

**Ehemalige Konkurrenten aus dem Anlagenbau wachsen zusammen
- das Beispiel SMS Demag AG -**

Erschienen in:

**Bertelsmann Stiftung (Hrsg.):
Praxis Unternehmenskultur, Band 5: Fusionen gestalten**

Astrid Kuhlemann und Ulrich Walbrühl



Kuhlemann, Walbrühl & Partner

KWuP Unternehmensentwickler

Bunsenstr. 5

51647 Gummersbach

Tel.: 02261-814 149

Fax: 02261-814 917

info@kwup.de

www.kwup.de

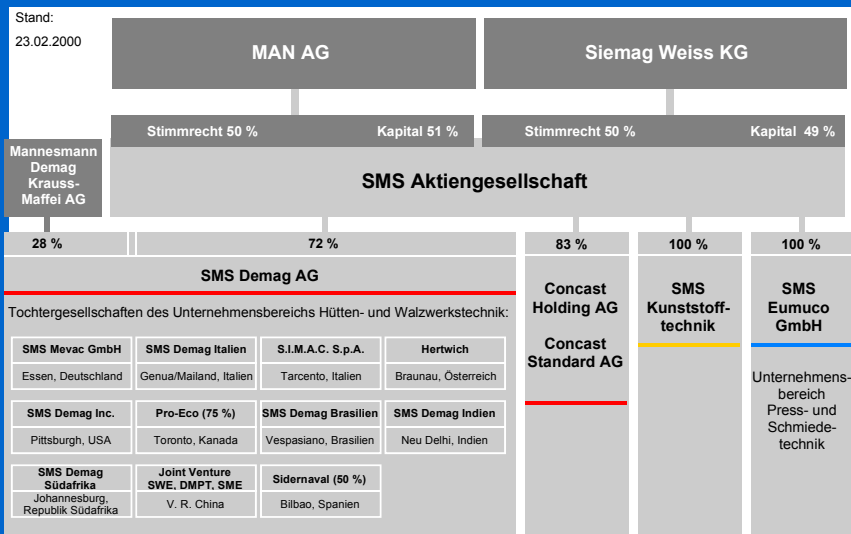
1. Die Ausgangssituation
2. Der Start der Fusion
3. Ziele und Aufgaben im Fusionsprozess
4. Die Umsetzung der Fusion
5. Zwischenfazit und Ausblick

Bei der Fusion zwischen zwei Wettbewerbern müssen Mitarbeiter zueinanderfinden, die bis vor kurzem noch um die gleichen Kunden konkurrierten und dabei in gänzlich unterschiedlichen Unternehmenskulturen verwurzelt waren. Die Fusionspartner starteten darum ein breit angelegtes Integrationsprogramm, das intensiv durch den Bereich Führungskräfte- und Bereichsentwicklung – zu dem auch die Autoren dieses Beitrages gehören – begleitet wurde.

Kurzprofil der SMS Demag AG	
Branche:	Anlagenbau für die Stahl- und Nichteisen-Metallindustrie
Umsatz (GJ 1999/2000):	3,5 Milliarden DM
Mitarbeiter (1999)	6500

1. Die Ausgangssituation

Die SMS Demag AG besteht seit dem 1. September 1999 und ist aus dem Zusammenschluß der SMS Schloemann-Siemag AG, Düsseldorf und Hilchenbach, und dem Unternehmensbereich Metallurgie der Mannesmann Demag AG, Duisburg, hervorgegangen. Die Unternehmen waren bis dahin hauptsächlich als Konkurrenten am Markt aufgetreten: Angeboten wurden Anlagen der Hütten- und Walzwerkstechnik von der Roheisenerzeugung über Stranggießanlagen und Warmwalzwerke bis hin zu Veredelungslinien von Kalt- und Warmband. Beide Unternehmen hatten seit dem Ausbruch der Asienkrise mit einem rückläufigen Auftragseingang zu kämpfen. Durch den Zusammenschluß sollte ein Unternehmen entstehen, das in einem schrumpfenden Markt durch Bündelung von Know-how und Ergänzungen in der Produktpalette in möglichst allen Erzeugnissen eine weltweit führende Marktposition hält und den technologiegetriebenen Veränderungsprozess in der Stahlindustrie als Marktführer erfolgreich mitgestalten kann. Zwar gab es Überschneidungen im Angebot der beiden Unternehmen, doch ergänzte sich auch ein Teil der Produkte. Profilwalzwerke wurden in den letzten Jahren ausschließlich von der SMS Schloemann-Siemag AG angeboten. Die Mannesmann Demag Metallurgie (MDM) hatte hingegen eine starke Marktposition im Bereich Rohr- und Kupferanlagen. MDM war international an mehr Standorten vertreten, SMS verfügt über eine hochmoderne Eigenfertigung für die Herstellung von Hightech-Komponenten.



Durch die Fusion entstand ein führender Anbieter im weltweiten Markt des hüttentechnischen Anlagenbaus für die Stahl- und Nichteisen-Metallindustrie. Das Produktprogramm umfasst die komplette Prozeßkette der Roheisen- und Stahlerzeugung mit nachfolgender Stahlbehandlung. Zum Leistungsprogramm gehören alle Bereiche vom Engineering und der Fertigung bis zur Montage und Inbetriebnahme. Mit rund 6500 Mitarbeitern weltweit soll im Geschäftsjahr 1999/2000 ein Umsatz von 3,5 Mrd. DM erzielt werden. Das Unternehmen hat Betriebsstandorte in Düsseldorf, Duisburg, Hilchenbach und Mönchengladbach und ist mit Auslandsgesellschaften und Vertretungen rund um den Globus präsent.

2. Der Start der Fusion

Im Dezember 1998 gaben die MAN AG, die Siemag Weiss Stiftung & Co. KG und die Mannesmann AG - den Zusammenschluß der beiden Unternehmen zur SMS Demag AG bekannt. An diesem Unternehmen ist die SMS AG mit 72% und die Mannesmann Demag Krauss-Maffei AG mit 28% beteiligt sein.

Die Zeit zwischen der Unterzeichnung des Vorvertrags zum Jahresende 1998 und dem Start des neuen Unternehmens im Herbst 1999 wurde auch dazu genutzt, in einem Due Diligence-Verfahren zu prüfen, ob die im Vorvertrag angenommenen Konditionen bestehen konnten. Beide Unternehmen ließen sich „in die Karten schauen“. In dieser Phase bestand noch ein theoretisches Risiko, daß sich eine der Vertragsparteien doch gegen die Fusion entscheidet. Man kann diese Phase in gewisser Hinsicht wie die Verlobungszeit betrachten: Man trifft bereits viele Vorbereitungen und auch manche Entscheidungen im Hinblick auf die Zeit nach der Eheschließung; eine absolute Gewißheit, ob es dazu kommt, hat man jedoch nicht.

In dieser Übergangsphase galt es, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß das Unternehmen ab dem Tag der Eintragung in das Handelsregister als Einheit zusammenarbeiten konnte. Gleichzeitig durften jedoch keine Veränderungen eingeführt werden, welche die Funktionsfähigkeit eines der Partnerunternehmen als eigenständiges Unternehmen gefährden könnten.

Beide Unternehmen blickten auf unterschiedliche Traditionen zurück. Die Mannesmann Demag Metallurgie gehörte zum Mannesmann Konzern. Die Mitarbeiter verstanden sich als Teil eines multinationalen Mischkonzerns mit einer Vielzahl unterschiedlich erfolgreicher Produktbereiche. Das Unternehmen hatte zahlreiche Auslandsstandorte und beschäftigte dort fast doppelt so viele Mitarbeiter wie die SMS Schloemann-Siemag AG. Außerdem genoß das Mittlere Management der Mannesmann Demag eine höhere Selbständigkeit und mehr Gestaltungs- sowie Entscheidungsfreiheit, während der Gestaltungsspielraum des Top-Managements innerhalb des Mannesmann-Konzerns, im Vergleich zum SMS-Top-Management, nicht so groß war. Nachteilig wirkten bei MDM die bei wichtigen Entscheidungen langen Abstimmungsprozesse sowie die heterogene Struktur des Unternehmens.

Die SMS Schloemann-Siemag AG war eher mittelständisch geprägt und bis 1997 ausschließlich in dem Bereich Walzwerks- und Stranggießtechnik tätig. Zu diesem Zeitpunkt stieß die GHH Hüttentechnik mit Anlagen zur Roheisen- und Stahlerzeugung dazu, so dass sich das Unternehmen als Komplettanbieter in der Hütten- und Walzwerkstechnik am Markt präsentieren konnte. Unter den Mitarbeitern bestand eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen, man war klar auf das Kerngeschäft ausgerichtet und konnte, wenn es nötig war, schnell zu definitiven Entscheidungen gelangen. Zudem verhinderte ein starkes Traditionsbewußtsein mitunter die Abkehr von Altbewährtem, gerade im Bereich von Führungs- und Entscheidungsmechanismen.

Bei allen Unterschieden gab es jedoch auch deutliche Gemeinsamkeiten der Unternehmen: Beide lebten vom fachlichen Know-how ihrer Mitarbeiter und hatten ein gutes Image am Markt. Sie waren im gleichen Sprachraum heimisch und exportierten über 80 % ihrer Produkte. Beide verfügten über erfahrene, gut ausgebildete und hochmotivierte Mitarbeiter, die bei Problemen schnell und unbürokratisch zupacken. In beiden Unternehmen finden die Mitarbeiter über ihre fachlichen Anliegen zueinander.

3. Ziele und Aufgaben im Fusionsprozeß

Den Beteiligten beider Unternehmen war klar, dass der Fusionsprozeß unter Bündelung aller Kräfte zu steuern war. In der Fusionsphase auftretende Effizienzverluste sollten möglichst gering gehalten werden. Die wesentlichen Ziele der Fusion waren:

- Technologieführerschaft in allen Sparten durch die Bündelung des technologischen Know-how

- Intensivierung der internationalen Kooperation durch Nutzung der Standorte beider Unternehmen
- höherer Umsatz durch ein kundenorientiert ausgebautes Vertreternetz, mehr Referenzen und größeren Kundenstamm sowie Vermeidung des Wettbewerbs zwischen den ehemaligen Konkurrenten

Daraus ergaben sich als vordringliche Aufgaben:

1. Bereinigung der Produktlinien, um den Kunden die technisch sinnvollsten Lösungen anbieten zu können,
2. Entwicklung neuer Strukturen und Ablaufprozesse, in denen die Mitarbeiter beider Unternehmen in Zukunft effektiv zusammenarbeiten und
3. Benennung der fähigsten Mitarbeiter und Führungskräfte beider Unternehmen, die den Wandel der Unternehmen zu einem neuen Gesamtunternehmen gestalten sollten.

4. Die Umsetzung der Fusion

4.1 Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

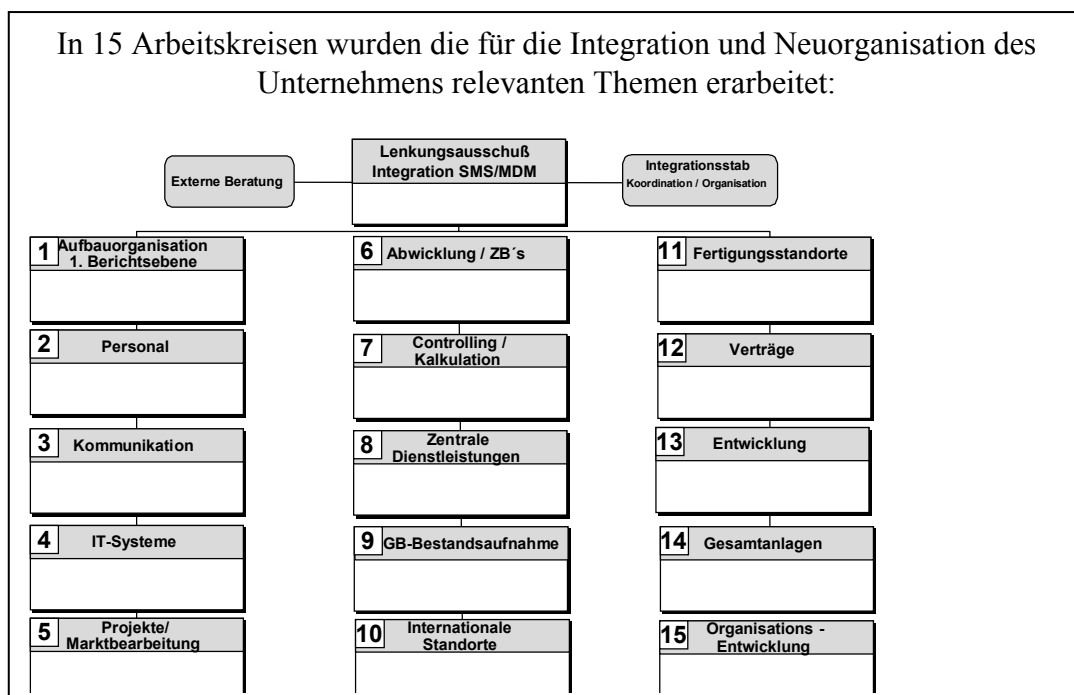
Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung, Personalbereichen und Betriebsräten war über die gesamte Dauer der Fusion sehr intensiv. Mit dem Koordinierungsausschuß wurde für die Zeit des Übergangs bis zum Start des neuen Unternehmens ein Gremium gebildet, in dem von beiden Unternehmen die Unternehmensleitung, Vertreter des Personalbereichs, je fünf Betriebsräte sowie zwei Gewerkschaftsvertreter vertreten waren. Ziel war es, Entscheidungen zwischen der Unternehmensleitung und den zuständigen betriebsverfassungsrechtlichen Gremien zügig vorzubereiten. Dazu wurde der Koordinierungsausschuß wie ein Wirtschaftsausschuß über alle Belange informiert. In meist wöchentlichen Sitzungen konnten zentrale Themen wie Betriebszusammenlegungen sowie Interessenausgleich/Sozialplan frühzeitig diskutiert und abgestimmt werden. Daneben standen die Dimensionierung des neuen Unternehmens, die Zuordnung der Mitarbeiter zu den Organisationseinheiten, die Besetzung der Führungsmannschaft und der Ausschluß von Know-how-Trägern aus der Sozialauswahl im Vordergrund.

Die Betriebsräte vertraten vor allem in der Startphase der Fusion vordringlich die Interessen „ihrer“ Mitarbeiter an den jeweiligen Standorten. Die Fusion machte es für die Vertreter dieser Gremien notwendig, sich näher kennenzulernen und Verständnis für die Sichtweise des anderen zu entwickeln. Die Bildung des Koordinierungsausschusses hat dazu beigetragen, eine standortübergreifende Perspektive bei der Vertretung der Arbeitnehmerinteressen zu stärken.

4.2 Bearbeitung von Integrationsaufgaben durch Arbeitskreise

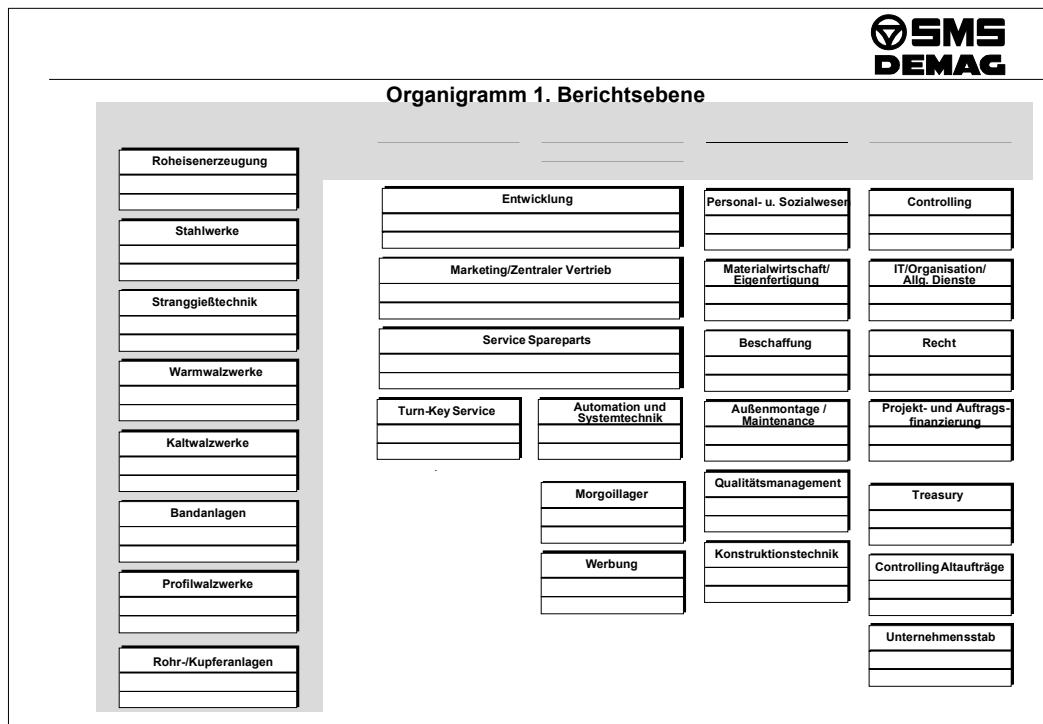
Zur Bearbeitung zentraler Integrationsthemen wurden 15 Arbeitskreise gebildet. Gesteuert wurde der Gesamtprozess von einem Lenkungsausschuß, der aus den Mitgliedern der Unternehmensleitung bestand, sowie einem Integrationsstab. Die Arbeitskreise bestanden aus Mitarbeitern beider Unternehmen und berichteten über Zwischenergebnisse intensiv im Koordinierungsausschuß. Im folgenden soll die Arbeit einiger Arbeitskreise dargestellt werden.

Der Arbeitskreis 1, der die Festlegung der Aufbauorganisation sowie die Benennung der ersten Berichtsebene des neuen Unternehmens zur Aufgabe hatte, bestand aus der Unternehmensleitung des neuen Unternehmens. Hier fiel die Entscheidung darüber, das neue Unternehmen als Matrixorganisation zu strukturieren, wie es sich bei der SMS Schloemann-Siemag AG bereits bewährt hatte.



Es entstanden acht Geschäftsbereiche, die weitgehend selbständig wie eigenständige und ergebnisverantwortliche Profit-Center auf die Kunden aus der Stahl- und Metallindustrie zugehen und auf die Leistungen von 20 Zentral- und Fachbereichen zurückgreifen sollten. Diese Zentral- und Fachbereiche erbringen vorrangig Dienstleistungen für die Geschäftsbereiche, sind teilweise aber auch eigenständig am Markt tätig

.Eine weitere zentrale Aufgabe kam dem Arbeitskreis 4 „IT-Systeme“ zu. Beide Unternehmen hatten vor dem Zusammenschluß mit gänzlich unterschiedlichen Systemen für die Kalkulation, Auftragsverfolgung, Zeichnungsablage etc. gearbeitet. Da die Hard- und Software-Komponenten das „Nervensystem“ des Organismus „Unternehmen“ darstellen und das Funktionieren dieser „Nerven“ lebensnotwendig für die Handlungsfähigkeit eines Unternehmens sind, mußten einheitliche IT-Systeme zum Start der SMS Demag AG zur Verfügung stehen. Dies setzt nicht nur die Vernetzung aller Bereiche und Standorte voraus, sondern auch die Schulung der Mitarbeiter, die ab dem Stichtag z. T. mit neuen Programmen arbeiten sollten.



4.3 Entwicklung der neuen Organisation

In den weiteren Ausführungen steht der Integrationsprozess zum neuen Unternehmen SMS Demag im Vordergrund. Er wurde maßgeblich durch den Arbeitskreis 15 „Organisationsentwicklung“, der sich aus Mitarbeitern der Bereiche Personal und Führungskräfte- und Bereichsentwicklung rekrutierte, sowie durch die Unternehmensplanung unterstützt.

Die Führungskräfte der ersten Berichtsebene erhielt den Auftrag, die Aufbauorganisation ihrer Bereiche zu strukturieren. Vorgegeben waren dabei Organisations-Standards, die den Bewegungsrahmen der Bereiche definierten.

Prinzipien der Aufbauorganisation SMS Demag AG

- Führungsdichte je Organisationseinheit (OE) > 5 Mitarbeiter
- Anzahl der neuen OE's orientiert sich am bisherigen Mitarbeiter-Führungskräfte-Verhältnis
- Eigene Fachbereiche sollen in den Geschäftsbereichen zu folgenden Themen eingerichtet werden:
 - Verfahrenstechnik
 - Projektmanagement
 - Kaufmännischer Vertrieb und Abwicklung
- Verschiedene Aufgaben sollen in den Bereichen von Referenten übernommen werden:
 - Standardisierung, Typisierung, Wertanalyse
 - IT-Koordination
 - Ersatzteilkoordination
 - Globalisierung

Außerdem wurde aus dem geplanten Auftragseingang der Geschäftsbereiche die jeweilige zukünftige Mitarbeiterzahl abgeleitet. Basierend auf der Größe der Geschäftsbereiche wurden die operativen Zentralbereiche neu dimensioniert. Eine Personalreduzierung um ca. 15 Prozent war unausweichlich. Die Anzahl der betroffenen Mitarbeiter variierte über die Standorte und richtete sich nach den Auftragseingangserwartungen der jeweils ansässigen Geschäftsbereiche. Ein Teil der Personalreduktion ließ sich durch altersbedingtes Ausscheiden und den Ablauf von Befristungen realisieren. Ein anderer Teil sollte mittels einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft (BQG) sozialverträglich umgesetzt werden. Die konkrete Auswahl wurde nach den Kriterien einer betriebsbezogenen Sozialauswahl vorgenommen, d.h. Lebensalter, Betriebszugehörigkeit und Unterhaltspflichten wurden berücksichtigt. Jeder Standort hat dabei in den Verhandlungen die Interessen seiner Arbeitnehmer mit Nachdruck vertreten. Von dieser Sozialauswahl ausgenommen wurden in -enger Absprache mit dem Betriebsrat- einzelne Know-how-Träger.

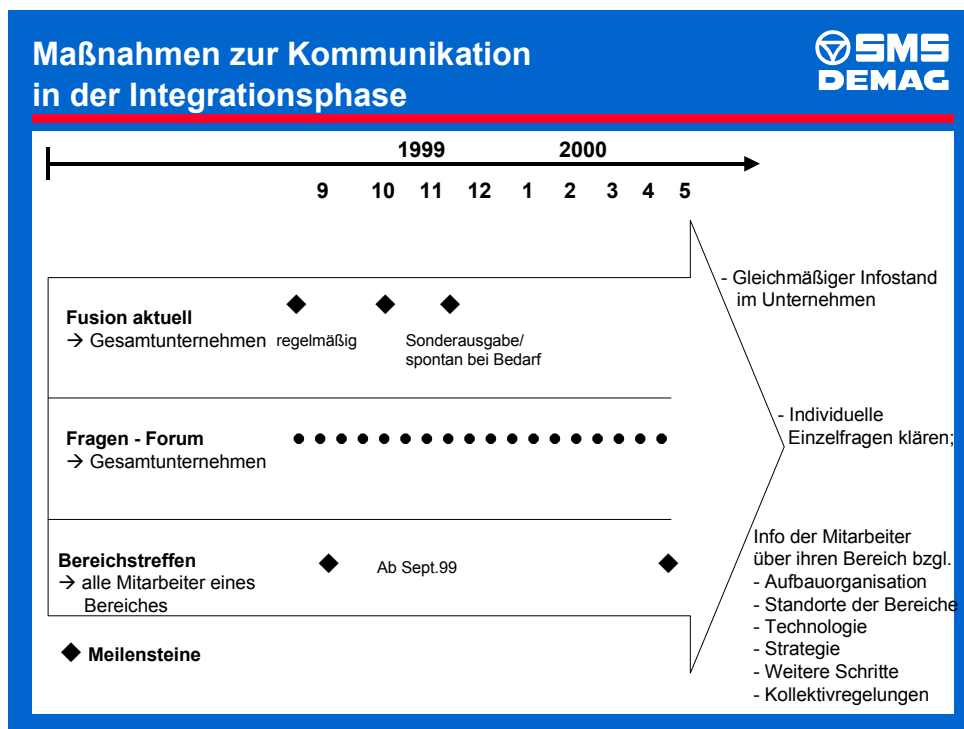
Die Besetzung der zweiten und dritten Berichtsebenen wurde nach einem standardisierten Verfahren durchgeführt. Berücksichtigt wurden neben den fachlichen Kompetenzen die bisherige Führungs- und Projektstätigkeit sowie die internationale Erfahrung. Dieses Verfahren wurde mit dem Koordinierungsausschuß, in dem auch der Betriebsrat vertreten war, im Vorfeld abgestimmt. Ziel war es, mehrere voneinander unabhängige Einschätzungen, z. B. durch Bereichsleiter und Personalleiter, zu erhalten, um so zu einer optimalen Besetzung der Führungsebenen des neuen Unternehmens zu gelangen. Auch die Auswahl der Know-how-Träger wurde mit ähnlicher Sorgfalt durchgeführt, denn diese sind für den Fortbestand und die Weiterentwicklung des Unternehmens unbedingt erforderlich. Da sie nicht in die Sozialauswahl einbezogen wurden, mußte ihr Status von den Vorgesetzten einzeln begründet und im Koordinierungsausschuss abgestimmt werden. Im nächsten Schritt wurden die Mitarbeiter den einzelnen Bereichen

zugeordnet. Hier machten die Bereiche Vorschläge, die durch den Personalbereich überprüft und gegebenenfalls im Koordinierungsausschuss abgestimmt wurden.

Alle diese Aktivitäten waren bis zum Tag der Kartellamtszustimmung nicht verbindlich, d.h. sie waren nicht öffentlich kommunizierbar oder aber nur mit dem Hinweis "vorbehaltlich der Zustimmung könnte es so werden". Diese insgesamt neunmonatige Phase belastete insbesondere die Bereiche, in denen klar war, daß die Ist- und Zielzahl der Mitarbeiter nicht identisch sein würde. In dieser Zeit haben wir an Effektivität und Effizienz verloren, ohne dies exakt beziffern zu können. Für einige Mitarbeiter ergab sich durch die neue Struktur eine Versetzung an einen anderen Standort. Viele Mitarbeiter empfinden Versetzungen als große Belastung. Hier wurde mit dem Koordinierungsausschuß die Vereinbarung getroffen, wo immer es möglich war auf die berechtigten Interessen unserer Mitarbeiter Rücksicht zu nehmen. Die Umzüge zwischen den Standorten und damit verbundene Versetzungen wurden bis zum 30.4.2000 abgeschlossen.

4.4 Bereichsübergreifende Integration

In einer Zeit des Umbruchs ist das Bedürfnis nach Information bei allen Mitarbeitern besonders groß. Wo Ungewißheit ist, da gedeihen Gerüchte besonders gut. Mitarbeiter beschäftigen sich möglicherweise ausgiebig mit dem Austausch von Vermutungen oder dem Deuten von „Anzeichen“: Wer hat sich mit wem getroffen, wer ist wo gesehen worden, wer hat wo was gesagt – und wie war das gemeint? Eine offensive Kommunikationspolitik hilft in dieser Phase, damit die Mitarbeiter Ruhe bewahren und das Unternehmen sich seinen Kunden und aktuellen Aufträgen widmen kann.



Während der Fusionsphase wurden mehrere Ausgaben der *Fusion aktuell* als Zeitschrift für beide Unternehmensteile herausgegeben. Hier wurde über aktuelle Themen und Entscheidungen im Rahmen der Fusion berichtet. Es gab sowohl ausführliche, zwölfseitige Ausgaben als auch ganzseitige Kurzinformationen, um schnell über aktuelle Themen zu berichten.

Themen aus der Mitarbeiterzeitschrift *Fusion aktuell*

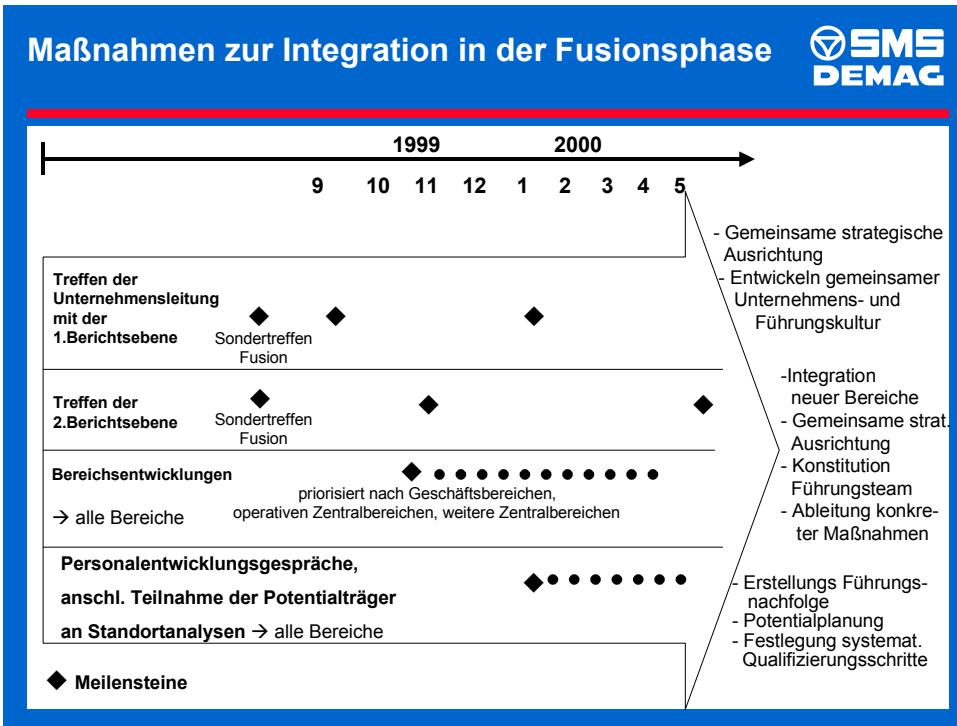
- Innovation aus Tradition – Die SMS Schloemann-Siemag AG
- Der Bereich Metallurgie der Mannesmann Demag AG – Wir verstehen Metall
- Der Koordinierungsausschuß zur innerbetrieblichen Mitbestimmung
- Einheitliche Informationstechnologie bei SMS Demag
- Unsere neue Aufbauorganisation
- Technikvergleich in den Geschäftsbereichen

Die Zeitschrift, die auch in englischsprachiger Ausgabe in den internationalen Tochterunternehmen verteilt wurde, stellte sich als geeigneter Informationsträger heraus, da die Zustellung flächendeckend erfolgte. Nur die Mitarbeiter, die sich z. B. auf Baustellen oder längeren Geschäftsreisen befanden, erhielten einzelne Ausgaben der Zeitschrift verspätet.

Für individuelle Fragen wurde eine Hotline eingerichtet, in der auch spezielle Fragen innerhalb von fünf Tagen beantwortet wurden. Tatsächlich wurde das Fragen-Forum in der „heißen“ Phase der Fusion weniger als erwartet in Anspruch genommen. Es kamen Anfragen sowohl aus den Niederlassungen als auch via E-Mail von den Baustellen. Dabei handelte es sich sowohl um Fragen nach der Besetzung der Führungspositionen im neuen Unternehmen als auch um organisatorische Fragen, wie z. B. nach Anfahrtsskizzen zu den verschiedenen Standorten.

Zum Start der SMS Demag AG am 1. September 1999 erhielten alle Mitarbeiter ein Willkommens-Schreiben. Mit diesem symbolischen Akt wollten wir die neuen Mitarbeiter im neuen Unternehmen formal willkommen heißen. Aus den Rückmeldungen wurde deutlich, daß diese Geste von den Mitarbeitern positiv aufgenommen wurde.

Es galt, möglichst schnell eine Vernetzung des entstehenden Gesamtunternehmens über die Bereiche hinweg aufzubauen. Die Matrixorganisation erfordert es, daß z. B. Auftragsprojekte von bis zu zwölf Bereichen gemeinsam abgewickelt werden. Hier setzt das Unternehmen auf Projektteams, die wegen der verschiedenen Unternehmensstandorte häufig nicht räumlich zusammengeführt werden können. Gerade durch eine Tätigkeit in interdisziplinären Projektteams wird Integrationsarbeit geleistet. Unterschiedliche Ansätze, Vorgehens- und Sichtweisen der aus beiden Unternehmensteilen stammenden Teammitglieder treffen aufeinander. Deshalb wurden ausgewählte Projekte in der Projektabwicklung durch ein erfahrenes internes/externes Moderatorenteam begleitet.



Ein weiterer Ansatzpunkt sind Treffen der Unternehmensleitung und der Führungskräfte der ersten Berichtsebene, die bereits seit einigen Jahren als zweitägiger Workshop bei der SMS Schloemann-Siemag AG jeweils im Herbst und Frühjahr durchgeführt wurden. Ein Sondertreffen im Sommer 1999 diente vor allem dem gegenseitigen Kennenlernen der obersten Führungskräfte des neuen Unternehmens. Es wurden aber auch strategische Themen des neuen Unternehmens wie Globalisierung und Change Management gemeinsam erarbeitet

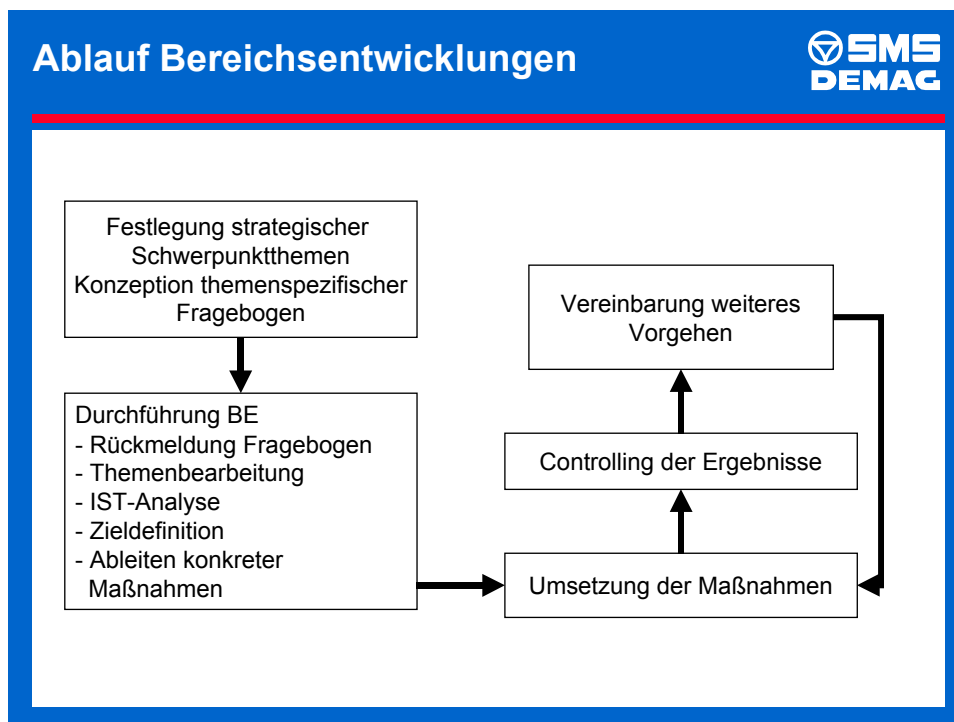
Eine ähnliche Veranstaltung findet zweimal jährlich für die Führungskräfte der zweiten Berichtsebene bei SMS Demag statt. Die Fachbereichsleiter treffen sich in einem selbstgesteuerten Forum, um relevante Themen wie Mitarbeiterführung und übergreifende Zusammenarbeit zu bearbeiten. Die Unternehmensleitung gibt in dieser Veranstaltung einen aktuellen Überblick und steht zur Diskussion zur Verfügung.

4.5 Bereichsinterne Integration

Innerhalb weniger Tage nach dem Start des neuen Unternehmens zum 1. September 1999 veranstalteten die Bereiche gemeinsam mit dem Betriebsrat und den Personalbereichen Meetings, zu denen alle Mitarbeiter eingeladen waren. Teilweise kamen hier bis zu 400 Mitarbeiter aus bis zu vier Standorten zusammen. Hier informierte die Bereichsleitung ihre Mitarbeiter über die strategische Ausrichtung des Bereichs nach der Fusion. Der Arbeitskreis Organisationsentwicklung informierte über den aktuellen Stand der Fusion und die nächsten Schritte. Neben der Information und der Möglichkeit, Fragen an Vorgesetzte und den Personalbereich zu stellen, war dies auch eine Gelegenheit, die

neuen Kollegen kennenzulernen und innerhalb des Bereichs Kontakte zu knüpfen. So verbanden manche Bereiche das Treffen mit einem anschließenden Essen.

Zur Unterstützung des weiteren Integrationsprozesses wurde die Durchführung von Workshops zur Bereichsentwicklung beschlossen. Aus diesen sollten Maßnahmenpläne hervorgehen, in denen Mitarbeiter die Verantwortung für die Entwicklung ihres Bereichs übernehmen. Dieses Instrument hatte sich bei der SMS Schloemann-Siemag AG bereits bewährt und sollte nun, zunächst für die von der Fusion stark betroffenen Geschäftsbereiche und operativen Zentralbereiche, anschließend auch für die weiteren Bereiche des Unternehmens durchgeführt werden.



Im Bereichsentwicklungs-Workshop erarbeiten Management und Mitarbeiter gemeinsam die zentralen Ansatzpunkte für die Integration und Weiterentwicklung ihres Bereichs sowie konkrete Umsetzungsmaßnahmen. Dabei werden sie von einem Moderatorenduo begleitet. Der Ablauf folgt, abgesehen von individuellen Anpassungen, einem bewährten Schema:

- Festlegung der Schwerpunktthemen durch die Bereichsleitung:
Die Bereichsleitung eröffnet den Workshop, indem sie die Schwerpunktthemen vorstellt und den konkreten Anlaß für den Workshop umreißt.
- Was wollen die Teilnehmer?
Alle Beteiligten legen gemeinsam fest, in welchen Themen aus ihrer Sicht Handlungsbedarf besteht. Hierzu werden auch die Ergebnisse eines Fragebogens, der vorher durch alle Teilnehmer ausgefüllt wurde, vorgestellt.

- **Stärken-Schwächen-Analyse:**
Die Teilnehmer erarbeiten die Stärken und Schwächen des Bereichs in den Schwerpunktthemen. Es entsteht so eine differenzierte IST-Analyse. Dies ist vor allem wichtig, um die gefundenen Schwachstellen anschließend gelassen und effektiv zu bearbeiten.
- **Formulierung von Zielen:**
Die Teilnehmer definieren nun die Zielsetzung ihres Bereichs. In der Plenumphase ist es sehr wichtig, daß der Moderator die gemeinsame Festlegung der aus der IST-Analyse abgeleiteten Ziele unterstützt und zu klaren Definitionen führt, da sie die Grundlage für das weitere Vorgehen bilden.
- **Vereinbarung von Maßnahmen**
Die Maßnahmen werden sehr konkret festgelegt und mit Verantwortlichkeiten hinterlegt. Dadurch ist gewährleistet, daß es nicht bei Absichtserklärungen bleibt, sondern konkrete Schritte unternommen werden.

Im Rahmen der Fusion stellte sich dieses Vorgehen als geeignet heraus, um die Mitarbeiter des Bereichs miteinander zusammenzuführen. Immer wiederkehrende Themen waren z. B. das Schaffen einheitlich abgestimmter Arbeitsprozesse im Bereich, das einheitliche Vorgehen zur Marktbearbeitung sowie, angesichts der wirtschaftlichen Lage, die Neukonzeption der Vertriebsstrategie. Wenn auch nicht alle Mitarbeiter der Bereiche an den Workshops teilnehmen konnten, wählten viele Bereiche doch über die Mitglieder der drei Führungsebenen hinaus Referenten und Inhaber von Schlüsselpositionen aus. Die Gestaltung des Integrationsprozesses wurde damit von den einzelnen Bereichen aktiv in die eigenen Hände genommen.

5. Zwischenfazit und Ausblick

Man spricht bei einer Fusion von einem "Window of Opportunity", das 12 bis 18 Monate geöffnet bleibt und dem Unternehmen Gelegenheit gibt, sich neu zu strukturieren und auszurichten. In dieser Phase müssen alte Zöpfe abgeschnitten und durch neue, intelligente Lösungen ersetzt werden, bevor Abläufe im Unternehmen sich wieder verfestigen und schwerer zu verändern sind. Dieses Zeitfenster ist zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Artikels noch nicht geschlossen – dennoch kann das Unternehmen eine erste positive Zwischenbilanz ziehen. Durch die geschilderten Maßnahmen und die tägliche Arbeit ist es gelungen, die Mitarbeiter von zwei Unternehmen, die noch vor anderthalb Jahren als Konkurrenten am Markt agierten, in den Dialog einzubinden und an die gemeinsame Arbeit zu bringen. Das neue Unternehmen verfügt nun über einen größeren Stamm an Kunden und Referenzen, eine breitere technologische Palette sowie ein größeres Produktangebot, mehr Auslandsstandorte und mehr Know-how im Unternehmen. Mit dem Wegfall eines Wettbewerbers hat sich zudem die Marktposition gebessert. Die derzeitige, im Maschinenbau normale periodische Marktschwäche gibt Zeit und Gelegenheit, neue Wege der Zusammenarbeit zu überlegen, Mitarbeiter zu

qualifizieren, neue technologische Entwicklungen zu schaffen und die Ansprache der Kunden zu überdenken. Mit dem nächsten Boom am Markt der Hütten- und Walzwerkstechnik wird sich zeigen, daß unser Unternehmen für die Zukunft gerüstet ist.

Die Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur kann in einem so kurzem Zeitraum nicht erwartet werden – die Kulturen beider Fusionspartner werden sich erst nach und nach annähern. Es ist bekannt, daß (Unternehmens-)Kulturen auf tiefen Überzeugungen und Einstellungen beruhen, die sich im Alltag unterschiedlich ausdrücken. Im Arbeitsalltag ist man sich dieser Kultur oft gar nicht bewußt und tut sich schwer, die eigene Kultur zu beschreiben. Treffen unterschiedliche Kulturen zusammen, merkt man jedoch recht schnell, daß "etwas nicht stimmt". Da reicht dem einen Gesprächspartner eine mündliche Vereinbarung, während der andere erst auf die schriftliche Bestätigung wartet. Einer hält Informationen unter Verschuß, die er für "streng vertraulich" hält, während andere meinen, daß nur bei Transparenz und breiter Einbindung Mitarbeiter mitdenken und mitgestalten können. Es ist nicht verwunderlich, daß diese Unterschiede schnell auffallen und im Arbeitsalltag zunächst zu Reibungsverlusten führen. Erst im Laufe der Zeit werden die Mitarbeiter einen ähnlichen Stil entwickeln, aus dem eine homogenere Kultur entsteht. Der gut angelaufene Integrationsprozess wird weiterhin, unter Einbindung vieler Mitarbeiter, durch Maßnahmen der Bereichs- und Organisationsentwicklung unterstützt. Denn die Mitarbeiter sind neben dem durch die Fusion erweiterten Produktprogramm das Potential, um die Position des Unternehmens langfristig zu stärken.

Zusammenfassung

⊕ Die Ausgangssituation

- teilweise Überschneidungen in der Produktpalette
- Komplementarität bei der Ausrichtung: multinationaler Mischkonzern und mittelständisch geprägter Komplettanbieter
- Ziele: Ausbau des Kundenstammes, Technologieführerschaft und stärkere Internationalisierung

⊕ Umsetzung der Fusion

- Gründung eines Koordinierungsausschusses mit Vertretern beider Unternehmen: Unternehmensleitungen, Personalbereich und Betriebsräte sowie Gewerkschaften
- Einrichtung von 15 Arbeitskreisen mit Teilnehmern aus beiden Unternehmen
- „Best-of“-Stellenbesetzung von Positionen für Führungskräfte und Know-how-Träger aufgrund mehrerer Einschätzungen
- Personalreduzierung von 15 % unter Einschaltung einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft
- Offensive Kommunikationspolitik mit Hilfe der gemeinsamen Mitarbeiterzeitschrift, des Fragen-Forums und eines Willkommens-Schreibens
- Einrichtung interdisziplinärer Projektteams
- Treffen von Führungskräften und Mitarbeitern
- Partizipation der Mitarbeiter durch die Teilnahme an Bereichsentwicklungs-Workshops

⊕ Zwischenfazit

- Zeitfenster zur Neustrukturierung und Neuorientierung noch nicht geschlossen
- Positive Zwischenbilanz hinsichtlich Kundenzuwachs, Produktangebot und Zahl der Auslandsstandorte
- Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur braucht Zeit