



Online-Appendix zu

**„Der Einfluss der Unternehmenskultur auf
die Auswahl von M&A-Targets“**

Maximilian Metz

Ludwig-Maximilians Universität München

Junior Management Science 3(1) (2018) 160-179

Anhang

Name des Artikels	Author (Jahr)	Dimensionen von Unternehmenskultur	M&A-Bezug	Methodologie und Stichprobe	Operationalisierung
Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?	Hofstede (1980)	Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism, Masculinity	nein	Standardisierter Fragebogen: 116.000 Beschäftigte von IBM in 40 Ländern zw. 1968 und 1972	80 Indikatoren mit meist 5-stufiger Rating-Skala
A Cross-National Assessment of Acculturative Stress in Recent European Mergers	Kogut, Singh (1988)	Kulturelle Distanz wird anhand eines eigens zusammengesetzten Index basierend auf den Dimensionen von Hofstede (1980) bestimmt	ja	Kulturvariable auf Basis von Hofstede-Ergebnissen bestimmt	siehe Hofstede (1980)
National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance	Weber, Shenkar, Raveh (1996)	National Culture Differentials = Anwendung der Dimensionen von Hofstede (1980)	ja	Kulturvariable auf Basis von Hofstede-Ergebnissen bestimmt	siehe Hofstede (1980)
National and Corporate Cultural Fit in Mergers & Acquisitions	Very, Lubatkin, Calori, Veiga (1997)	National Culture: siehe Kogut und Singh (1988) Corporate Culture: siehe Tabelle 10	ja	Kulturvariable auf Basis von Hofstede-Ergebnissen bestimmt	Siehe Kogut & Singh (1998)
The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode	Morosini, Shane, Singh (1998)	Landeskultur wird mit Hilfe der Dimensionen von Hofstede (1980) gemessen	ja	Kulturvariable auf Basis von Hofstede-Ergebnissen bestimmt	siehe Hofstede (1980)

Tabelle 9: Übersicht der Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur durch Landeskultur

Name des Artikels	Author (Jahr)	Dimensionen von Unternehmenskultur	M&A-Bezug	Methodologie und Stichprobe	Operationalisierung
A tool for tapping the organizational unconscious	Allen, Dyer (1980)	Performance Facilitation, Job Involvement, Training, Leader-Subordinate Interaction, Policies & Procedures, Confrontation, Supportive Climate	nein	Fragebogen mit 38 Indikatoren; zur Stichprobe k.A.	38 Indikatoren mit 5-stufiger Rating Skala

Organizational Beliefs Questionnaire	Sashkin (1984)	Work Should be fun, Beeing the best, Innovation, Attention to Detail, Worth and Value of People, Quality, Communicating to Get the Job Done, Growth/Profit/Other Indicators of Success, Hands-On Management, Importance of a Shared Philosophy	nein	k.A.	50 Indikatoren mit 5-Stufiger Rating-Skala
Organizational culture as related to industry, position and performance: A preliminary report	Reynolds (1986)	External vs. Internal Emphasis, Task vs. Social Focus, Safety vs. Risk, Conformity vs. Individuality, Individual vs. Group Rewards, Individual vs. Collective Decision Making, Centralized, vs. Decentralized Decision Making, Ad Hockery vs. Planning, Stability vs. Innovation, Simple vs. Complex, Informal vs. Formalized Procedures, High vs. Low Loyalty, Ignorance vs. Knowledge of Organizational Expectations	nein	Standardisierter Fragebogen: 275 Mitarbeiter mit je ein Unternehmen aus der Softwarebranche u. ein Franchise-Restaurant, sowie 3 Industrieunternehmen)	14 Indikatoren mit Guttman-Skala
Organizational Culture Inventory	Cooke, Lafferty (1989)	Humanistic/Helpful, Affiliation, Achievement, Self-Actualization, Approval, Conventionality, Dependence, Avoidance, Oppositional, Power, Competitive, Perfectionsim	nein	Standardisierter Fragebogen; zur Stichprobe k.A.	120 Indikatoren mit 5-stufiger Rating-Skala
Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases	Hofstede, Neuijen, Ohayv, Sanders (1990)	Values: Need for Security, Work Centrality, Need for Authority Practices: Process-Oriented vs. Results-oriented, Empleado- vs. Job-Oriented, parocial vs. Professional, open vs. Closed systems, Loose vs. Thight Control, Normative, vs. Pragmatic	nein	Basiert auf Hofstede (1980): Standardisierter Fragebogen von 1295 Mitarbeiter aller Ebenen von 20 Unternehmenseinheiten in 10 Organisationen	135 Indikatoren mit 5-stufige Rating-Skala
People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit	O'Reilly, Chatman, Caldwell (1991)	Innovation, Outcome Orientation, Aggressiveness, Detail Orientation, Team Orientation, Stability, Respect for People	nein	Standardisierter Fragebogen für mehrere Gruppen: Studenten, Beschäftigte in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Regierungsbehörden	26 Indikatoren, die nach dem Grad der Charakteristik für das bewertende Unternehmen geordnet sind

The Culture-Performance Relationship in M&A: From Yes/no to How	Datta (1991)	Management style, reward an evaluation systems	ja	Standardisierter Fragebogen für die CEOs 173 amerikanischer Fusionen (>1 Mio. \$, produz. Gewerbe, Minenindustrie, 1980-1984)	25 Indikatoren mit 5-stufigen Rating-Skala
Cultural differences and shareholder value in related mergers: linking equity and human capital	Chatterjee, Lubatkin, Schweiger, Weber (1992)	Innovation and action orientation, risk-taking, lateral integration; top management contact, autonomy and decision making, performance orientation, reward orientation	ja	Standardisierte Befragung von 185 ex-post Top-Managern fusionierter Unternehmen	29 Indikatoren mit 5-stufiger Rating-Skala
Measuring organizational culture: The cultural audit	Flechter, Jones (1992)	Work Demands, Interpersonal Relationships in the Workplace, Work Supports and Constraints, Physical Environment, Performance, Organizational Commitment, Job Dissatisfaction, Strain	nein	Standardisierter Fragebogen	k.A. / 5-stufige Rating Skala
Predicting corporate performance from organizational culture	Gordon, DiTomaso (1992)	Clarity of Strategy/Shared Goals, Systematic Decision-Making, Integration/Communication, Innovation/Risk taking, Accountability, Action Orientation, Fairness of Rewards, Development and Promotion from Within	nein	Standardisierter Fragebogen der oberen vier bis fünf Managementebenen; Befragung von mehr als 25.000 Managern	48 Indikatoren mit 7-stufiger Rating Skala
Toward a theory of organizational culture and effectiveness	Denison, Mishra (1995)	Adaptability, Mission, Involvement, Consistency	nein	Standardisierte Befragung von 764 Top-Managern	8 Indikatoren; k.A. über die Skalierung
National and Corporate Cultural Fit in Mergers & Acquisitions	Very, Lubatkin, Calori, Veiga (1997)	National Culture: Siehe Tabelle 9 Corporate Culture: Participation and Cooperation, Personal and societal responsibility, assertiveness and achievement, autonomy and innovativeness, performance and reward objectiveness	ja	Standardisierter Fragebogen: 5 Top-Manager von 155 französische und 191 britische Akquisitionen im Zeitraum 1987-89 mit einem Wert von >10 Mio. \$; Unternehmen kamen entweder aus FR, GB oder USA	23 Indikatoren mit einer 5-stufigen Rating-Skala
Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts	Hofstede (1998)	Communication Climate, Attitudes about Work Content, Values about Work Context, Gender Issues, Attitudes about Direct Boss, Attitudes about Work Pressure, Values about Work Content	nein	Standardisierter Fragebogen: 2600 Beschäftigte einer Versicherungsgesellschaft	110 Indikatoren mit 5-stufiger Rating-Skala

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur - Eine empirische Analyse zur Diagnose kultureller Einflussfaktoren auf betriebliche Prozesse	Poech (2003)	Unternehmerkultur, Servicekultur, Teamkultur, Lernkultur, Innovationskultur, Führungskultur	nein	Fragebogen: 1118 Mitarbeiter aus 11 Unternehmen	60 Indikatoren mit 5-stufiger Rating-Skala
Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions: A Tentative Model and Examination	Stahl, Voigt (2008)	Kulturdifferenz bezieht sich auf die allgemeinen Kultur (=Landes- und Unternehmenskultur, Unternehmenskultur oder Landeskultur)	ja	Meta-Analyse von 46 Studien mit insgesamt 10,710 M&As	Indizierte Ansätze zur Messung aggregierter Kulturdifferenz
Corporate culture evidence from the field	Graham, Harvey, Popadak, Rajgopal (2016)	Cultural Values: Adaptability, Collaboration, Community, Customer-oriented, Detail-oriented, Integrity, Results-Oriented Social Norms: Agreement about goals & values, Consistency and predictability of actions, coordination among employees, Decision-making reflects long-term, Employees comfort in suggesting critiques, new ideas develop organically, Trust among employees, Urgency with which employees work, willingness to report unethical behavior	ja	Online-Fragebogen mit 1,898 CFOs, CEOs von 1300 amerikanischen Unternehmen	k.A. zur Anzahl der Indikatoren; unterschiedliche Rating-Skalen;

Tabelle 10: Übersicht der Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur

Ergebnisorientierung	Innovation	Führungsstil	Restgruppe
Reward Orientation (Weber 1996)	Risk Taking (Weber 1996)	Management Style (Datta 1991)	Lateral Integration (Weber 1996)
Performance Orientation (Chatterjee et al. 1992)	Risk Taking (Chatterjee et al. 1992)	Top Management Contact (Chatterjee et al. 1992)	Lateral Integration (Weber, Shenkar und Raveh 1996)
Reward Orientation (Chatterjee et al. 1992)	Risk Taking (Weber, Shenkar und Raveh 1996)	Autonomy und Decision Making (Chatterjee et al. 1992)	Personal and societal responsibility (Very et al. 1997)
Performance Orientation (Weber, Shenkar und Raveh 1996)	Innovation and Action Orientation (Weber 1996)	Top Management Contact (Weber, Shenkar und Raveh 1996)	Perceived Cultural Compatibility (Stahl und Voigt 2008)
Reward Orientation (Weber, Shenkar und Raveh 1996)	Innovation and Action Orientation (Chatterjee et al. 1992)	Autonomy und Decision Making (Weber, Shenkar und Raveh 1996)	Consistency and predictability of action (Graham et al. 2016)
Performance Orientation (Weber 1996)	Adaptability (Graham et al. 2016)	Community (Graham et al. 2016)	Detailoriented (Graham et al. 2016)
Reward and Evaluation Systems (Datta 1991)	New ideas developed originally (Graham et al. 2016)	Autonomy und Decision Making (Weber 1996)	Agreement about goals & values (Graham et al. 2016)
Resultsoriented (Graham et al 2016)	Community (Graham et al. 2016)	Integrity (Graham et al. 2016)	Customeroriented (Graham et al. 2016)
Urgency with which employees work (Graham et al. 2016)	Autonomy and Innovativeness (Very et al. 1997)	Top Management Contact (Weber 1996)	Willingness to report unethical behavior (Graham et al. 2016)
Performance and reward objectiveness (Very et al. 1997)		Collaboration (Graham et al. 2016)	Trust among employees (Graham et al. 2016)
		Decision-making reflects long-term (Graham et al. 2016)	Employees comfort in suggesting critiques (Graham et al. 2016)
		Participation and Cooperation (Very et al. 1997)	Lateral Integration (Chatterjee et al. 1992)
		Assertiveness and Achievement (Very et al. 1997)	
		Performance and reward Objectiveness (Very et al. 1997)	

Tabelle 11: Clustering der Messansätze

	Anzahl an identifizierten Transaktionen in SDC	Ausschluss aus Stichprobe wegen zu geringer Datenqualität	Finaler Datensatz	Erhobene Daten zu...				
				SICD	FS _D	IN _D	EO _D	KU
Transaktionen DE	30	1	29	29	29	29	24	29
Transaktionen FR	75	21	54	54	35	53	34	35
Summe	105	22	83	83	64	82	58	64

Tabelle 12: Stichprobendarstellung und -entwicklung

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SVG_{33%,t}	2	2	2	2	2	2	2	2	2,57	2	2
SVG_{67%,t}	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3
SGS_{33%,t}	6	6	6	5,27	5	5	5	5	5,6	5,6	5,6
SGS_{67%,t}	9	9	9,73	9,73	9	9,4	10	10	8,4	8,4	8,4
SIN_{33%,t}	6,19%	6,62%	6,39%	7,30%	8,50%	6,58%	6,45%	7,00%	7,28%	7,18%	10,79%
SIN_{67%,t}	15,68%	18,13%	37,18%	39,15%	38,77%	38,15%	36,59%	37,52%	34,25%	34,72%	37,13%
SVEG_{33%,t}	3,07%	3,39%	3,57%	3,96%	4,58%	7,01%	7,73%	5,67%	5,62%	7,11%	5,58%
SVEG_{67%,t}	16,08%	13,51%	15,72%	12,73%	13,42%	13,64%	14,38%	16,32%	19,14%	18,15%	16,83%

Tabelle 13: Bestimmung der Skalierungsquantile für Deutschland

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SVG_{33%,t}	1	1,55	2	2	2	2	1,21	1,54	1	1	1
SVG_{67%,t}	3	3	3	3,46	4	3	3	4	3	3	2
SGS_{33%,t}	5,58	5,58	6	6,58	7	6	6	6	6	5,24	5
SGS_{67%,t}	9	9	9	10,42	10	10	10	9	9	8,76	6,76
SIN_{33%,t}	12,52%	17,00%	16,34%	19,29%	16,41%	14,01%	16,79%	17,44%	15,04%	15,07%	11,99%
SIN_{67%,t}	27,21%	28,17%	30,42%	32,50%	32,72%	34,12%	35,31%	35,18%	34,39%	33,61%	38,46%
SVEG_{33%,t}	2,94%	4,51%	4,76%	4,24%	3,18%	2,44%	3,51%	3,35%	3,46%	5,11%	6,86%
SVEG_{67%,t}	13,76%	13,10%	13,18%	15,03%	14,60%	11,73%	12,07%	14,94%	14,25%	12,70%	15,96%

Tabelle 14: Bestimmung der Skalierungsquantile für Frankreich

Transakt. nr. (i)	Name des Käuferunternehmens	Name des Zielunternehmens	Land	SICD	FS _D	IN _D	EO _D	KU
1	Capital Stage AG	CHORUS Clean Energy AG	DE	12,00	0,00	2,00		3,00
2	Alstria Office REIT-AG	DO Deutsche Office AG	DE	0,00	0,33	2,00	0,00	2,33
3	DEMIRE Deutsche Mittelstand Real Estate AG	Fair Value REIT-AG	DE	0,00	0,67	1,00	-2,00	3,67
4	ADLER Real Estate AG	Westgrund AG	DE	0,00	-0,50	-1,00	-2,00	3,50
5	ADLER Real Estate AG	Estavis AG	DE	13,00	0,00	0,00	-2,00	2,00
6	Deutsche Balaton AG	AEE Ahaus-Enscheder AG	DE	2,00	0,00	0,00		0,00
7	Deutsche Wohnen AG	GSW Immobilien AG	DE	0,00	0,00	0,00	-2,00	2,00
8	CANCOM SE	Pironet NDH AG	DE	45,00	0,00	0,00	-2,00	2,00
9	Deutsche Balaton AG	Pandatel AG	DE	0,00	-0,33	0,00	1,00	1,33
10	MPH Mittelstaendische Pharma Holding AG	Windsor AG	DE	0,00	-0,33	0,00	0,00	0,33
11	net mobile AG	Bankverein Werther AG	DE	0,00	-0,33	0,00	0,00	0,33
12	New York Hamburger Gummiwaren AG	Flavus Beteiligungen AG	DE	14,00	-0,33	0,00		0,50
13	QSC AG	INFO Gesellschaft fuer Informationssysteme	DE	39,00	0,00	1,00	-1,00	2,00
14	Volkswagen AG	MAN SE	DE	0,00	-0,67	0,00	-1,00	1,67
15	Deutsche Bank AG	Deutsche Postbank AG	DE	0,00	0,33	2,00	-1,00	3,33
16	TAG Immobilien AG	FranconoWest AG	DE	0,00	0,33	2,00	-1,00	3,33
17	SolarWorld AG	Solarparc AG	DE	0,00	-0,33	1,00	-1,00	2,33
18	FJA AG	COR AG Financial Technologies	DE	13,00	-0,67	1,00	-1,00	2,67
19	Analytik Jena AG	CyBio AG	DE	0,00	1,00	1,00	-1,00	3,00
20	Porsche Automobil Holding SE	Volkswagen AG	DE	25,00	0,00	0,00	-1,00	1,00
21	Drillisch AG	eteleon e-solutions AG	DE	14,00	0,33	0,00	-1,00	1,33
22	telegate AG	klickTel AG	DE	0,00	0,67	0,00	2,00	2,67
23	VIB Vermoegen AG	BBI Buergerliches Brauhaus Immobilien AG	DE	0,00	0,33	1,00		2,00
24	ALBIS Leasing AG	Hesse Newman Capital AG	DE	2,00	1,00	0,00	1,00	2,00
25	Salzgitter AG	Kloeckner-Werke AG	DE	3,00	-0,33	0,00	0,00	0,33
26	Schuler AG	Mueller Weingarten AG	DE	52,00	0,17	-1,00	0,00	1,17
27	ISRA Vision AG	Parsytec AG	DE	11,00	1,00	-1,00	0,00	2,00
28	QSC AG	Broadnet AG	DE	4,00	0,00	-1,00	0,00	1,00
29	VIB Vermoegen AG	Buergerliches Brauhaus Ingolstadt AG	DE	0,00	1,00	-1,00		3,00
31	Engie SA	SUEZ SA	FR	32,00	1,33	2,00	0,00	3,33
32	Rothschild & Co SCA	Cie Financiere Martin Maurel	FR	0,00	0,00	-2,00	0,00	2,00
33	Gecina SA	Fonciere De Paris SIIC SA	FR	28,00	0,33	-2,00	0,00	2,33
34	Vivendi SA	Havas SA	FR	5,00	0,00	-2,00	0,00	2,00

35	Total SA	Saft Groupe SA	FR	0,00	0,33	0,00	0,00	0,33
37	Vivendi SA	GameLoft SE	FR	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00
38	Maurel et Prom SA	MPI SA	FR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
39	Fonciere De Paris SIIC SA	Fonciere 6 et 7 SIIC SA	FR	0,00	0,33	0,00	0,00	0,33
41	Technip SA	CGG Veritas SA	FR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
43	Atos SE	Bull SAS	FR	23,00	-0,67	-1,00	0,00	1,67
45	Atos SE	Steria SA	FR	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
46	Sopra Steria Group SA	Steria SA	FR	39,00	0,33	-1,00	0,00	1,33
48	Fonciere De Paris SIIC SA	Fonciere Paris France SA	FR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
49	Korian SA	Medica SA	FR	2,00	0,33	-1,00	0,00	1,33
50	Henri Maire SA	Cottin Freres SA	FR	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
51	Aubay SA	Aedian SA	FR	1,00	1,33	-1,00	0,00	2,33
52	Societe Commerciale de Reassurance SE	MRM SA	FR	55,00		1,00		
53	Netgem SA	Video Futur Ent Group SA	FR	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
54	Patrimoine et Commerce SA	Fonciere Sepric SA	FR	0,00	1,00	1,00	0,00	2,00
55	Air Liquide SA	LVL Medical Groupe SA	FR	4,00	-1,00	0,00	0,00	1,00
56	Lagardere SCA	LeGuide.com SA	FR	2,00		0,00		
58	Icade SA	Silic SA	FR	2,00	-0,33	0,00	0,00	0,33
59	Carrefour SA	Guyenne et Gascogne SA	FR	2,00	-0,33	0,00	0,00	0,33
60	Ingenico SA	Xiring SA	FR	0,00		0,00		
61	Technip SA	Cybernetix SA	FR	0,00	0,33	0,00	0,00	0,33
62	Fonciere des Regions SA	Fonciere Paris France SA	FR	0,00		0,00		
63	Acanthe Developpement SA	FIPP SA	FR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
64	Thales SA	Safran SA	FR	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
65	Bigben Interactive SA	ModeLabs Group SA	FR	2,00	-0,33	0,00	0,00	0,33
66	Eurazeo SA	OFI Private Equity Capital SA	FR	31,00	-0,67	0,00	0,00	0,67
67	Safran SA	Zodiac Aerospace SA	FR	0,00	0,67	0,00	0,00	0,67
70	Jacquet Metals SA	IMS	FR	18,00		0,00		
71	Icade SA	Cie la Lucette SA	FR	16,00	-0,33	0,00	0,00	0,33
73	PSA Peugeot Citroen SA	Renault SA	FR	39,00	0,67	0,00	0,00	0,67
75	Gecina SA	Gecimed SA	FR	22,00	0,00	0,00	0,00	0,00
78	GECI International SA	Reims Aviation Industries	FR	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00
79	Groupe Open SA	Sylis SA	FR	22,00		0,00		
80	OFI Private Equity Capital SA	Leon de Bruxelles SA	FR	32,00	0,00	0,00	0,00	0,00
81	Casino Guichard-Perrachon SA	International Textile Associes	FR	11,00	0,00	0,00		0,00

82	BNP Paribas SA	Societe Generale SA	FR	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00
84	Publicis Groupe SA	Business Interactif	FR	0,00		0,00		
85	Lafarge SA	Cie de Saint-Gobain SA	FR	31,00		0,00		
86	Alstom SA	Areva SA	FR	0,00		0,00		
87	Icade SA	Mr Bricolage SA	FR	14,00		0,00		
88	Icade EMGP	Icade Fonciere des Pimonts	FR	33,00		0,00		
89	Icade EMGP	Icade SA	FR	4,00		0,00		
90	L'Oreal SA	Clarins SA	FR	6,00		0,00		
91	Societe Centrale des Bois et Scieries de la Manche SA	Sport-Elec SA	FR	17,00		0,00		
92	IB Group SA	Overlap Groupe SA	FR	0,00		-1,00		
93	Societe Generale SA	BNP Paribas SA	FR	0,00	0,00	-2,00	0,00	2,00
94	Vinci SA	ENTREPOSE Contracting SA	FR	11,00		1,00		
95	Altamir & Cie SCA	Amboise Investissement SCA	FR	22,00				
102	Avanquest Software SA	Emme Interactive SA	FR	0,00		-1,00		
104	Fonciere des Regions SA	Citel SA	FR	67,00		0,00		

Tabelle 15: Differenztafel der erhobenen Variablen

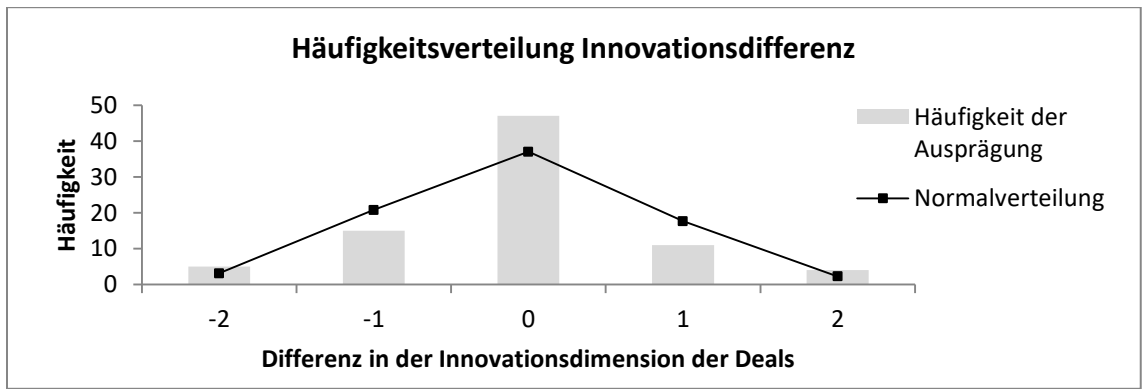


Abbildung 4: Häufigkeitsverteilung Innovationsdifferenz der gesamten Stichprobe

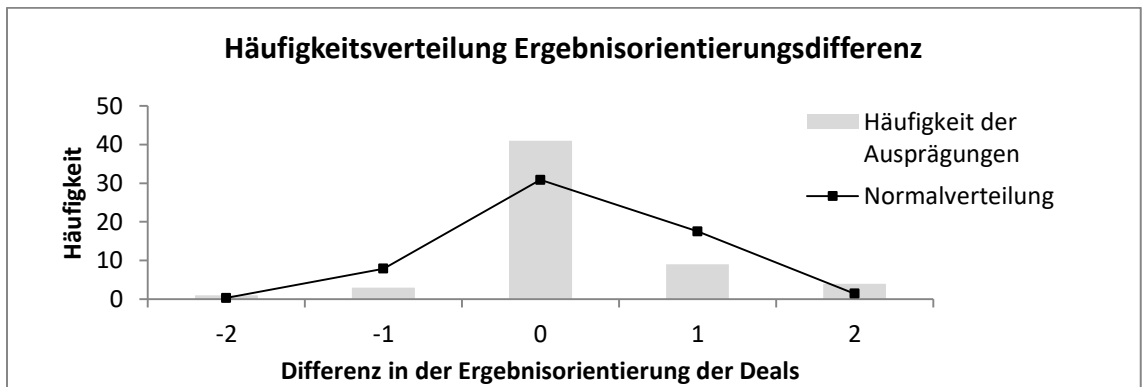


Abbildung 5: Häufigkeitsverteilung Ergebnisorientierungsdifferenz der gesamten Stichprobe

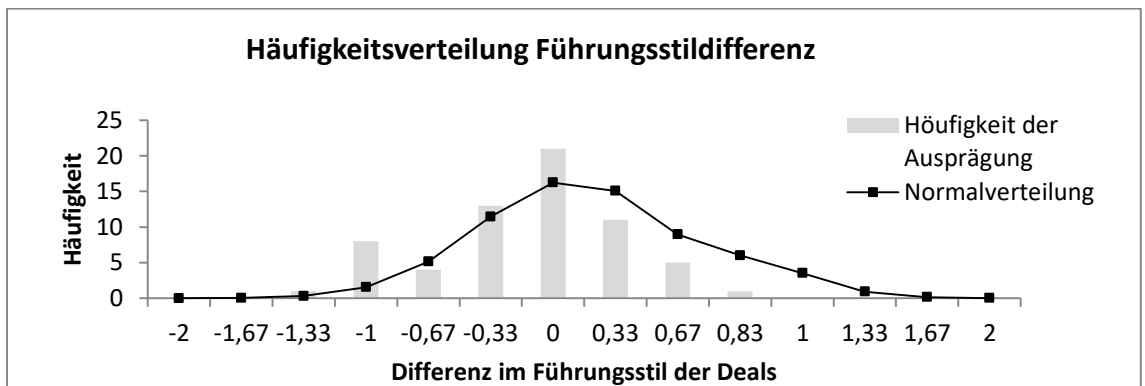


Abbildung 6: Häufigkeitsverteilung Führungsstildifferenz der gesamten Stichprobe

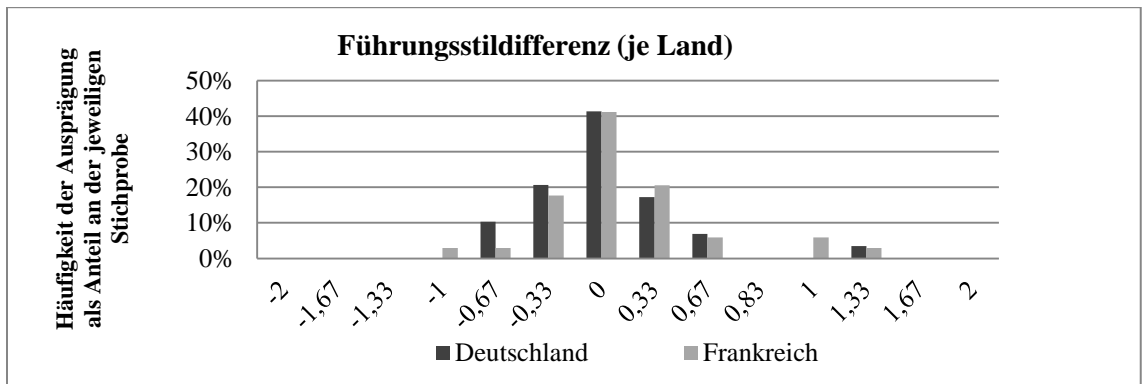


Abbildung 7: Häufigkeitsverteilung Führungstildifferenz je Land

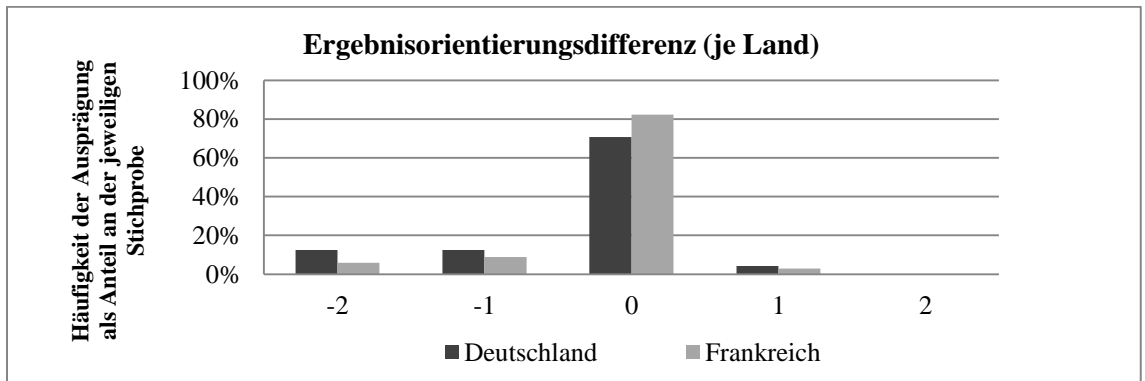


Abbildung 8: Häufigkeitsverteilung Ergebnisorientierungsdifferenz je Land

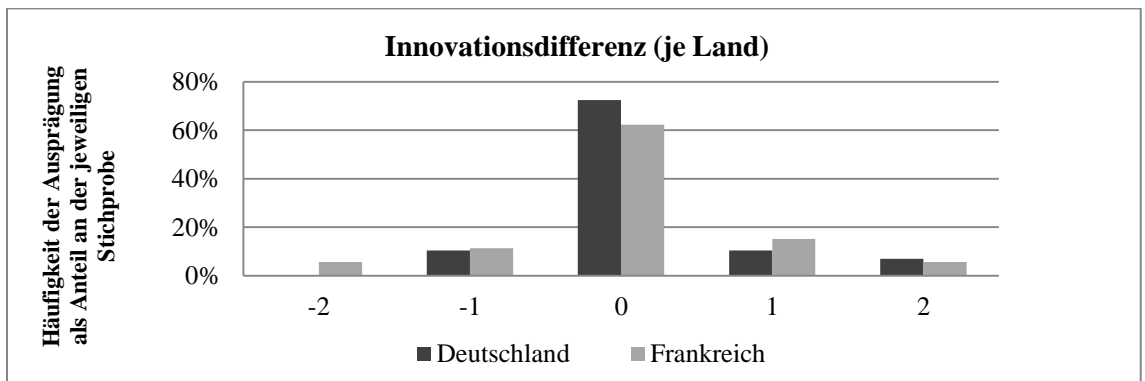


Abbildung 9: Häufigkeitsverteilung Innovationsdifferenz je Land

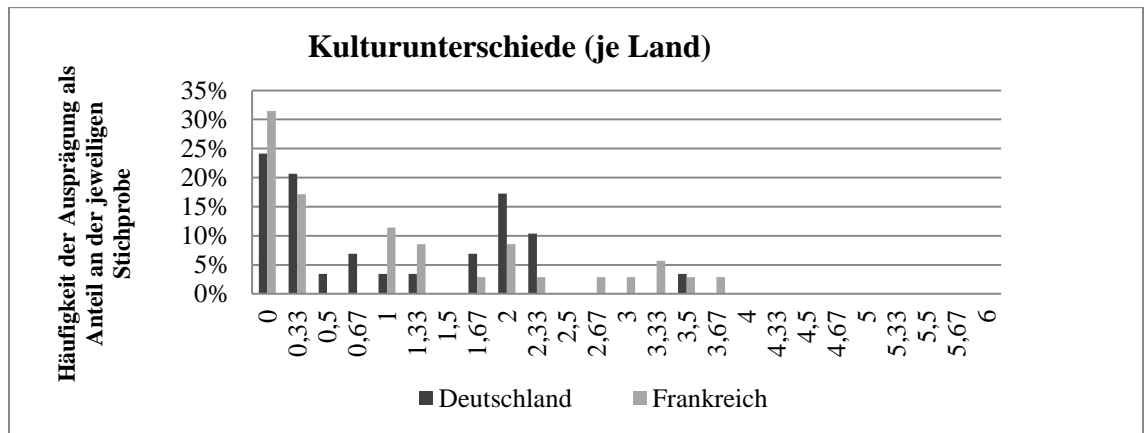


Abbildung 10: Häufigkeitsverteilung Kulturunterschiede je Land

Transaktionen nach Käufern mit dem höchsten Führungsstilwert der Stichprobe					Transaktionen nach Zielunternehmen mit dem höchsten Führungsstilwert der Stichprobe				
Käufer	$FS_{Käu.}$	Target	FS_{Ta}	FS_D	Käufer	$FS_{Käu.}$	Target	FS_{Ta}	FS_D
Salzgitter	2,00	Kloekner-Werke	0,67	1,33	Societe Generale	1,00	BNP Paribas SA	2,00	-1,00
Engie	2,00	SUEZ	1,00	1,00	FJA AG	1,33	COR AG	1,67	-0,33
Pat. & Com.	2,00	Fonciere Sepric	1,00	1,00	Netgem	1,50	Video Futur Ent Group	1,50	0,00
BNP Paribas	2,00	Societe General	1,00	1,00	Fonciere De Paris SIIC	0,67	Fonciere Paris Franc	1,50	-0,83
Maurel et Prom	1,67	MPI	0,67	1,00	Air Liquide	1,50	LVL Medical	1,33	0,17
Sopra Steria	1,67	Steria	0,67	1,00	Technip SA	1,33	Cybernetix	1,33	0,00
Thales	1,67	Safran	0,67	1,00	QSC	1,00	INFO	1,33	-0,33
Netgem	1,50	Video Futur Ent.	1,50	0,00	Deutsche Bank	1,00	Deutsche Postbank AG	1,33	-0,33
Air Liquide	1,50	LVL Medical	1,33	0,17	Icade	1,00	Cie la Lucette	1,33	-0,33
VW	1,33	MAN	1,00	0,33	Porsche	0,67	VW	1,33	-0,67

Tabelle 16: Die zehn stärksten Ausprägungen der Variablen „Führungsstil“

Transaktionen nach Käufern mit dem höchsten Innovationswert der Stichprobe					Transaktionen nach Zielunternehmen mit dem höchsten Innovationswert der Stichprobe				
Käufer	$IN_{Käu.}$	Target	IN_{Ta}	IN_D	Käufer	$IN_{Käu.}$	Target	IN_{Ta}	IN_D
Korian SA	2,00	Medica	2,00	0,00	Korian	2,00	Medica	2,00	0,00
OFI PE	2,00	Leon de Bruxelles	2,00	0,00	OFI PE	2,00	Leon de Bruxelles	2,00	0,00
Atos	2,00	Bull SAS	0,00	2,00	Publicis Groupe	2,00	Business Interactif	2,00	0,00
Atos	2,00	Steria	0,00	2,00	Air Liquide	2,00	LVL Medical	2,00	0,00
net mobile	2,00	Bankver. Werther	0,00	2,00	Engie	2,00	SUEZ	2,00	0,00
Aubay SA	2,00	Aedian SA	1,00	1,00	Eurazeo SA	2,00	OFI PE	2,00	0,00
ISRA Vision	2,00	Parsytec	0,00	2,00	Safran SA	2,00	Zodiac Aerospace SA	2,00	0,00
MPH Mittelsta-endische Pharma Holding AG	2,00	Windsor AG	1,00	1,00	Lafarge SA	2,00	Cie de Saint-Gobain SA	2,00	0,00
Ingenico SA	2,00	Xiring SA	1,00	1,00	Netgem SA	2,00	Video Future Ent	2,00	0,00
Publicis Groupe SA	2,00	Business Interactif	2,00	0,00	Technip SA	2,00	CGG Veritas	2,00	0,00

Tabelle 17: Die zehn stärksten Ausprägungen der Variablen „Innovation“

Transaktionen nach Käufern mit dem höchsten Ergebniswert der Stichprobe					Transaktionen nach Zielunternehmen mit dem höchsten Ergebniswert der Stichprobe				
Käufer	$EO_{Käu.}$	Target	EO_{Ta}	EO_D	Käufer	$EO_{Käu.}$	Target	EO_{Ta}	EO_D
net mobile	2,00	Bankverein Werther	2,00	0,00	net mobile AG	2,00	Bankverein Werther	2,00	0,00
ISRA Vis.	2,00	Parsytec AG	2,00	0,00	ISRA Vision AG	2,00	Parsytec	2,00	0,00
Rothschild	2,00	Martin Maurel	0,00	0,00	Aubay SA	0,00	Aedian SA	2,00	-1,00
Henri Maire	2,00	Cottin Freres SA	1,00	1,00	GECI International	0,00	Reims Aviation	2,00	-2,00
OFI PE	1,00	Leon de Bruxelles SA	1,00	0,00	SolarWorld	0,00	Solarparc	2,00	-2,00
FJA AG	1,00	COR AG	1,00	0,00	ADLER Real Estate	0,00	Estavis AG	2,00	-2,00
CAN-COM	1,00	Pironet NDH AG	1,00	0,00	VIB Vermoegen AG		BBI Ingol.	2,00	k.A.
Analytik Jena	1,00	CyBio AG	0,00	0,00	VIB Vermögen		BBI Ingol.	2,00	k.A.
Pat. & Com.	1,00	Fonciere Sepric	0,00	1,00	Henri Maire	2,00	Cottin Freres	1,00	1,00
Korian	0,00	Medica	0,00	0,00	OFI PE	1,00	Leon de Bruxelles	1,00	0,00

Tabelle 18: Die zehn stärksten Ausprägungen der Variablen „Ergebnisorientierung“