

Schriftenreihe
Interkulturelle Wirtschaftskommunikation

Jochen Strähle (Hrsg.)

Interkulturelle Mergers & Acquisitions

Eine interdisziplinäre Perspektive

Verlag Wissenschaft & Praxis



Interkulturelle Mergers & Acquisitions

Schriftenreihe
Interkulturelle Wirtschaftskommunikation

herausgegeben von:

Prof. Dr. Jürgen Bolten, Universität Jena
Prof. Dr. Peter Oberender, Universität Bayreuth

Band 7

Jochen Strähle (Hrsg.)

Interkulturelle Mergers & Acquisitions

Eine interdisziplinäre Perspektive

Verlag Wissenschaft & Praxis



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

ISBN 3-89673-165-3

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2003
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Vorwort

Eine fortschreitende Globalisierung und Internationalisierung führt zu einer immer intensiveren Zusammenarbeit von Menschen verschiedener Kulturen. Mergers & Acquisitions (M&A) sind dabei eine Entwicklung, die aus dem Wirtschaftsalltag nicht mehr hinwegzudenken ist. Auch wenn der große Boom in der M&A-Branche erst einmal vorbei zu sein scheint, so bleibt Deutschland nach einer Studie von KPMG immer noch das Zielland Nr. 3 nach den USA und Großbritannien.¹ Unter diesem und unter dem Aspekt fortwährend hoher Mißerfolgsquoten ist jedoch eine intensive Auseinandersetzung mit dieser Thematik weiterhin angebracht.

Insbesondere bei globalen M&A zeigen sich die Grenzen einer „klassischen“ Betriebswirtschaftslehre. Eine Betrachtung harter Fakten allein garantiert keinen Erfolg bei einer Fusion oder Übernahme, vielmehr wird vom modernen Management ein großes Maß an Fingerspitzengefühl verlangt. Dabei stellen interkulturelle M&A aufgrund ihrer hohen Komplexität große Anforderungen, da es zahlreiche Faktoren zu beachten gilt. *Eine interdisziplinäre Perspektive* erscheint hierfür angebracht.

Ziel des Bandes ist es, auf die mannigfaltigen Probleme bei interkulturellen M&A hinzuweisen und den Stand der wissenschaftlichen Forschung verschiedener Disziplinen darzulegen. Basierend auf den Phasen eines M&A (Analyse-, Transaktions-, Integrationsphasen) werden unterschiedliche relevante Aspekte beleuchtet. Somit soll dieser Band sowohl für den wissenschaftlichen Leser als auch für den Praktiker als Denkanstoß und Gestaltungshilfe für interkulturelle M&A zu verstehen sein.

Weiterführende Informationen zur interkulturellen M&A-Forschung finden sich im Internet unter www.strahle.net. Bedanken möchte ich mich zunächst bei allen Autorinnen und Autoren für die vorliegenden Beiträge, insbesondere bei Prof. Dr. Bolten, der mich zu diesem Band ermutigt hat und nicht zuletzt bei meinen Eltern für ihre fortwährende Unterstützung meiner akademischen Laufbahn.

Jena, im November 2002

¹ Vgl. KPMG Pressemeldung vom 24.06.02

Inhalt

I. Internationale Mergers & Acquisitions – Eine interkulturelle Einführung

Das Kommunikationsparadigma im internationalen M&A-Prozeß. Due Diligences und Post-Merger-Management im Zeichen der „Zweiten Moderne“ 10

Jürgen Bolten, Jena

II. Von der Vorbereitung zur Transaktion – Interkulturelle Erfolgsfaktoren

Der Einfluß von Unternehmenskultur auf den Erfolg von Mergers & Acquisitions – Eine empirische Untersuchung zur Identifikation von Risikofeldern 38

Jochen Strähle, Jena

How to deal with individual culture fit? Zur Bedeutung „Interkultureller Handlungskompetenz“ als Kriterium in Management Audits im Kontext von Mergers & Acquisitions 59

Christian Johann Eberhardt, Wien

Wissensmanagement im Spannungsfeld interkultureller Mergers & Acquisitions 100

Mike Bartholomäi, Jena

III. Interkulturelle Aspekte bei der Transaktionsphase

Fusion gut, alles gut? Zur wirtschaftsethischen Relevanz von Mergers & Acquisitions 122

Annette Kleinfeld, Hamburg & Alexander Schlegel, Mainz

Wiring (Corporate) Cultures – Begleitung interkultureller Mergers & Acquisitions durch eLearning 139

Jan Fleckenstein, Jena

IV. Erfolgreiche Integrationsgestaltung bei interkulturellen Mergers & Acquisitions

Identity und Branding bei internationalen Fusionen 154

Klaus Schmidt, London

Eine Intergruppenperspektive auf Unternehmensfusionen 168

Steffen Giessner, Jena

Die Integration der Informationsverarbeitung bei internationalen Mergers & Acquisitions 195

Carsten Märkisch, Berlin

Autorinnen und Autoren 213

I.
Internationale Mergers & Acquisitions
Eine interkulturelle Einführung

Das Kommunikationsparadigma im internationalen M&A-Prozeß. Due Diligences und Post-Merger-Management im Zeichen der „Zweiten Moderne“

Jürgen Bolten, Jena

1. Internationale Mergers – ein gescheitertes Experiment?

Aktuelle Statistiken zur internationalen Entwicklung von M&A-Prozessen belegen übereinstimmend einen klaren Negativtrend: Bezogen sowohl auf den Merger-Wert als auch auf die absolute Zahl von Neuengagements ist die Tendenz bei internationalen Unternehmenszusammenschlüssen seit 2001 stark rückläufig. Je nach Branche wird der Rückgang von M&A-Transaktionen zwischen -28% und -40% angegeben.¹ Damit dürfte auch die fünfte der sog. „M&A-Wellen“ des 20. Jahrhunderts unwiderruflich beendet sein.²

Über die Gründe läßt sich vielfältig spekulieren: Die anhaltende Baisse an den internationalen Börsen spielt hier sicherlich eine Rolle, genauso dürften die Ereignisse des 11. September 2001 oder im Einzelfall kartellrechtliche Hindernisse nicht ohne Auswirkungen geblieben sein. Verschiedene, unter anderem von Booz Allen & Hamilton, McKinsey, KPMG und A.T.Keamey vorgelegte Erfolgsstudien zu internationalen Akquisitionen belegen allerdings, daß auch viele Probleme „hausgemacht“ sind. Demzufolge müssen zwischen 34% und 58% der Übernahmen unter der Rubrik „Mißerfolg“ verbucht werden, weil Koordinationsprobleme, Mißverständnisse in der internen Kommunikation oder Tendenzen zur Bürokratisierung als Zeichen des „Merger-Syndroms“ letztlich zum Scheitern der Kooperationen geführt haben.³

Trotz allem wäre es vorschnell geurteilt, wollte man internationale Mergers als ein generell gescheitertes Experiment bezeichnen. Ein dem Grundsatz nach negativer Befund wäre auch deswegen unzutreffend, weil es unbestreitbar ist, daß die Internationalisierung der Märkte fortschreiten wird. Ökonomischer Erfolg dürfte

1 Vgl. Lebert (2002); Webmergers.com M&A Survey (2001)

2 Vgl. Müller-Stewens (2000), S. 41; Müller-Stewens unterscheidet die folgenden Wellen: 1. Trustaufbau (1897-1904), 2. Vertikale Integration (1916-1929), 3. Konglomerate vornehmlich in den USA (1965-1969), 4. Strategische M&A-Transaktionen (1984-1990), 5. Globale Mega-Deals (seit 1994)

3 Vgl. Gut-Villa (1997), S. 121

künftig in noch viel ausgeprägterer Form an internationale Kooperationen gebunden sein.

Dementsprechend werden M&A-Prozesse zweifellos auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen - ihre Realisierung wird allerdings notgedrungen anderen Mustern folgen müssen als es gegenwärtig der Fall ist.

1.1 Von der Ersten zur Zweiten Moderne - oder:

Das Aufbrechen der Monaden im Netz

Warum die bisherigen Denk- und Handlungsmuster nicht mehr in dem Maße erfolgreich sind wie noch vor zehn oder zwanzig Jahren, und *was* dementsprechend anders zu handhaben ist, soll nachfolgend anhand der Darstellung von Paradigmenveränderungen diskutiert werden, die sich derzeit im Rahmen der Globalisierung sehr rasch und teilweise auch unbemerkt vollziehen. In den Sozialwissenschaften wird dieser Wandel im Kontext der Globalisierungsdebatte häufig als „Weg von der Ersten zur Zweiten Moderne“ beschrieben. Für Ulrich Beck signalisiert der Globalisierungsprozeß die Endphase der bisherigen „Moderne“ und gleichzeitig den Beginn eines neuen Denkens, eben das der „Zweiten Moderne“:

„Globalisierung stellt eine Grundprämisse der Ersten Moderne in Frage, nämlich die Denkfigur, die A.D.Smith 'methodologischen Naturalismus' nennt: Die Konturen der Gesellschaft werden als weitgehend deckungsgleich mit den Konturen des Nationalstaats gedacht. Mit Globalisierung in all ihren Dimensionen entsteht demgegenüber nicht nur eine neue Vielfalt von Verbindungen und Querverbindungen zwischen Staaten und Gesellschaften. Viel weiter gehender bricht das Gefüge der Grundannahmen zusammen, in denen bisher Gesellschaften und Staaten als territoriale, gegeneinander abgegrenzte Einheiten vorgestellt, organisiert und gelebt wurden. Globalität heißt: Die Einheit von Nationalstaat und Nationalgesellschaft zerbricht; es bilden sich neuartige Macht- und Konkurrenzverhältnisse, Konflikte und Überschneidungen zwischen nationalstaatlichen Einheiten und Akteuren einerseits, transnationalen Akteuren, Identitäten, sozialen Räumen, Lagen und Prozessen andererseits.“⁴

Mit dem Zerbrechen der Einheit von Nationalstaat und Nationalgesellschaft werden automatisch auch alle anderen monadisch geprägten Denkweisen in Frage gestellt, die -geprägt durch diese Einheitsvorstellungen und -zwänge - über Jahrhunderte hinweg Einfluß auf individuelle und soziale Selbstverständigungsprozesse genommen haben. Quer durch oft willkürlich gesetzte und aufmerksam gehütete bzw. verteidigte Grenzen hindurch werden plötzlich wechselseitige Zusammenhänge sichtbar oder geschaffen, die einen tiefgreifenden Wandel der Vergesellschaftung offenkundig werden lassen.

4 Vgl. Beck (1997), S. 46f.

Richard Münch zufolge führt dieser Prozeß „von geschlossenen zu offenen Räumen, ebenso von konkreten zu abstrakten Identitäten, von exklusiven zu inklusiven Formen der Vergemeinschaftung, von homogenen Kollektiven zu differenzierten Netzwerken individueller Akteure“.⁵

Daß es sich dabei um einen Entwicklungsprozeß handelt, der auf schöpferischer Zerstörung im Schumpeterschen (1950/1993) Sinne beruht, liegt auf der Hand. Die Ausmaße der für die Etablierung der „Zweiten Moderne“ notwendigen Zerstörung 'monadischer' Denkmuster werden allerdings zumeist verkannt und unterschätzt, genauso wie die Agenten der Zerstörung und die Baumeister der „Zweiten Moderne“ überschätzt werden, weil sie natürlich unter den Bedingungen des Denkens der „Ersten Moderne“ sozialisiert sind und davon auch nicht gänzlich abstrahieren können.

Zugrunde liegt diesem Denken das seit dem Beginn der frühen Neuzeit vor allem bildungsgeschichtlich verankerte und tradierte Bestreben nach klaren Kategorisierungen, nach eindeutiger, wenn nicht gar „absoluter“ Erkenntnis. Was es heute so schwierig gestaltet, interdisziplinär zu arbeiten, nationalstaatliche und ethnische Grenzen im Alltagshandeln zu verflüssigen oder sich an Prozessen statt an Strukturen zu orientieren, ist im wesentlichen das hartnäckige Fortbestehen dieser zu Separierung und Ab- bzw. Ausgrenzung neigenden Denktradition. Sie läßt sich anhand eines Bildes exemplifizieren, das Herder 1774 in seiner Schrift „Auch eine Philosophie der Geschichte zur Bildung der Menschheit“ verwendet hat. Er bezeichnet dort unter anderem Kulturen und Nationalstaaten als „Kugeln“, die den „Mittelpunkt der Glückseligkeit *in sich*“ tragen.⁶ Kugeln haben bekanntlich einen konstanten Schwerpunkt, sind klar abgrenzt, vermessen mit der Bestimmung des „Eigenen“ immer auch das Terrain des Anderen, „Fremden“ und sind hinsichtlich Größe und Inhalt mathematisch exakt erfaßbar. Wo sie oder andere vergleichbare „Einheits“metaphern als Konstituenten der Wirklichkeitskonstruktion verwendet werden, kollidiert dies offenkundig mit Merkmalen, die für aktuelle Globalisierungsvorgänge signifikant sind. Interaktionen verlaufen heute quasi aus allen Richtungen quer durch die Kugeln hindurch und lassen sie zu Netzwerkbestandteilen auseinanderfallen, die mit „geschlossenen“ Kategorien in dem oben beschriebenen Sinn nicht mehr erfaßbar sind. Insofern läßt sich der „Weg von der Ersten zur Zweiten Moderne“ metaphorisch auch als das Aufbrechen monadischer Kugeln im Netzwerk verstehen.

Verhängnisvoll am Übergang von der Ersten zur Zweiten Moderne ist die Tatsache, daß wir uns in einer Phase des *Nicht-Mehr* monadischer bzw. geschlossener

⁵ Vgl. Münch (2001), S. 291

⁶ Vgl. Herder (<1774>,1967), S. 44