

Bernhard Krusche

Merger? Merger!

Fusionsprozesse verstehen
und gestalten

2010

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold
Prof. Dr. Dirk Baecker
Prof. Dr. Bernhard Blanke
Prof. Dr. Ulrich Clement
Prof. Dr. Jörg Fengler
Dr. Barbara Heitger
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand
Prof. Dr. Karl L. Holtz
Prof. Dr. Heiko Kleve
Dr. Roswita Königswieser
Prof. Dr. Jürgen Kriz
Prof. Dr. Friedebert Kröger
Tom Levold
Dr. Kurt Ludewig
Dr. Burkhard Peter
Prof. Dr. Bernhard Pörksen
Prof. Dr. Kersten Reich

Prof. Dr. Wolf Ritscher
Dr. Wilhelm Rotthaus
Prof. Dr. Arist von Schlippe
Dr. Gunther Schmidt
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt
Jakob R. Schneider
Prof. Dr. Jochen Schweitzer
Prof. Dr. Fritz B. Simon
Dr. Therese Steiner
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin
Karsten Trebesch
Bernhard Trenkle
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler
Prof. Dr. Reinhard Voß
Dr. Gunthard Weber
Prof. Dr. Rudolf Wimmer
Prof. Dr. Michael Wirsching

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz u. Grafik: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

Erste Auflage, 2010

ISBN 978-3-89670-716-1

© 2010 Carl-Auer-Systeme Verlag

und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

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.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Häusserstraße haben,
können Sie unter <http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Häusserstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. o 62 21-64 38 o
Fax o 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

Inhalt

Anstelle eines Vorworts	9
Einleitende Anmerkungen	13
Was soll dieses Buch leisten, und wie leistet es das?	13
Die Vorgehensweise	18
<i>Teil I: Aufbereitung des Theorieangebots</i>	18
<i>Teil II: Die Fallstudie</i>	19
<i>Teil III: Werkzeuge für die Praxis</i>	19
Der rote Faden für das Praxisbeispiel	19
1. Merger? Merger!	23
Identität, Differenz und Wiederholung	35
Rekursivität als Stabilität im Wandel	40
Offenheit durch Geschlossenheit	44
Die Grenze als operative Differenzierung	47
Paradoxien der Grenze	49
Integration: eine Zauberformel?	51
Kultur als Erfolgsfaktor?	53
Fusion, Kulturberührung und Schismogenese	55
Verschmelzung, Vernichtung, Fortbestand	58
Symmetrische und komplementäre Differenzierung	60
Dynamische Gleichgewichte	62
Bateson reloaded	63
Stabile Ungleichgewichte	68
Auf dem Weg von der Theorie zur Praxis	69
Kulturen als Hybriden	70
Kulturberührung und Globalisierung	72
Globalization: Die Blaupause für Fusionen?	75
2. Der Zusammenschluss von Alcatel & Lucent	79
Schritt 1: April 2006	80
Schritt 2: Mai bis Juni 2006	80
Schritt 3: Juli bis August 2006	80
Schritt 4: ab September 2006	80

3. Der Merger aus der Sicht von HR	85
Die ersten Begegnungen	98
Es geht los: Aufbruchsstimmung	102
Stellenbesetzungen und die Mergers-of-Equals-Logik	104
Get Real: der 1. Dezember 2006	106
Der HR-Bereich nimmt Fahrt auf	107
Schismogenese im HR-Leadership-Team	110
Mit dem Kamel durchs Nadelöhr:	
der weitere Entwicklungsprozess im HR-Bereich	118
Pulse Survey: Wie gut integrieren wir eigentlich?	124
Die Restrukturierung der Restrukturierung	128
Die Restrukturierung der Restrukturierung der Restrukturierung	132
 4. Tools & Toys	 136
Men at Work: Die Arbeitsmatrix	140
Pre-Merger-Phase	141
<i>Strategie</i>	142
<i>Struktur</i>	145
<i>Kultur</i>	147
Der Day One	150
<i>Strategie</i>	151
<i>Struktur</i>	154
<i>Kultur</i>	155
Post-Merger-Phase	159
<i>Strategie</i>	160
<i>Struktur</i>	161
<i>Kultur</i>	163
 5. Licht am Ende des Tunnels?	 168
Von der Selbstbeobachtung zur Lernfähigkeit	168
Die neue Organisation – Kunde, Kunde, Kunde!	169
Die neue Corporate-HR-Organisation	171
HR als Business-Partner	172
Eine neue Kultur – »Veränderung ist nichts Abstraktes«	175
 6. Lessons Learned	 178

Anhang	184
Die Geschichte der Firma Alcatel	184
Die Geschichte der Firma Lucent	188
Die Fusionsmeldung im Original	191
Literatur	200
Über den Autor	203