

Jana Welte

Wer nicht *sagt*, der nicht gewinnt

Eine Fallstudie zum Zusammenhang zwischen
Kommunikation, Commitment und Engagement
in einem deutsch-amerikanischen Merger



Herbert Utz Verlag · Wissenschaft
München

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.

Zugleich: Dissertation, München, Univ., 2003

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Wiedergabe auf photomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH 2003

ISBN 3-8316-0308-1

Printed in Germany

Herbert Utz Verlag GmbH, München

Tel.: 089/277791-00 – Fax: 089/277791-01

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	1
2. GRUNDLAGEN	2
2.1 MERGER ALS GEGENSTAND DER FORSCHUNG.....	2
2.1.1 Merger-Definition	2
2.1.2 Merger-Geschichte	3
2.1.3 Merger-Bilanzen	3
2.2 EXOGENE VARIABLEN.....	7
2.2.1 Merger-Charakteristika	8
2.2.2 Unternehmens-Charakteristika	9
2.3 INTEGRATIONSPROZESS-VARIABLEN	14
2.3.1 Kommunikation	15
2.3.2 Veränderungs-Geschwindigkeit.....	37
2.3.3 Konflikt- und Widerstands-Management und Personal-Maßnahmen.....	39
2.4 AFFEKTIVE REAKTIONEN UND VERHALTEN.....	42
2.4.1 Stress & Stressreaktionen	42
2.4.2 Commitment, Moral, Zufriedenheit und daraus resultierendes Verhalten	45
2.5 OBJEKTIVE UND SUBJEKTIVE ERGEBNISSE	53
2.5.1 Objektive Ergebnisse.....	53
2.5.2 Subjektive Ergebnisse	56
2.6 ZUSAMMENFASSUNG & SCHLUSSFOLGERUNG	57
3. VORUNTERSUCHUNG.....	59
3.1 EXPERTEN-INTERVIEWS.....	59
3.1.1 Methodik	59
3.1.2 Ergebnisse.....	60
3.1.3 Zusammenfassung & Diskussion.....	61
3.2 MITARBEITER-INTERVIEWS.....	62
3.2.1 Methodik	62
3.2.2 Ergebnisse.....	62
3.2.3 Zusammenfassung & Diskussion.....	63
3.3 FRAGEBOGENKONSTRUKTION & PILOTSTUDIE	64
3.3.1 Methodik	64
3.3.2 Ergebnisse.....	66
3.3.3 Zusammenfassung & Diskussion.....	68

4. HAUPTUNTERSUCHUNG	71
4.1 FRAGESTELLUNG & HYPOTHESEN	71
4.1.1 Ziele der Hauptuntersuchung	71
4.1.2 Fragestellung	72
4.1.3 Hypothesen	73
4.2 METHODIK.....	83
4.2.1 Untersuchungsteilnehmer	83
4.2.2 Untersuchungs-Material.....	84
4.2.3 Untersuchungsablauf.....	87
4.2.4 Statistische Auswertung	88
4.3 ERGEBNISSE	94
4.3.1 Dimensionsdefinition.....	94
4.3.1.1 Kommunikations-Struktur	94
4.3.1.2 Kommunikations-Kultur.....	99
4.3.1.3 Informationsstand	101
4.3.1.4 Commitment	103
4.3.2 Ausgewählte Ergebnisse	109
4.4 ZUSAMMENFASSUNG UND DISKUSSION	135
4.4.1 Zusammenfassung	135
4.4.2 Diskussion	137
4.5 KRITIK UND AUSBLICK	150
4.5.1 Kritische Betrachtung der Ergebnisse.....	150
4.5.2 Ausblick – Implikationen für Forschung und Praxis	152
 LITERATUR	 155
 ANHANG A	 177
 ANHANG B	 179

1. Einleitung

Merger und Akquisitionen haben Hochkonjunktur. Bridgestone und Firestone, DaimlerChrysler, Hypo-Vereinsbank, Deutsche Bank und Bankers Trust – täglich geben sich Unternehmen unterschiedlichster Größe und Nationalität das "Jawort". Entsprechend emsig suchen Konzern-Strategen nach Erfolgs-Rezepten für diese "Unternehmens-Ehen".

Immer mehr Wissenschaftler haben sich in den letzten 30 Jahren dieser Suche angeschlossen. Hogan & Overmyer-Day (1994) haben die Befunde dieser Forschung in einem "Framework for the Psychology of Mergers and Acquisitions" zusammengetragen. Dieses Rahmenmodell reicht von exogenen Variablen über Integrationsprozess-Variablen bis hin zu den affektiven und Verhaltens-Reaktionen der Mitarbeiter und den objektiven und subjektiven Ergebnissen eines Mergers.

Die Fülle der in diesem Modell diskutierten Variablen wirft die Frage auf, ob tatsächlich die Summe wechselseitig abhängiger Faktoren je nach Ausgangssituation über Erfolg oder Mißerfolg eines Mergers entscheidet. Oder sind es nicht vielmehr einzelne Integrationsprozess-Variablen, die das Ergebnis eines Mergers maßgeblich bestimmen? Sollte es derartige erfolgskritische Variablen tatsächlich geben, so müßte es möglich sein, ihren Einfluß auf die Reaktionen der Mitarbeiter einer Merger-Organisation unabhängig von anderen Variablen nachzuweisen.

Um dies zu prüfen, wird im folgenden Kapitel 2 zunächst das Merger-Rahmenmodell von Hogan & Overmyer-Day (1994) um nachfolgende Studien erweitert. Aufbauend auf diesem Stand der Forschung werden die Integrationsprozess-Variable Kommunikation und das Commitment und Engagement der Mitarbeiter als Formen von affektiven und Verhaltens-Reaktionen herausgegriffen. Diese drei Variablen werden in Kapitel 3 zunächst operationalisiert und anschließend in Kapitel 4 in ihren Wechselwirkungen untersucht. Die Ergebnisse werden in Kapitel 4.4 diskutiert und in Kapitel 4.5 durch einen Ausblick auf Forschung und praktische Implikationen ergänzt.

2. Grundlagen

2.1 Merger als Gegenstand der Forschung

In der Weltwirtschaft grassiert ein hartnäckiger Virus, die "Mega-Manie" (Der Spiegel, 1998). $1 + 1 = 3$ lautet die Formel, mit der Konzernstrategen ihre Firmen größer, stärker, mächtiger machen wollen, um als "Global Player" die Konkurrenz abzuhängen (Marks, 1998; Walter & Barney, 1990). Der Weg zum Ziel trägt Titel wie Fusion, Merger oder Akquisition.

2.1.1 Merger-Definition

Fusion leitet sich aus dem lateinischen Wort "fusio" ab und heißt soviel wie "Gießen" oder "Schmelzen". Der Begriff bezeichnet "in der Wirtschaft die Verschmelzung von Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften, Genossenschaften gleicher Haftungsart und Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit in der Form der Einzelübertragung des Vermögens oder im Wege der Gesamtrechtsnachfolge (...). Bei der vertikalen Fusion schließen sich zwei oder mehrere Unternehmen aufeinanderfolgender Produktions- und Handelsstufen zusammen, durch die horizontale Fusion werden gleichartige Unternehmen zusammengefasst" (Meyers Lexikon, 1983, S.311).

Das englischsprachige Äquivalent für die Fusion ist der Merger. Aus rechtlicher Sicht sind beide "an amalgamation of two corporations pursuant to statutory provisions in which one of the corporations survives and the other disappears" (Black, 1990). Fusionen oder Merger haben also immer den Untergang einer der beteiligten Gesellschaften zur Folge (vgl. Meyers Lexikon, 1983).

Die Begriffe Fusion oder Merger werden oft synonym mit Akquisition verwendet. Rechtlich ist eine Akquisition jedoch "...property, including a firm, that is procured" (Black, 1990). Sie sind also aus rechtlicher Sicht nicht leicht zu unterscheiden.

Praktiker und Forscher sprechen von einem Merger oder einer Fusion bei einer "Heirat" zwischen gleichberechtigten Firmen. Zum Begriff der Akquisition greifen sie, wenn eine Firma die andere kauft und somit den Prozess von vornherein öffentlich dominiert. Auch wenn viele Akquisitionen als Fusionen oder Merger bezeichnet werden, um die beteiligten Firmen und Mitarbeiter als gleichberechtigt erscheinen

zu lassen, "in this sense, the occurrence of mergers is rare" (Hogan & Overmyer-Day, 1994, S. 247; Lowe, 1998).

Um diesem Definitionsgewirr zu entgehen, wird im Folgenden der Begriff Merger synonym für den Zusammenschluss von zwei Firmen verwendet, unabhängig von ihrer ursprünglichen Größe oder ihren Machtverhältnissen.

2.1.2 Merger-Geschichte

Die erste Welle horizontaler Merger startete 1890 und formte in den USA Giganten wie General Electrics. Zwischen 1925 und 1931 schlossen sich Hersteller mit ihren Lieferanten oder Kunden vertikal zusammen. Mit Ende des zweiten Weltkrieges schuf die nächste Merger-Welle Konglomerate zwischen Unternehmen mit unterschiedlichen Produkten und Kunden.

In den 70er Jahren startete dann die "Mega-Manie": 1,9 Milliarden Dollar zahlte General Electric 1974 für Utah International. Immer mehr Unternehmen schlossen sich in den folgenden Jahren, über Landes- und Produktgrenzen hinweg, zusammen. Von 12.000 Managern in nordamerikanischen Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern waren allein zwischen 1989 und 1991 45 Prozent in einen Merger involviert. Hier haben sich zwischen 1980 und 1990 über 30.000 Unternehmen zusammengeschlossen. Während sich in Europa in den 80er Jahren nur halb so viele Unternehmen vereinten, zählte die Unternehmensberatung McKinsey in den 90er Jahren 23.000 europäische Merger (Chapman, Dempsey, Ramsdell & Bell, 1998).

Das Volumen all dieser Merger liegt heute bei über 997 Milliarden Euro in Europa und 1,7 Billionen Dollar in den USA (Wolf, 2000; vgl. Marks, 1998). Zum Vergleich: Der deutsche Bundeshaushalt verfügt in seinem Jahresetat über ein Sechstel der deutschen Merger-Summe (Der Spiegel, 1998).

2.1.3 Merger-Bilanzen

Die Bilanz der Merger dagegen ist wenig ermutigend. "Corporate marriages are rarely followed by honeymoons" (Pritchett, Robinson & Clarkson, 1997, S. 127). Auf der Suche nach Statistiken finden sich sehr unterschiedliche Hochrechnungen:

Einige Veröffentlichungen über die 80er Jahre sprechen von einer Misserfolgsrate von 90 Prozent aller amerikanischen Zusammenschlüsse (Lefkoe, 1987; Rentsch & Schneider, 1991). Für die 90er Jahre resümieren Merger-Autoren wie Gödecke (1998) oder Pritchett, Robinson & Clarkson (1997) eine Misserfolgs-Rate von mindestens 50 Prozent. Eine US-amerikanische Studie der Mercer Management Consulting, die in den 90er Jahren mehr als 300 Merger mit einem Übernahmewert von jeweils mehr als 500 Millionen Dollar untersucht hat, bewertet dagegen jeden dritten Fall als "teuren Fehlschlag" (Der Spiegel, 1998). Die Unternehmensberatung McKinsey schreibt in einem ihrer Vierteljahresberichte, dass 60 Prozent der Merger ihren Shareholdern in den ersten zehn Jahren keinen Mehrwert bringen (Chapman, Dempsey, Ramsdell et al., 1998). In einer parallelen Untersuchung verglich McKinsey in den Jahren 1996 bis 1998 die Aktienkurse von 500 Merger-Unternehmen börsennotierter internationaler Gesellschaften mit einem Volumen von über 500 Millionen US Dollar einen Tag vor und einen Tag nach Bekanntgabe des Mergers. In 50 Prozent der Fälle stieg der Kurs des übernehmenden Unternehmens, in 90 Prozent der Fälle der des übernommenen Unternehmens.

Jansen & Körner (2000) haben das Management von 103 Merger-Unternehmen mit deutscher Beteiligung aus den Jahren 1994 bis 1998 in einem Fragebogen nach dem Erfolg des jeweiligen Mergers befragt. In 44 Prozent der Fälle hatte sich der Umsatz mit dem Merger gesteigert, bei 24 Prozent hatte sich der Börsenwert nach dem Merger wie gewünscht erhöht. Allerdings machen Jansen & Körner (2000) keine Aussage darüber, ob und wie sie Störfaktoren, die den Umsatz und Börsenwert beeinflussen, in dieser Untersuchung kontrolliert haben.

Konservativ über alle Berichte hinweg gemittelt, bleibt festzuhalten, dass wohl mindestens dreißig bis fünfzig Prozent aller Merger ihr Ziel nicht erreichen.

Derartige Statistiken sind unter Vorbehalt zu interpretieren, denn sie können stark variieren, je nachdem welche Shareholder der Merger-Unternehmen gerade befragt werden. Während ein und dasselbe objektive Ergebnis die eine Shareholder-Gruppe zufrieden stellt, kann die andere Gruppe dieses Ergebnis als Misserfolg bewerten. Theoretisch gesehen existieren mindestens so viele Ziele wie Shareholder.

Walter & Barney (1990) haben zum Beispiel 32 Bankberater, Vorstände und Juristen, von denen jeder bereits mehrere Merger begleitet hatte, in ihren Büros besucht und ihnen 20 Karten mit je einem potentiellen Merger-Ziel vorgelegt. Diese Merger-Ziele entstammten wiederum anderen Studien aus der Wirtschaft, dem

Finanz- oder dem Strategie-Bereich. In einem Interview wurde jeder der Experten gebeten, diese Ziele danach zu ordnen, wie sehr sie in der Realität tatsächlich Gründe für einen Merger seien. Eine Clusteranalyse ergab fünf Gründe für einen Merger (Walter & Barney, 1990, S. 81):

- "Mergers are a way managers obtain and exploit economics of scale and scope.
- Mergers are a way managers deal with critical and ongoing interdependencies with others in a firm's environment.
- Mergers are a way managers expand current product lines and markets.
- Mergers are a way managers enter new business.
- Mergers are a way managers maximize and utilize financial capability."

Die Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers (2000) hat in einer ähnlichen Fragebogenuntersuchung 124 Manager, die in den USA zwischen 1993 bis 1996 einen Merger durchführten, nach dem Hauptziel ihrer Merger befragt. 76 Prozent der Merger-Manager gaben an, Ziel ihres Mergers sei es gewesen, neue Märkte zu erschließen. 65 Prozent wollten den Marktanteil ihres Ursprung-Unternehmens erhöhen und 46 Prozent nannten den Zugang zu neuen Produkten als wichtigstes Merger-Ziel. Nur in der Hälfte der Fälle berichteten die Merger-Manager, dass es gelungen sei, das jeweilige Ziel tatsächlich zu erreichen.

Die Gründe für fehlgeschlagene Merger werden von Unternehmensberatern, Journalisten, Managern und Forschern kontrovers diskutiert. Doch bis heute existieren wenige solide Daten, die verlässlich nachweisen, wie welche Faktoren in was für Situationen einen Merger beeinflussen. Die wenigen soliden Daten begrenzen sich vor allem auf wirtschaftliche, finanzielle und strategische Voraussetzungen (Datta, 1991). Erst in den letzten Jahren hat sich die Aufmerksamkeit auf den Integrationsprozess verschoben (Büschemann, 2000).

In den meisten dieser Veröffentlichungen wiederum dokumentieren Praktiker eher anekdotenhaft ihre Erfahrungen in Merger-Prozessen und leiten daraus Empfehlungen ab. Ein im Vergleich dazu kleiner Teil der Veröffentlichungen berichtet von Forschung im dem Feld zu Aspekten eines Merger-Prozesses.

Ob Praxisbericht oder wissenschaftliche Forschung, alle diese Veröffentlichungen versuchen, missglückte Merger zu erklären, indem sie sich auf die Suche nach Erfolgsfaktoren machen. Die Ergebnisse lassen sich in objektive und subjektive Erfolgsfaktoren trennen.