

Als der DaimlerChrysler-Chef kürzlich erklärte, er prüfe alle Optionen und die Trennung von Chrysler und Daimler nicht ausschloß, war das schon deshalb mutig, weil er das in der Chrysler-Zentrale in Auburn Hills ankündigte. Den Mut wird er auch für die anstehenden Entscheidungen brauchen.

Diese Nachricht erinnerte mich an das einstige Fest zur „Hochzeit im Himmel“. Wir haben alle drauflos gefeiert. Schrempp feierte seinen Coup, der ihm in der Industriegeschichte einen Platz sichern sollte, seine Braut Chrysler feierte ihren technologisch weit überlegenen Partner, und die Bundesregierung feierte sich selbst. Zeigte diese Entscheidung nicht, dass es mit dem Standort Deutschland gar nicht so schlecht bestellt sein konnte? Was dann im Einzelnen schiefgelaufen ist, vermag ich nicht zu beurteilen, wohl aber, dass alle, Gastgeber, Gäste und auch die über die Börse beteiligten Zaungäste heute einen Kater haben.

Die Frage: „Wenn zwei Drittel aller Fusionen ihre Ziele nicht erreichen, warum gibt es immer noch so viele?“, kann man nur teilweise mit dem Hinweis beantworten, dass jedes Brautpaar glaubt, ewig miteinander glücklich zu sein. Bei den Hochzeiten in der Wirtschaft ist dies eher die Ausnahme. Natürlich gibt es auch gelungene Fusionen und Übernahmen. BASF, Bayer, Conti, Linde. Aber

## Außenansicht

# DaimlerChrysler und andere Katastrophen

Fusionen sind in einer Marktwirtschaft normal – erstaunlich ist, dass dabei immer wieder die gleichen Fehler begangen werden

Von Hans-Olaf Henkel

die große Anzahl von Schiffslagen, bei denen Ballast über Bord geworfen werden musste, in der Schiffbrüche, bei denen Mannschaften in die Rettungsboote mussten, und der Untergänge, die Lieferanten mit in die Tiefe rissen, ist nicht zu übersehen.

Dass Unternehmen fusionieren, Teile abgespalten und wieder neu zusammengesetzt werden, liegt in der Logik der Marktwirtschaft. Die Globalisierung bringt neue Wettbewerber, die technische Entwicklung verändert dauernd die Spielregeln, die Kunden haben neue Wünsche. Darauf müssen Unternehmen reagieren, nicht nur mit Veränderung des eigenen Angebots und interner Abläufe – sie müssen laufend überprüfen, ob es neuer Allianzen bedarf. Jemehr sie zum Normalfall werden, umso weniger

ist zu verstehen, dass dabei immer wieder die gleichen Fehler gemacht werden.

Der Egotrip Eine verbreitete, schwer zu beweisende Ursache für gescheiterte Fusionen liegt im Machtstreben der Akteure. Die scheinbare Ungeheuerlichkeit dieser Behauptung relativiert sich schnell, wenn man das Streben nach Macht als etwas zutiefst Menschliches erkennt. Nicht, dass alle Menschen einen ausgeprägten Macht Hunger hätten, aber wenn die Bürger Machtspiele in der Politik als etwas Normales empfinden und sie in den Unternehmen schon in unteren Ebenen wahrnehmen, warum sollten diese nicht auch auf Vorstandsetagen stattfinden? Wohl gemerkt, die wenigsten Unternehmenslenker missbrauchen ihre Stellung für Machtspielen, aber unter den Verursachern gescheiterter Megafu-

sionen scheint mir der Typus des egomanen Machos häufiger vorzukommen.

Das höhere Gehalt Wer behauptet, Fusionen würden durch den Wunsch motiviert, sich ein „internationales“, also höheres Gehalt zu verschaffen, verwechselt meistens Ursache mit Wirkung. Zwar ist nicht zu bestreiten, dass bei DaimlerChrysler eine Lawine von bei uns unüblichen Gehaltssprüngen losgetreten wurde, die auch andere deutsche Vorstandsetagen erfasste. Zum Teil waren diese auch überfällig. Während das Durchschnittseinkommen unserer Arbeitnehmer international einsam an der Spitze lag, dümpelten die Gehälter ihrer Chefs im unteren Mittelfeld herum.

Die Flucht nach vorn. Fällt einem Vorstand angesichts schrumpfender Marktanteile und sinkender Margen nichts mehr ein, ist die Verflechtung durch eine Fusion von internen Themen abzulenken, ziemlich groß. Wenn sich dann der Partner in einer ähnlich prekären Lage befindet, ist der gemeinsame Untergang so unausweichlich wie das Ertrinken zweier Nichtschwimmer, die sich in letzter Verzweiflung aneinanderklammern.

Die Vision. Nicht jeder Unternehmenslenker mit einer Vision im Kopf sollte gleich vom Aufsichtsrat zum Augenarzt geschickt werden. Allerdings, Fusionen nehmen immer dann ein hohes Risiko des Scheiterns in Kauf, wenn sich diese nur

an der Vision des Lenkers und nicht an denen seiner Kunden orientieren. Ein Unternehmen, dessen Chef als Lösung ausruft: „Wir wollen das kundenfreundlichere Unternehmen der Branche werden“, hat immer bessere Chancen im Markt als eins, dessen Chef seinem Team „Integration“, „Technologie“ oder gar beides ins Stammbuch schreibt, wie es der Vorgänger von Jürgen Schrempp, Edzard Reuter, getan hat. Der Fairness halber muss angefügt werden, dass die Vision Reuters von seinem Nachfolger abrupt einkassiert, also nie endgültig auf ihre Realisierbarkeit überprüft wurde. Eindeutig scheint zu sein, dass Reuters Vorinvestitionen in seine Vision nur einen Bruchteil des Schadens ausmachten, den Schrempp durch seine gescheiterte Welt-AG anrichtete. Irgendjemand sollte diese Vergleichsrechnung einmal aufstellen, und zwar unter Berücksichti-



Hans-Olaf Henkel, 66, war Europa-Chef von IBM und Präsident des BDI. Er ist Honorarprofessor an der Uni Mannheim und Vorstandsvorsitzender des „Konvents für Deutschland“. Foto: vario

gung der Unternehmenswerte, die durch Reuter geschaffen (Debitel, Debit etcetera), von Schrempp aber verkauft wurden. Das Endergebnis könnte Reuter zumindest teilweise rehabilitieren.

Die Größe als Selbstzweck. Seit Davids Sieg über Goliath wissen wir, dass Größe nicht identisch mit Erfolg sein muss. Porsches Wiedeking hat mit dieser Erkenntnis seinen Erfolg begründet und kultiviert. Es bleibt abzuwarten, ob er durch eine faktische Fusion mit VW selbst zum Goliath wird. Wenn ich an die Ursachen vieler der Fehler zurückdenke, die ich begangen habe, komme ich oft auf die schiere Größe der Eihhesten zurück, für die ich verantwortlich war. IBM war mal der Goliath in der Informationstechnik, der sich über Microsoft und SAP lustig machte. Auch die Statistik spricht eine klare Sprache: Kleine und mittlere Unternehmen wachsen schneller und schaffen mehr Arbeitsplätze als große. Die Bedeutung mittelständischer Unternehmen für unsere Volkswirtschaft wird oft herausgestellt, sie bedeutet im Umkehrschluss, dass in Deutschland große Unternehmen relativ wenig ins Gewicht fallen. Für die Volkswirtschaft ist das gut so. Für Fusionen heißt das, Größe nicht nur gut zu begründen, zum Beispiel durch Synergien und Erschließung neuer Märkte, sondern die durch Größe entstehenden Nachteile dagegengzurechnen. Dass so eine Rechnung vorher aufgestellt wurde, habe ich noch nie erlebt.