

Markus Hild

Die Organisationskultur im Prozess der Unternehmensfusion

Eine systemtheoretische Feinanalyse
am Beispiel einer Sparkassenfusion

Mit Vorworten von Günther Bechtle und Hajo Weber

2006

Carl-Auer im Internet: **www.carl-auer.de**
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

**Carl-Auer Verlag
Häusserstr. 14
69115 Heidelberg**

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2006

Erste Auflage, 2006
ISBN 13: 978-3-89670-367-5
ISBN 10: 3-89670-367-6
© 2006 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

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.

Wir bedanken uns ganz herzlich für den Druckkostenzuschuss
bei der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e.V.

Diese Publikation beruht auf der Dissertation „Die Rolle von Organisationskultur in der Integrationsphase von Fusionen“ zur Erlangung des akademischen Grades Dr. phil. am Fachbereich Sozialwissenschaften der Technischen Universität Kaiserslautern, 2004.

Die Verantwortung für den Inhalt liegt beim Autor.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

A. Einleitung

1. Problemstellung

„Da es aber meine Absicht ist, etwas Brauchbares für den zu schreiben, der Interesse dafür hat, schien es mir zweckmäßiger, dem wirklichen Wesen der Dinge nachzugehen als deren Phantasiebild...; denn zwischen dem Leben, wie es ist, und dem Leben, wie es sein sollte, ist ein so gewaltiger Unterschied, dass derjenige, der nur darauf sieht, was geschehen sollte, und nicht darauf, was in Wirklichkeit geschieht, seine Existenz viel eher ruiniert als erhält.“

(Niccolo Machiavelli, 1469-1527)¹

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Integration von Organisationskultur im Rahmen von Organisationsfusionen, einem ebenso aktuellen wie vernachlässigten Themenkomplex sozial- und betriebswirtschaftlicher Forschung.

Organisationen definieren nach wie vor externes Wachstum als zentralen Baustein ihrer Strategie. Fusionen stellen ein wesentliches Mittel zur Erreichung dieser Zielsetzung dar. Ende der 90er Jahre waren es vor allem aufgeblähte Börsenkurse, die es vielen Unternehmen erlaubten, Unternehmenszukäufe mit eigenen Aktien zu bezahlen. Nach einer Phase, die von einem sehr niedrigen Fusionsaufkommen gekennzeichnet war, erwarten Experten nun wieder einen Anstieg im Fusionsaufkommen, das seit dem Jahr 2000 stetig abgenommen hat.² Marktbeobachter sehen einen „neuen Trend zu Fusionen und Übernahmen (Mergers & Acquisitions, M&A).“³ „Firmenkäufe und Fusionen sind [in 2006] ein Thema wie seit dem Winter 1999/2000 nicht mehr“⁴. Unternehmen wollen einerseits durch den Verkauf

¹ Vgl. Niccolo Machiavelli, zit. nach Springer, Roland, Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation, Berlin, 2004.

² Vgl. Süddeutsche Zeitung, „Hoffnungsvolle Investmentbanker“, München, 30. Juni 2003, S.22.

³ Vgl. Süddeutsche Zeitung, „Niedrige Kurse locken Unternehmenskäufer“, München, 16. Juni 2003, S.19.

⁴ Vgl. Süddeutsche Zeitung, „Macht und Markt“, München, 25.26. Februar 2006.

von Unternehmensparten Schulden abbauen, andererseits versuchen Organisationen durch Fusionen an Größe zu gewinnen, denn aufgrund der konjunkturellen Lage erweist es sich als schwierig, aus eigener Kraft substantiell zu wachsen.

Besonders im Bankensektor wird in der Zukunft mit einem steigenden Fusionsaufkommen gerechnet.⁵ Im Gegensatz zu anderen Branchen werden in diesem Sektor Zusammenschlüsse erwartet, die durch große Transaktionsvolumina gekennzeichnet sind. Sich ändernde wirtschaftliche Rahmenbedingungen lassen Fusionen auch im Sparkassenbereich notwendig erscheinen und weisen damit auf ein weiterhin ansteigendes Fusionsaufkommen hin.⁶

Die langfristig zunehmende Zahl von Fusionen scheint ein Merkmal des Trends der stetig dynamischer und globaler werdenden Wirtschaft zu sein. Die Bedeutung von Organisationsfusionen wird daher aus betrieblicher sowie aus wissenschaftlicher Sicht auch zukünftig an Bedeutung gewinnen.⁷

Eine große Anzahl von Studien und Untersuchungen zeigt jedoch, dass die meisten Organisationsfusionen keinem erfolgreichen Ergebnis zugeführt werden können.⁸ Die Süddeutsche bewertet daher im März 2006 die aktuelle Übernahmewelle gar als „Rückkehr der Unvernunft“⁹. Hauptursache für das häufige Scheitern ist die Integration von Organisationskultur in der Postmerger Phase¹⁰ einer Fusion.¹¹

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex von „Mergers & Acquisitions“ hat sich bisher primär auf die Beantwortung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen, wie die Auswahl geeigneter Fusions- und Übernahmekandidaten, konzentriert.¹² Der Phase der Integration, also dem Prozess der organisatorischen und besonders der kulturellen Zu-

⁵ Vgl. Süddeutsche Zeitung, „Banken vor Übernahmewelle“, München, 24.09.2003, S.27. Vgl. auch Süddeutsche Zeitung, München, „Niedrige Kurse locken Unternehmenskäufer“, 16. Juni 2003, S.19.

⁶ Siehe Kapitel 6.4.2 „Sich ändernde wirtschaftliche Rahmenbedingungen als Hintergrund von Sparkassenfusionen“.

⁷ Siehe Kapitel 5.2 „Die wachsende Bedeutung des Themas M&A“.

⁸ Siehe Kapitel 5.5.1 „Erfolgsquoten von Fusionen“.

⁹ Vgl. Süddeutsche Zeitung, „Rückkehr der Unvernunft“, S.4, Nr. 61, 2006.

¹⁰ Siehe Kapitel 5.6.3 „Postmerger Phase“.

¹¹ Siehe Kapitel 5.5.2 „Gründe für das Scheitern von Fusionen“.

¹² Siehe Kapitel 5.7.2 „Darstellung der Forschungsentwicklung“. Dabei stand die Untersuchung von Großunternehmen im Mittelpunkt, mittelständische Unternehmen fanden kaum Berücksichtigung (siehe auch Kapitel 5.2 „Die wachsende Bedeutung des Themas M&A“).

sammenführung der betroffenen Organisationen, wurde bisher wenig wissenschaftliche Beachtung geschenkt.¹³ Es wurden vor allem sachlich-organisatorische Belange der Integrationsphase untersucht.

Die Notwendigkeit der Berücksichtigung organisationskultureller Aspekte im Integrationsprozess wird in der Literatur zwar seit Mitte der 80er Jahre stets betont, es wurden jedoch keine fundierten Konzepte zur Integration von Organisationskultur erarbeitet.¹⁴ Dies kann auch darauf zurückgeführt werden, dass die wissenschaftliche Diskussion des Begriffes „Organisationskultur“ von einer großen Heterogenität geprägt ist. Ein einheitliches Begriffsverständnis lässt sich nicht ausmachen.¹⁵

Zusätzlich ist die Auseinandersetzung mit dem Thema von einem „offensichtlichen Theorie- und Methodenpluralismus“¹⁶ sowie einer „epistemologischen Unbestimmtheit“¹⁷ gekennzeichnet und bringt daher aus methodischer Sicht ein Potenzial für „argumentative Inkonsistenz“¹⁸ mit sich.

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit der Integration von Organisationskultur bei Fusionen kann als defizitär bezeichnet werden. Auffallend ist vor allem das Fehlen eines umfassenden Erklärungsmodells und Theorierahmens. Die vorherrschende Theoriearmut äußert sich in der Zusammenfassung und unkritischen Reproduktion bereits vorhandener Modelle und Konzeptionen. Es erfolgt keine Vernetzung mit den Ergebnissen der Organisationskulturforschung. Die in der einschlägigen Literatur zur Integration von Organisationskultur geäußerten Vorstellungen von Organisationskultur weisen häufig auf ein mechanistisches Organisationsverständnis hin.

¹³ Siehe Kapitel 6.4.4 „Berücksichtigung der Organisationskulturen bei Sparkassenfusionen“. Diese Aussage betrifft ebenfalls die Beachtung der Rolle von Organisationskultur bei Sparkassenfusionen.

¹⁴ Siehe Kapitel 5.7.4 „Beurteilung des Forschungsstandes der Integration von Organisationskultur aus systemischer Sicht“.

¹⁵ Siehe Kapitel 4.3.2 „Der aktuelle Stand der Organisationskulturforschung“, Unterkapitel „Zur unüberschaubaren Vielfalt vorliegender Definitionen von Organisationskultur“.

¹⁶ Vgl. Schuh, Sebastian, Möglichkeiten und Grenzen der empirischen Analyse der Organisationskultur - Entwicklung eines individuumzentrierten Bezugsrahmens als Grundlage für eine Operationalisierung, Neubiberg, 1988, S.2.

¹⁷ Vgl. Fallgatter, M., Koch, L., „Ausgewählte Argumentationslinien erkenntnisrelativistischer Organisationsforschung“, in: Heil, P.,M., Stahl, H.,K. (Hrsg.), Management und Wirklichkeit, Heidelberg, 2000, S.78.

¹⁸ Vgl. Fallgatter, Koch, Argumentationslinien, 2000, S.78.

Im Rahmen der wissenschaftlichen Erforschung der Organisationskultur im Integrationsprozess sind darüber hinaus bis heute nur sehr wenige empirische Untersuchungen durchgeführt worden. Daher konnte fast keiner der in der Literatur diskutierten Ansätze durch eine solche Untersuchung gestützt werden.¹⁹

Es lässt sich resümieren, dass die für den Erfolg einer Fusion so entscheidende Rolle von Organisationskultur im Integrationsprozess bisher nicht in der Tiefe untersucht worden ist.²⁰

¹⁹ Vgl. Lässig, Annette, Gestaltung der Organisationskultur, München, 1999, S.13.

²⁰ Siehe Kapitel 5.7.2 „Darstellung der Forschungsentwicklung“.