



Bildung einer neuen Geschäftseinheit durch die Zusammenführung mehrerer Standorte

Ein Projektbericht von Eberhard Gaißert

Kontext:

Ein international anerkannter Marktführer für traditionelle Drucktechniken übernahm die Sparte für digitale Drucktechnik von einem global agierenden Großkonzern und in diesem Zusammenhang auch mehrere mittelständische Hersteller für Maschinen und Geräte sowie Anbieter von Dienstleistungen.

Es war das strategische Ziel dieser Unternehmenszukäufe, ein Produkt- und Dienstleistungsportfolio anzubieten, welches die gesamte Prozesskette von der Druckvorlagenerstellung bis hin zur Endverarbeitung von Druckerzeugnissen abbildet.

Auf Konzernebene wurde entschieden, drei Geschäftsbereiche analog zu den Hauptprozessschritten Druckvorbereitung, Druck und Drucknachbearbeitung zu bilden.

Die bereits vorhandenen und teils zugekauften Einheiten und Standorte waren durch ihre Herkunft und Geschichte sehr unterschiedlich aufgestellt und geprägt:

- dynamische IT-Welt vs. traditionsreiche Großunternehmenswelt
- kurze Innovationszyklen (6 < 24 Monate) vs. lange Innovationszyklen (> 10 Jahre)
- mittelständischer Familienunternehmenscharakter vs. große börsennotierte Kapitalgesellschaft
- wissenschaftliche vs. pragmatische Grundhaltung
- autoritäre vs. partizipative Führung
- eigenständige Rechtseinheit vs. Betriebsstätte

Motivation:

Durch die Schaffung einer neuen eigenständigen Geschäftseinheit als Lösungsanbieter im Bereich der Druckweiter- und Endverarbeitung sollten Synergien zwischen traditionellen Verarbeitungsverfahren, Digitaltechnik, Dokumentenmanagement und Informationstechnologie geschaffen und nutzbar gemacht werden.

Vorgehen:

In ersten Workshops wurde mit den Leitern der zugeordneten Rechtseinheiten und Standorte ein gemeinsames Ziel für die Integration in eine gemeinsame Geschäftseinheit erarbeitet und abschließend ein grober mehrphasiger Integrationsplan mit Kostenbudget freigegeben.

Aufgrund der sehr unterschiedlichen Situation der einzelnen Rechtseinheiten und Standorte wurde entschieden, als Arbeitsgrundlage eine Landkarte der - bisher nur formal - neu geschaffenen Geschäftseinheit zu erstellen, welche im Wesentlichen die Aspekte Managementsystem, Kultur und (Kern-)Kompetenzen enthält. Auf dieser Grundlage wurde der Integrationsplan weiter konkretisiert.

In **Phase 1** wurden Workshops mit fast allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von jeweils einem Standort durchgeführt, um die strategische Zielsetzung des Unternehmens zu erklären und einen Raum zu schaffen, in dem Ängste und Fragen ihren Ausdruck finden dürfen.

Die Workshop-Designs wurden im Vorfeld unter maßgeblicher Beteiligung externer Berater so entwickelt, dass sie an allen Standorten in gleicher Weise genutzt werden konnten. Zur Moderation der Workshops wurden Moderatorenpaare aus freiwilligen internen Moderatoren und erfahrenen externen Moderatoren gebildet.

Parallel dazu wurde in einer kleinen Arbeitsgruppe aus ausgewählten Führungskräften, Experten und externen Beratern ein Themenkatalog zur Umsetzung der Integration abgestimmt.

In **Phase 2** wurde der Teilnehmerkreis für die Workshops aus Personen verschiedener Standorte gebildet. Ziel dieser Workshops war es, die Unterschiede – unter anderem auch anhand der Landkarte – zwischen den Standorten bewusst zu machen und im Dialog die tragenden einheiten- und standortspezifischen Elemente aus Kultur, Managementsystem und Kompetenzen zu würdigen. Weiterhin wurden in diesen Workshops die zu harmonisierenden Themenfelder konkretisiert und ergänzt sowie Vorschläge für die Zusammensetzung von Arbeitsgruppen entwickelt.

In **Phase 3** wurden nach der Nominierung der Teilprojektleiter für die definierten Themenfelder, welche sich sehr nahe an den Geschäftsprozessen (Führungsprozesse, Kernprozesse und Supportprozesse) orientierten, diese Themenfelder bearbeitet. In vierzehntägigen Projektsynchronisationsmeetings wurden die notwendigen Abstimmungen zwischen den einzelnen

Teilprojekten vorgenommen. Diese Phase wurde aufgrund des Umfangs mehrgliedrig unterteilt. In ihr fand die wesentliche Umsetzung der ermittelten Maßnahmen statt.

Phase 4 diente der Stabilisierung und Feinjustierung der neuen Aufbau- und Ablaufstrukturen sowie der Vorgehen und Regelungen.

In allen Phasen wurden die vorhandenen internen Kanäle und Medien genutzt, um zeitnah alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den Fortschritt der Integration zu informieren. Situationsbezogen wurden zusätzliche Workshops und Gruppencoachings durchgeführt, um entstandene Blockaden aufzulösen.

Durch die Schaffung neuer Aufbaustrukturen und die Verschmelzung von bisher eigenständigen Rechteinheiten wurde die Anzahl an Geschäftsführern insgesamt reduziert. In der nachfolgenden Hierarchieebene wurden umfangreichere Führungskompetenzen nötig, um mit der eingangs aufgezeigten Vielfalt an Unterschieden angemessen umgehen zu können.

Um allen Führungskräften unter diesen Voraussetzungen eine möglichst konstruktive Auseinandersetzung und Mitarbeit zu ermöglichen, wurde ihnen eine individuelle Begleitung durch externe professionelle Coaches angeboten.

Ergebnisse:

Die Geschäftsprozesse konnten bis zu einer gewissen Detailebene weitgehend standardisiert werden. Damit wurde der wirtschaftliche Einsatz von IT-gestützten Workflows möglich, was zu einer deutlichen Effizienzsteigerung führte.

Die Schaffung von Kompetenzpools für Fachthemen und Methoden belebte ein umfangreiches Best Practice Sharing und förderte die Lösungskompetenz auf breiter Basis. Zugleich wurden damit Plattformen etabliert, die das kulturelle Zusammenwachsen in einem fortdauernden Prozess förderten.

Einerseits wurden die Geschäftsergebnisse durch die Aufwendungen zur Integration belastet, andererseits wurden selbst relativ kurzfristige Erfolge durch beispielsweise standardisierte IT-gestützte Prozesse erzielt.

Ein konsolidiertes Auftreten im Markt wirkte sich ebenfalls mittel- und langfristig positiv auf die Geschäftsergebnisse aus.

Meine Rolle:

Die Projektleitung nahm ich zusätzlich zu meiner Verantwortung als Abteilungsleiter wahr. In dieser Rolle berichtete ich direkt an den Leiter der neu geschaffenen Geschäftseinheit (CEO). Mit dieser Rolle waren im Wesentlichen folgende Verantwortungen verknüpft:

- Schaffen einer tragfähigen Projektstruktur
- Erarbeiten eines Konzepts zur organisatorischen und funktionalen Zusammenführung der rechtlichen Einheiten und Standorte
- Planen und Überwachen des Projektes
- Vorbereiten und Herbeiführen von Entscheidungen durch die Unternehmensleitung
- Auswählen geeigneter konzerninterner und externer Projektpartner und Berater
- Moderieren von Workshops, Informations- und Dialogveranstaltungen

Mein Resümee:

Die Stimmungslage in den verschiedenen Einheiten lag zu Beginn in einer Spanne von großer Euphorie bis tiefer Depression und Verletztheit. Die Phase 1 war deshalb von ganz grundlegender Bedeutung und musste die Basis für das eigentliche Integrationsgeschehen schaffen.

Die Art und Weise zu kommunizieren sowie die Medien und deren Möglichkeiten waren in den Einheiten sehr unterschiedlich. Es war darum entscheidend, dass hier kurzfristig eine gemeinsame Strategie und Auswahl der Medien zur einheitlichen und zeitnahen Information von Arbeitsergebnissen und Entscheidungen umgesetzt werden konnte. Der „Hunger“ nach Informationen schien kaum zu stillen zu sein.

Die Begleitung der Führungskräfte durch professionelle Coaches war eine äußerst lohnende Investition. Dies unterstützte die Führungskräfte, ihre Wahrnehmungen, Emotionen und Haltungen zu reflektieren sowie sich ihrer individuellen Ziele bewusst zu werden – eine wichtige Voraussetzung, um eine konstruktive Integrationsarbeit zu leisten. Für einzelne Führungskräfte kristallisierte sich heraus, dass ihre berufliche Zukunft nicht mehr in diesem Unternehmen sein würde. Sie angemessen im Prozess bis zur neuen Position zu begleiten, wäre aus meiner Sicht wünschenswert gewesen.

Die soziale Reife des Unternehmens, die in dessen Kultur und Führungsverständnis ihren Ausdruck findet, erlebte ich als zentrale Kompetenz, wenn es um das Meistern derartiger Veränderungen geht. Deshalb meine ich, dass es sich lohnt, wenn Unternehmen laufend in diese Kompetenz investieren.