichen Folgestudie, der Chinese Value Survey, kam 1980 eine weitere Dimension – Langfristige versus kurzfristige Orientierung (Long- versus Short-Term Orientation)<sup>82</sup> – hinzu.<sup>83</sup> Langfristig orientierte Gesellschaften richten ihr Leben auf die Zukunft aus, so dass Sparsamkeit und Beharrlichkeit vorherrschende Werte darstellen. Länder mit kurzfristiger Orientierung hingegen schätzen die Vergangenheit und Gegenwart. Dies äußert sich in ihrem Respekt vor Traditionen und in ihrem Wunsch, stets Status und Gesicht zu wahren. Für die Zuordnung eines Landes zur Kategorie der langfristorientierten Gesellschaften waren daher Merkmale wie Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit, Ausdauer und Beharrlichkeit, Respekt vor den am Status orientierten Rangordnungen sowie ein ausgeprägtes Schamgefühl ausschlaggebend. Für eine kurzfristige zeitliche Orientierung wurden hingegen Merkmale wie die persönliche Ausdauer und Standhaftigkeit, der Respekt vor Traditionen und die Wahrung des Gesichtes gemessen. Außerdem wurde hier gefragt, ob Größe und Gefälligkeiten auf Gegenseitigkeit beruhen. Die Auswertung der Ergebnisse ergab, dass asiatische Länder, wie zum Beispiel China, sehr langfristig orientiert sind, während beispielsweise Pakistan, Nigeria und die Philippinen eher kurzfristig orientiert sind.

In der Literatur wird die Theorie von *Hofstede* vielfach diskutiert und somit teilweise auch kritisiert. So wird beispielsweise bemängelt, dass die Untersuchungen lediglich auf der Befragung des Unternehmens IBM beruhen. Einerseits wird vermutet, dass IBM bereits in den 60er/70er Jahren weltweit eine stark ausgeprägte eigene Unternehmenskultur hatte, die erhebliche Unterschiede zu den jeweiligen Landeskulturen aufwies.<sup>84</sup> Andererseits wird kritisiert, dass die Belegschaft des befragten Unternehmens überwiegend männlich war. Zudem wird angemerkt, dass die ersten der Untersuchung zugrundeliegenden Daten bereits vor circa dreißig Jahren gesammelt wurden und damit bereits sehr alt sind.<sup>85</sup>

Diesen Kritikpunkten begegnete *House* mit einer Studie zur „Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness“<sup>86</sup> (GLOBE-Studie), in welcher die Studie von *Hofstede* teilweise aufgegriffen wird. Im Rahmen der GLOBE-Studie wurden Anfang der 90er Jahre 17.000 Manager aus 951 unterschiedlichen Unternehmen in 62 Ländern zu länderspezifischen Kultureigenschaften befragt. Somit liegen hier vergleichsweise aktuelle Ergebnisse vor, wobei die gewonnenen Erkenntnisse, anders als bei der Studie von *Hofstede*, nicht nur auf den Ergebnissen eines Unternehmens beruhen.<sup>87</sup>

Trotz der Kritik an der Theorie von *Hofstede* scheint diese geeignet zu sein, Kulturunterschiede im Rahmen von Mergers & Acquisitions zu erfassen.<sup>88</sup> Auch wenn sich möglicherweise einzelne Werte in manchen Ländern leicht gewandelt haben, so kann davon ausgegangen werden, dass die von *Hofstede* ermittelten länderspezifischen Kultureigenschaften grundsätzlich weiterhin vorzufinden sind.

---

<sup>82</sup> Vgl. Hofstede, 2001a, S. 351ff.

<sup>83</sup> Vgl. Hofstede, 2001a, S. 41.

<sup>84</sup> Vgl. Blom/Meier, 2004.

<sup>85</sup> Vgl. Irwin, 1996, S. 37.

<sup>86</sup> House, 2004, S. 3.

<sup>87</sup> Siehe hierzu House et al. (Hrsg.), 2004.

<sup>88</sup> Vgl. Picot, 2005b, S. 458; Högemann, 2005, S. 560f.

## 2.2.2 Länderspezifische Kultureigenschaften nach Trompenaars

*Trompenaars* entwickelte ebenfalls eine Theorie zur Beschreibung länderspezifischer Kultureigenschaften. Ähnlich wie *Hofstede* identifiziert auch er unterschiedliche Dimensionen, mittels derer sich verschiedene Landeskulturen voneinander abgrenzen lassen. Dabei sind die ersten fünf Dimensionen (Universalismus versus Partikularismus, Neutralität versus Emotionalität, Individualismus versus Kollektivismus, Spezifität versus Diffusität und Leistung versus Herkunft) auf zwischenmenschliche Beziehungen beziehungsweise darauf, wie die Menschen miteinander umgehen, zurückzuführen.<sup>89</sup>

Die erste Dimension unterscheidet zwischen Universalismus und Partikularismus (Universalism versus Particularism).<sup>90</sup> In universalistischen Gesellschaften, die vorwiegend in westlichen Ländern wie zum Beispiel in Deutschland, in Frankreich, in der Schweiz oder in den USA vorzufinden sind, stehen allgemeingültige Gesetze und Regelungen im Vordergrund. *Trompenaars* veranschaulicht dies an dem Beispiel einer roten Ampel: In universalistisch geprägten Kulturen würde es auch bei mangelndem Verkehr nicht toleriert, die Straße zu überqueren solange die Ampel rot ist. Das heißt, auch in solch einer Situation würde man keine Ausnahme von der allgemeingültigen Regel, die das Überqueren einer Straße erst bei grüner Ampel gestattet, zulassen. Die Menschen einer partikularistischen Gesellschaft hingegen tendieren eher zu situations- oder personenabhängigen Ausnahmen. Im Gegensatz zu den Universalisten würden sie in Konfliktsituationen nicht unbedingt im Sinne der Gesetzgebung handeln, sondern stets für ihnen nahestehende Personen eintreten, „no matter what the rules say.“<sup>91</sup> Gesellschaften, die solch großen Wert auf Freundschaften und sonstige menschlichen Beziehungen legen, findet man primär in Asien oder Lateinamerika.

Die zweite Dimension stellt Individualismus und Kollektivismus (Individualism versus Communitarianism)<sup>92</sup> einander gegenüber. Hier wird betrachtet, ob sich die Menschen einer Gesellschaft als Individuen sehen oder ob sie sich über die Zugehörigkeit zu einer Gruppe definieren. In individualistischen Ländern wie Russland, Kanada oder den USA steht bei der Entscheidungsfindung stets das eigene Interesse im Vordergrund, während kollektivistische Gesellschaften wie Japan, China oder Frankreich ihre Entscheidungen an den Interessen der Gruppe ausrichten. Zudem werden einzelne Personen in individualistischen Ländern nicht nur in ihrer Beziehung zur Gruppe wahrgenommen, sondern aufgrund ihrer persönlichen Leistungen beurteilt. Als Indiz für Individualismus gilt daher unter anderem die leistungsorientierte Bezahlung.

Die dritte Dimension – Neutralität versus Emotionalität (Neutral versus Affective)<sup>93</sup> – beschreibt, inwieweit das Zeigen von Gefühlen in einer Gesellschaft toleriert wird beziehungsweise erwünscht ist. Menschen in neutralen Gesellschaften kontrollieren ihre Gefühle, so dass diese nur selten zum Vorschein kommen, wohingegen die Menschen emotional geprägter Kulturen ihre Gefühle offen zeigen. Typisch neutrale Gesellschaften finden sich insbesondere im asiatischen Raum (z.B. in Japan oder Hongkong) sowie in einigen nordeuropäischen Ländern (z.B. in Großbritannien oder Schweden). Emotionalität herrscht häufig in südeuropäi-

<sup>89</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner, 1997, S. 8f.

<sup>90</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner, 1997, S. 31ff.; Hampden-Turner/Trompenaars, 2000, S. 13ff.

<sup>91</sup> Trompenaars/Hampden-Turner, 1997, S. 31.

<sup>92</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner, 1997, S. 50ff.; Hampden-Turner/Trompenaars, 2000, S. 68ff.

<sup>93</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner, 1997, S. 69ff.

schen Gesellschaften, wie beispielsweise in Italien oder Spanien, aber auch in vielen mittel- und lateinamerikanischen Ländern vor.

Die vierte Dimension grenzt Spezifität und Diffusität (Specificity versus Diffuseness)<sup>94</sup> voneinander ab. Im Gegensatz zu diffusen weisen spezifische Gesellschaften eine strikte Trennung von Berufs- und Privatleben auf. *Trompenaars* illustriert dies anhand der Verwendung von akademischen Titeln: In diffusen Kulturen werden diese Titel nicht nur im Berufsleben oder in der Universität verwendet, sondern vielmehr auch auf die übrigen Lebensbereiche ausgedehnt, so dass Doktoren beispielsweise auch auf der Straße mit ihrem Titel angesprochen werden. Spezifische Gesellschaften hingegen trennen private und berufliche Lebensbereiche strikt voneinander, was zur Folge hat, dass akademische Titel nur im beruflichen Kontext verwendet werden und auch Doktoren unter Umständen nur mit ihrem Vornamen angesprochen werden. Als diffus gelten beispielsweise Deutschland, Frankreich und China, während die USA ein typisches Beispiel für eine spezifische Gesellschaft darstellt.

Die fünfte Dimension differenziert zwischen Leistung und Herkunft (Achievement versus Ascription).<sup>95</sup> In leistungsorientierten Kulturen wird Status durch persönliche Leistungen erreicht, während in anderen Gesellschaften Status unter anderem aufgrund von Titeln, Alter, Religionszugehörigkeit und sozialer Schicht zugewiesen wird. *Trompenaars* führt hier das Beispiel an, dass leistungsorientierte Kulturen fragen würden, was jemand studiert hat, wohingegen in Gesellschaften, in denen die Herkunft einer Person im Vordergrund steht, von Interesse wäre, wo jemand studiert hat. Als Beispiele für besonders leistungsorientierte Gesellschaften sind die USA, aber auch Australien, Dänemark, Finnland und Norwegen zu nennen. In arabischen und asiatischen Ländern entscheidet häufig die Herkunft einer Person über ihren Status.

Neben den vorhergehend dargestellten Aspekten, die sich aus den Beziehungen der Menschen untereinander ergeben, nennt *Trompenaars* als weitere Dimensionen den Umgang mit der Zeit sowie die Einstellung zur Natur. In verschiedenen Gesellschaften wird unter Umständen sehr unterschiedlich mit dem Thema Zeit umgegangen (Attitudes to time).<sup>96</sup> Das Verständnis von Zeit kann entweder sequentiell oder synchron ausgerichtet sein. Sequentielle Gesellschaften, welche man zum Beispiel in Schweden, den Niederlanden oder in den USA vorfindet, nehmen die Zeit als eine Reihe von einzelnen Ereignissen wahr. Das heißt, Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft überschneiden sich nicht, sondern sind als linear hintereinander ablaufend zu sehen. In synchronen Kulturen hingegen betrachtet man Zeit eher als zyklisch. Hier wird davon ausgegangen, dass sich einzelne Zeitabschnitte überschneiden und wiederholen. *Trompenaars* weist in diesem Zusammenhang auf die Analogie zu *Hall* hin, der zwar in gewisser Hinsicht auch ein synchrones Zeitverständnis beschreibt, allerdings anstelle des Begriffes synchron die Bezeichnung polychron verwendet.

Darüber hinaus können unterschiedliche Einstellungen zum Thema Zeit auch dahingehend abgegrenzt werden, ob es sich um vergangenheitsorientierte, gegenwartsorientierte oder zukunftsorientierte Gesellschaften handelt. Während zum Beispiel im asiatischen Raum vielfach Traditionen gepflegt werden und man an der Vergangenheit festhält, richtet man in vielen

---

<sup>94</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner, 1997, S. 81ff.; Hampden-Turner/Trompenaars, 2000, S. 123ff.

<sup>95</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner, 1997, S. 102ff.; Hampden-Turner/Trompenaars, 2000, S. 189ff.

<sup>96</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner, 1997, S. 120ff.; Hampden-Turner/Trompenaars, 2000, S. 295ff.

westlichen Kulturen den Blick nach vorne. Daher sind beispielsweise amerikanische Unternehmen in der Regel bereit, sich kurzfristig an neue Gegebenheiten anzupassen – was zählt ist jeweils der gegenwärtige beziehungsweise zukünftige Erfolg.

Hinsichtlich der Einstellung zur Natur (*Attitudes to the environment*)<sup>97</sup> unterscheiden sich verschiedene Kulturen grundsätzlich dahingehend, dass sie die Natur und die sonstige Umwelt entweder als gegeben und übermächtig annehmen oder versuchen, diese zu kontrollieren. Im letzteren Fall spricht *Trompenaars* von einer internen, anderenfalls von einer externen Orientierung. In westlichen Ländern, wie zum Beispiel in Deutschland oder in den USA, sehen sich Menschen als der Natur überlegen an. Dagegen unterwirft man sich beispielsweise im asiatischen Raum der Natur und versucht, sich stets im Einklang mit seiner Umgebung zu verhalten. So wurde der Walkman von Sony ursprünglich entwickelt, damit man Musik hören kann, ohne dabei andere Menschen zu stören. In westlichen Kulturen wird ein Walkman in der Regel jedoch verwendet, um Musik hören zu können, ohne dabei von seiner Umwelt gestört zu werden.

### **3 Konzepte zur Durchführung einer Cultural Due Diligence**

Wie bereits zu Beginn dieser Arbeit dargelegt, kommt der Cultural Due Diligence im Rahmen von Mergers & Acquisitions eine erhebliche Bedeutung zu. Aufgabe der Cultural Due Diligence ist es, die kulturellen Divergenzen zu untersuchen, welche hier zu Problemen führen können. Es gibt bislang jedoch nur vereinzelt Konzepte mit entsprechenden Vorgehensweisen. Daher werden im Folgenden zunächst vorhandene Konzepte in der Praxis vorgestellt, bevor ein eigenes Konzept zur Durchführung einer Cultural Due Diligence formuliert wird.

#### **3.1 Vorhandene Konzepte in der Praxis**

*Zimmer* stellt die Ansätze verschiedener Unternehmensberatungen zur Durchführung einer Cultural Due Diligence ausführlich vor, wobei er zum Teil die allgemeinen Vorgehensweisen, teilweise allerdings auch nur ein verwendetes Analyseinstrument beschreibt.<sup>98</sup> In Anlehnung an seine Ausführungen werden in diesem Abschnitt die allgemeinen Vorgehensweisen der Unternehmensberatungen Bickmann & Collegen, Accenture, A.T. Kearney, sowie die von der Hagberg Consulting Group und der Vector Group verwendeten Analyseinstrumente dargelegt.

---

<sup>97</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner, 1997, S. 141ff.; Hampden-Turner/Trompenaars, 2000, S. 234ff.

<sup>98</sup> Vgl. Zimmer, 2001, S. 38ff.

Die Bickmann & Collegen Unternehmensberatung hat zusammen mit dem Sozialwissenschaftlichen Institut Schad ein Cultural Due Diligence-Konzept entwickelt. Dieses Konzept sieht vor, dass sich die Cultural Due Diligence über den gesamten Fusionsprozess erstreckt. Dabei werden zwei Phasen unterschieden, welche sich zeitlich durch den Vertragsabschluss abgrenzen lassen.

Die vorvertragliche beziehungsweise Pre-Merger-Phase dient zunächst der Ermittlung eines Kulturprofils des Käuferunternehmens. Um dieses Kulturprofil erstellen zu können, werden Untersuchungen der Unternehmenskultur auf allen drei Ebenen nach Schein durchgeführt. Hierzu werden unter anderem Einzel- und Gruppeninterviews geführt sowie die Ergebnisse schriftlicher Befragungen und qualitativer Beobachtungen analysiert. Gleichzeitig werden die Kulturen potentieller Übernahmekandidaten soweit wie möglich untersucht. Somit entstehen erste Eindrücke hinsichtlich der kulturellen Eignung der jeweiligen Unternehmen. Bickmann & Collegen gehen in diesem Zusammenhang davon aus, dass größere Kulturunterschiede ein zunehmendes Risiko für Mergers & Acquisitions darstellen und somit die Realisierung der erhofften Synergiepotentiale von der Intensität dieser Kulturunterschiede beeinflusst wird. Daher werden ihre Empfehlungen bezüglich der Eignung eines Unternehmens als Fusionspartner maßgeblich davon abhängen, inwieweit sich die ermittelten Kulturprofile ähneln.

In der zweiten Phase, die nach dem Vertragsabschluss beginnt, erfolgt eine detailliertere Untersuchung des übernommenen Unternehmens. Da in dieser Phase der Zugang zu zusätzlichen Daten sowie zu den Mitarbeitern des akquirierten Unternehmens gewährleistet ist, können hier auch tiefergehende Methoden zur Kulturuntersuchung, wie zum Beispiel Interviews oder qualitative Beobachtungen, angewandt werden. So entsteht ein detailliertes Kulturprofil, welches einen genauen Kulturvergleich ermöglicht. Die aus diesem Kulturvergleich gewonnenen Erkenntnisse haben Einfluss darauf, welche Soll-Unternehmenskultur angestrebt wird beziehungsweise wie der Integrationsprozess gestaltet sein könnte. Der gesamte Integrationsprozess wird schließlich durch das Post Merger Cultural Integration Program begleitet, welches jeweils an die Anforderungen eines speziellen Unternehmenszusammenschlusses angepasst wird. Ein solches Post Merger Cultural Integration Program umfasst dabei neben strukturellen Maßnahmen regelmäßig auch die Visionsentwicklung, individuelle Maßnahmen, spezielle Integrationsprogramme, die unternehmensinterne und -externe Kommunikation sowie ein Integrationscontrolling.

#### ACCENTURE<sup>100</sup>

Auch die Cultural Due Diligence von Accenture erstreckt sich über den gesamten Fusionsprozess. Die Unternehmensberatung gliedert das Vorgehen hierbei in fünf Phasen:

In der ersten Phase werden die Unternehmenskulturen des Käuferunternehmens sowie die der potentiellen Übernahmekandidaten untersucht. Während sich die Unternehmenskultur des eigenen Unternehmens bereits genau analysieren lässt, werden die anderen Unternehmen aufgrund des eingeschränkten Zuganges zu internen Daten und Mitarbeitern zunächst nur einer

<sup>99</sup> Vgl. Zimmer, 2001, S. 38ff.; o.V., 2004a; Kleinfeld/Schlegel, 2002.

<sup>100</sup> Vgl. Zimmer, 2001, S. 41ff.; Thomas, 2000.



Dokumenten- und Inhaltsanalyse unterzogen. Ist weiteres Informationsmaterial erhältlich, so wird dieses dazu genutzt, die aus der Dokumenten- und Inhaltsanalyse gewonnenen Erkenntnisse zu ergänzen. Auf der Grundlage der ermittelten Ergebnisse werden die Unternehmen jeweils einem Kulturtyp nach dem Typologisierungsmodell von *Goffee/Jones*<sup>101</sup> zugeordnet und dementsprechend in ein Quadrantensystem eingetragen. Selbst wenn eine genaue Positionierung der Zielunternehmen in dem Quadrantensystem aufgrund eingeschränkter Informationen noch nicht möglich ist, so werden die Kulturunterschiede trotzdem grob sichtbar. Je weiter die Zielunternehmen in der Darstellung von dem Käuferunternehmen entfernt sind, desto größer sind auch die kulturellen Unterschiede. Accenture unterstellt in diesem Zusammenhang, dass die kulturellen Integrationskosten mit zunehmenden Kulturunterschieden steigen. Das heißt, aus kultureller Sicht erscheint jeweils das Unternehmen für eine Übernahme am interessantesten, das in dem Quadrantensystem die geringste Distanz zu dem Käuferunternehmen aufweist.

In der zweiten Phase wird das gewünschte Zielunternehmen angesprochen und gefragt, wie dieses einer Fusion gegenübersteht. Ist das Zielunternehmen ebenfalls an einem Zusammenschluss interessiert, so kann eine detailliertere Analyse der Unternehmenskultur erfolgen. Die in der ersten Phase gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich der bestehenden Kulturunterschiede sollen dadurch überprüft und gegebenenfalls ergänzt werden. Zur Durchführung der Untersuchungen werden zwei Projektteams gebildet, welche sich aus verschiedenen Mitarbeitern beider Unternehmen zusammensetzen. Diese Teams führen unter anderem Interviews, um zu erkunden, welche Werte in den Unternehmen existieren oder wie das eigene Unternehmen gesehen wird. Zudem werden bei internationalen Mergers & Acquisitions auch die jeweiligen Landeskulturen untersucht, wobei die Analyse auf dem Modell von *Hofstede*<sup>102</sup> zur Beschreibung länderspezifischer Kultureigenschaften basiert.

Ausgehend von den in der zweiten Phase ermittelten Ergebnissen werden in der dritten Phase mögliche Konfliktfelder sowie die daraus resultierenden Risiko- und Kostenpotentiale bewertet. Außerdem wird erörtert, welche Chancenpotentiale bestehen. Um schließlich entscheiden zu können, ob das Zielunternehmen tatsächlich akquiriert werden soll, wird erneut auf das Typologisierungsmodell von *Goffee/Jones* zurückgegriffen. Da die Unternehmenskulturen nun beide exakt in dem Quadrantensystem positioniert werden können, lässt sich der Abstand, und somit das Ausmaß der Kulturunterschiede, genau berechnen. Accenture geht davon aus, dass Kulturunterschiede die Verminderung der erwarteten Synergien eines Zusammenschlusses nach sich ziehen. Aus diesem Grunde diskontieren sie jeweils den Betrag der voraussichtlich erreichbaren Synergien. Der Diskontierungssatz ist dabei umso höher, je größer die Kulturunterschiede sind. Sind die erwarteten Synergien auch nach der Diskontierung positiv, so wird Accenture die Durchführung der geplanten Fusion empfehlen.

Mit dem Vertragsabschluss beginnt die vierte Phase, in welcher die Unternehmen integriert werden. In Abhängigkeit von dem Ausmaß der Kulturunterschiede wird hier entschieden, welche Integrationsform angestrebt werden soll. Dabei kommen insgesamt vier Integrationsformen in Betracht: Einerseits können beide Unternehmenskulturen getrennt voneinander fortbestehen, oder die Kultur des akquirierten Unternehmens bleibt zwar grundsätzlich erhalten, wird jedoch in das Käuferunternehmen eingegliedert. Andererseits ist es möglich, dass dem

---

<sup>101</sup> Siehe hierzu *Goffee/Jones*, 1998, S. 12ff.

<sup>102</sup> Siehe hierzu Kapitel 2.2.1.

übernommenen Unternehmen die Kultur des Käuferunternehmens auferlegt wird oder aber, dass sich eine ganz neue Kultur bildet. Unterstützt wird die Integration der Unternehmenskulturen durch eine erfolgreiche interne Kommunikation, wobei den zu Beginn gebildeten Projektteams die Aufgabe zuteil wird, die Meinung und das Verhalten anderer Kollegen positiv zu beeinflussen. Aus diesem Grund sollten die Projektteams aus Mitarbeitern bestehen, die in ihrem Unternehmen als Meinungsführer gelten.

In der fünften Phase werden schließlich die vollzogenen kulturellen Veränderungen dahingehend kontrolliert, ob sie mit den ursprünglich vorgegebenen Zielen übereinstimmen. Sind hier Abweichungen zu erkennen, so werden entsprechende Maßnahmen eingeleitet, um die gewünschten Ziele doch noch zu erreichen.

A.T. KEARNEY<sup>103</sup>

Bei A.T. Kearney wird die Cultural Due Diligence ebenfalls in fünf Stufen durchgeführt. Die erste Phase setzt hier allerdings erst ein, wenn die jeweilige Fusion bereits beschlossen ist. Folglich wird die Cultural Due Diligence hier nicht eingesetzt, um geeignete Partnerunternehmen zu identifizieren. Es steht vielmehr bereits fest, mit welchem Unternehmen eine Fusion vollzogen wird, so dass sich die Untersuchung der Kulturen gezielt auf die sich zusammenschließenden Unternehmen erstreckt. Dabei wird insbesondere analysiert, wie die Mitarbeiter der Unternehmen jeweils die Kultur des anderen Unternehmens beurteilen und ob erkennbare Vorurteile gegenüber der jeweils anderen Kultur bestehen. Hierzu werden in beiden Unternehmen getrennt voneinander Gruppen mit jeweils sechs bis acht Teilnehmern gebildet. Im Rahmen der Untersuchung wird zunächst jedes Gruppenmitglied aufgefordert, das eigene Unternehmen zu charakterisieren, indem mindestens sechs Wörter oder Sätze notiert werden. Im Anschluss daran erfolgt das gleiche Prozedere noch einmal, wobei allerdings nicht mehr das eigene Unternehmen beschrieben werden soll, sondern eine Charakterisierung des Partnerunternehmens gefordert ist. Ist dieser individuelle Teil der Untersuchung abgeschlossen, so ermittelt jede Gruppe in einer Diskussion, welche der zuvor aufgeschriebenen Wörter oder Sätze die beiden Unternehmen jeweils am besten charakterisieren. Hierbei ist es auch erlaubt, Wörter vorzuschlagen, die vorher nicht notiert wurden.

In einem weiteren Teil der Untersuchung werden die beiden Unternehmenskulturen anhand eines Fragebogens quantitativ erfasst. Auch hier wird von den jeweiligen Gruppenmitgliedern zuerst eine Bewertung der eigenen Unternehmenskultur vorgenommen, bevor sie die Kultur des anderen Unternehmens einschätzen. Unter Zuhilfenahme der so gewonnenen Ergebnisse werden die Unternehmenskulturen in ein Quadrantenmodell eingetragen, um Unterschiede zu veranschaulichen. Das Quadrantenmodell basiert dabei auf dem Typologisierungsmo-  
*Cameron/Quinn*.<sup>104</sup>

In der zweiten Phase werden die Gruppen mit den Beschreibungen der Kulturtypen nach *Cameron/Quinn* konfrontiert. Ausgehend von dieser Theorie wird in beiden Gruppen diskutiert, ob die erarbeiteten Kulturdiagramme wunschgemäß sind oder ob gegebenenfalls Änderungen vorgenommen werden sollten. Entsprechen die Kulturdiagramme – eventuell auch erst nach den gewünschten Korrekturen – den Wahrnehmungen der Gruppenmitglieder, so treffen die

---

<sup>103</sup> Vgl. Zimmer, 2001, S. 47ff.

<sup>104</sup> Siehe hierzu Zimmer, 2001, S. 80ff.

beiden Gruppen zum ersten Mal aufeinander. In der Folge wird in einer gemeinsamen Diskussion unter anderem erörtert, inwieweit sich die beiden Unternehmen ähnlich sind oder unterscheiden, ob sich diese Unterschiede gegebenenfalls ergänzen und wo möglicherweise kulturell bedingte Probleme auftreten können. Darüber hinaus wird ein Kulturdiagramm für das neu entstandene Gesamtunternehmen erarbeitet.

Die dritte Stufe dient einer detaillierten Analyse der neuen, angestrebten Unternehmenskultur. Hierbei wird untersucht, welche kulturellen Elemente geändert werden müssen, um Konflikte zu vermeiden, und welche Kulturelemente man auch künftig bewahren sollte.

In der vierten Stufe werden auf der Grundlage der bis dahin gewonnenen Erkenntnisse Maßnahmen zur Unterstützung der Integration der Unternehmen entwickelt, bevor diese Maßnahmen in der fünften Phase tatsächlich umgesetzt werden. In dieser Phase, in der die kulturelle Integration beginnt, wird auch ein Zeitplan aufgestellt, welcher in der Folge dazu genutzt wird, die erzielten Erfolge auf dem Weg zu der geplanten neuen Unternehmenskultur zu überwachen.

#### HAGBERG CONSULTING GROUP<sup>105</sup>

Das Cultural Due Diligence-Konzept der Hagberg Consulting Group basiert auf einem eigenen, speziell entwickelten Instrument zur Untersuchung von Unternehmenskulturen. Das sogenannte Cultural Assessment Tool ist ein Fragebogen, der insgesamt 42 Elemente einer Unternehmenskultur mittels zwei bis fünf Fragen misst. Durch den Einsatz dieses Analyseinstrumentes lassen sich quantitative Ergebnisse hinsichtlich einer Unternehmenskultur erzielen. Diese quantitativen Ergebnisse werden durch qualitative Aussagen ergänzt, welche durch Interviews ermittelt werden können. Neben der so durchgeführten Untersuchung der sich zusammenschließenden Unternehmen umfasst das Cultural Due Diligence-Konzept der Hagberg Consulting Group auch die Bestimmung der jeweiligen Idealkultur sowie die zu deren Erreichung erforderlichen Maßnahmen.

#### VECTOR GROUP<sup>106</sup>

Ähnlich wie die Hagberg Consulting Group hat auch die Vector Group ein eigenes Instrument zur Untersuchung von Unternehmenskulturen und somit zur Aufdeckung kultureller Unterschiede entwickelt. Das sogenannte Organisational System Scan Diagnostic Model besteht aus zwölf Dimensionen, die jeweils potentielle Problemfelder hinsichtlich der Kulturunterschiede bei Mergers & Acquisitions abdecken. Im Rahmen der Cultural Due Diligence werden diese zwölf Dimensionen unter anderem mittels Interviews untersucht, um mögliche Gründe für das Scheitern einer Fusion frühzeitig aufzudecken und um diese, soweit möglich, beheben zu können.

So wird bezüglich der ersten Dimension zunächst analysiert, „was das Unternehmen in all seinen Bereichen und Funktionen leisten will, welche genauen Ziele bestehen, welche Ergebnisse und Resultate von den Geschäftsaktivitäten erwartet werden, wie Kundenservice und Kundenzufriedenheit definiert werden und wie diese im Unternehmen beschrieben, umgesetzt

---

<sup>105</sup> Vgl. Zimmer, 2001, S. 51ff.

<sup>106</sup> Vgl. Zimmer, 2001, S. 54ff.; o.V., 2004b.

und an die Mitarbeiter kommuniziert werden.“<sup>107</sup> Im Rahmen der zweiten Dimension wird ergründet, welche Dinge in dem zu untersuchenden Unternehmen als besonders wichtig wahrgenommen werden und was unter Unternehmenserfolg verstanden wird, beziehungsweise wie dieser zu messen ist. Darüber hinaus können gemäß der folgenden Dimension Kulturunterschiede auch dann auftreten, wenn Geschäftsstrategie und -erfolg von unterschiedlichen Dingen bestimmt werden. Außerdem können sich kulturelle Unterschiede in der Infrastruktur zeigen, unter der man in diesem Zusammenhang die Organisationsstruktur, die Art der Berichterstattung oder die unternehmensinternen Beziehungen der einzelnen Abteilungen untereinander versteht. Die fünfte Dimension dient der Untersuchung von Organisationspraktiken. Das heißt, es wird betrachtet, welche formellen und informellen Systeme in dem zu untersuchenden Unternehmen vorhanden sind. Diese Systeme werden in der Folge jeweils hinsichtlich ihrer Flexibilität analysiert. Weitere Dimensionen dienen der Untersuchung der Führungsstile, des Grades der Mitarbeiterüberwachung sowie der Arbeitspraktiken. Ferner wird erkundet, welche Technologien in einem Unternehmen verwendet werden und wie die physikalische Umgebung, beziehungsweise die Arbeitsplätze, gestaltet sind. Auch die Erwartungen und Wahrnehmungen der Mitarbeiter und des Managements hinsichtlich ihrer Arbeit werden analysiert. Schließlich werden als letzte Dimension kulturelle Indikatoren und Artefakte angeführt. Hier wird häufig mittels Beobachtungen ergründet, wie sich beispielsweise die Mitarbeiter kleiden oder inwieweit die offizielle Arbeitszeit von der tatsächlichen abweicht.

### **3.2 Entwurf eines weiterentwickelten Konzeptes**

Die im vorangehenden Abschnitt vorgestellten Ansätze der Unternehmensberatungen zur Durchführung einer Cultural Due Diligence zeigen, dass es verschiedene Möglichkeiten gibt, die Kultur eines Unternehmens zu erfassen. So variieren sowohl die Anzahl der Phasen des Cultural Due Diligence-Prozesses als auch der Zeitpunkt, zu welchem die Cultural Due Diligence einsetzt. Zudem weisen die Konzepte der Unternehmensberatungen hinsichtlich der verwendeten Instrumente zur Untersuchung der Unternehmenskulturen grundlegende Unterschiede auf: Während die Hagberg Consulting Group und die Vector Group eigene Analyseinstrumente entwickelt haben, greifen die anderen Unternehmensberatungen teilweise auf unternehmens- und landeskulturelle Theorien zurück, um kulturelle Divergenzen aufzudecken. Letztere Vorgehensweise erscheint im Rahmen der vorliegenden Untersuchung insofern sinnvoller, als dass Theorien grundsätzlich für jedermann zugänglich sind, wohingegen die Analyseinstrumente spezieller Unternehmensberatungen nur zum Einsatz kommen können, wenn ein Unternehmen zugleich auch entsprechende Beratungsleistungen in Anspruch nimmt.

Aufgrund der fallspezifischen Rahmenbedingungen wird sich grundsätzlich für jede M&A-Transaktion ein unterschiedlicher Ablauf der Cultural Due Diligence als optimal erweisen. Als Ergebnis der vorliegenden Arbeit formulieren wir daher ein Konzept, welches einen groben Rahmen zur allgemeinen Vorgehensweise bei der Durchführung einer Cultural Due Diligence bietet. Unser Konzept berücksichtigt dabei sowohl die Ansätze der Unternehmensberatungen Bickmann & Collegen, Accenture und A.T. Kearney als auch die aus den vorhergehenden Kapiteln gewonnenen Erkenntnisse. Abbildung 2 stellt die hier verwendeten Ansätze der Unternehmensberatungen noch einmal zusammenfassend gegenüber.

---

<sup>107</sup> Zimmer, 2001, S. 55.

Abbildung 2: Vorhandene Konzepte zur Durchführung einer Cultural Due Diligence

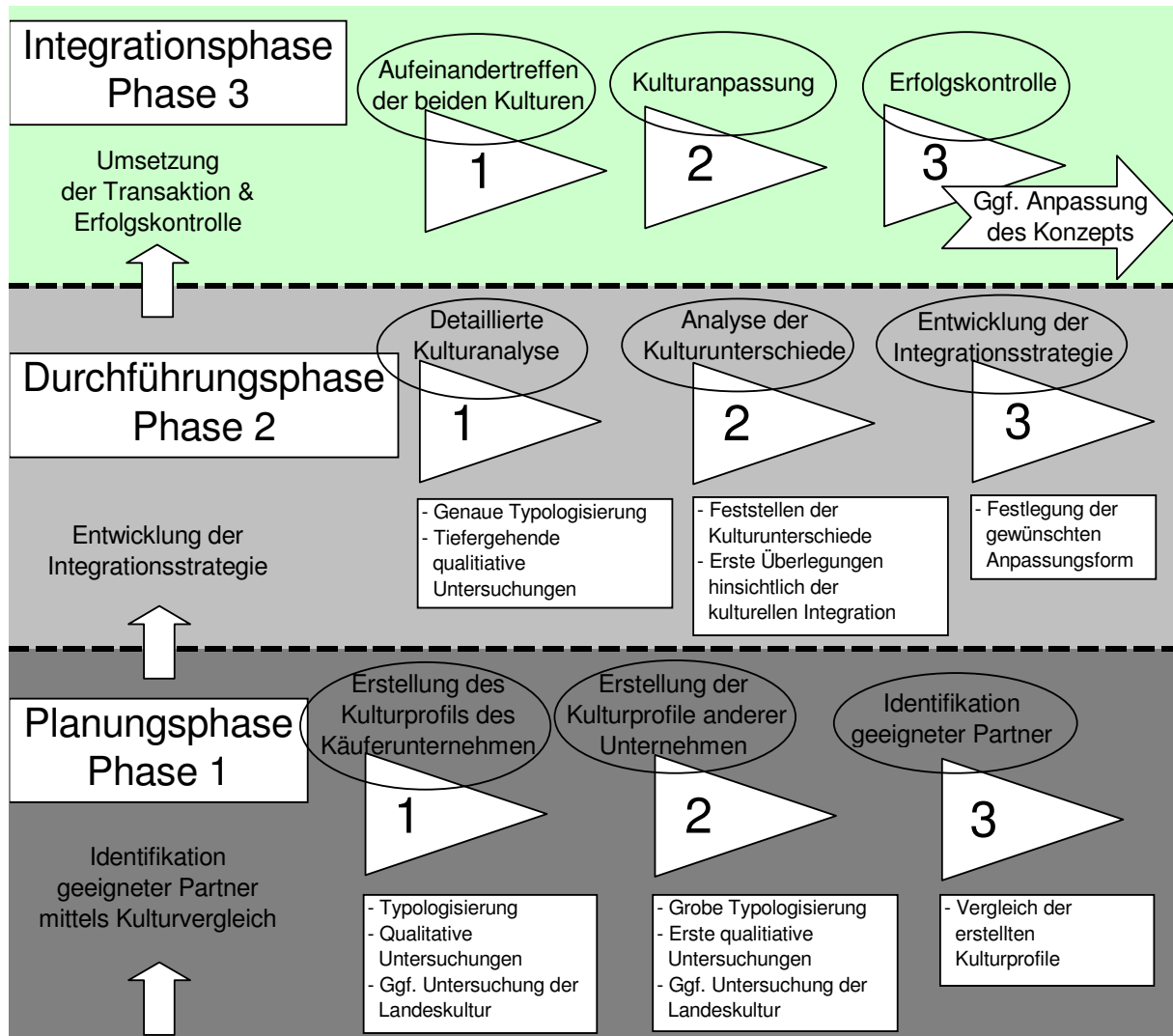
	Bickmann & Collegen	Accenture	A.T. Kearney
Umfang der Cultural Due Diligence	erstreckt sich über den gesamten Fusionsprozess	erstreckt sich über den gesamten Fusionsprozess	beginnt erst, wenn die jeweilige Fusion beschlossen ist
Anzahl der Phasen	2	5	5
Untersuchte Unternehmen	Käuferunternehmen und potentielle Übernahmekandidaten	Käuferunternehmen und potentielle Übernahmekandidaten	Käuferunternehmen und tatsächlicher Übernahmekandidat
Untersuchung der Unternehmenskultur	qualitative und quantitative Untersuchungen	Ergebnisse qualitativer und quantitativer Untersuchungen werden unter Zuhilfenahme der Theorie von <i>Goffee/Jones</i> ausgewertet; Kulturunterschiede führen zu Diskontierung	Analyse, wie die Mitarbeiter jeweils die Kultur des anderen Unternehmens beurteilen; Theorie von <i>Cameron/Quinn</i> zur Visualisierung von Kulturunterschieden, um Soll-Kultur zu erarbeiten
Untersuchung länderspezifischer Kultureigenschaften	entfällt	nach Identifikation eines geeigneten Partnerunternehmens; Verwendung der Theorie von <i>Hofstede</i>	entfällt
Auswirkung des Ausmaßes der Kulturunterschiede auf das Konfliktpotential	größere Kulturunterschiede = höheres Konfliktpotential	größere Kulturunterschiede = höheres Konfliktpotential	Kulturunterschiede können zu Konflikten führen, sie können sich jedoch auch ergänzen

Einführend wurden in dieser Arbeit grundlegende Aspekte von Mergers & Acquisitions dargestellt. Hier hat sich gezeigt, dass Mergers & Acquisitions aus drei Phasen bestehen, die *Picot* als Planungs-, Durchführungs- und Integrationsphase bezeichnet.<sup>108</sup> Auch hinsichtlich der Cultural Due Diligence herrscht in den zuvor diskutierten Ansätzen der Unternehmensberatungen Einigkeit darüber, dass diese in mehrere Phasen untergliedert werden sollte. So führt die Bickmann & Collegen Unternehmensberatung die Cultural Due Diligence in zwei Phasen durch, wohingegen Accenture und A.T. Kearney ein fünfphasiges Vorgehen vorschlagen. Es

<sup>108</sup> Vgl. Picot, 2005a, S. 18.

erscheint jedoch zweckmäßiger, das Vorgehen an den Ablauf von Mergers & Acquisitions anzugleichen, so dass unser Cultural Due Diligence-Konzept – ebenso wie der M&A-Prozess selbst – eine Dreiteilung aufweist. Abbildung 3 gibt einen Überblick über das erarbeitete, dreiphasige Cultural Due Diligence-Konzept.

Abbildung 3: Die Durchführung einer Cultural Due Diligence bei M&A



Ähnlich wie bei den Ansätzen von Bickmann & Kollegen und Accenture beginnt auch das von uns erarbeitete Cultural Due Diligence-Konzept mit der Identifikation geeigneter Partnerunternehmen. Es erscheint sinnvoll, bereits in der Planungsphase mit der Untersuchung der Unternehmenskulturen anzufangen, da so frühzeitig Risikopotentiale und mögliche Gründe für das Scheitern einer Fusion erkannt werden können. Daher wird in der ersten Phase ein umfassendes Kulturprofil des Käuferunternehmens erstellt, bevor erste Kulturprofile der potentiellen Übernahmekandidaten erfasst werden.

Die Ausführungen in Kapitel 2 zeigen, dass zur Erfassung einer Unternehmenskultur generell Untersuchungen auf allen drei Ebenen nach *Schein* erforderlich sind. Als Ausgangspunkt für

eine solche Untersuchung können die Unternehmen dabei zunächst einem Kulturtypus zugeordnet werden. Die in Kapitel 2.1.1 vorgestellten Typologisierungsmodele von *Deal/Kennedy* und *Handy* eignen sich hier zur Visualisierung der Kulturunterschiede, wobei durchaus auch andere Typologisierungsmodele herangezogen werden können. Die Auswahl eines entsprechenden Typologisierungsmodells sollte in Abhängigkeit von den Kriterien getroffen werden, welche jeweils verwendet werden, um die Kulturtypen voneinander abzugrenzen. So verwendet Accenture das Typologisierungsmodele von *Goffee/Jones*. Bei Accenture dient dieses Typologisierungsmodele zwar ebenfalls zur Visualisierung der erzielten Untersuchungsergebnisse; es bildet allerdings die Grundlage für die Entscheidungen, welches Unternehmen für einen Zusammenschluss am interessantesten erscheint und ob das daraufhin ausgewählte Partnerunternehmen letztendlich wirklich akquiriert werden soll. Da sich Typologisierungsmodele jedoch auf einzelne Kriterien beschränken, um die jeweilige Unternehmenskultur einem Typus zuzuordnen, erscheinen sie nicht geeignet, die Kultur als Ganzes zu erfassen. Daher erfolgen in unserem Konzept zusätzlich Untersuchungen, deren Ergebnisse sich nicht notwendigerweise anhand der durch das verwendete Typologisierungsmodele vorgegebenen zwei Kriterien erfassen lassen. Hier sollen – losgelöst von diesen jeweiligen Kriterien – tiefergehende Untersuchungen durchgeführt werden, um die Grundannahmen eines Unternehmens zu erforschen. Neben den mit weniger Aufwand verbundenen quantitativen Methoden werden dabei auch qualitative Methoden eingesetzt.<sup>109</sup>

Sofern auch eine Übernahme auf internationaler Ebene in Betracht kommt, ist es außerdem erforderlich, die jeweiligen länderspezifischen Kultureigenschaften zu analysieren. Generelle Aussagen zur Landeskultur können dabei den Untersuchungsergebnissen der Studien von *Hofstede* und *Trompenaars* entnommen werden. Anders als bei Accenture, wo die Landeskulturen erst untersucht werden, wenn ein geeignetes Partnerunternehmen identifiziert wurde, soll diese Analyse in unserem Konzept bereits in die Vorauswahl einfließen. Der Grund hierfür ist, dass landeskulturelle Unterschiede eine Transaktion zusätzlich erschweren können<sup>110</sup> und somit in die Entscheidung, ob ein Unternehmenszusammenschluss vollzogen wird, integriert werden sollten.

Während sich das Kulturprofil des Käuferunternehmens aufgrund des uneingeschränkten Zugangs zu internen Daten und Mitarbeitern in der Planungsphase bereits detailliert erstellen lässt, wird bei den potentiellen Übernahmekandidaten in der Regel nur eine oberflächliche Untersuchung möglich sein. Die Kulturprofile dieser Unternehmen werden im Wesentlichen auf der Analyse allgemein zugänglicher Informationen basieren.<sup>111</sup> Sind allerdings außer diesen allgemein zugänglichen Informationen, wie zum Beispiel Werbeprospekten oder dem Internetauftritt des jeweiligen Unternehmens, weitere Daten zugänglich, so werden diese in dem von uns entwickelten Konzept ebenfalls bei der Erstellung der ersten Kulturprofile berücksichtigt. Um zum Ende der Planungsphase ein geeignetes Partnerunternehmen zu identifizieren, werden die erarbeiteten Kulturprofile schließlich miteinander verglichen. Dabei wird in unserem Konzept – ebenso wie bei *Bickmann & Kollegen* und *Accenture* – unterstellt, dass größere Kulturunterschiede auch zunehmendes Konfliktpotential mit sich bringen. Das inte-

---

<sup>109</sup> Siehe hierzu Kapitel 2.1.2.

<sup>110</sup> Vgl. *Schnapper*, 2003, S. 385ff.; *Angwin*, 2001, S. 36; *Ferrari/Rothgänger*, 2003, S. 65; *Vahs/Wuth*, 2001, S. 670; *Uder/Kramarsch*, 2001, S. 107.

<sup>111</sup> Vgl. *Zimmer*, 2001, S. 97ff.

ressanteste Partnerunternehmen wird daher regelmäßig das Unternehmen sein, das dem Käuferunternehmen am ähnlichsten ist.

Nachdem ein geeignetes, an einem Zusammenschluss interessiertes, Partnerunternehmen identifiziert wurde, beginnt die Durchführungsphase. Mit Abschluss des Transaktionsvertrages wird dem Käuferunternehmen in der Regel ein uneingeschränkter Zugang zu internen Daten und Mitarbeitern gewährt. Dies ermöglicht eine detaillierte Analyse der Unternehmenskultur, da nun auch tieferegehende, qualitative Untersuchungen durchgeführt werden können. Die hierbei ermittelten Ergebnisse dienen der Ergänzung des bereits in der Planungsphase erstellten, aber noch ungenauen Kulturprofils. Ist das Kulturprofil aufgrund der Ergänzungen ähnlich detailliert wie das des Käuferunternehmens, so lassen sich durch einen Vergleich Kulturunterschiede ableiten. Diese müssen genau analysiert werden, um Konfliktpotentiale frühzeitig zu erkennen, so dass sich eine entsprechende Integrationsstrategie ableiten lässt. Da davon ausgegangen wird, dass beide Unternehmen an einem Zusammenschluss interessiert sind, kann ein gutes Verhältnis zwischen den beiden Unternehmen unterstellt werden. Somit kommen als Anpassungsformen entweder eine Integration oder aber eine Assimilation<sup>112</sup> in Betracht. In Abhängigkeit von der gewünschten Anpassungsform sieht unser Konzept die Entwicklung eines Integrationskonzeptes vor, welches einerseits die zu ergreifenden Maßnahmen umfasst und andererseits auch bestimmt, in welchem Zeitrahmen diese umgesetzt und die gewünschten Ziele erreicht werden sollen.

In der Integrationsphase treffen schließlich die verschiedenen Unternehmenskulturen aufeinander und müssen integriert werden. Hier setzt der Kulturanpassungsprozess ein, welcher die auch als Merger-Syndrom bezeichneten Probleme mit sich bringen kann.<sup>113</sup> Durch die Umsetzung des zuvor erarbeiteten Integrationskonzeptes sollen die hier auftretenden Probleme behoben werden, damit das gewünschte Ergebnis der Kulturanpassung und die daraus resultierende Erschließung von Synergien auch tatsächlich erreicht werden. Die Umsetzung des Integrationskonzeptes sollte, ebenso wie das Ergebnis des Kulturanpassungsprozesses, einer Erfolgskontrolle unterzogen werden, damit gegebenenfalls zusätzliche Maßnahmen eingeleitet werden können, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten. Zudem sollte die Erfolgskontrolle zur Überprüfung der Angemessenheit der durchgeführten Cultural Due Diligence dienen. Somit lassen sich gegebenenfalls bei folgenden M&A-Transaktionen eines Unternehmens andere Schwerpunkte innerhalb der Untersuchungen legen.

#### **4 Schlussbemerkung und Ausblick**

Aus den vorhergehenden Kapiteln sollte deutlich geworden sein, dass die systematische Durchführung einer Cultural Due Diligence geeignet ist, um Kulturunterschiede frühzeitig aufzudecken. Da die hohen Misserfolgsraten von Mergers & Acquisitions insbesondere auf die unterschiedlichen Unternehmenskulturen und die daraus resultierenden Integrationsprobleme zurückzuführen sind,<sup>114</sup> erscheint die Durchführung einer Cultural Due Diligence hilf-

---

<sup>112</sup> Siehe hierzu Nahavandi/Malekzadeh, 1988, S. 82ff.

<sup>113</sup> Vgl. beispielsweise Picot, 2005b, S. 466; Rohmert, 1999, S. 48; Jansen/Pohlmann, 2000, S. 33; Jaeger, 2001, S. 52ff.; Bickmann/Rohde, 2002.

<sup>114</sup> Vgl. beispielsweise Strähle, 2004, S. 1f.; Zimmer, 2001, S. 2f.; Althausen/Tonscheidt-Göstl, 1999, S. 40; Carleton/Lineberry, 2004, S. 13; Jaeger, 2001, S. 9; Jansen, 2000, S. 224.



reich, um dem Scheitern einer Fusion vorzubeugen. Einzelne Unternehmensberatungen haben die Cultural Due Diligence deshalb bereits fest in ihr Leistungsangebot integriert und auch in der Wissenschaft wird deren Durchführung zunehmend gefordert.<sup>115</sup> Trotzdem werden in der Regel weiterhin nur die traditionellen Formen der Due Diligence durchgeführt, während man die Analyse des Risikofaktors Unternehmenskultur vernachlässigt.

Aufgrund der großen Bedeutung der Unternehmenskultur für den Erfolg von Mergers & Acquisitions ist es jedoch erforderlich, die Cultural Due Diligence als festen Bestandteil in den Due Diligence-Prozess aufzunehmen. Das heißt, zusätzlich zu den traditionellen Formen der Due Diligence sollten bei Mergers & Acquisitions auch immer die kulturellen Elemente der Unternehmen untersucht werden, wobei die hierbei ermittelten Risikopotentiale ebenso ernst genommen werden sollten wie auch die im Rahmen der traditionellen Due Diligence gewonnenen Erkenntnisse. Ob dies in Zukunft der Fall sein wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab.

Möglicherweise ist die Vernachlässigung kultureller Aspekte im Rahmen des Due Diligence-Prozesses darauf zurückzuführen, dass bislang zu wenige Konzepte zu ihrer Durchführung existieren. Daher wird es unter anderem interessant sein, wie sich der Markt für Mergers & Acquisitions künftig entwickelt. Sollten viele Unternehmenszusammenschlüsse zustande kommen, ist davon auszugehen, dass auch das Interesse der Wissenschaftler, sich mit diesem Thema zu beschäftigen, größer sein wird. Zudem wird die Integration der Cultural Due Diligence in den herkömmlichen Due Diligence-Prozess maßgeblich davon abhängen, ob sie auf zunehmende Akzeptanz in der Praxis stößt. Neben diversen Unternehmensberatungen werden unter Umständen auch Investmentbanken und andere am Due Diligence-Prozess Beteiligte die Cultural Due Diligence in ihr Leistungsangebot aufnehmen.

Abschließend sei noch angemerkt, dass das im Rahmen dieser Untersuchung erarbeitete Konzept Anregungen geben soll, wie eine Cultural Due Diligence gestaltet sein könnte. Es bietet eine Grundlage, von der sich grundsätzlich für jede Transaktion ein entsprechendes individuelles Konzept ableiten lässt.

---

<sup>115</sup> Vgl. beispielsweise Zimmer, 2001, S. 121; Stumpf, 2007, S. 319ff.; Carleton/Lineberry, 2004, S. 53; Miller, 2000, S. 22ff.

## 5 Literatur

- Achleitner, A.-K. (2002), Handbuch Investment Banking, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Althausen, U./Tonscheidt-Göstl, D. (1999), Fusionen: Kultur Due Diligence –Erfolgsfaktor bei Fusionen und Akquisitionen, in: Personalwirtschaft, Heft 8/1999, S. 40-46
- Angwin, D. (2001), Mergers and Acquisitions across European Borders: National Perspectives on Preacquisition Due Diligence and the Use of Professional Advisers, in: Journal of World Business, Vol. 36, Issue 1, S. 32-57
- Bahns, J. (2002), Tax Due Diligence, in: M&A Mergers and Acquisitions Review, Heft 10/2002, S. 501-506
- Beck, R. (2002), Die Commercial Due Diligence, in: M&A Mergers and Acquisitions Review, Heft 11/2002, S. 554-559
- Benedek, I. (2001), Mergers & Acquisitions/Due Diligence, in: W. Girkingen/H. Stiegler (Hrsg.), Mergers & Acquisitions: Konzeption – Instrumentarium – Fallstudien, Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner, S. 57-85
- Berens, W./Strauch, J. (2005), Herkunft und Inhalt des Begriffes Due Diligence, in: W. Berens/H. U. Brauner/J. Strauch (Hrsg.), Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 3-23
- Berens, W./Strauch, J. (2002), Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen. Eine empirische Untersuchung, in: Die Wirtschaftsprüfung, Jg. 55, Heft 10/2002, S. 511-525
- Betko, H./Reiml, D./Schubert, P. (2002), Grundzüge der Umwelt Due Diligence, in: W. Berens/H. U. Brauner/J. Strauch (Hrsg.), Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 427-443
- Bickmann, R. (2004), Eine Bank ist eine Bank ist eine Bank?, <http://www.bickmann.de/knowledge-base/artikel-cultural-due-diligence-banken.htm>, (Download vom 30.07.2004)
- Bickmann, R./Rohde, C. (2002), Integration von Neuerwerbungen: Die Cultural Due Diligence, <http://www.bickmann.de/network/index.htm>, (Download vom 31.03.2008)
- Blöcher, A. (2004), Cultural Due Diligence: Möglichkeiten und Grenzen der Erfassung und Bewertung von Unternehmenskulturen bei Unternehmenszusammenschlüssen, Aachen: Shaker Verlag

- Blöcher, A. (2001), Due Diligence und Unternehmensbewertung im Akquisitionsprozess, in: C. Scott (Hrsg.), Due Diligence in der Praxis: Risiken minimieren bei Unternehmenstransaktionen, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 29-53
- Blom H./Meier, H. (2004), Interkulturelles Management: interkulturelle Kommunikation, internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen, 2. Auflage, Herne; Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe
- Bortz, J./Döring, N. (2006), Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Auflage, Heidelberg: Springer Medizin Verlag
- Brauner, H. U./Lescher, J. (2005), Financial Due Diligence II: Liquidität und Finanzierung, in: W. Berens/H. U. Brauner/J. Strauch (Hrsg.), Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 395-433
- Brebeck, F./Bredy, J. (2005), Financial Due Diligence I: Vermögen, Ertrag, Cashflow, in: W. Berens/H. U. Brauner/J. Strauch (Hrsg.), Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 371-394
- Bucher, T. A. (1999), Kunden und Verkäufer – Partner im Fusionsprozess, in: B. Honegger/W. Ahrendt (Hrsg.), Visionen für Fusionen: 1+1=? – Ein Prozessbegleiter, Hamburg und Zürich: Verlag A & O des Wissens, S. 223-254
- Carleton, J. R./Lineberry, C. S. (2004), Achieving Post-Merger Success: A Stakeholder's Guide to Cultural Due Diligence, Assessment, and Integration, San Francisco: Pfeiffer
- Deal, T. E./Kennedy, A. A. (2000), Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing
- Deal, T. E./Kennedy, A. A. (1999), The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Reengineering, New York: Basic Books
- Dielmann, K. (1997), Unternehmenskauf und Human Ressourcen: Due Diligence-Prüfung, in: Personal, Jg. 49, Heft 9/1997, S. 470-473
- Eilers, S. (2005), Steuerliche Strukturierung der Transaktionen, in: G. Picot (Hrsg.), Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 69-117
- Faller, M. (2006), Strategieorientierte HR Due Diligence, Lohmar: Josef Eul Verlag
- Ferrari, E./Rothgängel, F. (2003), Cultural Due Diligence: Systemdiagnosen bei M&A-Projekten (Teil 1), in: M&A Mergers and Acquisitions Review, Heft 2/2003, S. 63-67
- Fritzsche, M./Griese, M. (2005), Legal Due Diligence, in: W. Berens/H. U. Brauner/J. Strauch (Hrsg.), Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 457-487

- Goffee, R./Jones, G. (1998), *The Character of a Corporation*, New York: Harper Business
- Hall, E. T. (1989), *Beyond Culture*, New York: Anchor Books
- Hampden-Turner, C. M./Trompenaars, F. (2000), *Building Cross-Cultural Competence*, Chichester: John Wiley & Sons
- Handy, C. (1999), *Understanding Organizations*, 4. Auflage, London: Penguin Books
- Hansen, K. P. (2003), *Kultur und Kulturwissenschaft*, 3. Auflage, Tübingen und Basel: A. Francke Verlag
- Harper, P. (2002), *Merging Cultures*, in: *Executive Excellence*, Vol. 19, Issue 11, S. 7
- Hausmann, H. (2002), *Kulturelle Integrationsprobleme bei internationalen Mergers & Acquisitions*, in: K. Macharzina/M.-J. Oesterle (Hrsg.), *Handbuch internationales Management*, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 910-921
- Herbrand, F. (2002), *Fit für fremde Kulturen: interkulturelles Training für Führungskräfte*, Bern; Stuttgart; Wien: Verlag Paul Haupt
- Högemann, B. (2005), *Cultural Due Diligence*, in: W. Berens/H. U. Brauner/J. Strauch (Hrsg.), *Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen*, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 539-564
- Hölscher, L./Nestler, A./Otto, R. (2007), *Handbuch Financial Due Diligence: Professionelle Analyse deutscher Unternehmen bei Unternehmenskäufen*, Weinheim: Wiley-VCH-Verlag
- Hofstede, G. (2005), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 2. Auflage, New York: McGraw-Hill
- Hofstede, G. (2001a), *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2. Auflage, Thousand Oaks (CA): Sage Publications
- Hofstede, G. (2001b), *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, 2. Auflage, München: Beck im dtv
- House, R. J. (2004), *Illustrative Examples of GLOBE Findings*, in: R. J. House/P. J. Hanges/M. J. Javidan/P. W. Dorfman/V. Gupta (Hrsg.), *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks: Sage Publications, S. 3-8
- House, R. J./Hanges, P. J./Javidan, M. J./Dorfman, P. W./Gupta, V. (Hrsg.) (2004), *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks: Sage Publications

- Irwin, H. (1996), *Communicating with Asia*, St. Leonards: Allen & Unwin
- Jaeger, M. (2001), *Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions*, Neuwied, Kriftel: Luchterhand Verlag
- Jansen, S. A. (2005), Trends, Tools, Thesen und empirische Tests zum Integrationsmanagement bei Unternehmenszusammenschlüssen, in: G. Picot (Hrsg.), *Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration*, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 525-559
- Jansen, S. A. (2002), Die 7 K's des Merger-Managements, in: *zfo*, 71. Jg., Heft 1/2002, S. 6-13
- Jansen, S. A. (2000), *Mergers & Acquisitions: Unternehmensakquisitionen und -kooperationen – Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung*, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Jansen, S. A./Pohlmann, N. (2000), Anforderungen und Zumutungen: Das HR Management bei Fusionen, in: *Personalführung*, Heft 2/2000, S. 30-39
- Johnson, H. (1999), *Mergers and Acquisitions: A Framework for the Right Decision*, London: Pearson Education Limited
- Jost, H. R. (1999), Kultur als Motor, in: B. Honegger/W. Ahrendt (Hrsg.), *Visionen für Fusionen: 1+1=? – Ein Prozessbegleiter*, Hamburg und Zürich: Verlag A & O des Wissens, S. 29-44
- Kast, R./Wucknitz, U. D. (2002), Konzeption und Einsatz einer HR Due Diligence, in: *Personalführung*, Heft 9/2002, S. 48-53
- Kecker, D. (2001), Die steuerliche Due Diligence, in: C. Scott (Hrsg.), *Due Diligence in der Praxis: Risiken minimieren bei Unternehmenstransaktionen*, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 91-109
- Kirchhoff, S./Kuhnt, S./Lipp, P./Schlawin, S. (2006), *Der Fragebogen: Datenbasis, Konstruktion und Auswertung*, 3. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Kleinfeld, A./Schlegel, A. (2002), Fusion gut, alles gut?, <http://www.bickmann.de/knowledge-base/artikel-mergers-cultural-due-diligence.htm>, (Download vom 30.07.2004)
- Koch, T. (2005), Post-Merger-Management, in: G. Picot (Hrsg.), *Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration*, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 409-425
- Koch, W./Wegmann, J. (1998), *Praktiker-Handbuch Due Diligence: Chancen-/Risiken-Analyse mittelständischer Unternehmen*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

- König, T./Zorn, N. (2001), Umwelt-Due-Diligence bei Unternehmenstransaktionen, in: C. Scott (Hrsg.), Due Diligence in der Praxis: Risiken minimieren bei Unternehmenstransaktionen, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 139-152
- Lewis, R. D. (2003), The Cultural Imperative: Global Trends in the 21<sup>st</sup> Century, Yarmouth: Intercultural Press
- Losbichler, H. (2001), Auftritt der Großen – auf der Suche nach der kritischen Unternehmensgröße, in: W. Girkingen/H. Stiegler (Hrsg.), Mergers & Acquisitions: Konzeption – Instrumentarium – Fallstudien, Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner, S. 1-35
- Miller, R. (2000), How Culture Affects Mergers and Acquisitions, in: Industrial Management, Vol. 42, Issue 5, S. 22-26
- Mruck, K. (2000), Qualitative Sozialforschung in Deutschland, unter Mitarbeit von Günter Mey, Forum Qualitative Sozialforschung/Forum qualitative Social Research (Online Journal), [http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00mruckmey-d\\_p.html](http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00mruckmey-d_p.html), (Download vom 27.03.2008)
- Nahavandi, A./Malekzadeh, A. (1988), Acculturation in Mergers and Acquisitions, in: Academy of Management Review, Vol. 13, Issue 1, S. 79-90
- Nanus, M. R. (1998), Accounting Aspects of International Mergers and Acquisitions, in: D. J. BenDaniel/A. H. Rosenbloom (Hrsg.), International M&A, Joint Ventures, and Beyond, New York: John Wiley & Sons, Inc., S. 95-150
- Neumann, R. (1999), Human Resources als strategischer Partner im M+A-Prozess, in: B. Honnegger/W. Ahrendt (Hrsg.), Visionen für Fusionen: 1+1=? – Ein Prozessbegleiter, Hamburg und Zürich: Verlag A & O des Wissens, S. 131-151
- Nieland, M. (2001), Financial Due Diligence bei Unternehmenstransaktionen, in: C. Scott (Hrsg.), Due Diligence in der Praxis: Risiken minimieren bei Unternehmenstransaktionen, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 54-90
- o.V. (2004a), Cultural Due Diligence, <http://www.bickmann.de/knowledge-base/artikel-cultural%20due%20diligence.htm>, (Download vom 30.07.2004)
- o.V. (2004b), Culture Due Diligence, <http://www.vectorscan.com/services/culture.php>, (Download vom 30.07.2004)
- o.V. (2003), Geert Hofstede Cultural Dimensions, [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php), (Download vom 31.03.2008)
- o.V. (2000), Sucht zur Größe oder notwendige Überlebensstrategie? – Interview mit Prof. Dr. Gerhard Picot, in: technologie & management, Heft 3-4/2000, S. 10-12

- Oefner-Py, S./Fritschle, B./Böning, U. (1996), Das Phänomen Unternehmenskultur: Der Erfolg, der von innen kommt, in: Gablers Magazin, Heft 9/1996, S. 14-18
- Pack, H. (2005), Due Diligence, in: G. Picot (Hrsg.), Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 287-319
- Penzel, H.-G./Pietig, C. (2000), MergerGuide: Handbuch für die Integration von Banken, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Peters, K. (2002), Informationsrechte und Geheimhaltungspflichten im Rahmen einer Due Diligence und daraus resultierende Haftungsrisiken, Aachen: Shaker Verlag
- Peters, T. J./Waterman, R. H. (2004), In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies, London: Profile books
- Pföhler, M./Hermann, M. (1997), Grundsätze zur Durchführung von Umwelt-Due-Diligence, in: Die Wirtschaftsprüfung, Jg. 50, Heft 18/1997, S.628-635
- Picot, G. (2005a), Wirtschaftliche und wirtschaftsrechtliche Aspekte bei der Planung der Mergers & Acquisitions, in: G. Picot (Hrsg.), Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 3-39
- Picot, G. (2005b), Personelle und kulturelle Integration, in: G. Picot (Hrsg.), Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 449-490
- Picot, G./Russenschuck, V. (2002), Legal Due Diligence, in: M&A Mergers and Acquisitions Review, Heft 8-9/2002, S. 426-432
- Rohmert, E. (1999), Soft-Fact Controlling für Mergers + Acquisitions, in: B. Honegger/W. Ahrendt (Hrsg.), Visionen für Fusionen: 1+1=? – Ein Prozessbegleiter, Hamburg und Zürich: Verlag A & O des Wissens, S. 45-62
- Schein, E. H. (2004), Organizational Culture and Leadership, 3. Auflage, San Francisco: Jossey-Bass
- Schein, E. H. (1999), The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change, San Francisco: Jossey-Bass
- Schmitz, C. (2002), Due Diligence beim Unternehmenskauf: Eine Betrachtung ihrer sekundärrechtlichen Auswirkungen nach deutschem Recht sowie ihrer bürgerlichrechtlichen Bezugspunkte, Göttingen: Cuvillier Verlag
- Schnapper, M. (2003), Multicultural/Multinational Teambuilding After International Mergers and Acquisitions, in: N. Bergemann/A. L. J. Sourisseaux. (Hrsg.), Interkulturelles Management, 3. Auflage, Berlin; Heidelberg: Springer-Verlag, S. 385-398

- Scholl, A. (2003), Die Befragung: Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft
- Scholz, C. (2000), Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen
- Schreyögg, G. (2003), Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Sebastian, K.-H./Niederdrenk, R./Tesch, A. (2005), Market Due Diligence, in: W. Berens/H. U. Brauner/J. Strauch (Hrsg.), Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 489-511
- Sebastian, K.-H./Niederdrenk, R./Tesch, A. (1998), Verfahren in der Wirtschaftspraxis: Market Due Diligence, in: WISU – Das Wirtschaftsstudium, Jg. 27, Heft 9/1998, S. 888-890
- Steinle, C./Eichenberg, T./Weber-Rymkowska (2004), Cultural Due Diligence im Rahmen von internationalen Mergers & Acquisitions: Konzept, Praxisschlaglicht und Empfehlungen, in: M&A Mergers and Acquisitions Review, Heft 11/2004, S. 456-463
- Strähle, J. (2004), Cultural Due Diligence, Marburg: Tectum Verlag
- Stumpf, G. H. (2007), Die Cultural Due Diligence bei Unternehmenszusammenschlüssen, in: D. Birk/R. Pöllath/I. Saenger (Hrsg.), Forum Unternehmenskauf 2006, S. 319-377
- Thomas, R. J. (2000), Mergers & Acquisitions: Irreconcilable Differences, [http://www.accenture.com/Global/Research\\_and\\_Insights/Outlook/By\\_Alphabet/DespiteClash.htm](http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/By_Alphabet/DespiteClash.htm), (Download vom 31.03.2008)
- Trompenaars, F./Hampden-Turner, C. M. (2004), Managing People Across Cultures, Chichester: Wiley Capstone
- Trompenaars, F./Hampden-Turner, C. M. (1997), Riding the Waves of Culture : Understanding Cultural Diversity in Business, 2. Auflage – zit. nach der verbesserten Version von 2003, London: Nicholas Brealey Publishing
- Trompenaars, F./Wooliams, P. (2004), Business Across Cultures, Chichester: Wiley Capstone
- Uder, H. L./Kramarsch, M. H. (2001), Mergers & Acquisitions Managen durch erfolgreiche Integration der Human Resources, in: S. A. Jansen/G. Picot/D. Schiereck (Hrsg.), Internationales Fusionsmanagement – Erfolgsfaktoren grenzüberschreitender Unternehmenskäufe, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 103-117
- Vahs, D./Wuth, S. (2001), Kritischer Erfolgsfaktor: Personalmanagement, in: Personal, Jg. 53, Heft 12/2001, S. 668-673



- Walker, J. W./Price, K. F. (2000), Why Do Mergers Go Right?, in: Human Resource Planning, Vol. 23, Issue 2, S. 6-8
- Weber, B. (2001), M&A-Verhandlungen vorbereiten und durchführen, in: W. Girkinge/H. Stiegler (Hrsg.), Mergers & Acquisitions: Konzeption – Instrumentarium – Fallstudien, Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner, S. 37-55
- Welbers, H. (2005), Tax Due Diligence, in: W. Berens/H. U. Brauner/J. Strauch (Hrsg.), Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 435-456
- Witt, H. (2001), Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung, Forum Qualitative Sozialforschung/Forum Qualitative Social Research (Online Journal), [http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-01/1-01witt-d\\_p.html](http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-01/1-01witt-d_p.html), (Download vom 27.03.2008)
- Wucknitz, U. D. (2001), Bewertung von Personal in der Due Diligence, in: Personal, Jg. 53, Heft 12/2001, S. 674-678
- Zimmer, A. (2001), Unternehmenskultur und Cultural Due Diligence bei Mergers & Acquisitions, Aachen: Shaker Verlag

FRANKFURT SCHOOL / HFB – WORKING PAPER SERIES

No.	Author/Title	Year
93.	Heidorn, Thomas / Schmaltz, Christian / Kunze, Wolfgang Liquiditätsmodellierung von Kreditzusagen (Term Facilities and Revolver)	2008
92.	Burger, Andreas Produktivität und Effizienz in Banken – Terminologie, Methoden und Status quo	2008
91.	Löchel, Horst / Pecher, Florian The Strategic Value of Investments in Chinese Banks by Foreign Financial Institutions	2008
90.	Schalast, Christoph / Morgenschweis, Bernd / Sprengeter, Hans Otto / Ockens, Klaas / Stachuletz, Rainer / Safran, Robert Der deutsche NPL Markt 2007: Aktuelle Entwicklungen, Verkauf und Bewertung – Berichte und Referate des NPL Forums 2007	2008
89.	Schalast, Christoph / Stralkowski, Ingo 10 Jahre deutsche Buyouts	2008
88.	Bannier, Christina / Hirsch, Christian The Economics of Rating Watchlists: Evidence from Rating Changes	2007
87.	Demidova-Menzel, Nadeshda / Heidorn, Thomas Gold in the Investment Portfolio	2007
86.	Hölscher, Luise / Rosenthal, Johannes Leistungsmessung der Internen Revision	2007
85.	Bannier, Christina / Hänsel, Dennis Determinants of banks' engagement in loan securitization	2007
84.	Bannier, Christina "Smoothing" versus "Timeliness" - Wann sind stabile Ratings optimal und welche Anforderungen sind an optimale Berichtsregeln zu stellen?	2007
83.	Bannier, Christina Heterogeneous Multiple Bank Financing: Does it Reduce Inefficient Credit-Renegotiation Incidences?	2007
82.	Cremers, Heinz / Löhr, Andreas Deskription und Bewertung strukturierter Produkte unter besonderer Berücksichtigung verschiedener Marktszenarien	2007
81.	Demidova-Menzel, Nadeshda / Heidorn, Thomas Commodities in Asset Management	2007
80.	Cremers, Heinz / Walzner, Jens Risikosteuerung mit Kreditderivaten unter besonderer Berücksichtigung von Credit Default Swaps	2007
79.	Cremers, Heinz / Traugber, Patrick Handlungsalternativen einer Genossenschaftsbank im Investmentprozess unter Berücksichtigung der Risikotragfähigkeit	2007
78.	Gerdesmeier, Dieter / Roffia, Barbara Monetary Analysis: A VAR Perspective	2007
77.	Heidorn, Thomas / Kaiser, Dieter G. / Muschiol, Andrea Portfoliooptimierung mit Hedgefonds unter Berücksichtigung höherer Momente der Verteilung	2007
76.	Schalast, Christoph / Ockens, Klaas / Jobe, Clemens J. / Safran, Robert Work-Out und Servicing von notleidenden Krediten – Berichte und Referate des HfB-NPL Servicing Forums 2006	2006
75.	Abrar, Kamyar Fusionskontrolle in dynamischen Netzsektoren am Beispiel des Breitbandkabelsektors	2006
74.	Schanz, Kay-Michael / Schalast, Christoph – Wertpapierprospekte – Markteinführungspublizität nach EU-Prospektverordnung und Wertpapierprospektgesetz 2005	2006
73.	Dickler, Robert A. / Schalast, Christoph Distressed Debt in Germany: What's Next? Possible Innovative Exit Strategies	2006
72.	Belke, Ansgar / Polleit, Thorsten How the ECB and the US Fed set interest rates	2006
71.	Heidorn, Thomas / Hoppe, Christian / Kaiser, Dieter G. Heterogenität von Hedgefondsindizes	2006

70.	Löchel, Horst / Baumann, Stefan The Endogeneity Approach of the Theory of Optimum Currency Areas - What does it mean for ASEAN + 3?	2006
69.	Heidorn, Thomas / Trautmann, Alexandra Niederschlagsderivate	2005
68.	Heidorn, Thomas / Hoppe, Christian / Kaiser, Dieter G. Möglichkeiten der Strukturierung von Hedgefondsportfolios	2005
67.	Weber, Christoph Kapitalerhaltung bei Anwendung der erfolgsneutralen Stichtagskursmethode zur Währungsumrechnung	2005
66.	Schalast, Christoph / Daynes, Christian Distressed Debt-Investing in Deutschland - Geschäftsmodelle und Perspektiven -	2005
65.	Gerdemesmeier, Dieter / Polleit, Thorsten Measures of excess liquidity	2005
64.	Hölscher, Luise / Harding, Perham / Becker, Gernot M. Financing the Embedded Value of Life Insurance Portfolios	2005
63.	Schalast, Christoph Modernisierung der Wasserwirtschaft im Spannungsfeld von Umweltschutz und Wettbewerb – Braucht Deutschland eine Rechtsgrundlage für die Vergabe von Wasserversorgungskonzessionen? –	2005
62.	Bayer, Marcus / Cremers, Heinz / Kluß, Norbert Wertsicherungsstrategien für das Asset Management	2005
61.	Löchel, Horst / Polleit, Thorsten A case for money in the ECB monetary policy strategy	2005
60.	Schanz, Kay-Michael / Richard, Jörg / Schalast, Christoph Unternehmen im Prime Standard - „Staying Public“ oder „Going Private“? - Nutzenanalyse der Börsennotiz -	2004
59.	Heun, Michael / Schlink, Torsten Early Warning Systems of Financial Crises - Implementation of a currency crisis model for Uganda	2004
58.	Heimer, Thomas / Köhler, Thomas Auswirkungen des Basel II Akkords auf österreichische KMU	2004
57.	Heidorn, Thomas / Meyer, Bernd / Pietrowiak, Alexander Performanceeffekte nach Directors' Dealings in Deutschland, Italien und den Niederlanden	2004
56.	Gerdemesmeier, Dieter / Roffia, Barbara The Relevance of real-time data in estimating reaction functions for the euro area	2004
55.	Barthel, Erich / Gierig, Rauno / Kühn, Ilmhart-Wolfram Unterschiedliche Ansätze zur Messung des Humankapitals	2004
54.	Anders, Dietmar / Binder, Andreas / Hesdahl, Ralf / Schalast, Christoph / Thöne, Thomas Aktuelle Rechtsfragen des Bank- und Kapitalmarktrechts I : Non-Performing-Loans / Faule Kredite - Handel, Work-Out, Outsourcing und Securitisation	2004
53.	Polleit, Thorsten The Slowdown in German Bank Lending – Revisited	2004
52.	Heidorn, Thomas / Siragusano, Tindaro Die Anwendbarkeit der Behavioral Finance im Devisenmarkt	2004
51.	Schütze, Daniel / Schalast, Christoph (Hrsg.) Wider die Verschleuderung von Unternehmen durch Pfandversteigerung	2004
50.	Gerhold, Mirko / Heidorn, Thomas Investitionen und Emissionen von Convertible Bonds (Wandelanleihen)	2004
49.	Chevalier, Pierre / Heidorn, Thomas / Krieger, Christian Temperaturderivate zur strategischen Absicherung von Beschaffungs- und Absatzrisiken	2003
48.	Becker, Gernot M. / Seeger, Norbert Internationale Cash Flow-Rechnungen aus Eigner- und Gläubigersicht	2003
47.	Boenkost, Wolfram / Schmidt, Wolfgang M. Notes on convexity and quanto adjustments for interest rates and related options	2003
46.	Hess, Dieter Determinants of the relative price impact of unanticipated Information in U.S. macroeconomic releases	2003
45.	Cremers, Heinz / Kluß, Norbert / König, Markus Incentive Fees. Erfolgsabhängige Vergütungsmodelle deutscher Publikumsfonds	2003

44.	Heidorn, Thomas / König, Lars Investitionen in Collateralized Debt Obligations	2003
43.	Kahlert, Holger / Seeger, Norbert Bilanzierung von Unternehmenszusammenschlüssen nach US-GAAP	2003
42.	Beiträge von Studierenden des Studiengangs BBA 012 unter Begleitung von Prof. Dr. Norbert Seeger Rechnungslegung im Umbruch - HGB-Bilanzierung im Wettbewerb mit den internationalen Standards nach IAS und US-GAAP	2003
41.	Overbeck, Ludger / Schmidt, Wolfgang Modeling Default Dependence with Threshold Models	2003
40.	Balthasar, Daniel / Cremers, Heinz / Schmidt, Michael Portfoliooptimierung mit Hedge Fonds unter besonderer Berücksichtigung der Risikokomponente	2002
39.	Heidorn, Thomas / Kantwill, Jens Eine empirische Analyse der Spreadunterschiede von Festsatzanleihen zu Floatern im Euroraum und deren Zusammenhang zum Preis eines Credit Default Swaps	2002
38.	Böttcher, Henner / Seeger, Norbert Bilanzierung von Finanzderivaten nach HGB, EstG, IAS und US-GAAP	2003
37.	Moormann, Jürgen Terminologie und Glossar der Bankinformatik	2002
36.	Heidorn, Thomas Bewertung von Kreditprodukten und Credit Default Swaps	2001
35.	Heidorn, Thomas / Weier, Sven Einführung in die fundamentale Aktienanalyse	2001
34.	Seeger, Norbert International Accounting Standards (IAS)	2001
33.	Stehling, Frank / Moormann, Jürgen Strategic Positioning of E-Commerce Business Models in the Portfolio of Corporate Banking	2001
32.	Strohhecker, Jürgen / Sokolovsky, Zbynek Fit für den Euro, Simulationsbasierte Euro-Maßnahmenplanung für Dresdner-Bank-Geschäftsstellen	2001
31.	Roßbach, Peter Behavioral Finance - Eine Alternative zur vorherrschenden Kapitalmarkttheorie?	2001
30.	Heidorn, Thomas / Jaster, Oliver / Willeitner, Ulrich Event Risk Covenants	2001
29.	Biswas, Rita / Löchel, Horst Recent Trends in U.S. and German Banking: Convergence or Divergence?	2001
28.	Löchel, Horst / Eberle, Günter Georg Die Auswirkungen des Übergangs zum Kapitaldeckungsverfahren in der Rentenversicherung auf die Kapitalmärkte	2001
27.	Heidorn, Thomas / Klein, Hans-Dieter / Siebrecht, Frank Economic Value Added zur Prognose der Performance europäischer Aktien	2000
26.	Cremers, Heinz Konvergenz der binomialen Optionspreismodelle gegen das Modell von Black/Scholes/Merton	2000
25.	Löchel, Horst Die ökonomischen Dimensionen der ‚New Economy‘	2000
24.	Moormann, Jürgen / Frank, Axel Grenzen des Outsourcing: Eine Exploration am Beispiel von Direktbanken	2000
23.	Heidorn, Thomas / Schmidt, Peter / Seiler, Stefan Neue Möglichkeiten durch die Namensaktie	2000
22.	Böger, Andreas / Heidorn, Thomas / Graf Waldstein, Philipp Hybrides Kernkapital für Kreditinstitute	2000
21.	Heidorn, Thomas Entscheidungsorientierte Mindestmargenkalkulation	2000
20.	Wolf, Birgit Die Eigenmittelkonzeption des § 10 KWG	2000
19.	Thiele, Dirk / Cremers, Heinz / Robé, Sophie Beta als Risikomaß - Eine Untersuchung am europäischen Aktienmarkt	2000

18.	Cremers, Heinz Optionspreisbestimmung	1999
17.	Cremers, Heinz Value at Risk-Konzepte für Marktrisiken	1999
16.	Chevalier, Pierre / Heidorn, Thomas / Rütze, Merle Gründung einer deutschen Strombörse für Elektrizitätsderivate	1999
15.	Deister, Daniel / Ehrlicher, Sven / Heidorn, Thomas CatBonds	1999
14.	Jochum, Eduard Hoshin Kanri / Management by Policy (MbP)	1999
13.	Heidorn, Thomas Kreditderivate	1999
12.	Heidorn, Thomas Kreditrisiko (CreditMetrics)	1999
11.	Moormann, Jürgen Terminologie und Glossar der Bankinformatik	1999
10.	Löchel, Horst The EMU and the Theory of Optimum Currency Areas	1998
09.	Löchel, Horst Die Geldpolitik im Währungsraum des Euro	1998
08.	Heidorn, Thomas / Hund, Jürgen Die Umstellung auf die Stückaktie für deutsche Aktiengesellschaften	1998
07.	Moormann, Jürgen Stand und Perspektiven der Informationsverarbeitung in Banken	1998
06.	Heidorn, Thomas / Schmidt, Wolfgang LIBOR in Arrears	1998
05.	Jahresbericht 1997	1998
04.	Ecker, Thomas / Moormann, Jürgen Die Bank als Betreiberin einer elektronischen Shopping-Mall	1997
03.	Jahresbericht 1996	1997
02.	Cremers, Heinz / Schwarz, Willi Interpolation of Discount Factors	1996
01.	Moormann, Jürgen Lean Reporting und Führungsinformationssysteme bei deutschen Finanzdienstleistern	1995

## **HFB – WORKING PAPER SERIES**

### **CENTRE FOR PRACTICAL QUANTITATIVE FINANCE**

<b>No.</b>	<b>Author/Title</b>	<b>Year</b>
04.	Boenkost, Wolfram / Schmidt, Wolfgang M. Interest Rate Convexity and the Volatility Smile	2006
03.	Becker, Christoph/ Wystup, Uwe On the Cost of Delayed Currency Fixing	2005
02.	Boenkost, Wolfram / Schmidt, Wolfgang M. Cross currency swap valuation	2004
01.	Wallner, Christian / Wystup, Uwe Efficient Computation of Option Price Sensitivities for Options of American Style	2004

**HfB – SONDERARBEITSBERICHTE DER HfB - BUSINESS SCHOOL OF FINANCE & MANAGEMENT**

<b>No.</b>	<b>Author/Title</b>	<b>Year</b>
01.	Nicole Kahmer / Jürgen Moormann Studie zur Ausrichtung von Banken an Kundenprozessen am Beispiel des Internet (Preis: € 120,-)	2003

Printed edition: € 25.00 + € 2.50 shipping

Download: [http://www.frankfurt-school.de/content/de/research/Publications/list\\_of\\_publication](http://www.frankfurt-school.de/content/de/research/Publications/list_of_publication)

**Order address / contact**

Frankfurt School of Finance & Management

Sonnemannstr. 9–11 ▪ D–60314 Frankfurt/M. ▪ Germany

Phone: +49 (0) 69 154 008–734 ▪ Fax: +49 (0) 69 154 008–728

eMail: [m.biemer@frankfurt-school.de](mailto:m.biemer@frankfurt-school.de)

Further information about Frankfurt School of Finance & Management  
may be obtained at: <http://www.frankfurt-school.de>