

Bernhard Krusche

# **Merger? Merger!**

Fusionsprozesse verstehen  
und gestalten

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold	Prof. Dr. Wolf Ritscher
Prof. Dr. Dirk Baecker	Dr. Wilhelm Rothaus
Prof. Dr. Bernhard Blanke	Prof. Dr. Arist von Schlippe
Prof. Dr. Ulrich Clement	Dr. Gunther Schmidt
Prof. Dr. Jörg Fengler	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt
Dr. Barbara Heitger	Jakob R. Schneider
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp	Prof. Dr. Jochen Schweitzer
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand	Prof. Dr. Fritz B. Simon
Prof. Dr. Karl L. Holtz	Dr. Therese Steiner
Prof. Dr. Heiko Kleve	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin
Dr. Roswita Königswieser	Karsten Trebesch
Prof. Dr. Jürgen Kriz	Bernhard Trenkle
Prof. Dr. Friedebert Kröger	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler
Toni Levold	Prof. Dr. Reinhard Voß
Dr. Kurt Ludewig	Dr. Gunthard Weber
Dr. Burkhard Peter	Prof. Dr. Rudolf Wimmer
Prof. Dr. Bernhard Pörksen	Prof. Dr. Michael Wirsching
Prof. Dr. Kersten Reich	

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz u. Grafik: Drif&ner-Design u. DTP, Meßstetten

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, [www.fgb.de](http://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](http://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. 0 62 21-64 38 20  
Fax 0 62 21-64 38 22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Inhalt

<b>Anstelle eines Vorworts</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>Einleitende Anmerkungen</b> . . . . .	<b>13</b>
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
<b>1. Merger? Merger!</b> . . . . .	<b>23</b>
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
<b>2. Der Zusammenschluss von Alcatel &amp; Lucent</b> . . . . .	<b>79</b>
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

<b>3. Der Merger aus der Sicht von HR .....</b>	<b>85</b>
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
<b>4. Tools &amp; Toys .....</b>	<b>136</b>
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
<b>5. Licht am Ende des Tunnels? .....</b>	<b>168</b>
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
<b>6. Lessons Learned .....</b>	<b>178</b>

<b>Anhang</b> . . . . .	<b>184</b>
Die Geschichte der Firma Alcatel . . . . .	184
Die Geschichte der Firma Lucent . . . . .	188
Die Fusionsmeldung im Original . . . . .	191
<b>Literatur</b> . . . . .	<b>200</b>
<b>Über den Autor</b> . . . . .	<b>203</b>

## Anstelle eines Vorworts ...

*Liebe Leserin, lieber Leser,*

was Sie hier in Händen halten, ist das Ergebnis einer intensiven, langen Auseinandersetzung. Mit einem interessanten Phänomen, einer Modeerscheinung, einer wirtschaftlichen Notwendigkeit, einer Herkulesaufgabe, vielleicht gar Sisyphusarbeit, einem Unding, einer Zumutung, einem brillanten Wurf zur Absicherung der eigenen Zukunftsähnlichkeit – je nach Perspektive und befragter Zielgruppe. In dem Buch, in dem Sie gerade lesen, geht es um das Thema Unternehmenszusammenschlüsse. Kein neues, unbekanntes Sujet also, ganz im Gegenteil: Immer wieder liest man in der – noch nicht einmal einschlägigen – Presse von solchen Mergers & Acquisitions (Abkürzung M&A: Fusionen und Übernahmen), Elefantenhochzeiten in Unternehmenskreisen, Fusionen unter Gleichen (und oft genug auch weniger Gleichen). Immer wieder erstaunt einerseits die Euphorie, mit der von diesen Ereignissen berichtet wird, aber auch die Skepsis, die sich mittlerweile breitgemacht hat, wenn es um die Zusammenlegung ganzer Unternehmen geht – auch wenn der Gedanke nach wie vor bestechend ist, den oft mühsamen Prozess der Wertschöpfung von Unternehmen im Rahmen eines halbwegs organischen Wachstums durch den Zusammenschluss sich ergänzender Einheiten abzukürzen. Es hat sich mittlerweile auch herumgesprochen, dass dieser Schritt seine durchaus eigenen Risiken hat, die ihm zugrunde gelegte Gleichung »1 + 1 = 3« also nicht ganz so einfach ist, wie es auf den ersten Blick aussieht.

Von dem Umgang mit solchen Risiken handelt dieses Buch. Anders als in der gängigen Managementliteratur zum Thema geht es hier aber nicht um rasche Lösungen und eindeutige Tipps & Tricks, wie mit den Herausforderungen solcher Zusammenschlüsse möglichst effizient umzugehen ist. Gerade wenn man Unternehmen und ihr Management ernst nimmt in ihrem Ringen, sich immer auch als sozialer, besser: kommunikativer Zusammenhang zu verstehen und damit den Verkürzungen einer rein betriebswirtschaftlichen Logik zu entgehen, verbieten sich allgemein gehaltene Ratschläge nach dem Motto »Seien Sie konsequent in der Umsetzung Ihrer Entscheidungen«. Nicht nur, dass sie die Intelligenz der verantwortlichen Führungskräfte der

Lächerlichkeit preisgeben: In ihrer Banalität gehen sie oft genug von Prämissen aus, die insbesondere in Fusionsprozessen nicht mehr den Schlussfolgerungen des gesunden Menschenverstandes entsprechen, die als viel widersprüchlicher und paradoxer gedacht werden müssen, wenn sie eine Funktion als Practical Guidelines haben sollen. Dieses Buch hat sich zum Ziel gesetzt, der eigentümlichen Dynamik solcher Fusionsprozesse näher auf den Grund zu gehen und zunächst einmal die grundlegenden Bedingungen infrage zu stellen, die als Blaupause für das Handeln von Führungskräften und Beratern dienen. Ausschlaggebend hierfür waren die eigenen Erfahrungen in der Begleitung und Gestaltung der sogenannten Integrationsprozesse nach einem formal vollzogenen Unternehmenszusammenschluss.

Die Unzufriedenheit mit der eigenen Wirkung, die sich immer dann auszubreiten begann, wenn auf die klassischen Ansätze des professionellen Veränderungsmanagements zurückgegriffen wurde, war Anlass genug, sich einmal mehr mit dem zugrunde liegenden Mindset von M&A-Aktivitäten zu beschäftigen. Mit den grundlegenden Prämissen also, die den Blick auf dieses Phänomen und das daran anschließende Handeln stillschweigend lenken. Die Ergebnisse dieser Überlegungen halten Sie gerade in Ihren Händen. Und wie immer, wenn man scheinbar Selbstverständliches gegen den Strich gebürstet hat, ist ein Nachvollzug dieser Ergebnisse mit gewissen Zumutungen für den Leser verbunden. In unserem Fall ist es die Strapaze eines theoriegeleiteten Zugangs, der das eigene Handeln so manches Mal auf die Probe gestellt hat und doch nie etwas von seiner Faszination und letztendlich dann auch Alltagstauglichkeit verloren hat.

Die Erfahrungen, die sich in der Begleitung von Fusionsprozessen herauskristallisiert haben, laufen allesamt darauf hinaus, dass jeder Merger anders ist, seine ganz eigenen Dynamiken entwickelt, stets neue Überraschungen bereithält – und dabei immer ein komplexes Geschehen bleibt, das nur in Teilen oder kurzen Zeiträumen zielgerichtet gesteuert werden kann. Dass dies nicht einhergehen muss mit einem Managementverständnis, welches sich jeglicher Form der gezielten Einflussnahme entzieht, liegt auf der Hand. Anhand eines konkreten Beispiels soll daher in der Folge gezeigt werden, wie es durch die laufende und aufmerksame Reflexion der Entscheidungsträger immer wieder gelingen kann, den destruktiven Kräften eines Mergers entgegenzusteuern und das eigentliche Ziel – das Ausschöpfen von Synergiepotenzialen durch Kombination sich ergänzender Eigen-

schaften, Produkte, Dienstleistungen, Marktzugänge, Technologien oder Organisationseinheiten – nicht aus den Augen zu verlieren. Wie alle anspruchsvollen Steuerungsaufgaben ist dies kein leichtes Unterfangen, mit Rückschlägen und dem entsprechenden Frustrationspotenzial ist bei allen Beteiligten zu rechnen. Und doch lässt sich am Beispiel der Unternehmensfusion von zwei der wichtigsten Spieler in der Telekommunikationsbranche zeigen, wie in einem unbeirrbaren Lernprozess ein Unternehmen sowohl mit den Höhenflügen als auch den Untiefe der eigenen Komplexitätssteigerung zurechtzukommen lernt, sich selbst dabei beobachtet, wie es bestimmte Lösungswege beschreitet und nicht zögert, sie wieder zu verlassen, wenn sie sich als Umweg oder gar Irrweg herausstellen – und die Konsequenzen aus diesen Beobachtungen immer wieder überprüft und damit seine Selbsterneuerungsfähigkeit unter Beweis stellt.

Aus der intensiven Auseinandersetzung mit dem Zusammenschluss der beiden Großkonzerne Alcatel und Lucent ist so mit der Zeit ein Lehrstück entstanden. Ein Lehrstück, das sich mit der konkreten Praxis eines Ausschnitts dieses komplexen Fusionsgeschehens befasst, aber auch mit den theoretischen Grundlagen, die (nicht nur) dieser Praxis zugrunde liegen. Es ist mir an dieser Stelle ein besonderes Anliegen, all denjenigen zu danken, die als Teil des neu entstandenen Konzerns Alcatel-Lucent auf ihre Art und Weise dazu beigetragen haben, dass dieses Buch entstehen konnte. Der Mut, der dazugehört, die eigenen Entscheidungen im Rahmen solch komplexer Dynamiken immer wieder zu überdenken und bei Bedarf auch zu korrigieren, ist nicht zu unterschätzen. Dieser Mut ist mir immer wieder bei verantwortlichen Führungskräften und auch bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auf allen Ebenen des neuen Unternehmens begegnet – ihm gebührt der größte Respekt. Insbesondere durch die enge Kooperation mit den verantwortlichen Führungskräften im HR-Bereich (HR – Human Resources) sind in der Auseinandersetzung mit dem Verlauf der Fusion eine Vielzahl von Einsichten entstanden, die sich einem Außenblick oftmals entziehen. Ohne die feste Überzeugung, das mir damit entgegengebrachte Vertrauen nicht enttäuscht zu haben, hätte dieser Text nicht entstehen können.

Wenn sich zu dieser Bereitschaft zur Reflexion der eigenen Praxis auch noch die Bereitschaft gesellt, diese Reflexion in Form eines Buches einer breiteren Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen, so spricht dies ohne Zweifel für einen selbstsicheren und gelassenen

Umgang mit den Unzulänglichkeiten eines Prozesses, den man unter keinen Umständen »richtig« machen kann. Da es in solchen Fällen keine Rezepte gibt, die den Erfolg garantieren, bleibt allen Beteiligten nur das Risiko der Entscheidung. Was aber wäre Führung, wenn sie sich diesem Risiko nicht permanent aussetzen würde?

Von diesem Geist getragen ist dieses Buch – für Sie eine Lektüre, die zum Nachdenken anregen soll und hoffentlich Lust macht, gängige Klischees, Muster und blinde Flecken in den Blick zu bekommen, die mit jeder Praxis einer Unternehmensfusion verbunden sind. Erst die Einsicht in die zugrunde liegenden Wirkmechanismen solcher Zusammenschlüsse öffnet den Raum für alternative Handlungsoptionen. Und nur wer Ausnahmen zulassen kann, lernt – und arbeitet dabei immer auch nachhaltig an seiner eigenen Zukunftsfähigkeit.

*Bernhard Krusche  
Tübingen, im Januar 2010*