

## Geleitwort

Unternehmen mit transnationalen Strukturen entstehen zu allen Zeiten in unterschiedlichen Größen und in vielen Branchen. Sollen Sie über längere Zeiträume handlungsfähig bleiben – so die Hypothese der vorliegenden Untersuchung – bilden sich notwendigerweise ähnliche Kulturpraktiken oder Handlungsmuster heraus, die systemstabilisierend wirken können. Gegebenenfalls wird in einem solchen Prozess des Zusammenwachsens von Unternehmenskulturen Ressourcenverschwendung reduziert, Synergien können realisiert werden, völlig neue Potenziale können freigesetzt werden. Grundsätzlich werden existierende Unternehmenskulturen vor, während und in Folge eines Zusammenschlusses auf eine harte Bewährungsprobe gestellt.

Der vorliegende Fall, den Martina Müller zum Ausgangs- und Bezugspunkt ihrer Untersuchung gewählt hat, die Fusion der Daimler-Benz AG mit der Chrysler Corporation zur DaimlerChrysler AG, befindet sich aktuell in der entscheidenden Phase einer solchen Bewährungsprobe. Die Argumente, die vorwiegend für das potenzielle Scheitern der Fusion kommuniziert werden, sind in erster Linie finanzieller Art. Faktisch wirkt jedoch ein komplexes System grundlegender Kulturunterschiede als harte Größen nach wie vor trennend. Die beiden Konzerne sind in ihrer historischen Entwicklung, in ihrer Kultur und in erster Linie in ihrer produkt- und fertigungspolitischen Ausrichtung höchst verschieden. In dieser Verschiedenheit kann ein potenzieller Gewinn gesehen werden, um ihn zu beleben, wären jedoch größte Anstrengungen der Akteure auf allen Ebenen und auf beiden Seiten des Atlantiks erforderlich.

Martina Müller dokumentiert und analysiert in ihrer Untersuchung tiefgehend und hintergründig Stand und Bedingungen der Fusion prozessbegleitend. Die Untersuchung zeichnet sich dabei gleichermaßen durch ein ausgezeichnetes Verständnis der jeweils kulturprägenden Kräfte der beiden Konzerne und durch eine differenzierte Suche nach Erfolgsfaktoren einer Kulturintegration aus. Kenntnisreich werden über Dokumentenanalyse und Experteninterviews sowie durch ergänzende Beobachtung Kulturunterschiede und –ähnlichkeiten herauskristallisiert. Die im Verlauf der Untersuchung wechselhaften Phasen des sogenannten „Integrationsprozesses“ („Euphorie“, „Ernüchterung“, „Koexistenz“) beleben in der Darstellung die vorliegende Studie zusätzlich: War in den Anfangsjahren der mittlerweile neun Jahre zurückliegenden Fusion die Chrysler Corporation finanziell betrachtet defizitär, so entwickelte der Konzern im Nachgang zur erfolgreichen Restrukturierung sieben Jahre später zwischenzeitlich Gewinne. Daimler Benz musste nahezu parallel zu dieser Entwicklung eine fast gegenläufige Entwicklung erfahren und zwischenzeitlich Verluste realisieren. Die Frage, ob der Markt in diesem Zeitraum insgesamt eingebrochen war oder ob ein erfolgreiches Miteinander im Nachgang zur Fusion doch nicht leistbar sein würde, ist bis heute nicht eindeutig beantwortbar. Zu dieser für viele Unternehmen hoch spannenden Frage liefert auch die ökonomische Theorie bisher keine hinreichend aussagekräftigen Erklärungen.

Im Ergebnis der vorliegenden Untersuchung stellt Martina Müller folgende Erfolgsfaktoren sozio-kultureller Integration zur Diskussion: personelle Netzwerke, Identifikation, Integrationsfiguren, Integrationsbereitschaft, der Einfluss des Topmanagement sowie die Anpassung der Anreizsysteme und Organisationsstrukturen. Sie identifiziert und erläutert damit einen Bedingungsrahmen, mit dem Unternehmen mit transnationalen Strukturen erfolgreich einen Fusionsprozess bewältigen können, sofern im Verlauf des Integrationsprozesses keine konzernweite Strategieänderung vorgenommen wird. Die in der vorliegenden Untersuchung einleitend sehr klar strukturiert erläuterten Bedingungen des globalen Wettbewerbs können solche Strategieänderungen kurzfristig auslösen.

Die vorliegende Arbeit bietet über Tagesereignisse hinaus Potenzial, um die Diskussion über Bedingungen erfolgreicher Fusionen wachzuhalten.

Augsburg, im Februar 2007

Prof. Dr. rer. pol. K. Aschenbrücker