

Hermann Schnaider

Die Cultural Due Diligence bei Mergers & Acquisitions. Relevanz für den Unternehmenserfolg und Integrationsmaßnahmen

Hermann Schnaider

**Die Cultural Due Diligence
bei Mergers & Acquisitions**

**Relevanz für den Unternehmenserfolg
und Integrationsmaßnahmen**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Impressum:

Copyright © Studylab 2020

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Coverbild: GRIN Publishing GmbH | Freepik.com | Flaticon.com | ei8htz

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
1 Überblick	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Lösungsansatz (einschl. Methodik).....	2
1.3 Gang der Untersuchung.....	3
2 Theoretische Grundlagen zur Due Diligence	6
2.1 Notwendigkeit der Due Diligence	6
2.2 Traditionelle Formen der Due Diligence.....	8
2.3 Cultural Due Diligence	12
3 Empirische Untersuchung zur Cultural Due Diligence	32
3.1 Grundlagen der empirischen Untersuchung.....	32
3.2 Aufbau des Experteninterviews	35
3.3 Auswertungsmethodik der Experteninterviews	51
4 Integration der Cultural Due Diligence in Mergers & Acquisitions	56
4.1 Datenverfügbarkeit für eine Cultural Due Diligence.....	56
4.2 Cultural Due Diligence als Dealbreaker	58
4.3 Total Cost of Ownership bei Mergers & Acquisitions.....	60
4.4 Ergebnismessung der unternehmenskulturellen Integration.....	66
5 Fazit und Ausblick	68
Anhang	70
Experteninterview Leitfaden.....	70
Experteninterview Protokoll 01	72
Experteninterview Protokoll 02	76

Experteninterview Protokoll 03	79
Experteninterview Protokoll 04	82
Experteninterview Protokoll 05	86
Experteninterview Protokoll 06	91
Experteninterview Protokoll 07	96
Kategoriensystem	100
Literaturverzeichnis	106

Abkürzungsverzeichnis

%	Prozent
&	Und
§	Paragraf
Abs.	Absatz
AktG	Aktiengesetz
AOL	„Alles OnLine“ ein US-amerikanischer Medienkonzern
Ca.	Circa
d. h.	Das heißt
E-Commerce	Elektronischer Handel
einschl.	Einschließlich
et al.	Et alii
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft
HR	Human Ressources
IT	Informationstechnik
M&A	Mergers & Acquisitions
MCI	US-amerikanische Telefongesellschaft
Mrd.	Milliarde
PWC	PricewaterhouseCoopers
S.	Seite
US-amerikanisch	Vereinigten Staaten von Amerika
US-Dollar	United States Dollar
Vgl.	Vergleiche
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg	18
Abbildung 2: Beispiele gescheiterter Mergers & Acquisitions	21
Abbildung 3: Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur	22
Abbildung 4: Mögliche Kostenverläufe in Abhängigkeit vom Integrationsgrad	43
Abbildung 5: Total Cost of Ownership bei Mergers & Acquisitions mit Berücksichtigung der Unternehmenskultur	69

1 Überblick

1.1 Problemstellung

Für die strategische Entwicklung eines Unternehmens sind Mergers & Acquisitions von zunehmender Bedeutung. Unternehmen investieren hohe Summen in Unternehmenszusammenschlüsse.¹ Die Erfolgsraten von Mergers & Acquisitions liegen jedoch konstant auf einem niedrigen Niveau von ca. 30 – 50 %.² Damit kommen die erhofften Synergieeffekte von Mergers & Acquisitions nicht vollständig zum Tragen.³ Die niedrigen Erfolgsraten haben nicht nur Auswirkungen auf das Unternehmen, sondern auch auf Interessengruppen wie Anteilseigner, Mitarbeiter, Lieferanten und Gesellschaft.⁴

Trotz der intensiv geleisteten Forschungsarbeit auf dem Gebiet der Mergers & Acquisitions blieb der Grund, wieso Mergers & Acquisitions scheitern, lange unbeachtet.⁵ Als einer der Gründe für das Scheitern von M&A-Transaktionen wird insbesondere die Unverträglichkeit von Unternehmenskulturen angeführt, wie zahlreiche Studien belegen.⁶

Derzeit liegt der Fokus bei der Due Diligence im Rahmen von Mergers & Acquisitions auf rechtlichen, finanziellen, steuerlichen und technischen Aspekten.⁷ Die Mehrzahl von M&A-Manager hat bereits die Integration der Unternehmenskultur als kritischen Erfolgsfaktor identifiziert.⁸ Das Problem besteht darin, dass unternehmenskulturelle Faktoren jedoch in weniger als 40 % der Fälle berücksichtigt werden⁹ und zu einem späteren Zeitpunkt als nicht steuerbar gelten.¹⁰ Allerdings setzt sich zunehmend die Ansicht durch, dass die Unternehmenskultur bei Mergers

¹ Vgl. Schuster et al., M&A REVIEW (2017), 343; Voigt et al. (2003), 2.

² Vgl. Heizmann et al., M&A REVIEW (2018), 20; Jansen, Zeitschrift Führung und Organisation (2002), 7; Habeck et al. (2013), 7; Weber, Human Relations (1996), 1181–1182.

³ Vgl. Schweizer et al., zfbf (2008), 277; Hergert et al. (2018), 401.

⁴ Vgl. Witzmann et al. (2015), 5.

⁵ Vgl. Voigt et al. (2003), 2.

⁶ Vgl. Wollersheim et al. (2008), 4; Witzmann et al. (2015), 5; Berner, OrganisationsEntwicklung (2008), 83; Wegmann (2013), 37; Bauer (2012), 125.

⁷ Vgl. Wollersheim et al. (2008), 4; Balz et al. (2009), 164.

⁸ Vgl. Heizmann et al., M&A REVIEW (2018), 20; Hergert et al. (2018), 401; Glaum et al., Die Betriebswirtschaft (2005), 307.

⁹ Vgl. Reker et al. (2012), 21; Vgl. Abinash Panda, Vikalpa (2013), 3; Glaum et al., Die Betriebswirtschaft (2005), 308.

¹⁰ Vgl. W. Exler et al., M&A REVIEW (2018), 184.

& Acquisitions ein entscheidender Faktor ist und berücksichtigt werden sollte.¹¹ Die unternehmenskulturellen Faktoren bei Mergers & Acquisitions werden in einer Cultural Due Diligence erfasst und bewertet. Sie gibt Auskunft über die Kompatibilität und Konfliktpotenziale der Unternehmenskulturen bei Mergers & Acquisitions.¹²

Effizient wäre es, bereits vor Abschluss des Merger & Acquisition Auskunft über die unternehmenskulturellen Differenzen zu haben, um den Aufwand der Integration zu planen, und eine Entscheidung zu treffen, ob und welcher Merger & Acquisition durchgeführt werden soll.¹³ Problemfeld ist jedoch der Zugang zu Informationen und das Quantifizieren der Unternehmenskultur, um daraus einen Integrationsaufwand abzuschätzen. Für eine erfolgreiche Integration sollten die Unternehmenskulturen übereinstimmend sein oder sich zumindest ergänzen.¹⁴

1.2 Lösungsansatz (einschl. Methodik)

Ziel der wissenschaftlichen Arbeit ist es einen Beitrag zu leisten, um die konstant niedrige Effizienz von Mergers & Acquisitions durch die Analyse der Relevanz der Cultural Due Diligence zu steigern. Mit einer Betrachtung der Methode der Total Cost of Ownership bei Mergers & Acquisitions wird der Umfang der unternehmenskulturellen Integration bereits vor Durchführung von Mergers & Acquisitions identifiziert und quantifiziert. Die damit gewonnenen Informationen dienen entscheidungsunterstützend bei der Auswahl, ob und welcher Merger & Acquisition durchgeführt werden soll.

Die Methodik umfasst die Betrachtung der Total Cost of Ownership bei Mergers & Acquisitions erweitert um die Unternehmenskultur. In diesem weiterentwickelten Modell der Total Cost of Ownership werden neben dem vereinbarten Kaufpreis beim Unternehmenszusammenschluss auch die Ergebnisse der Cultural Due Diligence sowie die daraus antizipierten Kosten der unternehmenskulturellen Integration als Nachlaufkosten von Mergers & Acquisitions berücksichtigt. Durch Interviews mit Experten auf dem Gebiet der Mergers & Acquisitions, Cultural Due Diligence und der Entwicklung von Unternehmenskulturen werden empirische Daten

¹¹ Vgl. Keuper et al. (2007), 72; Voigt et al. (2003), 3; Witzmann et al. (2015), 5; Proft (2014), 29.

¹² Vgl. Balz et al. (2009), 165; Rathje, Interculture Journal (2006), 104.

¹³ Vgl. Stahl (2005), 83; Keuper et al. (2007), 76.

¹⁴ Vgl. Voigt et al. (2003), 5; Bauer (2012), 125–126.

erhoben. Diese Informationen umfassen verschiedene Maßnahmen, Kosten und Dimensionen, die aus Sicht der Experten berücksichtigt werden müssen, um unternehmenskulturelle Differenzen und deren Integrationsmaßnahmen vor Abschluss von Mergers & Acquisitions im Rahmen der Total Cost of Ownership zu identifizieren und bewerten.

1.3 Gang der Untersuchung

Der Gang der Untersuchung ist in mehrere Kapitel gegliedert. Die einzelnen Kapitel betrachten die theoretischen Grundlagen zur Due Diligence (2), den Aufbau der empirischen Untersuchung zur Cultural Due Diligence (3), die Integration der Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur Cultural Due Diligence in Mergers & Acquisitions (4). Abgeschlossen wird mit einem Fazit und Ausblick der Ergebnisse (5).

Die theoretischen Grundlagen zur Due Diligence (2) beschreiben die Notwendigkeit der Due Diligence (2.1), die traditionellen Formen der Due Diligence (2.2) und die Cultural Due Diligence (2.3). Der Gliederungspunkt der traditionellen Formen der Due Diligence (2.2) umfasst die Darstellung der Legal Due Diligence (2.2.1), der Financial Due Diligence (2.2.2) und der Tax Due Diligence (2.2.3). Die Cultural Due Diligence (2.3) wird beschrieben mit Grundlagen zur Cultural Due Diligence (2.3.1), den vertretenen Unternehmenskulturauffassungen (2.3.2) sowie der Abgrenzung zur Human Resources Due Diligence (2.3.3).

Grundlagen zur Cultural Due Diligence (2.3.1) umfassen, den Begriff der Unternehmenskultur (2.3.1.1), die Funktionen der Unternehmenskultur (2.3.1.2), die Bedeutung der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg (2.3.1.3), den Faktor der Unternehmenskultur bei internationalen Mergers & Acquisitions (2.3.1.4), die unterschiedlichen Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur (2.3.1.5), den Gegenstand der Cultural Due Diligence (2.3.1.6) sowie allgemeine Standpunkte zur Relevanz der Cultural Due Diligence (2.3.1.7).

Explizit werden die originären (2.3.1.2.1) und derivativen Funktionen der Unternehmenskultur (2.3.1.2.2) beschrieben. Ebenfalls werden die unterschiedlichen Einflussfaktoren der Unternehmenskultur gegliedert in beeinflussbare Faktoren der Unternehmenskultur (2.3.1.5.1) und nicht-beeinflussbare Faktoren der Unternehmenskultur (2.3.1.5.2). Die Unternehmenskulturauffassungen (2.3.2) werden strukturiert in den objektivistischen Ansatz (2.3.2.1), subjektivistischen Ansatz (2.3.2.2) sowie den integrativen Ansatz (2.3.2.3) der Unternehmenskultur.

Die durchgeführte empirische Untersuchung zur Cultural Due Diligence (3) wurde wie folgend beschrieben aufgebaut und durchgeführt. Zunächst werden Grundlagen zur empirischen Untersuchung gelegt (3.1), folgend wird der Aufbau des Experteninterviews beschrieben (0), und schließlich die Auswertungsmethodik der Experteninterviews dargestellt (3.3).

Die Grundlagen der empirischen Untersuchung (3.1) beinhalten eine Beschreibung der Grundlagen zur empirischen Sozialforschung (3.1.1) sowie die Begründung für die Auswahl des Experteninterviews als gewählte Methode der empirischen Sozialforschung (3.1.2). Genauer werden in den Grundlagen der empirischen Sozialforschung (3.1.1) die Ziele der empirischen Sozialforschung erläutert (3.1.1.1) sowie qualitative und quantitative Formen der empirischen Sozialforschung diskutiert (3.1.1.2).

Der Aufbau des Experteninterviews (0) beginnt mit dem Ziel des Experteninterviews (3.2.1) und dem methodischen Vorgehen im Experteninterview (3.2.2). Das methodische Vorgehen (3.2.2) umfasst die Gütekriterien für das Experteninterview (3.2.2.1), die Interviewfragen im Experteninterview (3.2.2.2), die Auswahl der Interviewpartner (3.2.2.3) sowie die Durchführung des Experteninterviews (0). Die Gütekriterien für das Experteninterview (3.2.2.1) sind Gegenstandsangemessenheit (3.2.2.1.1), Neutralität und Offenheit (3.2.2.1.2), sowie intersubjektive Nachvollziehbarkeit (3.2.2.1.3). Die Interviewfragen (3.2.2.2) sind anhand eines Leitfadens für das Experteninterview konzipiert (3.2.2.2.1), ebenfalls wird das Fragen-*design* beschrieben (3.2.2.2.2) sowie die Einstiegsfrage (0), Hauptfragen (3.2.2.2.4) und der Interviewabschluss (3.2.2.2.5) dargestellt. Die Auswahl der Experten (3.2.2.3) wird wie folgt begründet. Zunächst wird der Begriff des Experten definiert (3.2.2.3.1), die Auswahl der Experten für das Interview begründet (3.2.2.3.2), sowie die Kontaktaufnahme zu den ausgewählten Experten beschrieben (3.2.2.3.3).

Die Auswertungsmethodik des Experteninterviews (3.3) umfasst die Grundlagen der Inhaltsanalyse (3.3.1), sowie die Anwendung und Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse (3.3.2). Das Anwenden und Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse (3.3.2) umfasst die Schritte Transkribieren, Paraphrasieren und Vergleiche der Experteninterviews (3.3.2.1). Des Weiteren wird ein Kategoriensystem erstellt (3.3.2.2) und die Aussagen aus den Experteninterviews generalisiert (3.3.2.3).

Im vorletzten Kapitel erfolgt die Integration der Ergebnisse aus den Experteninterviews zur Cultural Due Diligence in den M&A-Prozess (4). Es wird die Datenverfügbarkeit für eine Cultural Due Diligence (4.1), die Cultural Due Diligence als

Dealbreaker (4.2), das Modell Total Cost of Ownership bei Mergers & Acquisitions (4.3) sowie die Ergebnismessung der unternehmenskulturellen Integration (4.4) beschrieben.

Die Datenverfügbarkeit für eine Cultural Due Diligence (4.1) umfasst mögliche Datenquellen vor Mergers & Acquisitions (4.1.1), sowie die Perspektive des Verkäufers zur Offenlegung von Daten für eine Cultural Due Diligence (4.1.2). Das Modell der Total Cost of Ownership bei Mergers & Acquisitions (4.3) beinhaltet die Berücksichtigung der unternehmenskulturellen Integration (4.3.1). Dieser Gliederungspunkt (4.3.1) beinhaltet Grundlagen der Total Cost of Ownership (4.3.1.1), Maßnahmen und Instrumente zur unternehmenskulturellen Integration (4.3.1.2), sowie die Kosten der unternehmenskulturellen Integration (4.3.1.3). Ebenfalls berücksichtigt das Modell der Total Cost of Ownership bei Mergers & Acquisitions den Zeitraum der unternehmenskulturellen Integration (4.3.2).

Zum Schluss erfolgt ein Fazit und ein Ausblick (5). Im Fazit wird das Ergebnis der Untersuchung zusammengefasst, und im Ausblick weitere Entwicklungspotenziale erläutert.

2 Theoretische Grundlagen zur Due Diligence

2.1 Notwendigkeit der Due Diligence

Der Begriff der Due Diligence stammt ursprünglich aus dem US-amerikanischen Raum und kam durch Wertpapierhandelsgesetze auf, die im Nachgang der Finanzkrise von 1929 erlassen wurden. Die Due Diligence regelte ursprünglich die kapitalmarktrechtlichen Sorgfaltspflichten beim Wertpapierhandel. Heutzutage steht der Begriff der Due Diligence im Kontext von Mergers & Acquisitions und wird mit „gebotener Sorgfalt“ übersetzt.¹⁵ Mit der Due Diligence werden zunächst alle wesentlichen Fakten von Mergers & Acquisitions erhoben und transparent dargestellt. Auf Basis dieser Fakten werden Chancen und Risiken von Mergers & Acquisitions identifiziert und bewertet.¹⁶ Die Durchführung einer systematischen Due Diligence kann dazu beitragen, die Misserfolgsquoten von Mergers & Acquisitions zu senken.¹⁷

Im Jahr 2016 wurden mehr als 40.000 Mergers & Acquisitions, mit einem kumulierten Volumen von ca. vier Billionen US-Dollar weltweit durchgeführt.¹⁸ Mergers & Acquisitions sind einer der risikoreichsten und komplexesten Unternehmensentscheidungen.¹⁹ Mehr als die Hälfte aller Unternehmenszusammenschlüsse erreichen nicht die erhofften Ziele.²⁰ Vor dem Hintergrund dieser Tatsache ist die Due Diligence notwendig, da sie vollständige und genaue Informationen über Chancen und Risiken des potenziellen Transaktionsobjekts geben soll.²¹ Die Due Diligence erfüllt im Rahmen von Mergers & Acquisitions sowohl betriebswirtschaftliche als auch volkswirtschaftliche Funktionen.²²

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellt die Due Diligence eine Anforderung an die präskriptive Entscheidung im Rahmen des M&A-Prozesses dar. Die Qualität einer

¹⁵ Vgl. Pomp (2015), 8–9; Vgl. Wollersheim et al. (2008), 6–7.

¹⁶ Vgl. Höhne (2013), 6; Berkman (2013), 8; Schacht (2009), 33; Sinewe (2014), 27.

¹⁷ Vgl. Brokemper et al., Controlling & Management (2007), 39.

¹⁸ Vgl. Rathnow et al., Controller Magazin (2018), 40; Statista (2019).

¹⁹ Vgl. Brokemper et al., Controlling & Management (2007), 39; Vgl. Littkemmann et al., Controlling & Management (2005), 45; Sinewe (2014), 27.

²⁰ Vgl. Littkemmann et al., Controlling & Management (2005), 45.

²¹ Vgl. Idowu et al. (2013), 839; Herget et al. (2018), 400; Sinewe (2014), 27.

²² Vgl. Liekefett (2011), 58.