



Fusion? Fusion.

Sollte ein markttüchtiges Unternehmen besser groß oder klein sein? Die Ansichten darüber wechseln im Auf und Ab der Zeiten. Noch Anfang der 90er Jahre hatte – ausgerechnet – Bill Gates verkündet: „Size Works Against Excellence.“ Beifällig zitierte Bestseller-Autor Tom Peters den Satz im HARVARD BUSINESSmanager 3/93, erklärte „Big is out“ und reihte daran Feststellungen wie „Klein bedeutet nicht zwangsläufig winzig“, „Fast alle Großunternehmen sind inzwischen bemüht, sich wie kleine Firmen aufzuführen“, „Die Kleinen schubsen die fetten Großen herum“, „Groß bedeutet nicht notwendig ertragreich“ und schließlich dann: „Dies ist die Zeit des Kleinerwerdens.“ Das war 1993 – lang, lang scheint's her.

Der Wind hat völlig gedreht. Jetzt stehen auf der Tagesordnung Fusionen. Mögen die zuweilen ganz spektakulär scheitern und die Erfolgsstatistiken generell mager sein – vom Merger-Wahn Befallene scheint das wenig zu kümmern. Wir wissen es ja längst, selbst blanker Unverstand lässt sich rationalisieren.

In dem Beitrag von Franz Trauth (Seite 77 ff.) geht es allerdings nicht um das Pro und Contra von Fusionen, sondern um die Frage, wie obere Führungspositionen auf handwerklich richtige Weise besetzt werden. Diese Personalentscheidungen müssen nach einem Fusionsbeschluss rasch erfolgen, und das dabei angewandte Verfahren sorgt für negative oder für positive Signale. Zum Guten hat sich in der Praxis ein Prozedere ausgewirkt, in dessen Lauf Entscheider, Kandidaten und Personalberater einander partnerschaftlich begegnen und im Dialog nach der Lösung suchen.

Die Zweifel am betriebswirtschaftlichen Sinn des Fusionstreibens bleiben natürlich. Es liegt wohl an den immer zahlreicher werdenden Texanern. Wieso Texaner? Peters hatte diesen Verdacht schon 1993 geäußert, angesichts des damaligen Drängens nach Größe: „Tief im Herzen sind wir eben alle Texaner: Wir lieben es groß und größer und schwärmen für das Supergroße.“ Wenn also – obgleich wider Vernunft und Erfahrung – das Heil von Fusionen kommen soll: dann wenigstens im Detail vernünftig gestalten, was im Ganzen vielleicht unvernünftig ist. Überdies gibt es tatsächlich auch Fusionen, die funktionieren.

Horst Georg Koblitz