

Björn Wecker

„Psychologische Aspekte organisationaler Fusionsprozesse“

Unternehmensfusionen stellen ein zentrales Thema der Wirtschaft dar. Aktuell stehen die Commerzbank und die Dresdner Bank mit der größten deutschen Bankenfusion im Fokus der Aufmerksamkeit. An anderer Stelle wird über den Kauf von Volvo durch BMW spekuliert, und bei General Motors steht der Verkauf von Saab in der Diskussion. Während die einen noch verhandeln, sind andere Transaktionen, wie die Übernahme der Marken Jaguar und Land Rover durch den indischen Automobilkonzern Tata für 2 Mrd. Euro, bereits abgeschlossen. Immer wieder sorgen spektakuläre Deals, wie der Kauf von Wyeth durch Pfizer für 68 Mrd. US \$, für Aufsehen. Doch nicht alles, was zunächst ein „großer Coup“ zu sein scheint, führt zu einem erfolgreichen Unternehmenszusammenschluss. Die Unternehmenspraxis zeigt: 50 % aller Fusionen scheitern – in 70 % der Fälle liegt dies an einem Aufeinandertreffen unterschiedlicher Unternehmenskulturen.

Die derzeitige Finanzmarktkrise geht mit Absatzproblemen und Liquiditätsengpässen für die Wirtschaft einher. Um ihr Überleben zu sichern, sind Organisationen mehr denn je gezwungen, sich mit der strategischen Option einer Fusion bzw. mit dem Phänomen Mergers & Acquisitions auseinanderzusetzen. Angesichts der hohen Misserfolgsquote von Mergers & Acquisitions kommt hierbei vor allem der Analyse möglicher Problemfelder große Bedeutung zu. Forschung und Praxis sehen die Gründe für das Scheitern von Mergers & Acquisitions zunehmend in einem inadäquaten Integrationsmanagement. Die Koordination unterschiedlicher Unternehmenskulturen stellt Buono und Bowditch (1989) zufolge eine der bedeutendsten und dabei problematischsten Aufgaben im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen dar. Allerdings wird diese Problematik bisher zumeist unterschätzt, ja nicht einmal explizit im Integrationsprozess berücksichtigt (vgl. Buono & Bowditch, 1989). Auch andere Studien liefern eine empirische Bestätigung dafür, dass der Hauptgrund für das Scheitern von Mergers & Acquisitions in der Unterstützung der Kulturunterschiede und damit auch der Corporate Identity zu sehen ist.