

Quelle: Die Zeit

Provided by GENIOS

WIRTSCHAFT, WIRTSCHAFTSBUCH

Hätte Schrempp das gelesen ...

WIRTSCHAFTSBUCH Warum viele Fusionen misslingen / * Josef Joffe*

Siebzig Prozent aller großen, grenzüberschreitenden Fusionen scheitern in den ersten drei Jahren. Wer das rausgefunden hat? Eine Studiengruppe der Daimler-Benz AG, und zwar in jener Zeit, 1998, als der merger mit Chrysler auf dem Programm stand, der in Wahrheit eine kaschierte Übernahme war. Ein halbes Hundert der Fusionsflops hatten die Daimler-Menschen genauer untersucht; immer wieder tauchte das Wörtchen "Kultur-Konflikt" als ein Verursacher auf.

Dies ist nachzulesen in einem nützlichen kleinen Buch, das ein Dreierteam der Beratungsfirma A. T. Kearney unter dem Titel *After the Merger* veröffentlicht hat. Seinerzeit hat das Trio noch viel Lobendes über die Daimler-Strategie zu schreiben gehabt. Es sprach von "erfrischendem Realismus", von der Weigerung, zu glauben, dass "kulturelle Differenzen einfach verschwinden" würden. Das Ziel, so das wohlwollende Urteil, sei eine "nachhaltige Mischkultur" gewesen.

Compound culture heißt das auf Englisch. Die Autoren, die ihr Buch Anfang 2000 auf den Markt brachten, hatten damals schon Warnendes parat: "Wer es falsch macht, kann den (Markt-)Wert der Fusion zerstören." Weise Worte. Heute ist der Börsenwert von DaimlerChrysler etwa so hoch wie einst der von Daimler solo; der Börsenwert von Chrysler ist also praktisch vernichtet worden. Doch schon früh hatten die Stuttgarter damit begonnen, die eigene Kultur zur - horribile dictu - "Leitkultur" zu

machen. *After the Merger* erklärt, warum dies so klug nicht ist: "Wo zwei Organisationen sehr verschiedene Märkte bedienen, ist es oft am besten, die beiden Kulturen separat und intakt zu halten." Verschiedener konnten die Märkte der beiden Autogiganten in der Tat nicht sein.

Doch müssen die Probleme nicht unbedingt dem Transnationalen entspringen. Ein treffendes Beispiel ist die Übernahme der Regionallinie Piedmont durch den Großcarrier USAir. Dieser "hat sofort versucht, der Piedmont die eigene Kultur überzustülpen". Selbst Kleinigkeiten haben dabei Verstimmungen gezeugt, etwa die Streichung der Keksration auf Kurzflügen, welche die getreuen Kunden der Piedmont in Rage versetzte. Grundsätzlicher: "USAir hatte die bürokratische Aura einer übermächtigen, aber selbstgefälligen Gesellschaft." Klingt vertraut. Nach nur einem Jahr war der Aktienkurs der USAir von 55 Dollar auf 16 gefallen.

Eine weitere Lehre hat mit Tempo und Führung zu tun. In der Folge von Übernahme oder Fusion darf der Kahn nicht dümpeln: Es darf kein Interregnum an der Spitze entstehen. Ein Vorbild sei Novartis, der aus den Pharmakonzernen Ciba-Geigy und Sandoz hervorgegangen ist. Hier "wurde das Management-Team sofort installiert". Wie man das macht? "Manchmal muss einer sich auf den Rücksitz setzen", orakeln die drei Kearney-Leute. Manchmal aber denken sie solche Einsichten nicht zu Ende - oder bleiben so vage, wie

es sich für Gurus gehört. Sie bescheinigen Schrempp und Eaton hohes Tempo bei der Umstrukturierung und notieren ansonsten nur lapidar, dass die beiden Firmen "in der Integrationsphase mit zwei Chefs" gearbeitet haben. Hätten sie ihr Buch heute geschrieben, wäre das Urteil härter ausgefallen. Die Fusion wurde im November 1998 perfekt; erst zum 31. März 2000 schied Chrysler-Chef Eaton aus.

Es musste aber der Schein der Fusion unter Gleichen gewahrt werden, wiewohl schon Anfang 2000 in einem spannenden, gut recherchierten Buch nachzulesen war, dass einer der beiden eben gleicher als der andere war: *Taken for a Ride: How Daimler-Benz Drove Off with Chrysler* von Bill Vlasic und Bradley A. Stertz (siehe ZEIT Nr. 29/2000).

Hat *After the Merger* das Daimler-Debakel vorausgesehen? Natürlich nicht. Wie alle Managementkatechismen ist auch dieses Buch von wohliger Zweideutigkeit. Manchmal funktioniert es so, manchmal so. Dennoch ist es ein hilfreiches und intelligentes Brevier. Es enthält eine Fülle von Fallstudien, und die Sprache ist vorsichtig-abwägend.

Die operativen Schlüsse muss jeder für sich selbst ziehen. Ein Schluss lässt sich aber kaum vermeiden: Man möge die grassierende Fusionitis (früher hieß es "Konzentration des Kapitals") nicht mit ewiger Managementweisheit verwechseln.

Quelle: Die Zeit

Provided by GENIOS

* Max M. Habeck, Fritz Kröger,
Michael R. Träm:

After the Merger

Seven Rules For Successful Post-
Merger Integration; Financial
Times/Prentice Hall, Pearson
Education, Harlow/London 2000;

146 p., 24.99 \$